



Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

FEK 591
Magisteruppsats
VT 2007



Konsten att dirigera konsulter

Ersättningssystem i en nätverksbaserad konsultorganisation

Författare:
Robert Olofsson
Törje Svensson
Yilmaz Mourad

Handledare:
Christer Kedström

Sammanfattning

<i>Titel</i>	Konsten att dirigera konsulter - Ersättningssystem i en nätverksbaserad konsultorganisation
<i>Författare</i>	Robert Olofsson, Törje Svensson, Yilmaz Mourad
<i>Kurs</i>	FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
<i>Datum för seminarium</i>	2007-06-08
<i>Handledare</i>	Christer Kedström
<i>Nyckelord</i>	Ersättningssystem, Nätverksorganisation, Risk, Samarbete, Förtroende
<i>Syfte</i>	Syftet med uppsatsen är att analysera möjligheterna till att förbättra ersättningssystemet i företaget och därmed förstärka konsulter incitament till att utföra tjänster, med fokus på såväl mission som vinstoptimering, åt företaget. Vi vill också genom vår undersökning bidra till att identifiera de kritiska faktorerna för att säkra samförstånd och samarbete.
<i>Metod</i>	Studien sker enligt den kvalitativa metoden med en abduktiv ansats. Undersökningen är en enklare variant av fallstudie och insamlad data består utav relevant litteratur och intervjuer.
<i>Teori</i>	Teorier och modeller används för att skapa en djupare förståelse och ligger till grund för analysen. Teorikapitlet inleds med redovisning av teorier angående ersättningssystem. Det andra avsnittet i kapitlet behandlar relationen mellan samarbete och förtroende.
<i>Empiri</i>	Empirin grundas i första hand på material hämtat från ett flertal intervjuer med ägaren och grundaren av företaget. Empirin baseras även på en telefonintervju med en konsult.
<i>Slutsats</i>	Vi har kommit fram till att en av bristerna i systemet är dess oförmåga att kommunicera ut långsiktiga visioner. En åtgärd för att förbättra effektivitet och långsiktigt tänkande i företaget är att utveckla ett syskonsystem, som fungerar i samklang med det existerande systemet. Vi har vidare bl.a. kommit fram till att en av de kritiska faktorerna för samarbetsrelationen, är att konsulter ersättning är rimlig i förhållande till företaget.

Abstract

<i>Title</i>	Konsten att dirigera konsulter - Ersättningssystem i en nätverksbaserad konsultorganisation
<i>Authors</i>	Robert Olofsson, Törje Svensson, Yilmaz Mourad
<i>Course</i>	Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits, (15 ECTS)
<i>Date of seminar</i>	2007-06-08
<i>Advisor</i>	Christer Kedström
<i>Key words</i>	Compensation system, Network organisations, Risk, Cooperation, Trust
<i>Purpose</i>	The purpose of this thesis is to analyse the possibilities to improve the company's compensation system and thereby strengthen consultants' incentives to perform duties, with focus on organisational mission and profitability. With our study we also want to contribute to identify critical factors to secure mutual cooperation.
<i>Methodology</i>	The study is based on a qualitative research methodology with an abductive approach. The research is based on a smaller case study and the collected data consists of relevant literature and interviews.
<i>Theory</i>	Theories and models are used for developing in-depth understanding, and they underline the analysis. Initially the chapter presents theories about compensation systems. The second part discusses the relation between cooperation and trust.
<i>Empirical foundation</i>	The empirical foundation is mainly based on material from several interviews with the owner and founder of the company. The empirical foundation is also based on a telephone interview with a consultant.
<i>Conclusion</i>	Our study shows that one of the problems regarding the compensation system is its inability to communicate long-term visions. A measure to improve efficiency and the long-term perspective in the company is to develop a parallel system, that operates in harmony with the existing one. Futhermore, we have found that a critical factor, among others, in the cooperation is that consultants' compensation is fair in relation to the company.

Förord

Examensarbetet har skrivits under vårterminen 2007 vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. Examensarbetet motsvarar 10 poäng och ingår i kursen FEK 591 Magisterseminarium 71-80 poäng.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Christer Kedström som har bidragit med stöd och råd, samt värdefulla reflektioner. Vi vill också tacka StillArts VD Magnus Ställ som har varit väldigt tillmötesgående, och ställt upp på alla våra intervjuer.

Vi vill också tacka de personer som bidragit med stöd och konstruktiv kritik vid opponeringstillfällena.

Avslutningsvis vill vi säga att vi har lärt oss otroligt mycket under arbetsprocessen, och det har varit väldigt intressant att kunna omsätta våra teoretiska kunskaper, till praktiska erfarenheter.

Ekonomihögskolan Lunds Universitet

2007-06-15

Robert Olofsson, Törje Svensson, Yilmaz Mourad

1 INLEDNING	7
1.1 FÖRETAGSBESKRIVNING	7
1.2 BAKGRUND OCH BRANSCH	8
1.2.1 <i>Kulturella organisationers utveckling</i>	8
1.2.2 <i>Audience development</i>	8
1.3 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3.1 <i>Problemformulering</i>	10
1.4 SYFTE	10
1.5 DISPOSITION	11
2 METOD	12
2.1 IDÉ OCH FÖRBEREDELSE	12
2.2 ANGREPPSSÄTT	12
2.2.1 <i>Val av metod</i>	12
2.2.2 <i>Val av ansats</i>	13
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.3.1 <i>Fallstudie</i>	13
2.3.2 <i>Val av teori</i>	14
2.3.3 <i>Primärdata</i>	14
2.3.4 <i>Sekundärdata</i>	15
2.4 KRITISK GRANSKNING	15
2.5 MOTIVERING TILL DISPOSITION	16
2.6 REFLEKTION AV GENOMFÖRANDE	16
2.7 BEGREPPSDEFINITION	17
3 TEORI	18
3.1 VÄRDET I ETT ERSÄTTNINGSSYSTEM	18
3.2 MÅLKONGRUENS	19
3.3 EFFEKTIVA ERSÄTTNINGSSYSTEM	20
3.4 PROBLEM MED ERSÄTTNINGSSYSTEM	21
3.4.1 <i>Fallgropar</i>	21
3.4.2 <i>Agentteorin</i>	22
3.5 OLIKA ERSÄTTNINGSMETODER	23
3.5.1 <i>The Reinforcement model</i>	23
3.5.2 <i>Bonuspooler</i>	26
3.5.3 <i>Vinstdelning</i>	28
3.5.4 <i>Delägarskap</i>	28
3.5.5 <i>Gain sharing</i>	28
3.6 ERSÄTTNINGSSYSTEM - ETT RISK-/AVKASTNINGSPERSPEKTIV	29
3.6.1 <i>Ersättning och risk</i>	29
3.6.2 <i>The Pay Arc – Tradeoff mellan risk och ersättning</i>	30
3.6.3 <i>Risk/ersättning i praktiken</i>	31
3.7 RELATIONEN MELLAN SAMARBETE OCH EKONOMISKA INCITAMENT.....	32
3.8 RELATIONEN MELLAN SAMARBETE OCH FÖRTROENDE	33
3.8.1 <i>Olika typer av förtroende</i>	33
3.8.2 <i>Att skapa och upprätthålla förtroende</i>	34
3.8.3 <i>Tre praktiska riktlinjer för att främja förtroende</i>	35
3.8.4 <i>Sociala nätverk och förtroende</i>	36
3.9 SAMMANFATTNING.....	37

4 EMPIRI	39
4.1 EMPIRISK BESKRIVNING AV STILLART	39
4.1.1 Affärskoncept.....	39
4.1.2 Organisation.....	41
4.1.3 Kunder.....	42
4.1.4 Feedback	43
4.1.5 Tillit	43
4.1.6 Vision.....	44
4.2 ERSÄTTNINGSSYSTEM	45
4.2.1 Problematik	46
4.2.2 Ersättningsystemets effektivitet.....	48
5 ANALYS OCH DISKUSSION	50
5.1 NÖDVÄNDIGA FAKTORER FÖR SAMARBETE	50
5.1.1 Problematik	51
5.2 RELATIONAL TRUST & BONDING.....	52
5.3 SOCIALA NÄTVERK	53
5.4 SAMARBETE OCH EKONOMISKA INCITAMENT	53
5.5 KONSULTERNAS RISKTAGANDE	54
5.5.1 Risk/ersättning.....	54
5.6 STILLARTS ERSÄTTNINGSSYSTEM	55
5.6.1 Subscription Builder.....	56
5.7 EFFEKTIVITET	58
5.8 BONUSPOOL.....	59
6 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	60
6.1 FÖRSLAG PÅ BONUSPOOL/GAINSHARING I STILLART.....	60
6.2 ORGANISATIONAL BUILDER I PRAKTIKEN.....	61
6.3 REFLEKTIONER KRING STILLARTS ERSÄTTNINGSSYSTEM.....	62
6.4 KRITISKA FAKTORER FÖR SAMARBETE OCH SAMFÖRSTÅND	63
6.5 ÖVRIGA REFLEKTIONER	64
6.6 KONKLUSION.....	64
6.7 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	65
7 KÄLLFÖRTECKNING	66
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	66
7.2 MUNTliga KÄLLOR	67
7.3 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	67
BILAGA 1	68
BILAGA 2	69

1 Inledning

Det inledande kapitlet börjar med en kort beskrivning av det undersökta företaget, StillArt. Vi kommer därefter att redogöra för kulturella organisationers utveckling och begreppet Audience development, för att ge en djupare inblick i den bransch StillArt verkar i. Kapitlet avslutas med en problemdiskussion och problemformulering som härleder vårt syfte med uppsatsen.

1.1 Företagsbeskrivning

StillArt International Limited AB bildades 2006 och tillhandahåller spetskompetens inom bl.a. publikutveckling, marknadsföring och ekonomi riktat mot konserthus och orkestrar. Det är ett nätverksbaserat konsultföretag som jobbar med att hjälpa sina kunder att få mer publik och dessutom mer trogen publik, genom att öka antalet abonnenter. Den tjänst som erbjuds är *Audience Development* som också delas in i två viktiga delar, *Subscription Builder* och *Effective Marketing*. Vid projekten betonas arbetsprocessen av artistisk kreativitet, integritet och kvalitet. StillArt utvecklar konsultservice för att stödja kunders strategiska planering och implementering. Fokus ligger på tre huvudområden som är grundläggande för högpresterande individer och organisationer. Ett av huvudområdena är t.ex. en långsiktig fokusering på finansiell grund, ett annat är att fokusera på ledarskap och personalutveckling.

Konserthusen och orkestrarnas brottas med stora problem, t.ex. svikande publik och ett minskat statligt stöd. Deras marknadsföringsavdelningar har ofta små resurser och saknar ibland den rätta kompetensen. Här kommer StillArt in i bilden, genom att erbjuda institutionerna en satsning mot fler antal abonnenter i utbyte mot en provisionsbaserad ersättning. Tanken är att institutionerna inte ska behöva ta någon ekonomisk risk, utan de betalar i stället en procentuell provision till StillArt baserat på de abonnemang som StillArt lyckas sälja utöver stabiliseringsnivån. StillArt står för sina egna kostnader under den första säsongen, men tar å andra sidan 40 procent i provision. Företaget har inga fasta anställda förutom Magnus Still, utan sätter ihop ett specialteam med olika konsulter som är ledande i Europa inom sina områden.

StillArts företagskoncept är unikt i Norden både vad gäller konsulttjänsten och det ömsesidiga risktagandet. De verkar i en ny bransch och för tillfället bedrivs en handfull olika projekt i Norden. Ambitionen i företagsledningen är hög, och VD Magnus Still som på olika sätt under en lång tid varit verksam inom den klassiska musikbranschen, menar att visionen är att bedriva projekt i flera olika europeiska länder inom en snar framtid. Tanken är att StillArt ska utvidgas till en franchiseverksamhet, där nya Account Managers (AM) ska ha möjligheten att bli franchisetagare. I dagsläget arbetar StillArt med fyra olika projekt som sträcker sig över en treårsperiod. Magnus Still nämner att företaget inom en snar framtid ska kunna uppnå en kapacitet av tio projekt, och en målsättning är att år 2015 tillhandha den största portföljen av strategiska konsulttjänster för artister och kulturella organisationer i Skandinavien och Centraleuropa.

1.2 Bakgrund och bransch

StillArts kunder utgörs av kulturella organisationer, vi ger därför i detta avsnitt läsaren en inblick i deras utveckling. Därefter redogör vi för begreppet Audience development, vilket är området som StillArt är verksamt inom.

1.2.1 Kulturella organisationers utveckling

Perioden mellan mitten av 1960-talet till mitten av 80-talet var gynnsam för många kulturella organisationer världen över. Många nya organisationer bildades, publiksiffror och bidrag ökade. Detta ledde till mer bearbetade föreställningar, större personalstyrkor och nya faciliteter med fler stolar att fylla. Dessa stora framsteg spred optimism bland organisationerna, både gällande framtida bidrag och publikskara. (Kotler & Scheff 1997)

Sedan mitten av 1980-talet har utvecklingen för många kulturella organisationer dock varit negativ. Många betydelsefulla organisationer har varit tvungna att ta bort föreställningar, andra har avslutat sin verksamhet helt och hållet. Publiksiffrorna har stagnerat i bästa fall, och är sjunkande för många organisationer. Livsstilen bland yngre generationers potentiella besökare har förändrats, och konkurrensen från andra former av underhållning har ökat. Det statliga stödet har minskat, samtidigt som organisationernas kostnader ständigt stiger. Detta har lett till att organisationernas skulder vuxit, och de får allt svårare att finna resurser till att upprätthålla god kvalitet i föreställningarna. (ibid)

Den negativa utvecklingen är en bister verklighet över hela världen. I USA har det statliga stödet minskat och organisationernas skulder har ökat. I England har de, historiskt sett, generösa statliga stöden reducerats, vilket tvingar organisationerna att försöka öka biljettförsäljningen och söka resurser på nya sätt. I Östeuropa och de forna Sovjetländerna, där organisationerna alltid varit beroende av statligt stöd för den största delen av budgeten, har anpassningen till den nya marknadsekonomin varit svår. I dessa svåra tider måste kulturella organisationer världen runt lära sig hitta nya vägar att finna de resurser som behövs för att upprätthålla kvalitet och målsättningar. De måste förbättra sin kompetens i att öka och bredda publikkretsen, förbättra tillgängligheten till olika konstformer, och lära sig att bättre möta specifika segments behov. (Kotler & Scheff 1997)

1.2.2 Audience development

Begreppet *Audience development* kan definieras som:

“...Quantitatively and Qualitatively targeting new sectors in innovative ways to broaden the arts audience base, then nurturing new attenders, along with existing audiences, to encourage them to grow with the organization.” (Hayes & Slater se Rogers s. 7, 1998)

Till följd av den hårt utsatta positionen har marknadsföringsstrategier blivit allt viktigare för orkestrar, konserthus och andra kulturorganisationer. Sedan slutet av 1980-talet har det skett ett nödvändigt skift, från produktutveckling till publikutveckling. Denna utveckling har skett för att trygga organisationernas överlevnad. (Rentschler et al 2002) Parametrar som publiksiffror, antalet sålda abonnemang med mera, har under senare år hamnat allt mer i fokus. Det handlar dels om att locka ny publik, och dels om att bygga långsiktiga

kundrelationer genom relationsmarknadsföring. (Rentschler et al se Payne & Rickard 1993) Betydelsen av relationsmarknadsföring för kulturella organisationer kan sammanfattas genom tre olika aspekter:

- Sättet som organisationerna ser på relationen med publikkretsen har förändrats. Fokus har flyttats till relationer för att hålla kvar och skapa en trogen publikskara. (ibid)
- Att skapa en trogen publikskara kan gagna organisationernas vitalitet. Vitalitet inbegriper en långsiktig förmåga att bibehålla resurser, anpassningsförmåga, flexibilitet, ansvarsförmåga och trygghet i organisationen. (Rentschler et al se Landry 1994) Vitalitet betraktas inte enbart som ett ekonomiskt koncept i kulturella organisationer. Det omfattar även social sammanhållning, uthållighet för organisationen och dess kulturella liv och identitet.
- Erkännande att kvalitet, kundservice och marknadsaktiviteter behöver sammanfogas. Relationsmarknadsföring skapar synergier mellan dessa tre element. (Rentschler et al se Payne & Rickard 1993)

Dessa tre aspekter är förenade med att hålla kvar och skapa en trogen publikskara. Den första aspekten är vid en genomgång av litteratur om marknadsföring av kulturella organisationer tydlig. Enligt Rentschlers genomgång har marknadsföring endast beaktats under de senaste 10 till 20 åren. Ett skift av fokus från försäljning till marknadsföring har skett under den tiden, och relationsmarknadsföring har fått sparsam uppmärksamhet i litteraturen. (Rentschler et al se Rentschler 1997) Den andra aspekten kopplar samman organisationernas vitalitet med staters inställning gällande bidrag till konsten. Mindre anslag är tillgängligt för organisationerna. Detta innebär att kommersiella metoder för att generera inkomster måste beaktas. Den tredje aspekten är central för kulturella organisationer. Traditionellt sett har fokus legat på att utveckla produkten i stället för att utveckla kundbasen och ägna sig åt marknadsföringsaktiviteter. Denna inställning är under förändring, förbättring av kundlojalitet ses som ett medel för att förbättra organisationers vitalitet. Förbättrad produktkvalitet har i undersökningar visat sig ha ett positivt samband med en trogen publikskara. (Rentschler et al se Payne & Rickard 1993)

1.3 Problemdiskussion

Vi fick kännedom om ett mindre konsultföretag (StillArt), som behövde hjälp med att utveckla sina interna processer gällande sitt ersättningssystem. Konsulterna i företaget arvoderas genom ett stegrande ersättningssystem, vilket är tänkt att gynna de mer resultatnriktade konsulterna. Konsulterna får således inte traditionellt konsultarvode, utan får en provision baserad på de sålda abonnemangen i de olika projekten. Det finns en svårighet i att få konsulterna att se den långsiktiga aspekten, då arbetet som konsult för StillArt i nuläget inte ger några större ersättningar, men på lång sikt finns det goda chanser att få höga ersättningar. Ur konsulternas perspektiv kan det alltså uppfattas som riskfyllt att jobba för StillArt. En del av konsulterna arbetar dessutom med andra konsultprojekt med höga ersättningar vid sidan om, vilket ytterligare försvagar incitamenten för att arbeta för StillArt. Det finns även en problematik i att konsulterna i vissa fall känner sig lurade gällande ersättningssystemet, och därför eftersöks ett bättre och mer överskådligt system i företaget. Det finns även en strävan efter att säkra samförstånd och samarbete i nätverket av medarbetarna. Vi tror att, utöver de ekonomiska incitamenten, det är viktigt att beakta andra ”mjukare” faktorer som främjar samarbete i ett nätverk. En del i undersökningen kommer

därför att handla om relationen mellan samarbete och förtroende, där andra faktorer än den monetära biten diskuteras.

I nuläget betraktas alltså inte systemet som fulländat, då StillArt brottas med svårigheter gällande systemets transparens och upplevda rättvisa. Det har gått så pass långt att två konsulter som samarbetat med StillArt valt att sluta, p.g.a. svårigheterna att se systemets nytta. Detta är givetvis ett stort problem för ett litet konsultföretag som StillArt. Undersökningen inriktar sig alltså på två olika huvudområden. Den behandlar dels den monetära ersättningen till medarbetarna genom ersättningssystemet, dels problematiken gällande att säkra samförstånd och samarbete i nätverket av medarbetare. Ovanstående resonemang mynnar ut i våra två huvudfrågor.

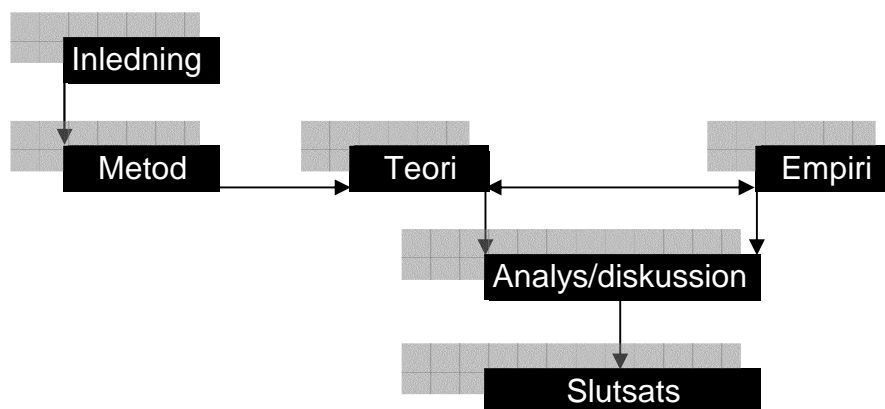
1.3.1 Problemformulering

- Hur bör ett effektivt ersättningssystem i ett nätverksbaserat konsultföretag vara uppbyggt?
- Vilka är de kritiska faktorerna för att säkra samförstånd och samarbete i ett nätverk?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera möjligheterna till att förbättra ersättningssystemet i StillArt och därmed förstärka konsulter incitament till att utföra tjänster, med fokus på såväl mission som vinstoptimering, åt företaget. Vi vill också genom vår undersökning bidra till att identifiera de kritiska faktorerna för att säkra samförstånd och samarbete.

1.5 Disposition



(Figur 1, dispositionsmodell, Olofsson et al 2007)

Inledning

Det inledande kapitlet börjar med en företagsbeskrivning, följt av en bakgrundsbeskrivning. Därefter diskuterar vi företagets problem som leder fram till vår problemformulering och det syfte vi har med uppsatsen.

Metod

Följande kapitel redovisar vårt tillvägagångssätt för uppsatsen. Vi beskriver det valda angreppssättet och motiverar till varför vi valt det.

Teori

I detta kapitel redovisar vi olika begrepp och teorier som är väsentliga för vår uppsats.

Empiri

I empirikapitlet sammanfattar vi intervjuerna med de olika intervjupersonerna.

Analys och diskussion

Här vävs de teoretiska begreppen ihop med de empiriska resultaten. Detta analyseras sedan i form av en diskussion.

Slutsats

I det här kapitlet drar vi slutsatser av vår undersökning. Vi ger här svar på frågeställningarna i problemformuleringen och uppfyller syftet med uppsatsen.

2 Metod

I det här kapitlet redogör vi för genomförandet av examensarbetet. Här har problemformuleringen och syftet varit grunden för vårt val av metod. Genomförandet innefattar de processer som har varit lämpliga för undersökningsformen.

2.1 Idé och förberedelse

Begynnelsen av vårt uppsatsskrivande kännetecknades av möjligheter. Vi hade ett otal uppslag kring de mest skiljda branscher, men inget av dem kändes helt rätt. Vår handledare Christer Kedström gav oss ett förslag om att studera ett specifikt problem, som hade lämnats in till Ekonomihögskolan av Magnus Still. Eftersom vi ansåg att detta uppslag var potentiellt mer intressant än våra egna idéer för tillfället, sökte vi kontakt med Magnus Still. Vårt första möte med Magnus var ett förutsättningslöst sådant, som var mycket intressant och givande. Magnus Still önskade att vi skulle studera hur det nuvarande systemet skulle kunna optimeras, samt att vi skulle göra en praktisk undersökning av ersättningssystemet i fråga om trösklar, utbetalningar o.s.v. Då vi precis blivit klara med våra magisterkurser inom Strategisk ledning samt Kostnads- och intäktsanalys, var tanken att våra nyvunna färdigheter inom dessa ämnen skulle få en praktisk tillämpning. Vår uppsats fokuserar dock på de teoretiska utmaningarna inom StillArt, och arbetet med att praktiskt utreda StillArts ersättningssystem står utanför denna uppsats, även om det arbetet löpt parallellt med uppsatsen. Den praktiska undersökningen kommer att färdigställas i samband med att uppsatsen lämnas in.

Efter det första mötet med Magnus kunde vi i uppsatsgruppen gemensamt komma fram till vilka områden som var viktiga att undersöka. Vi ansåg att de viktiga delarna var; den monetära ersättningen till medarbetarna genom ersättningssystemet, samt problematiken gällande att säkra samförstånd och samarbete i nätverket. För att kunna bygga vidare mot en problemformulering inledde vi med att klargöra StillArts nuvarande situation genom en företagsbeskrivning.

För att skapa ett helhetsintryck diskuterades också diverse bakgrundsfakta angående de kulturella organisationernas utveckling. Formuleringen av problemställningen förenklades ytterligare efter det att vi hade utfört en problemdiskussion. Under problemdiskussionen var det viktigt att täcka olika infallsvinklar för att kunna skapa en relevant problemformulering.

2.2 Angreppssätt

2.2.1 Val av metod

Under undersökningen av StillArt var det viktigt att beakta kombinationen av ett vetenskapligt och casebetonat arbetssätt. Weick anser att lärandet från en specifik situation bör anses som en fördel, istället för nackdel. Interaktionen mellan fenomenet och dess kontext förstås bäst genom ”in depth case studies”. (Dubois & Gadde se Weick 1979)

Backman skriver att den kvalitativa metoden beskriver fenomenets kvaliteter, egenskaper och karaktär som utesluter tal och siffror i undersökningsformen (Backman 1998). Undersökningsformen skulle komma att baseras på den kvalitativa metoden, d.v.s. att förstå och förklara ett givet fenomen och att inte dra några statistiska slutsatser. Eftersom vi har haft en nära interaktion med StillArt har det varit självklart för oss att undersöka och förstå problematiken genom möten och intervjuer. Vår avsikt har alltså inte varit att skapa ny teori. Avsikten har varit att genom möten och intervjuer skapa en förståelse för problematiken, vilket också är ett stärkande motiv för vårt val av den kvalitativa metoden. I vårt fall handlade det inte om en önskan att kunna generalisera för att dra slutsatser, utan att istället ”plocka russinerna ur teorikakan”, och estimerar vilka av dem som skulle kunna tänkas vara till nytta för StillArt.

2.2.2 Val av ansats

Dubois & Gadde belyser *Systematic combining*; att en forskare går fram och tillbaka från en typ av undersökningsaktivitet till en annan, samt mellan empiriska undersökningar och teoretiska, vilket gör det möjligt för forskaren att utöka förståelsen för både teori och det empiriska fenomenet. Under processens gång finns det också utrymme för förändringar i teori och empiri. (Dubois & Gadde 2002) Vid de första intervjutillfällena har vi inte utgått från tillgängliga teorier och principer. Det har istället varit viktigt för oss att kunna skapa en grundförståelse i problematiken genom att låta intervjupersonerna tala fritt och på så vis se situationen ur deras perspektiv. Vidare har *Systematic combining* mellan empiri och befintlig teori, gett oss möjligheten att dra slutsatser om undersökningen. Det sistnämnda innefattar också att arbeta utifrån en abduktiv ansats, d.v.s. att tillämpa en passande teori för problemet, eller att dra slutsatser om enskilda händelser utan att göra en teoretisk formulering (Patel & Davidson 1994).

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Fallstudie

En fallstudie gör det möjligt att studera objekten både i detalj och på djupet, samtidigt som det blir möjligt att reda ut relationer och händelser i en given kontext (Denscombe 2000). Med tanke på den rådande tidsbegränsningen har vi inte kunnat göra en undersökning som motsvarar en fullständig fallstudie. Därför poängterar vi att studien inte kan kallas en fallstudie i dess rätta bemärkelse, utan en enklare variant av en sådan. Kritik kan riktas mot undersökningens potential att bidra med möjliga slutsatser. Då vårt mål inte är att skapa ny teori, eller att kunna generalisera, borde detta inte innebära några problem för oss.

Fallstudier tillåter användning av flera källor och metoder i undersökningen. Några exempel är, intervjuer, möten, frågeformulär och insamling av dokument (ibid.). Vår undersökning har baserats på vetenskapliga artiklar från Lunds Universitets artikeldatabas ELIN, kurslitteratur och intervjuer. Efter den första intervjun med Magnus förstod vi att problematiken fanns inom två huvudområden, vilket också kom att spegla sökande av våra teorier. Teorikapitlet delades därför in i två delar, ett som fokuserade på ersättningsystem, och ett som inriktades mot den ”mjukare” delen av undersökningen, d.v.s. samförstånd och samarbete. Vi inriktade vårt sökande på aktuella artiklar angående ersättningsystem, ersättningsmetoder, samarbete,

förtroende m.m. För att underlätta för läsaren har även analyskapitlet anpassats efter de två huvudområden som vi har använt i teorikapitlet.

2.3.2 Val av teori

Nätverksorganisationer är en speciell typ av organisationer som särskiljer sig från sina traditionella likar, samt minskar graden av applicerbar generalisering från de befintliga teorier som finns. Vi fann ett stort antal artiklar som handlade om ersättningssystem, ett antal mindre artiklar som handlade om projektbaserade ersättningssystem, och mindre än en handfull artiklar som handlade om projektbaserade ersättningssystem i nätverksbaserade organisationer. När vi dessutom adderade StillArts unika bransch till ekvationen blev det väldigt bekymmersamt att hitta en enda universalteori som skulle passa oss. Istället fokuserade vi våra ansträngningar på att hitta fristående teorier som både skulle kunna vara till nytta för oss, men även för StillArt, då Magnus direkta önskan var att få konkret hjälp med ersättningssystemet. Våra teorier har således ingen direkt koppling till varandra, utan sambanden skapas i sammanflätandet med vårt empiriska material. Några exempel på teorier som användes frekvent under arbetets gång var; Van Herpen et al, variabler angående *Transparency, Fairness* och *Controllability*, McAdams *Reinforcement model* angående olika ersättningsmetoder samt Childs teorier om förtroende i samarbetsrelationer. Vad gäller teorier angående motivation, kan det tyckas att en uppsats som den här bör innehålla motivationsteorier. Vi ansåg tidigt att det skulle uteslutas, eftersom sådana teorier kunde tendera att ta oss från uppsatsens syfte. Dock, nämns ordet motivation i arbetet i samband med förklaringar till vad som leder till motivation, och varför det kan finnas brist på motivation.

Vi anser att den information som har samlats under arbetsprocessen har varit i linje med examensarbetets syfte, vilket också har stärkt validiteten. Genom noga genomsökning av Lunds Universitets artikeldatabas ELIN och kurslitteratur, har vi använt oss av de teorier som i vårt tycke varit mest väsentliga för undersökningsformen. En del av våra teorier har större ”tyngd” för vårt arbete, och förekommer därför mer flitigt. Andra teorier har en begränsad betydelse för själva analysarbetet, men är desto viktigare för arbetet ur en ren förståelseaspekt. Vi har i längsta utsträckning försökt använda oss av aktuella artiklar och teorier, för att kunna använda så moderna begrepp och teorier som möjligt.

2.3.3 Primärdata

Tre stycken intervjuer genomfördes med Magnus Still, och ytterligare en telefonintervju genomfördes med Claes Rydberg, konsult i StillArt. Under intervjuerna har vi använt oss av ostrukturerad intervjuform. Ostrukturerad intervjuform ger intervjupersonen möjligheten att svara utifrån en egen referensram, samt en chans att tala fritt och ge sin egen bild av verksamheten (May 2001). Motiv till vårt val av ostrukturerad intervjuform har således varit att få en klar bild över de intervjuades situation, och deras uppfattning om verksamheten.

Primärdata motsvaras av de intervjuer vi genomfört med Magnus Still och Claes Rydberg. Vi har delvis haft ett väldigt tacksamt arbete, då Magnus Still varit väldigt tillmötesgående, och ställt upp på alla tre intervjuer. Vi fick även tillgång till dokument rörande StillArts budget, ersättningssystem, kundkontrakt och kundprospekt. Vi har också kunnat skicka e-mail direkt till Magnus med specifika frågor under tiden mellan intervjuerna. Tanken var att intervjua två av Magnus konsulter, samt två brittiska konsulter som tidigare arbetat för StillArt. P.g.a.

svårigheter med att få tag på konsulterna var den enda intervjun, utöver intervjuerna med Magnus, den vi genomförde med Claes Rydberg. Dock var vår telefonintervju med Claes Rydberg väldigt kort p.g.a. ett begränsat engagemang i StillArts verksamhet.

De viktigaste intervjuerna kan delas in i tre kategorier; information, fördjupning och ersättningsystem. För att kunna få fram väsentlig information var därför varje intervju väldigt ingående och tidskrävande. Vid den första intervjun, som var ostrukturerad och informell till sin natur, koncentrerade vi oss på den allmänna informationen kring StillArt, d.v.s. bakgrundfakta, branschfakta och liknande. Vi upptäckte snabbt att StillArt var ett mycket specifikt fall, vilket gjorde det svårt för oss att hitta liknande fall vid vidare undersökningar. Under det andra intervjutillfället med Magnus blev det därför naturligt att intervjun baserades på en fördjupning av StillArts specifika situation. Här diskuterade vi t.ex. nuvarande och framtida mål, strategiska förutsättningar, hur organisationen fungerade m.m. Vid det sista intervjutillfället lades mer tyngd på diverse utfall och problem angående ersättningsystemet, samt diskussioner angående systemets praktiska utformning.

2.3.4 Sekundärdata

När det gäller sekundärdata, d.v.s. vetenskapliga artiklar och information i bokformat, har referenserna koncentrerats till de objektiva synsätten. Vid val av referenser har vi haft tankegången att kvalitet går före kvantitet. Ett motiv till det här är att ett överflöd av referenser kan föra författaren utanför syftet med examensarbetet. Vi har varit medvetna om att det kan vara svårt att undvika subjektiva referenser, eftersom det i vårt fall har handlat om en undersökningsform som är baserad på en fallstudie. StillArt är ett nystartat företag i en utvecklingsbransch, därför har vi vid flera tillfällen endast kunnat referera till StillArt, och inte kunnat använda sekundärdata i den mängd vi ämnat göra. Det här är också ett motiv till varför vi har valt att använda oss av så pass djupgående intervjuer.

2.4 Kritisk granskning

Reliabilitet och validitet kan vara svårt att mäta, och dessa mätsvårigheter kan leda till en missvisande bild av verkligheten (Anderson 1998). Egenintresse och subjektivitet kan vara utmärkande drag vid intervjutillfällen. Vi har i största möjliga mån försökt undvika detta, genom att kritiskt granska våra erhållna svar, och sedan genomföra en matchning med tillgängliga källor. Vårt färdigskrivna intervjumaterial har i efterhand fått intervjupersonernas godkännande, i syfte att undvika eventuella feltolkningar. Vid intervjuerna har vi också använt oss utav bandinspelning, för att helt kunna fokusera på intervjupersonen och minimera störningar som kan uppstå vid anteckning. Vid varje intervjutillfälle har hela gruppen deltagit, vilket bidragit till att vi kunnat granska intervjumaterialet från våra personliga synvinklar. De frågeformulär som har använts har i stort sett varit liknande för de olika personerna, vilket har bidragit till olika synpunkter och perspektiv av samma frågor, vilket vi anser är en bidragande faktor för uppsatsens reliabilitet. Det låga antalet intervjupersoner kan skapa generaliseringsproblem och en viss vinkling i analysen. Som vi har nämnt tidigare, har det varit ett mycket specifikt fall, då vi i princip enbart haft kontakt med Magnus Still. Detta kan påverka arbetets objektivitet, då det endast är StillArts åsikter som presenteras. För ett mer komplett arbete ur objektivitetssynpunkt, borde även andra intressenter ha intervjuats.

Kritik kan riktas mot de intervjuer vi inte kunnat genomföra. Då de övriga intervjuerna ej kunnat genomföras, känns det i viss mån som ett misslyckande, även om vi har gjort vårt bästa för att få kontakt, och ringt och skickat e-mail ett tiotal gånger. Med fler intervjuer skulle förmodligen kvaliteten på själva uppsatsens ”mjuka” del förbättrats, genom att vi fått en djupare insikt i StillArts organisation och företagskultur.

Vi har valt att göra en utveckling av StillArts ”mjuka” faktorer, även om vi saknat tillförlitliga respondenter i den utsträckning som kanske krävs, vilket kan väcka kritik. Vi tror dock att sambandet mellan ekonomiska incitament och våra ”mjuka” faktorer är mycket starkt, och att vårt arbete skulle ha blivit bristfälligt om vi utelämnat den aspekten. Magnus har höga förhoppningar om StillArt, och vi tror att de ”mjuka” faktorerna kan komma att vara till stor nytta för StillArt i framtiden.

Med tanke på att StillArt är ett extremt litet företag, kan det riktas en del kritik i avseende till våra teorier, främst med tanke på det faktum att teorierna är skrivna med betydligt större organisationer än StillArt i åtanke.

2.5 Motivering till disposition

Under den andra intervjun med Magnus introducerade vi begreppen transparency, fairness, och controllability för honom och bad honom applicera dem på StillArt. Han tyckte begreppen var intressanta, och berättade detaljerat för en möjlig applikation av dem på StillArt. I samband med detta redogjorde han även för detaljer i StillArt som vi inte fått reda på tidigare. Informationen blev mer analytisk och framåtblickande i sin natur än den tidigare information vi fått av Magnus, samtidigt som det fanns delar som uppenbarligen hörde hemma i ett empirikapitel. Vi har valt att lägga stycket under empirikapitlet, då det är Magnus egna ”analyser” som presenteras där, samtidigt som stycket utgör en grund för utvecklingen av vår egen analys.

Vi har i vårt analyskapitel valt att föra en löpande diskussion kring de analyser vi gör baserat på användandet av vår teoretiska referensram och det empiriska materialet. Enligt oss bidrar diskussionerna till att skapa en djupare insikt gällande analysen, men kan även göra det enklare för StillArt att följa vårt resonemang kring analysen.

2.6 Reflektion av genomförande

Vi har i stort sätt genomfört examensarbetet enligt planering. Under hela processen var vi medvetna om svårigheten att finna tillgänglig, samt relevant information. De tillfällen vi har varit tvungna att avvika från planeringen har uppkommit p.g.a. uteblivandet av intervjuer. Det här har vi åtgärdat med ytterligare djupgående studier vid resterande intervjutillfällen. Som vi tidigare nämnt, har vi hela tiden arbetat mellan empiri och teori vilket har ökat våra möjligheter till ett helhetsintryck och möjligheten till att utföra en noggrann analys.

2.7 Begreppsdefinition

Under denna rubrik samlas de begrepp som är vanligt förekommande i vårt arbete, och därför kan behöva en djupare förklaring.

Stabiliseringsnivå – En nivå på antal sålda abonnemang som markerar var StillArt börjar ta ut sin provision. Denna nivå fastställs tillsammans med kunden, och baseras på förväntat antal sålda abonnemang, och historiska data.

Traditionellt konsultarvode – Baseras på uppskattningar av Magnus Still och rör sig om mellan 5000 SEK per månad till 11 000 SEK per dag för internationella konsulter.

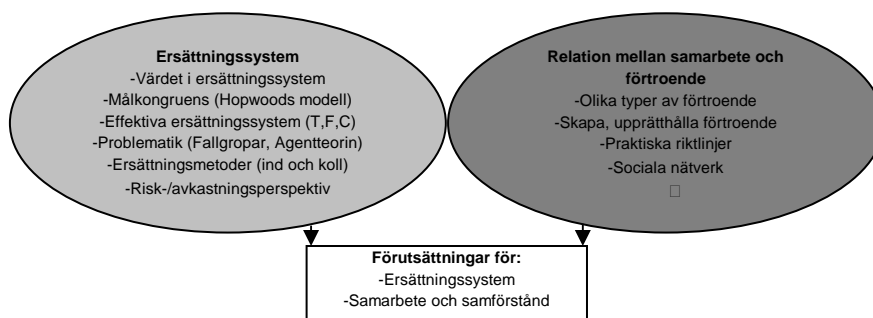
CRM – Customer relationship management. Ett antagande om att det på lång sikt är mer effektivt att ha långvariga kundrelationer, då det är dyrare att attrahera nya kunder i motsats till att behålla gamla kunder.

OUI – Organizational unit incentive. Ett av ersättningssystemen i *the Reinforcement model* Ersättningssystem som används för att kommunicera ut vilka långsiktiga mål företaget har, och inkluderar alla i företaget.

Gain sharing - Ersättningssystem som består av olika typer av ersättningar som syftar till att belöna anställda då de åstadkommer, eller lämnar in förslag om idéer för produktivitetsförbättringar, kostnadsreduktioner eller andra organisatoriska förbättringar.

3 Teori

Följande kapitel innehåller en redogörelse för teorier och modeller som är väsentliga för vår uppsats. Teorierna och modellerna i uppsatsen används för att skapa en djupare förståelse och ligger till grund för vår analys. Vi inleder kapitlet med att redovisa teorier angående ersättningssystem. Det andra avsnittet i kapitlet kommer att behandla den lite "mjukare" delen i vårt arbete, relationen mellan samarbete och förtroende. Modellen nedan baseras på den mindmap som återfinns i Bilaga 1.



(Figur 2, modell över teoretisk referensram, Olofsson et al 2007)

3.1 Värdet i ett ersättningssystem

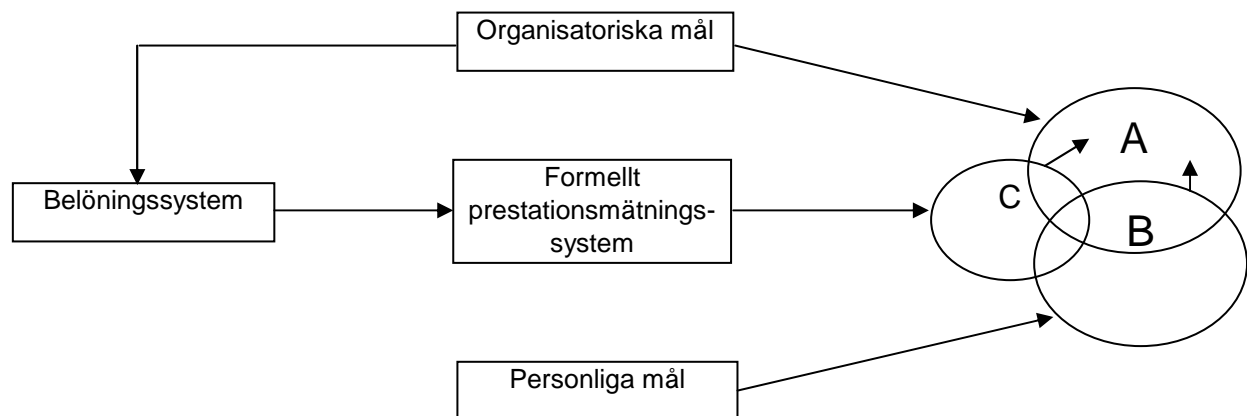
Prestationsbaserad lön har visat sig leda till ökad produktivitet inom vissa områden, och brukar ofta framställas som ett sätt att öka effektiviteten i ett företag (Ducharme et al 2005). Ersättningssystem är en i allra högsta grad integrerad del av ett företag och ett viktigt instrument för att kunna göra organisatoriska vägval. En central fråga är var själva värdet i ett ersättningssystem finns. Ersättningssystemet ska rimligtvis skapa värde för både tagare och givare, då dess värde till stor del ligger i samspelet mellan de båda parterna. Ett ensamt ersättningssystem utan stöd av andra organisationsverktyg riskerar att bli alltför isolerat och otillräckligt. Målet måste vara att skapa en integrerad helhet med de olika organisatoriska verktygen, för att kunna maximera humankapitalet. (McAdams 2000)

Även om ett effektivt ersättningssystem är komplext och innehåller många parametrar, kan företagskulturen medvetet styras med hjälp av det. För att kunna få ut så mycket som möjligt av ett ersättningssystem krävs det att blickfånget riktas mot toppen i företaget eftersom visionen, målsättningarna och företagskulturen bör vara effektivt "inbakat" i ersättningssystemet. (ibid) Det verkar finnas en trygghet i att skapa ett ersättningssystem som överensstämmer med praxis i branschen, i motsats till ett system som fullt ut stödjer företagets kultur och långsiktiga mål. Få företag är beredda att ta risken det innebär att differentiera sig från sina konkurrenter i avseende till ersättningssystem. (Rabin se Hewitt Associates 1991) Om t.ex. belöningsystemet premierar individuella prestationer, och företaget har en kultur av teambaserade arbetsprocesser, bör systemet ändras så att det passar den önskvärda organisationskulturen. Eftersom det blir ett gap mellan önskad och upplevd företagskultur, blir ersättningssystemet suboptimalt. Vissa system premierar avklarandet av uppsatta mål, medan andra system är uppbyggda för att premiera förbättringar av organisatoriska processer. Eftersom båda dessa system kan finnas inom ett företag är det viktigt att förstå när de kan användas som enskilda system eller i samspel med varandra. (McAdams 2000)

Vi har under denna rubrik delvis talat om vikten av att ha en helhetssyn gällande ersättningssystem, det måste vara integrerat med företaget. Vi har även talat om visionens, företagskulturens betydelse o.s.v. Detta resonemang utvecklas i nästa rubrik, benämnd målkongruens.

3.2 Målkongruens

Emmanuel et al skriver att ett ersättningssystem är effektivt när de uppmätta prestationerna är i linje med de organisatoriska målen. Rätt belöningar i kombination med prestationsmätning motiverar till ett önskvärt beteende. En viktig del är att organisationens prestationsförmåga endast ökar om måtten representerar ett önskvärt beteende för organisationen i sin helhet. För att illustrera detta använder författarna sig av Hopwoods modell för utveckling av effektiva belöningsystem. Modellen beskriver sambandet mellan individuella prestationer, belöningar och organisatoriska mål. (Emmanuel et al 2001)



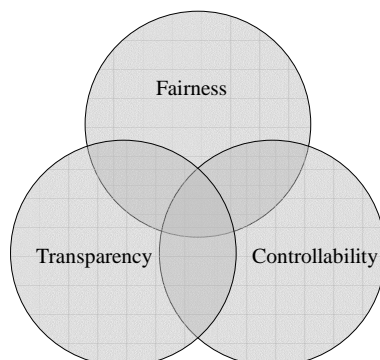
(Figur 2, Hopwoods modell, modifierad av Olofsson et al 2007)

För att utveckla ett effektivt belöningsystem krävs det att de individuella prestationerna kopplas till belöningar, om så inte är fallet leder det till att personer endast koncentrerar sig på de personliga målen (B). Detta innebär i sin tur att de personliga målen inte överensstämmer med de organisatoriska målen (A). För att kunna skapa en helhetssyn inom företaget och leda personer till organisatoriska mål, kan företaget således införa prestationsmätningssystem (C) som ligger till grund för belöningar. (ibid)

Hopwoods modell tolkas också av Arvidsson som menar att måtten i systemet representerar vad som är önskvärt beteende ur ett organisatoriskt perspektiv. Det formella prestationsmätningssystemet (C) bör mäta prestationer och beteenden som är i samhörighet med de organisatoriska målen (A). (C) måste alltså vara en delmängd av (A). När individen (B) strävar efter de nya belöningarna (som representerar det önskvärda organisatoriska beteendet) förs de således upp mot (A). (Samuelson se Arvidsson 2004)

3.3 Effektiva ersättningsystem

Ett ersättningsystems effektivitet beror på tre olika variabler som är knutna till varandra (*transparency, fairness, controllability*). (Van Herpen et al se Thierry 1987)



(Figur 3, 3 Variabler, Olofsson et al 2007)

- **Transparency:** Den upplevda transparensen karakteriseras av *kommunikation* och *komplexitet*. Ett transparent system underrättar en riskavers person om systemets regler och företagets målsättningar. Tydlig kommunikation till inblandade förbättrar förståelsen för metodik, mått och målsättningar vilket därmed skapar stöd för ersättningsystemet. (Van Herpen et al 2005) Upplevd osäkerhet försämrar effektiviteten för ersättningsystem (Van Herpen et al se Gibbons 1998).
- **Fairness:** Riktighet och ärlighet från principalen förmodas ha stor effekt på agenten¹ (Van Herpen et al se Prendergast 1999). Teorier angående ömsesidighet understryker vikten av att agenten får en skälig ersättning i förhållande till principalen (Van Herpen et al se Fehr & Gächter 2000). Överskottet som uppstår, till följd av agentkontraktet, bör fördelas rättvist för att maximera incitamenten. Om fördelningen inte uppfattas som rättvis, ur agentens perspektiv, är det troligt att motivationen hos denne kommer att sjunka. (Van Herpen et al se Anderhub et al 2002) Dessutom talar teorier om vikten av att agenten får skälig ersättning i proportion till andra agenter. Agenten förmodas jämföra förhållandet prestation och ersättning med andra agenter. Diskrepanser i relationen prestation och ersättning alstrar en känsla av orättvisa. (Van Herpen et al se Locke & Henne 1986)
- **Controllability:** Denna variabel handlar om i vilken utsträckning agenten har möjlighet att kontrollera eller ha inflytande på resultatet (Van Herpen et al se Baker 2002). Desto starkare den upplevda kontrollen är över systemets olika element, desto högre kommer motivationen vara (Van Herpen et al 2005).

Andra utmärkande drag för effektiva system är att det måste finnas en *överskådlighet* för uppställda mål, ett *enkelt informationssystem* samt att belöningar bör vara *differentierade*. Resultatdrivna företag kan utveckla konkurrenskraftiga strategier genom att koppla ihop de organisatoriska målen med tillämpning av motiverande ersättningsystem, innefattande korrekta nivåer för kompensation och därmed motivation. Utveckling av ersättningsystem

¹ Se Agentteorin 3.4.2

omfattar dock inte enbart att sätta upp mätbara organisatoriska och resultatbundna mål, utan är en kombination utav dessa och andra faktorer. (Stiffler 2006)

3.4 Problem med ersättningsystem

Traditionella ersättningsystem kan förstärka anställdas inställning att konkurrera med varandra för en högre lön i stället för att förstärka samarbete. Att alla har rätt till en "tårtbit" skapar en undanhållning av information för att hindra andra anställdas möjlighet till en större "tårtbit". (Shipley & Kleiner 2005 se Morse) Ersättningsystem kan skapa ett enmansbeteende och oönskad tävlingsinstinkt, vilket naturligtvis är motsatsen till effektivt teamwork. Detta är ett arv från tiden då ersättningsystem enbart var individuella. När subjektiva bedömningar ligger till grund för produktivitetmått, blir det alltmer viktigt att göra ett gott personligt intryck på personen som bedömer produktiviteten, vilket tar bort fokus från viktigare uppgifter. Detta leder i sin tur till ett nollsummespel i subjektiv bedömning, då alla vill nå samma mål, men flyttas någon upp på karriärstegen, så flyttas någon annan ner. (Roth 2002) Om teamwork inte förverkligas, samt har konkreta påverkbara belöningar kopplade till detsamma, riskerar personalen att enbart belönas med extra arbete utan rimlig ersättning. Det måste finnas en tydlig koppling mellan ersättningsystem och andra former av företagskommunikation. Ytterligare en komponent som måste tas i beaktning är vikten av kontinuerlig feedback, s.k. *Double-loop learning*. (Heracleous 2003) För att säkerställa det bästa möjliga organisatoriska lärandet måste feedback gå hand i hand med resten av verktygen för att inte skapa motsättningar.

Det är inte säkert att ett och samma ersättningsystem passar olika team. Olika team innehåller olika individer som kan behöva olika typer av ersättningar beroende på deras specifika situation. Detta kan lösas genom olika nivåer av ersättning, på både team- och individnivå. (Cacioppe 1999) Det är viktigt att börja med "slutet" när man tar fram sitt ersättningsystem, och identifierar verksamhetens nyckelfaktorer för framgång. (Cacioppe se Covey 1994)

Systemen kan även falla p.g.a. dålig kommunikation, oklara mål och oförmågan att anpassa sig till marknadsförändringar (Stiffler 2006).

3.4.1 Fallgropar

Det finns många orsaker till att ersättningsystem fallerar. Nedan följer några vanligt förekommande exempel. (Kort & Baumgarten 2006)

Svag kommunikation

Då kommunikation är bristfällig kan det leda till att de som är berörda av systemet inte får tillräckligt med information. Ledningen måste kommunicera ut hur stor andel av bonusen varje anställd kommer att erhålla, samt att det endast kan erhållas om den anställdes och organisationens mål uppfylls. Ledningen måste också genom en periodisk uppdatering informera anställda om hur företaget presterar. På så vis kan anställda få en inblick i vilken bonus de kan förvänta sig.

Underutvecklade strategier

Att inte utveckla strategier som inkluderar framgångsfaktorer i ersättningssystemet är ett av de största misstag företag kan göra. Effektiva ersättningssystem främjar beteenden som är i linje med företagets strategier, marknadsföring, finansiella mål, produktivprocesser och personalutveckling.

Odefinierad best practice

Om företaget inte har en väl definierad *best practice* eller om de inte styr finansiella prestationer med den övergripande strategin, blir implementeringen av ersättningssystemet obetydlig. Effekten blir att anställdas prestationer ökar, men till ingen nytta. Lönsamheten kommer inte att påverkas eftersom produktiviteten inte förbättras, då ersättningssystemet inte är i enlighet med den övergripande strategin.

Dålig utvärderingsprocess

Utvärderingsprocesser är inte givande då utvärderingsfrågor är subjektiva och utformade på ett sådant sätt att anställda utvärderar varandra. De har heller ingen effekt när det gäller att föra ut rätt beteende. Frågor bör bedömas på en skala från 1-5, där 1 är mycket dåligt och 5 mycket bra. T.ex. bör säkerhet, kvalitet, kundnöjdhet och punktlighet bedömas. Viktigt att beakta är att utvärderingar endast är värdefulla då de skapar feedback för medverkande.

Prestationsmätning baserat på lönsamhet

Det vanligaste sättet att mäta prestation är genom nettointäkter, men det är inte det bästa sättet. Ett bättre sätt är kassaflöde, som är likvida medel som genereras från affärsprocesser minskat med förvärv av materiella tillgångar. Företag ska inte behöva låna pengar för att betala ut bonus. Kort & Baumgarten menar att många företag faktiskt inte använder vinster för utdelning av bonus, utan de använder fritt kassaflöde.

Prioritering av resurser

Det finns många olika sätt för chefer att få ett projekt att verka attraktivt på bekostnad av ett annat. System som endast baserar bonus på genomfört projekt, och inte tar hänsyn till konsekvenser av projektförluster, främjar ett själviskt beteende på bekostnad av ett annat projekt, vilket inte är att föredra. Det kan även finnas en tendens till att chefer tävlar om den bästa personalen, vilket skapar en ojämn fördelning samt att andra projekt kan bli lidande.

Ersättningssystem skapar splittring

Det kan finnas en spänning mellan bedömning och processer. I ersättningssystem där bedömning av risk inte är tillräcklig, påverkas projektteamets ersättning, vilket också skapar en spänning i teamet. Då chefer skiftar mellan olika projekt kan det också uppstå spänningar. Denna spänning kan uppkomma eftersom chefen kan anses ha bristfällig information gällande hur ersättningen ska delas ut till teammedlemmarna.

3.4.2 Agentteorin

Ett annat sätt att se på problematiken kring ersättningssystem kan förklaras via agentteorin, som bl.a. behandlar intressekonflikten som kan uppstå mellan principal och agent.

Agentteorin diskuterar förhållandet mellan principal och agent. Principalen är den som anställer agenten, som har i uppgift att utföra ett kontrakterat avtal å principalens vägnar. Det finns två antaganden angående delegeringen av beslutfattande: a) maximering av egennyttan,

vilket innebär att individer väljer handlingar som maximerar den egna nyttan; b) att individen är rationell och kapabel att formulera opartiska förväntningar kring effekterna av sina handlingar, och det följande värdet på sin förmögenhet. Här kan det dock uppstå komplikationer, t.ex. då agenten inte presterar som kontrakterats p.g.a. att hans/hennes intresse inte är jämlikt med principalens. Det här medför uppkomst av kostnader, eftersom principalen måste införa incitament för att förebygga intressekonflikten. Genom att förebygga intressekonflikter kan agentens beteende styras till att vara jämlikt med principalens. (Samuelson se Arvidsson 2004)

“The agency theory offers a framework for explaining the choice of compensation systems and the level of compensation” (Thierry se Gomez-Meija & Wiseman 1997)

Incitament är en viktig del inom agentteorin. Vid principalens värdering av prestationer och kontrollmöjligheter kan det dock uppstå komplikationer. Det här kan motverkas med en uppställning av olika prestationsmått. (Van Herpen et al 2005) Val av mått baseras på två kriterier: a) att målsättningen skall vara samma som principalens och b) den risk som uppfattas av agenten (Van Herpen et al se Baker 2002). En trade off mellan dessa två kriterier avgör hur mycket rörlig/föränderlig monetär ersättning som kan erhållas av agenten. Incitament som t.ex. grundlön, förmåner och möjlighet till karriärframsteg påverkas också av möjliggörandet av prestationsmätning. (Van Herpen et al 2005)

Thierry skriver även att kompensation är beroende av möjligheten till mätning. Om det t.ex. är möjligt att värdera eller mäta agentens prestationer och om det finns en trygghet mellan parterna, bör han/hon ersättas med en fast lön. Om avtalet är komplext och utöver principalens kunskapsnivå samt att det är kostsamt att ”bevaka” agenten, bör principalen välja en ersättning som baseras på prestationer (*pay for performance*). Det leder också till att risken skiftar från principalen till agenten. (Thierry se Eisenhardt 1988)

3.5 Olika ersättningsmetoder

Efter vår inledande redogörelse om viktiga faktorer vid utformning av ersättningssystem, redogör vi här för fem olika ersättningsmetoder, på både kollektivt och individuellt plan, som är relevanta för vår uppsats; the Reinforcement model, bonuspooler, vinstdelning, delägarskap och Gain sharing.

3.5.1 The Reinforcement model

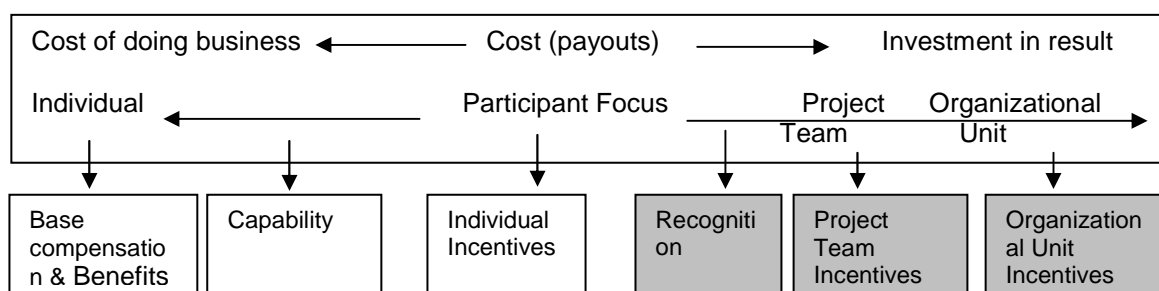
Ersättningssystem som fokuserar på team är från ledningens synvinkel en slags investering i resultat, tvärt emot individuella ersättningssystem som mer betraktas som en kostnad. Eftersom själva grunden för teambaserade ersättningar är resultat, kommer ersättningen ej att betalas ut om resultaten inte uppnås. Grundtanken är att den ökade kostnaden för dessa investeringar ska finansieras via de ökade resultaten systemet ger, alternativt en investeringsbedömning i hur värdefullt det ökade mervärdet är för företaget. (McAdams 2000)

The Reinforcement model består av sex olika möjliga ersättningssystem, varav tre kommer att diskuteras här; *Recognition plans*, *Project team incentives* och *Organizational unit incentives*.

Modellen är en överblick av olika ersättningssystem som kan tänkas användas i projektföretag. Det finns ingen motsättning mellan att använda alla tre delarna i *the Reinforcement model*, tvärtom kompletterar de varandra väldigt bra, med olika tidsfokus och ersättningsmetoder. Vilket av sätten som är mest effektivt är svårt att säga, det är kombinationen och implementeringen av dessa som avgör effektiviteten. (McAdams 2000) Roth har ett liknande synsätt som han kallar *Three-tiered approach*. Det uppvisar stora likheter med *The Reinforcement model* och bygger på tre olika typer av ersättning:

- Individuell lön baserad på skicklighetsnivå.
- Teambaserad lön beroende på teamets produktivitet, som vanligtvis delas relativt lika mellan alla i teamet.
- Organisationsbaserad lön, vilken beror på företagets vinst. Denna andel ska vara högre än både den individuella och teambaserade lönen för att hindra olika team att konkurrera med varandra, och istället jobba mot samma mål

Fördelen med detta system är att alla påverkas av varandra, och utvärderas kontinuerligt. Eftersom medarbetarna påverkas av varandra spelar det inte lika stor roll vem som blir befördrad, så länge det är den person som är mest lämpad, vilket således gynnar den stora massan mest. Dessutom bygger individuella mål på gruppens mål, som i sin tur kommer från organisationens mål och visioner. (Roth 2002)



(Figur 4, The Reinforcement Model, McAdams 2000, modifierad av Olofsson et al 2007)

Recognition plans

Recognition plans är investeringar i humankapital och speglar ofta företagskulturen. De definieras som sociala belöningar, och kan innefatta allt från ett enkelt tack, till monetär ersättning och tackfester. *Recognition plans* kan appliceras både individuellt och på team, och bygger på att en belöning för ett önskat uppträdande kommer i efterhand. Det är absolut ingen garanterad ersättning, utan mer ett sätt att visa att företagsledningen i efterhand uppskattar det arbete som gjorts, vilket skiljer *Recognition plans* från andra ersättningssystem. Det är ett effektivt sätt att stärka moralen på, samtidigt som det uppmuntrar och belönar ett positivt arbetssätt. För att kunna få ut maximal effekt av *Recognition plans* krävs det en kontinuerlig uppmärksamhet och förnyelse av systemet, för att personalen ska känna att det är ärligt och givande. (McAdams 2000)

Project Team incentives

Project Team incentives är ett kraftfullt redskap för att implementera en teambaserad kultur, samt att öka produktiviteten hos humankapitalet. Projektteam har ofta incitament knutna till vissa parametrar som ska uppfyllas inom en viss tid för att de ska få ersättning. Alla teammedlemmar får sin ersättning när projektet slutförs i tid, eller när upp till teamledarens

standard. Parametrarna bestäms i förväg, och ska innehålla en garanti för vad teamet kommer att få i ersättning vid utfört uppdrag. Denna ersättning delas ut när teamet slutfört projektet i tid eller inom budget. Ersättningen kan även delas upp så att teamet belönas vid vissa fasta milstolpar. Detta innebär en viss risk om milstolparna inte är helt fastställda, eftersom de kan ändras av saker som ligger utanför teamets kontroll. Ibland kan det vara svårt att knyta ekonomiska faktorer till de olika måtten i systemen. Skulle milstolparna ändras, kan företagsledningen enkelt använda sig av *Recognition plans* för att i efterhand belöna. Det bör även finnas utrymme att belöna teamet om de ökat värdet på projektet mer än vad som krävts. En potentiell fallgrop är teamens exklusivitet i förhållande till ersättningen. Tydliga gränser måste sättas upp som klargör vilka som är berättigade till full ersättning, och hur råd och tips från icke-teammedlemmar ska belönas. (ibid)

Företagsledningen bör uppmuntra teamet att utveckla ett sunt risktagande i avseende till ersättningen. Individer kan tänka sig en lägre ersättning, om chansen att få högre teambaserad ersättning ökar. Detta samband har oftast en relation på 1:3, d.v.s. en minskning av den egna ersättningen med 5 procent kan vägas upp av en ökning av den teambaserade ersättningen med 15 procent. (Cacioppe se Coli 1997)

Organizational Unit incentives

Organizational Unit incentives (OUI) omfattar en större population, vanligtvis en hel avdelning eller hela företaget. Systemet är ett ersättningsschema som baseras på företagets långsiktiga målsättningar, det kan justeras för den enskilda avdelningen med olika procentsatser för olika parametrar, beroende på vad som anses vara värt att uppnå. OUI kan vara ett kraftfullt verktyg för att påverka företagskulturen i önskad riktning, och samtidigt tydliggöra och visualisera företagets målsättning för personalen. I en s.k. "*long line-of-sight plan*" fokuseras de olika måtten i belönings-schemat speciellt på den övergripande organisationskulturen, vilket kan innebära att måtten blir svårförståeliga eftersom de tenderar att vara avlägsna för medarbetare. När schemat byggs upp är det viktigt att förstå att det inte är ett system som ökar prestationer, utan en formelbaserad metodik för utbetalningar. För att kunna bygga upp ett effektivt och förståeligt ersättningssystem, måste ledningen förstå att systemet är till för att kommunicera ut mål. Systemet ger även möjligheten att förstärka organisationens vision och mission, samt förklara innebörden av måtten som används. Väl sammansatt fungerar OUI som ett väldigt tydligt kommunikationsmedel, i och med att ledningen kan välja vilka områden som ska prioriteras. Systemet bör öka personalens känsla för påverkbarhet, eftersom deras avdelning har en tydlig koppling till företagets resultat. Det finns ytterligare fördelar med OUI:

- En stor del av personalen omfattas av systemet
- Ersättning betalas enbart ut när parametrarna uppnås
- Resultatbaserat, i förhållande till aktivitetsbaserat
- Skapar en möjlighet att engagera personalen i företagets långsiktiga målsättning
- Mätbart
- Dynamiskt, procentsatserna och parametrarna kan ändras relativt enkelt
- Skapar "accountability" hos chefer, vilket är en extra säkerhet eftersom chefen inte enbart kan förlita sig på personliga incitament
- Lång framförhållning jämfört med andra ersättningssystem, som är mer kortsiktiga till sin karaktär

OUI brukar användas ett år i taget, med option att förlänga, ta bort eller ändra det, beroende på resultatet.

Measure	Weighting	Previous Year's Performance	Level 1 (90% probability)	Level 2 (70% probability)	Level 3 - Goal (50% probability)	Level 4 (30% probability)	Level 5 (10% probability)
Organizational revenue growth	25%	0% of pay	1% of pay	1.5% of pay	2% of pay	2.5% of pay	3% of pay
Departmental cycle time	50%	0% of pay	2% of pay	3% of pay	4% of pay	5% of pay	6% of pay
Departmental measure, customized to its unique need	25%	0% of pay	1% of pay	1.5% of pay	2% of pay	2.5% of pay	3% of pay
	100%	0% of pay	4% of pay	6% of pay	8% of pay	10% of pay	12% of pay

(Figur 5, exempel på ett Organizational unit incentive, McAdams 2000)

3.5.2 Bonuspooler

En bonuspool bidrar till de finansiella incitament som krävs för att medarbetarna ska arbeta för företagets tillväxt. Konceptet bygger på att en bonuspool bestående av likvida medel skapas, som baseras på företagets omsättningstillväxt under en räkenskapsperiod. Om denna bonuspool implementeras på rätt sätt kan den uppmuntra anställda att göra företagets tillväxt till ett personligt mål. (Bates 2003) Bates ger nedan en beskrivning i punktform av de olika stegen i implementeringen av en bonuspool.

Steg 1

Första steget handlar om att ta bort årliga löneökningar för de anställda, dock bör löneökningar i samband med ökade levnadskostnader (inflation) och för befordringar till högre positioner fortfarande finnas kvar. Övriga löneökningar sker endast då företagets omsättning ökar. Istället för att belöna individuella aktiviteter som redan förväntas göras av anställda, belönas alltså de anställda endast för ett resultat – företagstillväxt. Det handlar alltså inte om att t.ex. belöna en Account manager för att han/hon ”ror hem ett konto”. Alla anställda bör se målet företagstillväxt som deras uppdrag. Om de anställda kan se att ett hårdare arbete bidrar till ökad omsättning, och att belöningen då blir högre, kommer de förmodligen också att motiveras till att arbeta hårdare. (ibid)

Steg 2

Steg två handlar om att skapa själva poolen. Först och främst bör det bestämmas hur mycket pengar som ska gå till poolen. Anställda ska belönas för omsättningstillväxt, vilket innebär att de ska ha en del i den omsättning som överstiger förra räkenskapsperiodens omsättning. Om en del av tillväxten skulle komma från eventuella förvärv bör det subtraheras från poolens utdelningsbara bonus. Då omsättningsökningen i företaget har fastlagts bör det bestämmas hur många procent som ska gå till poolen. Mellan 20 och 35 procent rekommenderas och kanske ända upp till 40 procent i vissa fall. Om företaget redan allokerar mer än 35 procent av omsättningen till lönekostnader bör det lägre procenttalet, 20 procent användas. Om mindre än 30 procent av omsättningen allokeras till lönekostnader, bör det högre procenttalet, 35 procent användas. Det kan tyckas vara mycket pengar, men tanken är att det mesta av de årliga löneökningarna eliminerats, och att de anställda kommer att jobba hårdare för att öka omsättningen, då de är medvetna om bonuspoolen. Detta gör att vinsten förmodligen kommer att öka trots utbetalningen av bonus till personalen. (Bates 2003)

Steg 3

Då procenttalen har bestämts bör företagsledningen fastställa hur mycket som ska tilldelas varje inblandad person. Om de finansiella incitamenten bidrar till att en Account manager jobbar hårdare innebär det mer arbete för andra personer, som t.ex. redovisningsekonomer, IT-chefer. Deras engagemang har betydelse för hur en Account manager kan bidra till tillväxt och således bör de ha samma incitament. Personer som jobbar deltid bör också få en del av bonuspoolen, i proportion till hur mycket tid de lägger ned i företaget. Endast en bonuspool bör finnas, istället för att ha specifika bonuspools per avdelning. Att ha mer än en innebär till viss del att syftet med poolen, som är att skapa en lagkänsla för att främja försäljning och tillväxt, går förlorat. (ibid)

Det tredje steget innefattar alltså att bestämma hur mycket var och en av de anställda ska få av den sammanlagda bonusen. Ett alternativ är, om alla anställda anses ha bidragit i samma utsträckning, att dela bonusen lika mellan de anställda, även om detta alternativ förmodligen är ganska sällsynt. Ett bättre alternativ är att använda sig av bestämda kriterier för att på så sätt fastställa hur mycket var och en ska få. Kriterierna kan t.ex. vara: (Bates 2003)

- Resultat av varje anställds prestationsgranskning: Ju högre personens prestation bedöms på en utvärdering, desto större andel får han/hon av bonuspoolen
- Anställningsnivå: Ju högre anställningsnivå och därmed större ansvarsområde, vilket innebär större förmåga att påverka företagets tillväxt, desto högre bonus
- Hur stor del av det aktuella räkenskapsåret som den anställda i fråga har deltagit i
- Huruvida den anställda arbetar hel- eller deltid

Det viktigaste kriteriet i användandet av en bonuspool är den anställdes prestationsgranskning. Systemet kommer inte att fungera om ”mjuka” subjektiva mått används, utan det behövs objektiva mätbara kriterier som är relaterade till omsättningstillväxt och en objektiv skala för att utvärdera anställdas prestation. Som exempel kan en skala med fem olika nivåer användas. (ibid) Anställningsnivå kan också klassificeras i olika nivåer, t.ex. mellan 1 och 3 där exempelvis en receptionist får siffran 1 medan en erfaren marknadsförare ligger på siffran 3. Vid antagandet om att båda två får exceptionella betyg på utvärderingen kommer den erfarna marknadsföraren att få en större del av bonusen. Om systemet förklaras utförligt bör det ge en känsla av rimlighet och rättvisa. Kommunikation av arbetsbeskrivning tillsammans med prestationsgranskning bör bidra till tydlighet och fokusering bland personalen. (Doucette 2002)

Steg 4

Förutom de tre inledande stegen kan företag använda sig av *wall charts*, med uppdaterad information om kalkylerad bonus, för att förbättra systemets effektivitet. Det är dock viktigt att personalen är medveten om att det handlar om en prognos och att utfallet kan bli sämre men även bättre än beräknat. Prestationsgranskningar av de anställda skulle både bli mer effektiva och mer rättvisa ifall det införs utvärderingar då halva räkenskapsperioden har gått. Detta gör att ledningen kan säkerställa att kriterierna är förstådda av personalen, dessutom får personalen möjlighet att förbättra sin prestation. (Bates 2003) Det finns också möjlighet att betala ut bonusen då halva räkenskapsperioden har fortlöpt, t.ex. i slutet av juni månad. Det kan fungera som en motivationsfaktor där den anställda kan se att det finns möjlighet att få en ännu större bonus vid slutet av räkenskapsåret. (Doucette 2002)

Det kan kanske ibland vara svårt att övertyga personalen om systemets fördelar. Vid införandet kan det vara klokt att tillhandahålla vissa garantier för de anställda, i alla fall för

det första räkenskapsåret. T.ex. kan personalen garanteras att de kommer att få ut lika mycket lön under den första perioden som de fått under det gamla systemet. (Bates 2003)

3.5.3 Vinstdelning

En bonuspool kan också handla om vinstdelning i ett företag. Istället för att basera bonuspoolen på omsättningstillväxt, bestäms att en viss del av vinsten ska betalas ut till de anställda. Bonusen baseras på föregående års vinst och i vissa fall sprids utbetalningen över flera år. Genom att sprida utbetalningen kan personalen beräkna den sammanlagda inkomsten för ett antal år framåt. Nackdelen är tidsaspekten, alltså att den anställde inte får tillgång till hela bonusen på en och samma gång. Detta kan dock ses som en fördel, ur arbetsgivarens synvinkel, då del i vinsten endast kan betalas ut efter att den genererats. Det kan även vara svårt för en anställd att relatera egen insats till del i vinsten, eftersom det är ett mått på företaget som helhet och bestäms av många olika faktorer, inklusive externa sådana. (Child 2005)

Tanken bakom vinstdelning handlar om ett försök att reducera intressekonflikten mellan ägare och anställda i ett företag. Om både aktieägare och anställda får en del av företagets vinst har de ett gemensamt intresse i att upprätthålla kontinuerliga vinstförbättringar i företaget. Vinstdelning har gemensamt med *Gain sharing*² syftet att framkalla en känsla av samverkan i företag. Till skillnad från *Gain sharing*, uppmuntrar vinstdelning inte nödvändigtvis till delaktigt ledarskap genom att involvera anställda i systemets utformning eller för att nå produktivitetsförbättringar. (ibid)

3.5.4 Delägarskap

Den ovan nämnda principen har likheter med system för delägarskap och optionsprogram i företag. Delägarskap kan göra ett företag mer attraktivt för anställda med spetskompetens som vill ha en del i företagets framgång. Dessa system innebär att anställda tilldelas aktier eller får en rättighet att köpa aktier till ett förmånligt pris (optioner). Intentionerna är, precis som för vinstdelning, att de anställda ska ta del av företagets framgång i form av värdestegring och utdelning. Systemen är i linje med dagens företags verklighet ur två aspekter. För det första är det viktigt för företag att uppmuntra innovation hos individer och i team. Genom delägarskap kan en risk för opportunistisk reduktion genom att anställdas mål kongrueras med företagets. För det andra utgör anställdas kompetens ofta ett företags viktigaste tillgång, delägarskap kan vara ett incitament för anställda att stanna kvar i företaget. (Child 2005)

3.5.5 Gain sharing

Gain sharing består av olika typer av ersättningssystem som syftar till att belöna anställda då de åstadkommer, eller lämnar in förslag om idéer för produktivitetsförbättringar, kostnadsreduktioner eller andra organisatoriska förbättringar som eftertraktas (ibid). Tanken är att om alla inom teamet jobbar för att minska kostnader och öka produktiviteten kommer organisationen bli mer effektiv, samt att den kommer att ha mer likvida medel över till ersättningar (Shipley & Kleiner se Luthans 2002). Den här typen av ersättningssystem skiljer

² Se *Gain sharing* 3.5.5

sig från vinstdelning på så sätt att de fokuserar på förbättringar av produktiviteten i en grupp, avdelning eller fabrik under en tidsperiod, istället för företagets sammanlagda vinst. Detta innebär att förbättringarna kan hänföras direkt till de anställdas bidrag och påverkas mindre av externa faktorer. (Child 2005)

Gain sharing är lämpligt i situationer då det är svårt eller omöjligt att mäta individuella prestationer och då arbetsmomenten är beroende av varandra, d.v.s. när samarbete krävs mellan alla anställda. Systemen baseras på en tro att alla medarbetare kan bidra till företagets framgångar genom delaktighet. Betoningen på delaktighet innebär också att anställda kan uppleva icke-finansiella belöningar som t.ex. en känsla av ansvarighet och engagemang. Det kan finnas stora fördelar med den här typen av ersättningssystem, det är dock viktigt att det är verkliga förbättringar som belönas. Fokus på förbättringar från både ledning och anställda kan vara ett sätt att framhäva det gemensamma intresset och förbättra relationen till de anställda. (ibid)

3.6 Ersättningssystem - Ett risk-/avkastningsperspektiv

Under denna rubrik redovisar vi en teori angående hur ersättningsnivåer, ur ett risk-/avkastningsperspektiv, i system kan bestämmas. Teorin baseras på äldre teorier om portföljoptimering, som bl.a. säger att avkastning för finansiella tillgångar med hög risk bör ha en potentiellt högre avkastningsnivå än tillgångar som betraktas mindre riskfyllda.

I forskning och i litteratur beskrivs ersättning i företag som multidimensionell, där *ersättningsnivå*, *form* och *mix* innefattas (Rabin³). Ersättningsnivå handlar om ersättning i förhållande till konkurrenter. Form handlar om vilka typer av ersättning ett företag använder sig av för att uppnå sin policy angående ersättningsnivå. Då det gäller form kan ersättningssystem bestå av flera olika delar. Förutom grundlön kan den bestå av bonus, förmåner m.m. Slutligen handlar mix om den relativa tonvikten företag lägger på de olika ersättningsformerna. (Rabin 1995)

3.6.1 Ersättning och risk

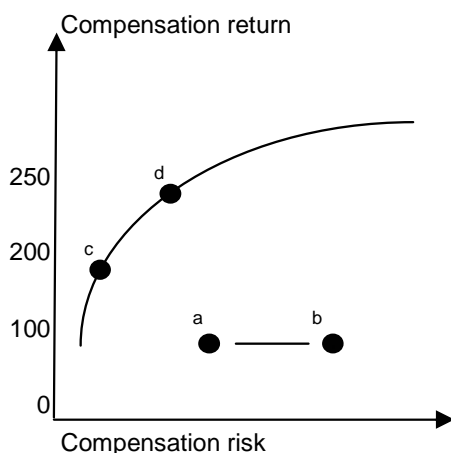
Compensation risk kan förklaras som sannolikheten att ett företag betalar ut en ersättning. Ju större andel av ersättningssystemet som utgörs av rörlig ersättning, desto högre är risken. Risken innefattas inte bara av prestationsavvikelse, utan det finns många andra faktorer som har inverkan på sannolikheten av ersättning från företaget. Det kan handla om faktorer som finns på företags-, grupp- eller individnivå, exempelvis företags- eller budgetpolicy. Marknadsränder eller global konkurrens är exempel på faktorer som kan orsaka fluktuationer i ersättningen, vilket ligger utanför företagets eller anställdas makt. Det talas alltså om påverkande faktorer ur både ett internt och externt perspektiv. (ibid)

Exempel på riskfyllda system är sådana som helt och hållet baseras på säljprovision utan grundlön, i en marknad som är hårt utsatt för konkurrens. Riskfria system karakteriseras av ersättning i form av grundlön, där anställningsförhållandena är goda och med arbetsuppgifter som betraktas som mindre komplexa. (Rabin 1995)

³ Se Heneman & Schwab 1979; Mahoney 1979; Belcher & Atchinson 1987; Gerhart & Milkovich 1992; Milkovich & Newman 1993

3.6.2 The Pay Arc – Tradeoff mellan risk och ersättning

Kompromissen mellan risk och ersättning kan illustreras genom en s.k. Pay Arc:



(Figur 6, Pay Arc, Rabin 1995)

Pay system	Salary return	Likelihood	Bonus	Likelihood	Potential max	Expected
c	200	1.00	-	-	200	200
d	130	1.00	120	.583	250	200
b	50	1.00	50	?	100	≤100
a	100	1.00	-	-	100	100

(Figur 7, Rabin 1995)

Figur 6⁴ illustrerar fyra olika potentiella ersättningssystem (A, B, C, D). Inom ersättningsutrymmet, som avbildas i figuren, finns det en mängd olika potentiella konstellationer rörande nivå, form och mix. System (C) har en förväntad och relativt säker ersättning på 200 000, endast grundlön. (D) har en maximal ersättning om 250 000, bestående av 130 000 i grundlön och 120 000 i rörlig ersättning (informationen i figur 6 illustreras även i figur 7). Låt säga att sannolikheten för utbetald rörlig ersättning för system D är 58,33 procent, detta innebär att den förväntade ersättningen är: $(130 \times 1,00) + (120 \times .583) = 200$. Detta är i linje med den förväntade och relativt säkra ersättningen i C $(200 \times 1,00) = 200$. Således kan de båda systemen, vid hänsyn till både risk och ersättning, betraktas som jämbördiga. (Rabin 1995)

Systemen (A) och (B) illustreras även, och de har båda en potentiell maximal ersättning på 100 000. (A) består av 100 000 i grundlön och karakteriseras av en låg risk. System (B), och andra sidan, består av 50 000 i grundlön och 50 000 i rörlig ersättning. (A) och (B) är uppenbarligen inte jämbördiga då risk och ersättning beaktas. Den förväntade ersättningen i (B) är mindre än 100 000, givet risken som bonusen innebär. (ibid)

Genom att beakta relevanta faktorer som kan påverka ersättning kan sannolikheten för utbetalning estimeras. Då det inte finns någon garanti för den förväntade ersättningen i ett relativt riskfyllt ersättningssystem, är de initiala kraven högre för att rättfärdiga risken individer tar. Här dras paralleller till teorier om portföljoptimering för finansiella tillgångar, baserat på kompromissen mellan risk och avkastning. (Rabin 1995) En grundläggande princip i finansiell och ekonomisk teori är att risk och avkastning är positivt korrelerat, alltså

⁴ Figuren är inte skalenlig.

finansiella tillgångar (exempelvis aktier) som medför högre risk kräver högre förväntad avkastning. (Rabin se Ibbotson & Sinquefeld 1987) Eftersom flertalet individer är riskaversa (individer har dock olika preferenser eller tolerans för risk) har det visat sig att en högre nivå i avkastning krävs för tillgångar som bedöms mer riskfyllda. (Rabin⁵) Genom influenser från portföljoptimering, menar författaren, genom sina teorier, att företag måste balansera risk och avkastning (ersättning) för att styra individer mot företagets mål. Det här innebär att ett ersättningssystem med högre risk måste ha en potentiellt högre ersättningsnivå än ett med lägre risk. En annan observation i teorin är att en ersättningsform som karakteriseras av stora historiska fluktuationer i ersättning är relativt mer riskfylld än en form där ersättningen, historiskt sett, varit stabil. (Rabin 1995)

Ur företagets och individens perspektiv

För att ytterligare förtydliga teorins innebörd redovisas här vilka konsekvenser detta har för företaget och för individen. I valet mellan två ersättningssystem, där det ena involverar större risk, kommer den anställde ha behov för s.k. *Compensation risk premium* (möjlighet att erhålla en högre maximal ersättning) för att välja det riskfyllda alternativet. Individen kommer alltså att försöka minimera risken han/hon är utsatt för vid en given nivå av ersättning, eller maximera ersättning för given nivå av risk. Med andra ord är "risk premium" nödvändigt för individen. Detta premium är också nödvändig för företaget, för att driva individuellt beteende som ligger i linje med företagets uppsatta mål. När det gäller nivå på ersättning bör den alltså potentiellt, ur ett konkurrensperspektiv, vara högre då ersättningssystemet betraktas som riskfyllt. (ibid)

Detta koncept angående "risk/return" är inte ämnat för att påvisa att individen eller företaget ska undvika ersättningsrisk. I grund och botten handlar det om att, då riskaspekten kommer in i bilden, det är nödvändigt med justeringar för att hitta rätt balans. Ersättningsrisken kan vara till fördel för både individ och företag. (Rabin 1995)

3.6.3 Risk/ersättning i praktiken

De två kanske viktigaste frågorna gällande ersättningssystem är: (1) *analys och fastställande av konkurrenskraftig ersättningsnivå*, (2) *samt val av ersättningsformer för att uppnå ersättningsnivån*. Användning av en "Pay Arc" kan göra dessa frågor lättare att besvara. Vi kan exemplifiera med en relativt ny organisation, kanske med resurssvårigheter, som vill motivera individen till entreprenöriellt beteende. Ett sådant företag kan kanske inte betala ut konkurrenskraftig grundlön. Utöver grundlön kan de dock betala individen en årsbonus som, tillsammans med grundlön, potentiellt kan överstiga konkurrenskraftig ersättning. En Pay Arc kan underlätta för företag att kalkylera rätt grundlön för olika ersättningsformer som innebär risk för individen. Den ger också möjligheter för företag att jämföra olika alternativ, t.ex. anställningstrygghet kontra ersättningsökningar eller andra förmåner. (ibid)

Risken kan estimeras genom att titta på historiska ersättningar och därmed räkna ut sannolikheten för framtida ersättning till individen. Denna riskkalkylering inbegriper att titta på både interna och externa faktorer som kan påverka utbetalningen. Genom att använda sig av författarens teorier kan företag lättare kommunicera ut det totala värdet i ersättningssystemet. Kommunikation har visat sig vara viktigt för att förbättra individens

⁵ Se Fama & Miller 1972; Deaton & Muellbauer 1980

uppfattning om ersättningssystemet. (Rabin 1995) Viktigt att tänka på vid utformning av ersättningssystem är individers preferenser, vilka beror på parametrar som ålder och inkomstnivå m.m. (Rabin se Deaton & Muellbauer 1980) Alltså, olika ersättningssystem beroende på demografi är önskvärt. Detta innebär inte skräddarsydda system, utan handlar helt enkelt om att ge individer valmöjligheter baserat på den demografiska strukturen. (Rabin 1995)

3.7 Relationen mellan samarbete och ekonomiska incitament

Samarbete enbart baserat på ekonomiska incitament tenderar att främja ett kortsiktigt ekonomiskt självintresse för de inblandade. Det emotionella engagemanget för samarbetet är lågt och deltagandet i samarbetet beror till stor del på mottagande av finansiella belöningar för prestationen (Bresnen & Marshall⁶). Den här typen av samarbete är vanliga mellan organisationer och lämpar sig för vissa situationer. Det är naturligtvis inte samma sak som en djupare nivå av förbindelse, som uppkommer då samarbeten baseras på ett moraliskt åtagande, delade kulturella värderingar och nära personlig legitimering med varandras mål (Bresnen & Marshall⁷). Dock är det precis den här typen av djupgående samarbeten som många företag eftertraktar (Bresnen & Marshall se Sako 1992).

Betoning på enbart finansiella belöningar ignorerar eller försummar också betydelsen av andra typer av belöningar, såsom känsla av en bra prestation eller intresse för arbetet i sig självt, som motivationsfaktorer (Bresnen & Marshall se Herzberg 1966). Sådana faktorer anses uppenbart inte vara den viktigaste aspekten i ett företags beräkningar av fördelar från samarbete med andra företag. Det finns framförallt ett behov av att skapa resultat, men hursomhelst kan det vara viktigt att uppmuntra en djupare nivå av engagemang på grupp- eller individnivå, vilket är en central faktor för att skapa framgångsrika samarbeten på lång sikt. (Bresnen & Marshall⁸) Sammantaget kan finansiella incitament vara användbara för att förstärka förtroende baserat på det rationella strävandet efter ekonomiskt självintresse. De är dock begränsade i förmågan att generera djupare former av tillit på grupp- eller individnivå, baserat på t.ex. bekräftad expertis eller nära personliga relationer. (Bresnen & Marshall se Child & Faulkner 1998)

⁶ Se March & Simon 1958; Etzioni 1961; Handy 1993

⁷ Se Etzioni 1961; Handy 1993

⁸ Se Bennett & Jayes 1995, 1998; Holti & Standing 1996

3.8 Relationen mellan samarbete och förtroende

Föregående stycke, handlar om att ekonomiska incitament är användbara, men begränsade i sin förmåga att skapa förtroende mellan parter. Vi utvecklar nedan detta resonemang och talar om andra viktiga faktorer för förtroende framöver i teorikapitlet. I fortsättningen behandlar vi alltså den lite "mjukare" delen av vår undersökning.

3.8.1 Olika typer av förtroende

"Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another." (Kadefors se Rousseau et al s. 395, 1998)

Förtroende, eller tillit, anses enligt citatet ovan vara ett psykologiskt tillstånd, inte ett beteende. Samarbete kräver nödvändigtvis inte förtroende, det kan också vara baserat på tvång. Dock anses tillit vara centralt för att skapa djupare samarbetsprocesser. Genom att tillit finns mellan parter, finns det också utrymme för spontana konversationer, utan att begrunda gömda motiv som den andra parten kan tänkas ha. Förtroende har också kostnader, dels direkta kostnader för att bygga upp det, men även potentiella kostnader för att bryta det, samt kostnader för ineffektivitet till följd av ett överdrivet förtroendeförhållande. (Kadefors 2004) Wicks et al menar att det finns en optimal nivå av tillit beroende på situationen. Ju mer beroende parterna är av varandra desto mer tillit krävs för att åstadkomma effektivitet. (Kadefors se Wicks et al 1999)

Forskning visar på tre huvudsakliga typer av förtroende:

- *Calculus-based trust:* Denna typ av förtroende framkallas då den givande parten (trustor), uppfattar att den mottagande parten (trustee) avser att genomföra aktiviteter som är gynnsamma för den givande parten. I det här perspektivet anses individer primärt motiveras av ekonomiskt självintresse. Den här typen av tillit baseras ofta på ekonomiska incitament för att främja samarbete och/eller sanktioner för att bryta ett förtroende.
- *Relational trust:* Förtroende av denna typ framkallas mellan individer som kontinuerligt interagerar. De inblandade parterna inhämtar direkt, personlig erfarenhet och information som formar basen för förtroende. Känslor och personliga förbindelser påverkar förhållandet. I den här typen av förhållande finns det förutom ekonomiska risker, psykologiska och sociala risker.
- *Institution-based trust:* Handlar om institutioners roll i att forma nödvändiga omständigheter för att förtroende ska uppstå. Viktiga institutioner i detta avseende är rättssystem och sociala normer. Institutioner i form av kulturella normer påverkar också våra föreställningar om trovärdighet för människor och organisationer. (Kadefors se Rousseau et al 1998) Följaktligen skiljer sig vår benägenhet för förtroende åt mellan olika samhällen (Kadefors se Fukuyama 1996).

Teorier om förtroende framhåller att förtroende inte bara har anknytning till individer utan också till omständigheter. Beslut om att lita eller inte lita på personer i olika situationer

revideras kontinuerligt i takt med den information som inhämtas. (Kadefors se Lewicki et al 1998) Individer inleder relationer med en viss grad av tillit, beroende på institutionella faktorer och förhållningen till incitamenten för samarbete. Det är dock osannolikt att ett nära och djupt samarbete uppstår eller fortskrider om inte *Relational trust* utvecklas, där parterna interagerar direkt och med intensitet över en längre tidsperiod. (Kadefors 2004)

Mayer et al menar att det, förutom den givande partens benägenhet till förtroende för den mottagande parten, finns tre viktiga faktorer för förtroende i relationer:

- *ability*
- *benevolence*
- *integrity*

Dessa är den mottagande partens uppskattade förmåga (*ability*), välvilja (*benevolence*) och integritet (*integrity*). Den första faktorn handlar om skicklighet, kompetens och andra egenskaper som krävs för den specifika situationen. Välvilja handlar om i vilken utsträckning personen anses vilja utföra aktiviteter som är gynnsamma för den givande parten. Denna aspekt innefattar att individen förutom ekonomiskt självintresse har en specifik förbindelse till den andra parten. Integritet inbegriper en uppfattning om att den mottagande parten håller fast vid ett antal principer som den andra parten finner acceptabla. Dessa principer kan t.ex. handla om rimlighet, trovärdighet, öppenhet och en generell överensstämmelse gällande värderingar. De tre ovanstående faktorerna (*a, b, i*) anses nödvändiga för att tillit ska framkallas. (Kadefors se Mayer et al 1995) Rimlighet anses ofta som fundamentalt för att skapa förtroende. Ring et al menar att samarbete är omöjligt om parterna inte anser att deras förtjänst är skälig i förhållande till deras samarbetspartner. (Kadefors se Ring & Van de Ven 1994)

3.8.2 Att skapa och upprätthålla förtroende

"Trust plays a positive role in business relationships, but it is an asset that requires effort, sensitivity, and time to build up and maintain." (Child s. 344, 2005)

Child menar att förtroende utvecklas genom tre olika stadier.

Nivå 1

Förtroende bygger ofta inledningsvis på *calculus-based trust* (se föregående sida). Detta innebär att parterna överväger vad samarbetet kan ge samt vilka kostnader och risker det kan tänkas ha. Denna typ av tillit är vanlig i nya samarbetsförhållanden som formas av parter eller medlemmar i team som inte haft några tidigare sociala kontakter. (Child 2005)

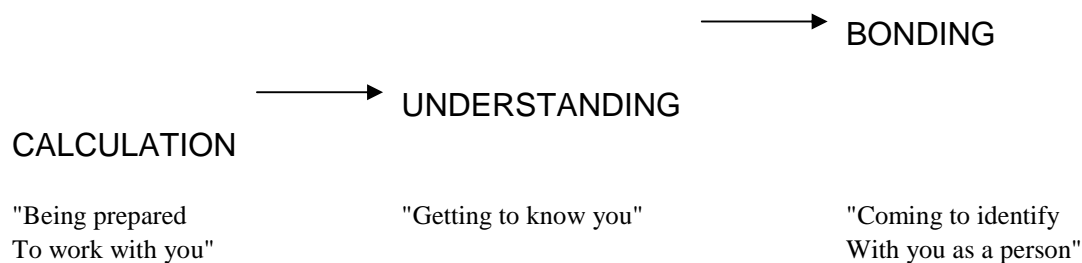
Nivå 2

Nästa fundament för förtroende är *ömsesidig förståelse*. I detta skede ackumuleras kunskap mellan de olika parterna och det är troligt att ett gemensamt sätt att tänka utvecklas genom att erfarenheter och kunskap utväxlas. Då samarbete implementeras är det viktigt att medlemmarna, i exempelvis ett team, har den rätta tekniska och kulturella kompetensen som krävs. Om dessa kompetenser saknas är det underliggande förtroendet (*calculus-based trust*) inte längre giltigt. Det är därför viktigt att inte inkräkta på det underliggande förtroendet som gjort parterna villiga att samarbeta med varandra. Då ett samarbete inleds eller ett team börjar arbeta har dock de inblandade chansen att lära känna varandra. Parternas växande förmåga att förstå och förutspå varandras tankesätt och agerande, kan bidra med ytterligare förutsättningar

för tillit sinsemellan. Denna ömsesidiga förståelse bör reducera den osäkerhet som samarbetspartners och medlemmar av team känner för varandra. (ibid)

Nivå 3

Det sista fundamentet för förtroende handlar om ”bonding”. Ett sådant slags förtroende bygger på starka personliga relationer och har likheter med relationen mellan familjemedlemmar eller mellan nära vänner. Personer med sådana relationer delar en gemensam identitet, vilket innebär att de har liknande värderingar inklusive en delad föreställning om moraliska åtaganden. Den här typen av relationer är inte ovanliga i affärsrelationer. Om en affärsrelation varar under en längre period och parterna möts regelbundet på ett personligt plan, kan de komma att identifiera sig med varandra och etablera en ömsesidig psykologisk förbindelse. Den öppenhet som uppstår till följd av dessa nära relationer möjliggör för parterna att ackumulera kännedom om varandra som ytterligare förstärker relationen. (Child 2005) Figuren nedan sammanfattar utvecklingen av förtroendebaserade relationer som diskuterats ovan:



(Figur 8, Phases in the evolution of trust, Child 2005, modifierad av Olofsson et al 2007)

3.8.3 Tre praktiska riktlinjer för att främja förtroende

Skapa ett tydligt och noga uträknat fundament för ömsesidig nytta

Det är vid olika typer av samarbete viktigt att upprätthålla tydlighet och realism i förpliktelseerna som de olika parterna åtar sig. Det finns fem olika aspekter på detta:

- Förpliktelseerna måste vara realistiska och därför noggrant beräknade. Parterna måste anses kunna infria sina åtaganden.
- Det måste också finnas goda avsikter hos parterna att infria dessa åtaganden. Detta är vanligtvis enklare då det gäller samarbeten inom en organisation eller inom samma land, än om det gäller internationella samarbeten mellan företag.
- Förpliktelseerna som varje part åtar sig måste sammanlagt vara tillräckliga för att nå upp till samarbetets syfte och mål.
- I detta tidiga stadium, innan något betydelsefullt förtroende har byggts upp, är det viktigt att undersöka de tillgängliga formella garantierna ifall den ena parten skulle bryta sitt löfte. Inom företag kan detta hanteras genom ledningsdirektiv och praxis.
- Överenskommelsen bör vara skriftlig och detaljerad för att minimera tvetydighet. (Child 2005)

Logiken i dessa olika aspekter handlar om att sannolikheten är hög att det första steget i samarbete handlar om en ömsesidig beräkning gällande nytta och risker. Om beräkningarna är felaktiga från början blir relationen omedelbart utsatt för kritik. (ibid)

Sträva efter att lösa konflikter och för en öppen kommunikation

Konflikter uppkommer ibland mellan teammedlemmar eller mellan samarbetspartners. Det handlar ofta om en blandning mellan konflikter gällande ”hårda” finansiella, teknologiska friktioner och ”mjuka” av kulturell, personlig natur. Det är viktigt att försöka undvika dessa friktioner, och att ha medel för att lösa konflikter på plats redan från början. Studier av arbetsgrupper har visat att det oftast krävs två olika typer av ledarskap för detta. Det ena är ”*task leadership*” och det andra är ”*maintenance leadership*”. Det första handlar om att få gruppen att sträva efter de uppsatta målen. Det andra handlar om att hålla ihop gruppen, lösa konflikter, samt stärka motivationen. (Child 2005)

Risken för att ”hårda” konflikter uppstår kan reduceras genom att rutiner för att sprida information mellan teammedlemmar införs. Sådana rutiner torde utveckla tillit baserat på kännedom och förutsägbarhet. Ett exempel på en sådan rutin är att införa regelbundna möten mellan ledning och anställda. En viktig del i sådana möten, och för andra medel att lösa konflikter, är att undvika att ”hårda” konflikter utvecklas till eller förväxlas med en personlig motvilja. Målet är att så långt det går undvika att problemen blir personliga. (ibid)

Bonding

Individer som är öppensinnade och fördomsfria har större sannolikhet att skapa en djupare personlig förbindelse med andra i ett team. Därför bör personer inte bara väljas ut p.g.a. deras tekniska kompetens. Sociala aktiviteter är viktiga för de personliga förbindelserna och bör därför uppmuntras. Tidsaspekten är också viktig, eftersom ju längre tid samarbetet fortlöper, desto större är chansen till att uppnå djupare personliga förbindelser. Projektteam arbetar ofta tillsammans under en kortare tid men det underlättar ifall personerna arbetat tillsammans i andra team tidigare. (Child 2005)

3.8.4 Sociala nätverk och förtroende

Teorier om sociala nätverk har en del likheter med de ovanstående resonemangen. De diskuterar bl.a. betydelsen av kunskapsdelning och vänskap för förtroende.

Forskning visar på att det sociala nätverket, medarbetare sinsemellan, är en stark variabel då det gäller individens etiska resonemang (Chieh-Peng Lin⁹). Teorier angående sociala nätverk definierar nätverkets styrka som en kombination av den emotionella intensiteten, tidsaspekten, intimiteten och det ömsesidiga användandet som binder samman nätverket (Chieh-Peng Lin se Chae et al 2005). Banden i det sociala nätverket betraktas som processen och strukturen i relationer som kan främja eller hämma tillgång till resurser för ömsesidig nytta (Chieh-Peng Lin¹⁰)

En nyckelfaktor för bindningar i sociala nätverk tros vara mellanmänniskt deltagande, d.v.s. i vilken utsträckning individers aktiviteter är sammanfogade med andra individer i företaget. En hög nivå av deltagande är uppenbar då medarbetare är väl bekanta med varandra och vet när de kan vända sig till andra för support (Chieh-Peng Lin se Chae et al 2005). Banden i nätverket bildas således av individer som är bekanta med varandra vilket främjar kunskapsdelning genom att erbjuda ömsesidig support, utbyte av information och ett gemensamt fundament för att etablera delade förväntningar (Chieh-Peng Lin¹¹)

⁹ Se Granitz 2003; Jones & Kavanaugh 1996

¹⁰ Se Coleman 1990; Putnam 1993

¹¹ Se Chae et al 2005; Coleman 1990; Putnam 1993

Teorier om sociala nätverk skiljer på *Instrumental* och *Expressive ties*. *Instrumental ties* uppkommer genom arbetsprestationen och främjar utbytet av fysiska, informativa eller finansiella resurser mellan medlemmar av team. *Expressive ties* handlar om att erbjuda vänskap och social support. (Chieh-Peng Lin se Manev & Stevenson 2001) De flesta sociala nätverk baseras på band av båda sorterna. Social identitetsteori förklarar varför samverkan på arbetsplatsen (instrumental) och vänskap (expressive) är viktiga för individer, och varför vissa personer värdesätter sådana sociala relationer annorlunda än andra. (Chieh-Peng Lin se Sias et al 2003) En individ som visar stor solidaritet med en specifik grupp vill möjligtvis upprätthålla kontakt med gruppmedlemmarna (*Instrumental tie*), vilket leder till vänskap och till en stark villighet att lita på gruppmedlemmarna baserat på den ömsesidiga nyttan. Vänskap är en annan faktor för individer att ha förtroende för sina medarbetare (*Expressive tie*). Givet att vänskap och social support är beståndsdelar i *Expressive ties*, är det troligt att individer har tillit till de medarbetare som erbjuder dessa beståndsdelar. Med andra ord leder nära vänskap mellan medarbetare till potentiella subgrupper, då dessa är mer troliga att skapa tillit sinsemellan genom expressiv interaktion. (Chieh-Peng Lin se Manev & Stevenson 2001)

3.9 Sammanfattning

Målet med ett ersättningssystem bör vara att skapa ett samspel mellan dess givare och tagare. Detta sker genom att ersättningssystem integreras med andra organisationsverktyg, så att humankapitalet kan maximeras. Hopwoods modell beskriver sambandet mellan individuella prestationer, belöningar och organisatoriska mål, där de individuella prestationerna måste kopplas till belöningar, för att säkerställa att de organisatoriska målen nås.

Ett ersättningssystem kan brytas ner och analyseras genom faktorerna; *transparency, fairness och controllability*. Dessa tre faktorer påverkar ersättningssystemets totala effektivitet. Andra utmärkande drag för effektiva system är att det måste finnas en *överskådlighet* för uppställda mål, ett *enkelt informationssystem* samt att belöningar bör vara *differentierade*. Ett antal risker och problem med ersättningssystem tas också upp, såsom bl.a. bristande kommunikation, dålig feedback och ökad konkurrens. Problematiken med ersättningssystem kan även förklaras via agentteorin, som bl.a. behandlar intressekonflikten som kan uppstå mellan principal och agent.

The Reinforcement model är en praktisk ersättningsmodell, där vi valt att fokusera på *Recognition plans, Project team incentives* och *Organizational unit incentives*. Dessa redskap för att styra ersättningar kan användas i samverkan med varandra, eller var och en för sig. *Bonuspooler* är ett annat exempel på ett ersättningssystem som baseras på företagets omsättningstillväxt under en räkenskapsperiod. Bates presenterar i fyra steg en praktisk tillämpning på hur företag kan skapa en väl fungerande bonuspool. *Vinstdelning, delägarskap* och *Gain sharing* är tre andra exempel på ersättningssystem som kan användas antingen fristående, eller i samverkan med övriga nämnda ersättningssystem.

I nästa stycke diskuteras olika nivåer för ersättningssystem ur ett risk-/avkastningsperspektiv. Den teori som presenteras, baseras på äldre teorier om portföljoptimering, som bl.a. visar att avkastning för finansiella tillgångar med hög risk bör ha en potentiellt högre nivå än tillgångar som betraktas mindre riskfyllda. Genom en *Pay Arc* illustreras kompromissen mellan risk och ersättning.

Förutom ekonomiska incitament, resonerar vi i stycke 3.8 och framåt om andra viktiga faktorer för att främja samarbete och förtroende mellan parter. Enligt forskare finns det olika typer av förtroende; *Calculus-based trust* är en form av tillit som ofta baseras på ekonomiska incitament för att främja samarbete och/eller sanktioner för att bryta ett förtroende. I det här perspektivet anses individer primärt motiveras av ekonomiskt självintresse. *Relational trust* är en djupare form av förtroende som uppkommer då inblandade personer kontinuerligt interagerar. Förutom ekonomiska risker, finns det i den här typen av relationer psykologiska och sociala risker. *Institution-based trust* handlar om institutioners roll i att forma nödvändiga omständigheter för att förtroende ska uppstå. Kulturella normer påverkar också våra föreställningar om trovärdighet för människor och organisationer.

Vi fortsätter kapitlet med teorier angående hur man kan skapa och upprätthålla förtroende. Teorierna talar om tre olika nivåer i en samarbetsrelation. Förtroende bygger inledningsvis på det ovan nämnda *Calculus-based trust*, där parterna överväger vilka kostnader och vilken nytta inledning av samarbete innebär. Nästa nivå handlar om *Understanding*, där ett gemensamt sätt att tänka utvecklas genom att erfarenheter och kunskap utväxlas. Det sista fundamentet för tillit är *Bonding*, vilket är ett slags förtroende som bygger på starka personliga relationer och har likheter med relationen mellan familjemedlemmar eller mellan nära vänner.

Kapitlet fortsätter med praktiska riktlinjer för att främja förtroende. Teorierna talar bl.a. om; vikten av att skapa ett tydligt och noga uträknat fundament för ömsesidig nytta. En annan viktig faktor är att sträva efter att lösa konflikter och för en öppen kommunikation. Teorikapitlet avslutas med teorier om sociala nätverk. Författarna resonerar här om hur banden i det sociala nätverket kan stärkas genom bl.a. kunskapsdelning, ömsesidig support och utbyte av information sinsemellan.

4 Empiri

I detta kapitel redovisar vi resultatet av våra empiriska studier, som tillsammans med teorikapitlet ligger till grund för det kommande analysavsnittet och slutsatsen. Materialet är i första hand hämtat från tre intervjuer med Magnus Still, ägare och grundare av StillArt. Empirin baseras även på en telefonintervju med konsulten Claes Rydberg.

4.1 Empirisk beskrivning av StillArt

”Consultancy company StillArt International Limited AB is the first enterprise in the Nordic countries specializing in supporting arts institutions in turn over/high growth projects”

StillArt International Limited AB (StillArt) ägs och drivs av Magnus Still, och ovanstående citat är den beskrivning StillArt själva väljer när de vill profilera sig genom bl.a. prospekt till kunder. StillArt är en projektbaserad konsultorganisation baserad i Helsingborg, vars affärsidé består i att erbjuda en tjänst i projektform som stärker administrationen och skapar effektiva processer hos kulturinstitutioner.

4.1.1 Affärskoncept

Enligt StillArt själva består deras tjänst av följande två komponenter;

- Fokusera kundens tekniska marknadsföring på CRM (Customer Relations Marketing)
- Ge support åt kundens marknadsföringsavdelning med ett modernt coachbaserat projektledarskap.

Syftet med tjänsten är att skapa ett långsiktig mervärde för kunderna, i form av fler antal besökare, ökade biljettintäkter, minskade marknadsföringskostnader och större artistisk frihet. Detta kan uppnås genom att kulturinstitutionerna lägger marknadsföringsfokus på CRM, för att skapa långsiktiga relationer med sina besökare. Ett praktiskt sätt att arbeta med CRM är att sälja abonnemang som alternativ till lösbiljetter. Abonnemang kan liknas vid idrottens säsongkort, och är en form av lojalitetskontrakt som bygger på ett enkelt resonemang; det är mycket billigare att få en väldigt nöjd kund att komma tillbaka än att skaffa en helt ny kund.

Enligt Magnus är marknadsföring är inte helt tillförlitligt, detta gör att StillArt inte kan garantera att deras tjänst ger resultat, vilket missgynnar kunderna. StillArt har löst detta genom att arbeta mot provision istället för mer traditionellt konsultarvode, i avsikt att skapa långsiktiga incitament att nå resultat. StillArt ansvarar för alla direkta konsultkostnader under projektet, såsom reseersättning och lön, medan kunden står för investeringar i marknadsföringskampanjen. Det tas inte ut någon direkt ersättning från kunderna, utan istället tas en provision på 40 procent ut på sålda abonnemang överstigande en gemensamt uppsatt stabiliseringsnivå. Denna stabiliseringsnivå bestäms i samverkan med kunden, och baseras på tidigare abonnemangsintäkter, samt förväntade förändringar i abonnemangsintäkter beroende på trender och andra marknadsföringsinsatser kunden skulle ha gjort utan StillArts medverkan. Provisionen gäller under själva målsäsongen samt under de två efterföljande

säsongerna. Det är alltså bara under en säsong som StillArt arbetar tillsammans med kunden, men de erhåller alltså provision för tre säsonger. Efter den tredje säsongen avslutas samarbetet, och kunden får behålla hela sin intäkt. Skulle projektet misslyckas, betalar kunden således inget. Denna förmodade win/win-lösning flyttar hela den initiala risken med projektet från kunderna till StillArt, i utbyte mot en väldigt hög ersättning för det initiala risktagandet om projektet skulle lyckas väldigt bra.

Enligt Magnus är ett av StillArts problem att kulturella organisationer ofta är rädda för förändringar, vilket påverkar deras vilja att ta risker. Det krävs därför att StillArt har ledartyper som kan driva organisationerna genom processen. Bakom denna ledare måste det finnas en grupp specialister som har spetskompetens inom respektive områden, vilket innebär att två olika typer professionalitet efterfrågas.

Magnus har trots sin relativt unga ålder (37), en gedigen bakgrund inom branschen för klassisk musik, och har bl.a. varit VD för finska Radiosymfoni-orkestern, samt utvecklingsansvarig vid Helsingborgs konserthus. Han brinner för att utveckla branschen för klassisk musik, och genom sin bakgrund och erfarenhet anser sig Magnus ha mycket god kännedom om sin och sina kunders bransch. Han känner att incitamenten för att förnya och utveckla branschen saknas, och att det generella ansvarstagandet är lågt, vilket enligt Magnus delvis beror på att ledningen ibland tillsätts på politiska grunder. Många institutioner nöjer sig med att hålla sig inom sin budget, och saknar en extern och intern drivkraft för att öka vinsten. Konsult Claes Rydberg menar att det finns stora utmaningar för kulturinstitutionerna, exempelvis vikande publiksiffror. Institutionerna måste utveckla sitt försäljningsarbete, som på vissa ställen varit ganska oprofessionellt och outvecklat. Claes tror att det så småningom kommer att ställas högre krav på branschen, med egenfinansiering, sponsringsverksamhet och publikutveckling. Trenden måste vända och publikantalet måste börja öka, annars kommer politikerna ifrågasätta värdet av kulturen. Det är generellt sett ingen kris i dagsläget, men det finns orosmoln som måste hanteras på ett professionellt sätt.

Det offentliga bidraget till kulturella organisationer i Sverige, ligger i snitt på 75 procent enligt Magnus. Egenfinansieringen utgörs av biljettförsäljning, sponsring och uthyrningar. En ensemble för modern musik har oftast en hög grad av offentlig finansiering. Teatrar har relativt mycket biljettintäkter, medan symfoniorkestrar har relativt mycket sponsorintäkter. Operahus har i absoluta tal mycket av båda men i relation till hela budgeten liten andel egenfinansiering. Enligt Claes kan StillArts typ av verksamhet vara till stor hjälp för institutionerna, då de på ett prestigelöst sätt kan inhämta råd och idéer utifrån. Inom branschen finns det mycket prestige och graden av samarbete är relativt låg, då alla institutioner tycker att de kan klara sig själva. Om det däremot kommer någon utifrån, så tror Claes att det finns många institutioner som kommer vilja ta emot hjälp. De stora institutionerna, med tillräckligt starka finansiella muskler att betala ut konsultarvoden, är relativt lätta att göra affärer med enligt Magnus. Institutionerna har ofta svårt att se fördelar med kortsiktiga konsulter, men tvingas ibland ändå anlita konsulter. Därför kan StillArt ses som en räddare i nöden för institutionerna, då de slipper att betala ut kostsamma konsultarvoden. StillArt är enligt egen utsago inte informationsfokuserade som de flesta konsultföretag, utan är istället resultatfokuserade. Många inom branschen vet vad som borde göras för att lösa problemen, men har svårigheter att få det att fungera rent praktiskt.

Sättet som StillArt valt att erhålla sin ersättning på, innebär ett stort risktagande från företagets sida enligt Claes. Samtidigt är det en svår bransch att jobba sig in i, där det kanske krävs ett stort initialt risktagande. Det går inte att komma till kunderna och kräva sig eller så

mycket ersättning, eftersom StillArt kan riskera att kunderna får kalla fötter eftersom de ofta har en ansträngd budget. Claes menar att alternativet att ta ut provision istället för traditionell ersättning handlar om ett sätt att nå in på marknaden. Enligt Magnus var den ursprungliga orsaken bakom StillArts provisionsbaserade prismodell, att kunderna själva inte efterfrågade de tjänster som StillArt erbjöd. Efter hand insåg Magnus att modellen även skulle vara en mer lukrativ modell för StillArt. Skulle StillArt lyckas nå fina utvecklingsiffror, kan det bli väldigt lukrativt, vilket gör att Claes ser en utvecklingspotential i systemet.

4.1.2 Organisation

StillArt består inte av fast anställd personal, utan externa konsulter kontrakteras för att ingå i specialteam som ska jobba med de olika projekten. Teamen kan beskrivas som "cross-functional", där konsulter med olika expertis blandas för att ge bästa möjliga kunskapsbredd. Ett av de viktigaste kriterierna för konsulterna är att de ska vara ytterst kompetenta, gärna bland de bästa i Europa inom sitt specialområde. Det finns en 10-15 olika komponenter för hur en eventuell kampanj hos kunderna kan komma att se ut, vilket i sin tur påverkar teamens uppbyggnad. Olika projekt kräver olika speciallösningar. Det är AM (i dag Magnus) som komponerar de olika teamen, med målsättningen att ha spetskompetens på varje postering. Magnus kände inte de övriga konsulterna han arbetar med sedan tidigare, utan han kom i kontakt med dem via sitt arbete, kontakter och referenser där Magnus initierat kontakten. I efterhand har han funderat kring hur de olika personerna fungerar rent teammässigt, han tycker det är viktigt att teammedlemmarna delar samma vision, och engageras över samma saker. Teamen måste också bestå av människor som inte är ute efter snabba pengar, utan har kulturens långsiktiga bästa som sitt övergripande mål. Magnus anser att den sociala biten är lätt att bygga vidare på om man delar samma värderingar, och därför blir det lättare att samarbeta.

En av konsulterna i varje team är också AM, som i praktiken även är team- och kundansvarig. AM gör en föranalys av kunder, samt prospekterar och säljer in konceptet. I nuläget är det mycket fokus på Magnus som AM och hans kommunikation med teamet, men han poängterar att det kommer även kommande AM att ha. Enligt Magnus är ett idealiskt förlopp att AM skriver prospekt, tar kontakt med först kundens VD och sedan marknadsföringsgruppen, skriver kontrakt, gör en föranalys, och sedan arrangerar en workshop på ett par dagar med en 4-10 personer från kundens organisation. Där behandlas värderingar och målsättningar. Fördelen med workshops är att StillArt kan möta flera kunder samtidigt, vilket även kan gynna kunderna, då de ser att andra är i samma sits. En annan fördel är att konsulterna får möjlighet att träffa varandra.

Det är svårt att beräkna arbetstid för konsulterna, då en mängd olika faktorer spelar in. En av konsulterna gör arbetet inom StillArt på sina semesterdagar, och då rör det sig uppskattningsvis om fem till åtta halvdagar. Arbetstiden varierar och Claes lägger t.ex. bara ned 2 till 4 timmar i månaden på samarbetet med StillArt. När rutiner och processer väl inarbetats hos StillArt, kommer AM att mycket lättare kunna uppskatta hur lång tid olika projekt kommer att ta. Målet är att en konsult ska lägga mellan tre till åtta arbetsdagar hos en kund.

När det gäller kontakten med de andra medarbetarna, menar Claes att de träffas väldigt sporadiskt. Han har egentligen bara kontakt med Magnus, men han säger att det finns andra som är mer aktiva. För honom är det inte så viktigt, eftersom StillArt inte är hans levebröd.

Om det vore en heltidssysselsättning, skulle det varit desto viktigare att träffa de andra i teamet. Claes menar att det är kul att vara med, lyssna på vad de andra säger och komma med synpunkter, mer än så är det inte för hans del.

4.1.3 Kunder

Arbetsgången hos kunderna hanteras genom en stegvis process. Det första steget handlar om att gemensamt med kunden sätta upp långsiktiga mål, baserade på kundens värderingar och visioner. Det är väldigt viktigt att kunna kommunicera ut visionen i ett tidigt skede i kundrelationen för att säkerställa att hela kundens personalstyrka koncentrerar sig på projektet. När de strategiska målen är fastställda, och en konkret projektplan skapats, börjar det praktiska arbetet med att dra igång en kampanj för att öka antalet sålda abonnemang. StillArt dirigerar de tekniska uppgifterna, processhantering, samt sätter upp tidsgränser för projektet. StillArts bidrag till projektet handlar alltså om strategisk planering och att skapa effektiva rutiner, samt coaching och mentorskap. Kunden har den slutgiltiga beslutsrätten, och ansvarar för att projektplanen blir genomförd. När det gäller abonnemangsförsäljningen, menar Magnus att det typiska är att 80 procent av organisationernas besökare förnyar abonnemangen, efter varje säsong. Målsättningen för StillArt är att komma upp till 90-95 procent. Förnyelsen av abonnemang handlar om en utveckling av processer, då alla åtgärder sällan hinner implementeras den första säsongen, det blir i många fall bättre de efterföljande säsongerna.

På frågan om hur många konsulter som bör vara inblandade i projekten, menar Magnus att en del kunder efterfrågar så många konsulter som möjligt, eftersom kunderna inte förlorar pengar på att det är fler konsulter inblandade. Det finns dock en risk att kunderna förlorar tid och fokus eftersom de måste lära känna fler konsulter. Det får inte bli så att de efterfrågar fler konsulter bara för att de ska jobba mindre själva. I framtiden tror Magnus att 2-3 konsulter kommer att bli kutym, och genom systematisering kan det utvecklas till att konsulterna inte nödvändigtvis behöver träffa kunderna.

Claes Rydberg bidrar med att utveckla själva abonnemangstekniken i projekten. Det handlar om att föra en dialog med dem som är ansvariga på institutionerna, och bidra med idéer och synpunkter om hur abonnemangsförsäljningen kan skötas på ett smartare och smidigare sätt. De har inte alltid samma erfarenhet och tillsammans med någon som kommer utifrån blir de då starkare. Det handlar om att på ett positivt och sakligt sätt bidra med nya erfarenheter och tankesätt, det är berikande att höra vad andra säger.

När det gäller ersättning, står StillArt för konsulternas löpande kostnader, såsom reseersättning och kost och logi. I praktiken fungerar det så att kunden får ett meddelande från sitt biljettförsäljningsombud om hur biljettförsäljning gått. Sedan skickar StillArt ut en faktura för de extra abonnemang utöver stabiliseringsnivån som sålts. Då ersättningen från kunden kommit in på StillArts konto, meddelas hur mycket ersättning konsulterna är berättigade till, som de sedan skickar en faktura på. Detta innebär alltså att det i praktiken tar lång tid mellan arbete och utbetalning, i ett av projekten påbörjas arbetet i september 2007, och den första utbetalningen kommer i november 2008.

Ett problem som kan uppstå under projektens slutfaser, är en försämrad kundkontakt. Detta kan hänga samman med att en viss motivationsbrist uppstår hos institutionerna, och ibland känner Magnus att StillArt får en roll som övervakare av samarbetet, i motsats till partner.

Detta kan potentiellt vara väldigt allvarligt, då det är en relativt liten bransch, och rykten snabbt sprids.

Nuvarande kundrelationer

Magnus menar att det är viktigt för StillArt att veta vilka projekt som ska satsas på, men det görs ingen övergripande analys av kunderna i förväg, utan Magnus känner snarare av vilka kunder som kan tänkas passa in. Han anser att StillArt borde ha en intern utvärderingsmodell som bl.a. täcker in potential för abonnemang, priser och ledarskap och organisation. I nuläget existerar inte en sådan utvärderingsmodell, utan just nu ligger prioriteringarna på att organisationerna ska vara stabila och trygga med en stark och bra ledare.

StillArt har haft fem projekt igång nu, men har inte kommit så långt att det går att se några generella resultat ännu. Det krävs åtminstone två säsonger till dess, eftersom det tar tid att vända en trend. Ett problem som de haft är att kunderna inte riktigt vet vad abonnemang är, samt inte insett hur värdefullt det kan vara i jämförelse med traditionella biljetter. Ofta är det VD som har gått igång på idéerna och siffrorna kring "Audience building", vilket leder till att StillArt upplevs som en väckarklocka. Att därifrån ta steget till konkreta siffror är desto mer problematiskt för StillArt. Även om StillArt utarbetar en tydlig process, händer det att kunder inte är med helhjärtat i processen. Om något överraskande händer, får kunderna ibland svårigheter att hantera det. I ett av projekten ska StillArt och kunden ha en workshop och diskutera abonnemangens betydelse, samt försöka sätta konkreta mål. Tanken är även att kunden ska vara mer delaktig i processen, så att det inte upplevs som att StillArt kommer med ytterligare pekpinningar. Detta är dock inte formaliserat ännu, utan är under utveckling inom företaget.

4.1.4 Feedback

Efter sitt hittills enda avslutade projekt, som dock avslutades i förtid, hade teamet en genomgång kring vad som gick bra och dåligt med projektet, samt samtal med kunden. Det kom fram att StillArt saknade tydliga dokumentationer och mallar för projektets fortlöpande. Dessa processer behöver inarbetas, för att lättare kunna göra feedback. En utmaning är det geografiska avståndet, då konsulterna är utspridda i Sverige och Europa. En av konsulterna är t.ex. kulturchef i Jönköping, och ser arbetet med StillArt som en hobby. Magnus tar upp teambuildingkurser som ett av de nyttigaste verktygen för att gå igenom vad som tidigare gått snett, och hur det ska hanteras.

4.1.5 Tillit

StillArt har ett par olika metoder för att skapa tillit. Det är tänkt att StillArt ska genomföra regelbunden intern teambuilding två gånger per år, där man främst diskuterar ihop sig om StillArts framtid, men även skapar en gemenskap. Sedan finns även den juridiska aspekten, d.v.s. att skriva ihop ett kontrakt som är tillräckligt tydligt utifall problem skulle uppstå. Det tredje sättet att påverka gemenskapen är det ekonomiska styrsystemet, samt det intranät som ska byggas för StillArt där konsulterna kan följa de olika projekten i realtid.

Magnus nämner ett par nyckelegenskaper han tror är avgörande hos sina konsulter; gemensamt ansvar, långsiktighet, frikostighet, tro på samarbete och gott ledarskap för att få andra människor att jobba för dig. Magnus tycker att det är viktigt att konsulterna känner att de kan påverka verkligheten, och i största möjliga mån ha kontroll över ersättningen.

På frågan om medarbetare kan bli delägare, menar han att det är möjligt och att det förmodligen kommer ske inom kort. En person han samarbetat med som är nära pensionsålder kommer förmodligen, om två år, äga en del av företaget. Det kommer att handla om en person från ett team-/ledarskapsinstitut som för varje år han arbetar, utan ersättning, erhåller 2 procent i ägarandel under fem år. Magnus menar att det kan vara ett sätt att knyta till sig rätt personer, men det viktigaste just nu är att bygga ihop ett team som kan utarbeta en framtida franchiserörelse. Dessutom vill han få in en riskfinansiär som har de kompetenser som krävs för att bygga upp StillArt.

4.1.6 Vision

Målsättningen är att StillArt ska få konsten att bli starkare i samhället, genom att stärka de olika institutionernas administration. Ett annat delmål är att konsulterna kan känna att de kan styra sin vardag bättre, och kan jobba mindre utan stress. Kundernas vardag ska också bli enklare, och arbetsinsatser ska underlättas. År 2015 är det tänkt att StillArt ska skapa intäkter för motsvarande 50 årsverken. Detta ska ske genom att StillArt ska expandera ut i Europa. Problemen inom branschen finns även inom andra europeiska länder, förutom i Storbritannien där *Arts marketing* började för 20 år sedan. Detta gör att Magnus ser en marknad för sina tjänster i ett flertal europeiska länder. Tanken är att AM ska bli franchisetagare så småningom, vilket även gör dem till VD för ett nationellt/regionalt StillArt. En långsiktig målsättning är att t.ex. AM för StillArt Skandinavien kommer att ha ett 50-tal kunder som besöks en gång per år, varav 5-10 stycken kommer att vara kunder som kräver större omsorg.

När det gäller franchising menar Magnus att det inte är så riskfyllt, eftersom det är en inarbetad och beprövad strategi. För att skapa en lyckad franchiseverksamhet krävs inarbetade processer över hur verksamheten ska skötas. Detta skulle leda till att StillArt kan utvärdera vad det är som fungerar på de olika ställena, samt vilka komponenter som fungerar och när. Tillväxten i StillArt ska ske antingen genom fler kunder, bättre resultat hos kunderna, eller genom fler AM. Magnus kan även tänka sig att StillArt börjar sälja fler tjänster, och han förhandlar med en sponsorförmedlare om att få representera deras produkter, och har dessutom ett samarbete med en ledarskaps- och teambuildingfirma. På frågan när det är dags att ta in ytterligare en AM, svarar Magnus att det först kan ske när ett fungerande system är på plats och StillArts processer är tillräckligt genomarbetade. Det handlar givetvis om att hitta rätt person också, som delar värderingarna. Enligt Magnus är det inget som brådskar i nuläget, utan det är snarare mer brådskande att få ordning på StillArts processer, och dessutom finns det inte utrymme just nu för fler kunder än StillArt redan hanterar. När StillArt har utarbetat tydliga arbetsprocesser kommer ersättningen, och därmed tillväxttakten hos StillArt att skilja sig markant från dagsläget. Verksamheten ska kunna bli så systematiserad att en enda konsult ska kunna vara delaktig i 10 olika projekt. Målsättningen är att ha konsulter som är ansvariga för olika geografiska områden. Den kritiska perioden är enligt Magnus de två, tre första åren, då det gäller att skapa ett gott rykte och undvika att konsulterna tycker det är för mycket risk inblandat.

4.2 Ersättningsystem

Inom konsultbranschen finns det ett traditionsenligt sätt att se på ersättning, där tid mot ersättning mäts. StillArts ersättningsystem *Subscription Builder* (SB) har istället en tydlig fokusering på resultat i form av antalet sålda abonnemang. Systemet är uppbyggt kring en Excel-fil, med olika blad för de olika intressenterna (StillArt, konsulter, säljare). Ju fler sålda abonnemang utöver stabiliseringsnivån, desto större procentandel av StillArts intäkter är konsulten berättigad till. Antalet sålda abonnemang ackumuleras över hela projekttiden (tre säsonger), samt för alla konsulter inom SB. Gränserna är satta i absoluta tal, lyckas teamet nå upp till tröskeln 2000 sålda abonnemang, får de 10 procent i ersättning istället för 6 %. Konsulterna kommer gemensamt över trösklarna oavsett hur många projekt de deltagit i, men procentsatsen appliceras sedan på de projekt den enskilde konsulten varit delaktig i. Skillnaden i ersättning mellan konsulterna kan dock bli stor om olika projekt avviker drastiskt i antalet sålda abonnemang. Magnus menar att SB i det avseendet är konkret, eftersom de duktiga konsulterna belönas mer än de andra.

I nuläget styrs hela Excel-filen, i termer av tröskelnivåer och ersättningsnivåer, av de olika typer av kostnader som StillArt beräknas ha följande år. Ökar kostnaderna, ökar även de olika trösklarna för ersättning som absoluta tal, i form av antal sålda abonnemang. Enligt ersättningsystemets förutsättningar är de olika kostnaderna tänkta att ha olika tidsperspektiv, för att täcka diverse löpande kostnader, som t.ex. kostnader för den strategiska uppbyggnaden av StillArt. Magnus menar att de olika perspektiven hos kostnaderna egentligen inte spelar någon roll, det är den totala kostnaden som är den viktiga. Trösklarna är ojämna i förhållande till varandra i absoluta tal, detta beror enligt Magnus på att han vill göra det lättare för konsulterna att nå över de första trösklarna.

En av anledningarna till varför SB ser ut som det gör, är att det konkret syns att teamen kommit över en tröskel. Det finns enligt Magnus en tydlig psykologi bakom, där det handlar om känslan av att slå "high-score". Ju fler konsulter som gör bra ifrån sig, desto högre trösklar kommer konsulterna komma över, och detta leder till att det går bra för StillArt. En grundinställning hos StillArt är att ju fler som bidrar till SB, desto lättare blir det att gemensamt nå upp till de högre nivåerna. SB ses som en grundpelare i arbetet med teamwork, eftersom när systemet är väl fungerande, finns det en tydlig bas att bygga vidare på. Själva grundtanken med SB är att det ska vara ett rättvist och enkelt ersättningsystem inom StillArt. En av målsättningarna med SB är att konsulternas ersättning ska ligga på högsta nivå (16,5 % för konsulterna) varje år, och att alla kostnader täcks och Magnus får ut en skälig ersättning.

Ersättningen i SB baseras på att varje team består av fyra konsulter samt en AM. Vid varje projekt StillArt använder sig av ett mindre antal konsulter än fem, går den oanvända sälj- och konsulterättningen för de konsulter som ej finns med i projektet, till StillArt. Denna minskade kostnad för StillArt är tänkt att täcka direkta kostnader i första hand, och i andra hand gå till en bonuspool. Det finns dock ingen fastställd gräns för hur mycket som ska fördelas, eller hur stor andel som ska gå till att täcka de direkta kostnaderna. Magnus har hittills tänkt att täcka kostnader först, för att sedan lägga resterande pengar i bonuspoolen. I nuläget finns ingen klar linje kring hur bonuspoolen ska fungera, men tanken är att StillArt retroaktivt ska dela ut ersättning för väl utförda arbetsprestationer, eller för innovationer som leder till mer effektiva processer eller bättre teamwork. En förhoppning från Magnus sida, är att det gemensamt ska beslutas var pengarna ska gå. Detta ska beslutas vid två stycken möten per år, där det även

kommer att finnas utrymme att belöna personliga insatser. Det ska även skapas egna investeringsfonder för att kunna investera i projekt med hög förväntad ROI hos t.ex. kunder.

En del konsulter har sagt till Magnus att det skulle vara mycket enklare att betala ut konsultarvode direkt istället. På frågan om ersättningssystemet skulle komma att ändras och inriktas mot att betala ut konsultarvoden, tror Magnus att det vore möjligt så småningom, men att det skulle vara ett kortsiktigt alternativ som inte främjar den strategiska uppbyggnaden av StillArt. Tanken bakom systemet är att locka till sig entreprenörer som är beredda att ta risker samt är resultatfokuserade. Om konsulter misslyckas med att skapa resultat, anser Magnus att de förmodligen inte har de rätta egenskaperna som krävs. Han tycker dock att det i vissa fall är mer effektivt att betala ut traditionella konsultarvoden, t.ex. 10 000 SEK istället för kanske det tiodubbla över tre år. Sådana fall kan vara expertis inom databasanalys och telemarketing. Vid ett stort projekt rör sig arbetsinsatsen för personer med sådan expertis om ca sex dagar, och tre dagar vid ett mindre projekt. Sannolikt skulle detta vara billigare och enklare för StillArt, men konsulterna lockas inte att skapa mervärde åt StillArt. Alternativet att helt gå över till konsultarvoden innebär att StillArt står för hela risken, men tar då även hela ersättningen.

Magnus menar att det kan vara nödvändigt att betala ut konsultarvode direkt ibland. I ett av projekten är en konsult inblandad som inte hade möjlighet att ta risken med SB, och ersätts därför med traditionellt konsultarvode. Det handlar om en speciell tjänst och kunden gick dessutom med på att betala hälften av konsultarvodet. Magnus menar att det är ekonomiskt möjligt att betala ut arvoden direkt eller ha anställda, och han är övertygad om att det finns så pass stora volymer i den här verksamheten. Men det handlar, återigen, om att han vill ha den entreprenöriella typen av konsulter i företaget istället. Dessutom blir riskerna för StillArt större med ett sådant upplägg. När det gäller riskaversa personer tror han att det krävs en grundlön och en lite mindre rörlig ersättning.

Angående ersättningssystemet, menar Claes att det inte har någon större ekonomisk betydelse i och med att han lägger ner så lite tid på StillArt. Han gör det inte för pengarna, utan för att han tycker det är intressant att diskutera publikutvecklingsfrågor, och ser det som en personlig fortbildning. Det handlar om att på ett praktiskt sätt kunna bredda sin egen kunskap, eftersom det är berikande att utväxla idéer och tankesätt med andra. Huruvida ersättningssystemet är rättvist har han egentligen ingen tid att grunna på.

4.2.1 Problematik

En av nackdelarna med SB är att det är ett ovanligt system i en bransch som inte är van vid att hantera resultatdrivna system. Detta har lett till problem med bl.a. två brittiska konsulter, dels för att de var vana vid snabb ersättning efter utfört arbete, men även då de inte delade StillArts värderingar. Magnus menar att konsulterna ville göra allt jobb själva, och var jätteduktiga på vissa delar av processen eftersom de var erfarna konsulter, men inte lika effektiva på att leverera resultat. Detta ledde till motsättningar eftersom de ansåg att Magnus inte hade någon erfarenhet inom databashantering och prissättning, vilket var deras specialitet. Som AM för projektet tyckte Magnus att kundens budskap inte signalerades tillräckligt tydligt, och ville ta in en expert på branding. I enlighet med SB skulle detta leda till att konsulterna på sikt skulle kunna nå en högre procentsats, och dessutom få jobba mindre. Men konsulterna valde att själva lägga ner arbetstid på att lära sig branding och ambassadörskap. Efter ett tag insåg de att de inte skulle kunna maximera sin ersättning genom att göra allt jobb

själva, och hoppade av efter halva projektet. Magnus menar att allt det jobb de lagt ner, så småningom skulle ha gett mycket mer betalt, eftersom de skulle ha nått en högre tröskel i SB, samt att andra konsulter skulle kunna ha använt sig av deras arbete och processer. I slutändan la de ner väldigt mycket jobb utan att resultaten visade sig, och det hela slutade med att de skickade StillArt en kalkyl för sin arbetstid på knappa 20 000 €. Magnus menar att det hela misslyckades p.g.a. att konsulterna hoppade av i förtid, och att de inte tillät andra att arbeta med projektet. Konsulterna som hoppade av kommer att få en väldigt oansenlig ekonomisk ersättning, 100 000 SEK över tre år i bästa fall, och 10 000 SEK om det går mindre bra i enlighet med SB.

Magnus poängterar återigen hur viktigt det är att ha med sig rätt människor i teamet. Enligt honom bygger systemet på tålmod och tilltro till StillArt, samt kring själva teamet, och att en enskild konsult inte kan påverka alla delar. Magnus medger dock att han kan förstå varför konsulterna hoppade av, då de hade gjort ett jobb värderat enligt konsultarvode till ett par hundra tusen kronor, samtidigt som de saknade ett långsiktigt tänkande och tilltro till SB.

”Jag är skeptisk till systemet p.g.a. samma orsaker till varför jag inte kör motorcykel. Jag vet att jag kan köra tillräckligt bra själv, det är alla andra på vägen jag oroar mig för.”

Citatet kommer enligt Magnus från en konsult som ännu inte är med i något projekt, men har accepterat provision för att testa idén. Denna typ av problematik beror enligt Magnus på att det är en utmaning för många konsulter att tänka på de långsiktiga resultaten. En av konsulterna har varit med om ett liknande upplägg på ersättningssystem tidigare, och råkade ut för att uppdragsgivaren ansåg att den ökade försäljningen inte var konsulternas förtjänst. Detta påverkar naturligtvis konsultens inställning till SB, då han är rädd att det kan hända igen. Magnus tror att det finns en risk att även StillArt kan komma att råka ut för sådana problem med kunder i framtiden.

Konsulterna vet att arbetet med StillArt är ett risktagande, enligt Magnus går de in i projekten med en entreprenörsinställning. Deras privatekonomi står inte heller och väger med StillArt, vilket kanske är en förutsättning. Magnus tycker dock att det är svårt att hitta konsulter som har tilltro till sina egna resultat och att kunden verkligen implementerar dem, samt tilltro till StillArt och dess förmåga att kunna betala ut långsiktiga ersättningar.

Claes säger att ersättningarna baseras på en kollektiv prestation. På frågan om den kollektiva ersättningen kan leda till orättvis fördelning, menar han att det är många olika personer som är inblandade, vilket kan göra det svårt att veta vem som har bidragit med vad. Det går i slutändan inte att avgöra en enda orsak till varför det säljer bra eller dåligt, det finns alltför många olika faktorer som spelar in. Han säger att det, rent principiellt, alltid finns risker med den här typen av ersättningssystem. Det är alltid svårt att med säkerhet mäta insatsen från personerna, men eftersom han har en så pass liten roll i det hela är det inget som han funderar över.

Hur StillArt ska locka till sig professionella konsulter är en fråga som redan är aktuell enligt Claes, eftersom Magnus redan har varit tvungen att betala ut konsultarvoden sedan somliga konsulter inte accepterat ersättningssystemet. De som lever på att vara konsulter har inte möjlighet att lägga ned tid, och sedan få betalt långt efteråt. Claes tror att verksamheten troligtvis kommer att röra sig i en annan betalningsinriktning. Han tror att Magnus tanke är att bygga upp ett så pass stort kapital, att StillArt kan betala konsulter lite bättre redan från början, men ändå ha samma system mot kunden. Claes säger att det måste gå åt det hållet,

annars måste StillArt anlita personer som inte kan vara helhjärtat engagerade i sina arbetsuppgifter. Magnus tror inte att de konsulter som har samarbetet med StillArt som sidoverksamhet kan hålla på så länge till, om några år måste de ta ställning. De måste fråga sig själva om de har de tiden och orken att fortsätta.

På frågan om det kan uppstå problem med ”freeriders” inom teamen, svarar Magnus att det inte finns något sådant problem, eftersom det är ett så litet företag att det enkelt skulle uppdagas. Magnus tror på proaktiv diskussion, och att kommunicera kring de eventuella problem som kan uppstå.

4.2.2 Ersättningssystemets effektivitet

Vi presenterade och förklarade begreppen Transparency, Fairness och Controllability för Magnus, och bad honom applicera dem på StillArt.

Transparency

När det gäller transparens, menar Magnus att den nuvarande kalkylen angående ersättningssystemet är alltför komplicerad för konsulterna att läsa av. Magnus menar att det finns en risk att ersättningssystemet inte är 100 procent korrekt, då det kan innehålla felberäkningar och buggar. Angående kostnadsdelen är det viktigt att konsulterna i framtiden känner sig trygga. Det finns en målsättning i att SB ska bli mer systematiserat, med en noggrann budget som grund. Detta innebär förhoppningsvis en ökad trygghet för konsulter, då det i nuläget upplevs som svårt att ha full kontroll över kostnader och intäkter. För att stärka transparensen och tryggheten ska konsulterna vid en senare tidpunkt samlas i Åre, där utomstående revisorer öppet redovisar vad som hänt föregående år, konsulterna får då möjlighet att ta del av materialet. Ju mer systematiserat SB blir, desto mer transparent och rättvist kommer det att upplevas enligt Magnus, som hela tiden strävar efter att SB ska förbättras.

Fairness

När det gäller *fairness*, kan konsulter komma att uppleva att den första nivån i SB, på 6 procent i ersättning, är orättvis gentemot vad StillArt erhåller. Personerna måste därför ha en övertygelse om att företaget kommer generera stora intäkter. En del konsulter tittar på procentsatserna och kalkylerar detta mot sitt dagsarvode, Magnus menar att den som begriper systemet tittar på möjligheterna, och de högsta procentsatserna. Det finns en risk att konsulter kan komma att tycka att de jobbar mer än andra, eller har mycket högre kompetens, och därför bör erhålla högre ersättning än andra. Tanken är att individen ska göra det han/hon är bra på, och inte försöka göra allt själv. SB ska som sagt uppmuntra till samarbete och utväxling av kunskap. Incitamenten handlar om att ju mer konsulterna hjälper varandra och desto mer kunskap som utväxlas, desto högre nivåer uppnås, vilket gynnar alla parter.

En annan sak som Magnus funderar på, är om säljarens extra 10 procent under tre år är skäligt. Han menar vidare att 10 procent är kutym i branschen, men att ett alternativ vore att de extra 10 procenten bara gäller för första året. Det kan bli rätt stora summor för AM till slut, förutsatt att AM också är säljare, men självklart ska även övriga konsulter ha incitament för att kunna initiera kontakt med kunder. Ett alternativ är att fondera pengarna som inte går till säljaren i den tänkta bonuspoolen för att kunna dela ut vid ett senare tillfälle. De fonderade pengarna kan då användas till en s.k. *Loyalty-* eller *Development award*, eller till att utveckla tjänster som inte belastar tröskelavståndet. Han funderar även på om det är rättvist att ett

utomstående konsultföretag får lika mycket som en enda konsult, det kan ju vara flera olika personer i konsultföretaget som är inblandade.

Controllability

Återigen säger Magnus att kostnadsdelen måste bli bättre, det kommer krävas systematisering för att kunna kontrollera det bättre. Han talar här om olika webbaserade verktyg för att kunna kontrollera olika parametrar vid de olika projekten. Det kan också innefatta kontroll av tidsanvändning och försäljning. Genom sådana verktyg kan utvecklingen mer eller mindre följas i realtid. Detta kommer att förstärka *controllability*, då rutinerna just nu inte är tillräckliga eftersom det inte finns någon ordentlig manual för processerna. Magnus tror att det nuvarande ersättningssystemet kommer att fungera bättre i framtiden än vad det gör idag, om alla som jobbar med det belönas för att göra det bättre.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel sammanbinder vi teorierna med det empiriska materialet, och utifrån detta analyserar vi och för diskussioner kring problematiken i StillArt. Resultatet sammanfattas sedan i nästkommande kapitel, Slutsatser och rekommendationer. Den första delen i avsnittet behandlar området samarbete och samförstånd, medan del två behandlar StillArts ersättningssystem.

5.1 Nödvändiga faktorer för samarbete

Magnus nämner i en intervju några nyckelegenskaper för konsulter som han tror är avgörande för en god samarbetsrelation, dessa är:

- Gemensamt ansvar
- Långsiktighet
- Frikostighet
- Tro på samarbete
- Gott ledarskap
- Delade värderingar

De nämnda nyckelegenskaperna, tillsammans med andra värderingar som Magnus nämner i intervjuerna kan appliceras på resonemanget som Mayer et al för. De talar om tre viktiga faktorer som anses nödvändiga för att tillit i samarbetsrelationer ska uppstå:

- *ability*
- *benevolence*
- *integrity*

Magnus menar att det förutom rätt kompetens för samarbetet krävs att individen har en entreprenörsinställning. Han poängterar att det är viktigt att ha med sig rätt människor i teamet, därför eftersöks två olika sorters professionalitet. Det måste förutom en grupp specialister, finnas en ledare med *people skills* som kan driva StillArts kunder genom arbetsprocessen. Dessa kompetenser och egenskaper som Magnus talar om, kan översättas till *Ability*.

En annan egenskap som Magnus menar är nödvändig för samarbetet är långsiktigt tänkande, han menar också att det kanske är en förutsättning att konsulternas privatekonomi inte ”står och väger” med StillArt. Ytterligare en egenskap som Magnus talar om är att teammedlemmarna har kulturens långsiktiga bästa som sitt övergripande mål. Anledningen till att samarbetet med de två brittiska konsulterna inte fungerade var att de inte delade StillArts värderingar, och att de ville göra allt arbete själva. Dessa värderingar om långsiktighet och samarbete kan översättas till *Benevolence* och *Integrity*.

5.1.1 Problematik

Problemet för StillArt när det gäller samarbetsrelationen är i första hand inte att hitta personer med den rätta tekniska kompetensen (Ability). Ett av de mest framträdande problemen i samarbetet, verkar istället vara att många konsulter inte delar StillArts värderingar angående långsiktighet och tålamod, vilket i sin tur kan spåras tillbaka till att värderingarna inte kommuniceras ut tillräckligt tydligt av SB. När det gäller långsiktigheten tror vi att StillArt i dagsläget befinner sig i ett kritiskt skede, eftersom företaget är så pass nystartat att det kommer ta tid innan resultaten visar sig. Att hitta rätt personer för uppgiften är problematiskt, då det som Magnus säger kanske är en förutsättning att deras privatekonomi inte står och väger med StillArt. Detta innebär att konsulterna som är inblandade i samarbetet har andra arbeten vid sidan om. I vissa fall handlar det om personer som har samarbetet med StillArt mer eller mindre som hobby. Tålamod är viktigt i detta skede, då StillArts målsättning är att handha långt fler kunder än vad som sker idag. Tiden mellan prestation och ersättning kommer därför säkerligen att minska i framtiden. Problemområdena för samarbetsrelationen ligger, som vi ser det, inom ramen för *Benevolence* och *Integrity*.

Rimlighet

När det gäller de tre faktorerna (*a*, *b*, *i*) handlar det naturligtvis om en ömsesidig inställning. Även rimlighet nämns i anslutning till *Integrity*. I litteraturen menar man att samarbete är omöjligt om parterna inte anser att deras förtjänst är skälig i förhållande till samarbetspartnern (Kadefors se Ring & Van de Ven 1994). Här kan vi dra paralleller till det fundament (Calculus-based trust) som förtroende ofta bygger på inledningsvis. Detta innebär att parterna reflekterar över vilka kostnader och risker en samarbetsrelation har. (Child 2005) Magnus menar att många säkerligen kommer att tycka att de ursprungliga 6 procent i ersättning gentemot vad StillArt erhåller, är orimligt. Vi kan skönja en problematik här, då ersättningssystemet möjligtvis inte är optimerat för StillArt i dagsläget. I de fall omsättningsutvecklingen i StillArt är god och konsulterna når upp till den högsta ersättningsnivån (16,5 %) blir det naturligtvis lukrativt att samarbeta med StillArt.

Vi ställer oss undrande till att olika individer ersätts med exakt lika mycket, trots att de kanske lägger ned olika mycket tid på projekten. Som Claes påpekar innebär kollektiv ersättning alltid risker gällande orättvis fördelning. Magnus har medvetet valt att basera ersättningssystemet på resultat, och att det inte ska beakta antalet nedlagda timmar per projekt. Vi tror att detta i framtiden, mer eller mindre, kommer att bli problematiskt. Om ersättningssystemet i fortsättningen ska ha samma grundprincip, kommer det att krävas goda rutiner och ledarskap för att undvika konflikter mellan konsulterna. Individer förmodas jämföra förhållandet prestation och ersättning med andra individer, och diskrepanser i relationen prestation och ersättning tenderar då att alstra en känsla av orättvisa (Van Herpen et al se Locke & Henne 1986). Ur denna aspekt kan det också finnas en problematik i att vissa ersätts under SB, medan andra betalas med konsultarvode direkt. Vi tror att StillArt behöver det som litteraturen benämner *task-* och *maintenance leadership*. Studier har visat att dessa typer av ledarskap krävs för att undvika konflikter. Det första handlar om att få gruppen att sträva efter de uppsatta målen. Det andra handlar om att hålla ihop gruppen, lösa konflikter, stärka motivationen o.s.v. (Child 2005) I nuläget ligger hela detta ledarskapsansvar hos Magnus, men vi tror att det är viktigt att andra personer, t.ex. framtida AM avlastar detta ansvar.

5.2 Relational trust & Bonding

Magnus menar att tro på samarbete är en viktig egenskap hos konsulterna. Ju mer beroende parterna är av varandra, desto mer tillit krävs för att åstadkomma effektivitet och möjligheter till förbättring (Kadefors se Wicks et al 1999). Den form av förtroende som Magnus eftersöker kan tolkas som *Relational trust*. Kadefors menar att det är osannolikt att ett nära och djupt samarbete uppstår eller fortskrider om inte relationsförtroende utvecklas, där parterna interagerar direkt och med intensitet över en längre tidsperiod (Kadefors 2004).

Enligt Claes är kontakten med de andra medarbetarna väldigt sporadisk. Om ett samarbete mellan de olika konsulterna ska främjas, menar vi att det krävs en djupare form av samarbete mellan parterna. Vi tror därför att det kommer att vara nödvändigt med fler tillfällen för konsulterna att träffa och lära känna varandra. StillArt bör därför i vårt tycke införa rutiner för att underlätta informationsspridandet mellan teammedlemmar. Enligt Child torde sådana rutiner utveckla tillit baserat på kännedom och förutsägbarhet. Exempel på sådana rutiner är att införa regelbundna möten mellan ledning och anställda. Han menar vidare att sådana möten kan vara ett verktyg för att lösa konflikter, och för att undvika att ”hårda” konflikter utvecklas till, eller förväxlas med, en personlig motvilja. (Child 2005)

Bonding innefattar att individer skapar en djupare personlig förbindelse med andra teammedlemmar, detta kan sägas vara den högsta nivån av tillit. Tidsaspekten är viktig i detta sammanhang, ju längre tid ett samarbete fortlöper, desto större är chansen att uppnå djupare personliga förbindelser. (Child 2005) Problemet i StillArt är att projektteamen arbetar tillsammans under en kortare tid. I och med att konsulterna är utspridda i Sverige och övriga Europa, tror vi som sagt att det är viktigt att StillArt planerar in tillfällen för konsulterna att träffas för att utveckla *Relational trust*.

Konsulterna bör också, som även Magnus påpekar, inte bara väljas ut p.g.a. deras tekniska kompetens, även den sociala biten är viktig, då de måste tro på samarbete. En sammankomst inför varje enskilt projekt skulle ge konsulterna möjligheten att lära känna varandra bättre. Magnus talar om att teambuildingkurser ska genomföras, för att tillsammans diskutera ihop sig om StillArts framtid.

En komponent som bör tas i beaktelse är kontinuerlig feedback, s.k. *Double-loop learning* (Heracleous 2003). Det här diskuteras ytterligare av Kort & Baumgarten (2006), de menar att utvärderingsprocesser är av stort värde, då de skapar viktig feedback för medarbetare. Magnus har nämnt att det finns behov av möten och att han planerar att ha minst två tillfällen per år framöver, men i nuläget finns det inga direkta utvärderingsprocesser. Vi anser att kontinuerliga utvärderingar är av stort värde för StillArt, med tanke på att de befinner sig i utvecklingsstadiet och till viss del skapar sin företagskultur genom det gemensamma lärandet.

5.3 Sociala nätverk

Genom teorier om sociala nätverk förstärker vi resonemanget, om att en djupare form av samarbete och förtroende kräver fler tillfällen för konsulterna att lära känna varandra. Magnus säger att; ”Systemet ska uppmuntra till samarbete och utväxling av kunskap.” Mellanmänniskt deltagande är en nyckelfaktor för bindningar i sociala nätverk. Detta innefattar i vilken utsträckning individers aktiviteter är sammanfogade med andra individer. (Chieh-Peng Lin¹²).

Magnus målsättning är att processerna i StillArt ska systematiseras till den grad att konsulterna i vissa fall inte behöver träffa kunden eller övriga konsulter. Detta kan tyckas stå i kontrast till målsättningen om ett utökat samarbete och utväxling av kunskap sinsemellan. Magnus menar vidare att en enda konsult inte kan påverka alla delar i processerna, det är därför viktigt att ha tilltro till medarbetarna. Som tidigare nämnts krävs det ökad tillit ju mer beroende parterna är av varandra. Vi tror att StillArt vill utveckla det som teorin benämner *expressive ties*, vilket är en djupare form av bindning bestående av vänskap och social support i nätverket (Chieh-Peng Lin se Manev & Stevenson 2001). För att detta ska utvecklas krävs som sagt att medarbetarna är väl bekanta med varandra. Givet att vänskap och social support är beståndsdelar i ”*expressive ties*” är det troligt att individer har tillit till de medarbetare som erbjuder dessa beståndsdelar (ibid).

5.4 Samarbete och ekonomiska incitament

Samarbete enbart baserat på ekonomiska incitament tenderar att främja ett kortsiktigt ekonomiskt självintresse för inblandade. Engagemanget för samarbetet är lågt och deltagandet beror till stor del på finansiella belöningar för prestationen. (Bresnen & Marshall¹³) Magnus eftertraktar ett lite större engagemang i samarbetet, men ersättningssystemet belönar i nuläget konsulterna endast för resultat i form av antal sålda abonnemang. Det vore inte omöjligt att samarbetet med StillArt från några parter sida enbart handlar om ett ekonomiskt självintresse. Enbart finansiella belöningar ignorerar eller försummar betydelsen av andra typer av belöningar, såsom känsla av en bra prestation eller intresse för arbetet i sig självt, som motivationsfaktorer (Bresnen & Marshall se Herzberg 1966). Sådana faktorer är viktiga för att uppmuntra ett större engagemang på grupp- eller individnivå, vilket är vitalt för att skapa framgångsrika samarbeten på lång sikt (Bresnen & Marshall¹⁴).

Ekonomiska incitament betraktas allmänt som en stark motivationsfaktor, men vi tror att det är viktigt för StillArt kombinera detta med någon form av mjukare *Recognition plans*. Vi tror dessa typer av sociala belöningar kan bidra till ett starkare engagemang för samarbetet mellan konsulterna i StillArt, och bör vara självklara inslag hos StillArt. Då StillArt inte har en traditionell arbetsplats, där det enkelt går att uppmuntra personal genom en klapp på axeln eller ett uppriktigt tack, blir det viktigt att ha regelbundna sociala sammankomster. StillArt har i nuläget ett gap mellan upplevd och faktisk företagskultur, och för att komma i balans tror vi att det kommer att krävas tydligare riktlinjer kring StillArts personalpolitik. Det finns möjligtvis en problematik att knyta konsulter kring långsiktiga mål, då konsulter får antas

¹² Se Chae et al 2005; Coleman 1990; Putnam 1993

¹³ Se March & Simon 1958; Etzioni 1961; Handy 1993

¹⁴ Se Bennet & Jayes 1995; Holti & Standing 1996

arbeta främst mot kortsiktiga mål. En lösning på detta vore kanske att ha fast anställd personal istället.

Ett alternativ för att skapa ett djupare engagemang är delägarskap, vilket kan vara ett starkt incitament för personer att fortsätta samarbetet. Även Magnus har reflekterat över delägarskap och han menar att det är ett möjligt alternativ. Konsulterna har i dagsläget inget långvarigt förhållande till StillArt, och vi tror att det krävs förändringar för att förbättra denna aspekt. Konsulterna är inte anställda i StillArt, men för att uppmuntra till långa och givande samarbetsrelationer tror vi att det behövs åtgärder som förstärker individens engagemang. För att summera, anser vi att ersättningssystemet idag inte är optimalt för att stödja den eftertraktade företagskulturen, som innebär ett starkt engagemang för samarbete.

5.5 Konsulternas risktagande

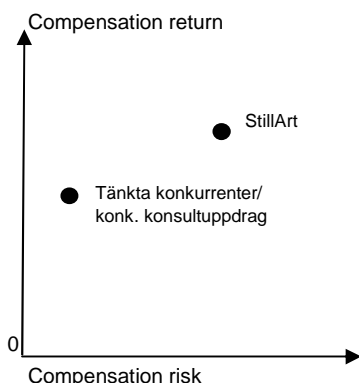
I litteraturen sägs att det vid samarbetsrelationer är centralt att upprätthålla tydlighet och realism angående de olika parternas åtagande. Vidare sägs att förpliktelserna måste vara realistiska och därför noggrant beräknade. Parterna måste anses kunna infria sina åtaganden. Sannolikheten är hög att det inledande steget i samarbeten handlar om en ömsesidig beräkning gällande nytta och risker. (Child 2005) Det här är enligt vår mening ett kritiskt moment för StillArt. Magnus menar att en del konsulter jämför sina nuvarande konsultarvoden med StillArts SB. Som vi nämnt i empiriavsnittet var en av konsulterna rädd för att StillArts kunder inte skulle betala ut ersättning, och även Magnus ser risker i att detta kan hända. Detta innebär att samarbetet med StillArt är riskfyllt ut två olika aspekter. Det finns även, som nämnts tidigare, en risk i den långsiktiga aspekten, att det tar lång tid innan ersättning och nivåerna är osäkra. Då det inte finns någon garanti för den förväntade ersättningen i ett relativt riskfyllt system, är de initiala kraven högre för att rättfärdiga risken individer tar (Rabin 1995). Ett sätt att stävja detta problem är genom detaljerade kontrakt med de kulturella organisationerna som minimerar tvetydighet. Detta kommer att vara viktigt för StillArts relation till konsulterna, då det bidrar till att minska den initiala risken för dem. Som vi ser det är det nödvändigt att ha en differentierad ersättning till konsulterna i nuläget. Vi förstår att en del konsulter inte har möjlighet att ta risken som ersättningssystemet innebär. Vi tror dock att en förbättring av ersättningssystemet gällande logik, överskådlighet o.s.v. kommer att innebära att fler accepterar det och ser de fördelar som trots allt finns i det. En sådan förbättring tillsammans med komplettering av andra belöningar, kommer i vår mening att förbättra samarbetsrelationen i StillArt.

5.5.1 Risk/ersättning

I detta stycke utvecklar vi resonemanget om riskaspekten för konsulten och bidrar med åtgärder som möjligtvis kan stävja denna problematik. Detta stycke och framåt behandlar i huvudsak problematiken kring StillArts ersättningssystem, den inledande frågan i vår problemställning.

Som vi varit inne på tidigare anser vi att StillArts ersättningssystem är riskfyllt, då det enbart utgörs av rörlig ersättning. Ersättningen kan även påverkas av externa faktorer, som ligger utanför konsulternas och StillArts kontroll. För en ung organisation med resurssvårigheter, kan det vara svårt att betala ut konkurrenskraftig grundlön för att motivera ett entreprenöriellt beteende (ibid).

Eftersom StillArt är ett nystartat företag som vill motivera just entreprenöriellt beteende menar vi, med stöd av teorin, att det är viktigt att StillArts ersättning är potentiellt högre än andra konkurrerande konsultersättningar. Nedan illustreras detta med en enkel modell:



(Figur 9, Pay Arc, modifierad Olofsson et al 2007)

De två kanske viktigaste frågorna i anslutning till ersättningssystem är:

1. analys och fastställande av konkurrenskraftig ersättningsnivå
2. val av ersättningsform/er för att nå upp till ersättningsnivå (Rabin 1995)

För StillArt är det viktigt att undersöka vad som är en konkurrenskraftig ersättningsnivå, och sedan utforma ersättningssystemet så att nivån på ersättning (exempelvis årsbasis) potentiellt överstiger denna. Den ersättningsform som StillArt använder sig av idag utgörs enbart av SB. Vi anser att SB i dess utformning är aningen ensidigt, och bör därför kanske kompletteras av ett syskonsystem. Förutom *nivå* och *form* innefattar utformning av ersättningssystem *mix*, vilket innefattar den relativa tonvikten företag lägger på de olika ersättningsformerna (ibid). Vi menar att tonvikten i StillArt bör ligga på SB, övriga eventuella ersättnings-/belöningsystem baseras i sin tur på SB.

I teorin talas det även om att det finns potential att beräkna sannolikheten för ersättning. Detta kan göras genom att beakta interna och externa faktorer som kan påverka ersättningen. Historisk data över ersättningsnivå kan också användas för att estimeras sannolikheten. (Rabin 1995) I StillArts fall är det dock i nuläget svårt att beräkna sannolikheten för rörlig ersättning, men i framtiden kan det vara till stor hjälp för vidareutveckling av systemet.

Rabin menar vidare att de initiala kraven för att rättfärdiga risken med riskfyllda system är högre. Att rättfärdiga risken ser vi som en stor utmaning för StillArt, viktiga komponenter för detta menar vi är en potentiellt högre ersättning i kombination med ett mer transparent, överskådligt och logiskt SB. Magnus tror att det för riskaversa personer krävs en grundlön i kombination med en mindre rörlig ersättning. Enligt Fama & Miller et al är majoriteten av individer riskaversa, vi tror därför att det är vitalt med förbättringar angående riskaspekten.

5.6 StillArts ersättningssystem

StillArts ersättningssystem är helt teambaserat, utan någon individuell ersättning till konsulterna, med undantag av de *Recognition plans* som ska ge ersättning i efterhand. Magnus menar att den största nackdelen med SB är att det är ett system som bygger på en väldigt riskfylld affärsidé. Risken består i detta fall av att gå miste om all ersättning för nedlagt arbete. Å andra sidan är tanken att risken ska kompenseras genom att taket för ett

mycket väl utfört arbete ligger betydligt högre än genomsnittet. Genom att konsulter aktivt väljer att delta i systemet, accepterar de således även den medföljande risken.

Det verkar finnas en trygghet i att skapa ett ersättningssystem som överensstämmer med praxis i branschen, i motsats till ett system som fullt ut stödjer företagets kultur och långsiktiga mål (Rabin se Hewitt Associates 1991). StillArt har gjort ett medvetet val, och därför risktagande, att differentiera sig mot övriga konsultverksamheter, i avseende till sitt ersättningssystem. Eftersom SB är differentierat och under uppbyggnad, kan det ur konsulters synpunkt anses som främmande och riskfyllt. Detta medvetna risktagande från StillArts sida är gjort p.g.a. en önskan om att locka till sig en viss typ av medarbetare, vilket också ska mynna ut i en önskvärd företagskultur.

5.6.1 Subscription Builder

SB är kanske ett nödvändigt system i nuläget, med tanke på hur provisionssystemet mot kunderna är uppbyggt. Uppkomsten av SB verkar dock inte ha varit helt optimal enligt våra teorier. Ett ersättningssystem bör utgå ifrån de målsättningar och visioner ledningen valt att fokusera på (Cacioppe se Covey 1994). I StillArts fall växte SB fram ur en lukrativ prismodell för att nå en utforskad marknad, istället för att ha sitt ursprung i de grundvärderingar Magnus vill förmedla. Hopwoods modell förklarar hur ett företag kan synkronisera personliga mål med organisatoriska, och på så vis leda mot enhetlig organisationsbeteende (Emmanuel et al 2001). Vår uppfattning är att Magnus har haft en liknande tankegång vid utvecklandet av ersättningssystemet, d.v.s. att SB till viss del premierar enhetlig organisationsbeteende som också representeras av långsiktig tänkande.

En av de stora fördelarna med SB är att det uppmuntrar konsulterna till att hitta nya kunder, dels då de får en säljersättning utöver sin vanliga ersättning, men även för att fler kunder förmodligen innebär fler antal sålda abonnemang. Eftersom alla konsulter inom SB påverkas av varandras prestationer, spelar det inte lika stor roll vem som blir AM eller säljare, så länge det är den personen som är mest lämpad för uppgiften, vilket således gynnar den stora massan mest, vilket är helt i linje med vad Roth hävdar.

SB är i grund och botten ett bra ersättningssystem enligt de parametrar som McAdams ställer upp för ett OUI. SB har stora likheter med de kännetecken McAdams listar upp;¹⁵

- Det är tydligt att alla som deltar i SB ersätts med exakt samma ersättning, förutom säljarens andel.
- Parametrarna och utvärderingsvillkoren är bestämda på förhand.
- Mätbart och resultatbaserat, i förhållande till aktivitetsbaserat.
- Skapar ”accountability” för ledningen, samt har lång framförhållning

SB har även inslag av *Project team incentives*, då det har tydliga gränser som klargör vilka konsulter som är berättigade till full ersättning. Enligt vår tolkning av McAdams teori, är SB ett ofullständigt OUI, eftersom det saknas två viktiga parametrar, dynamik och engagemang.

Den första parametern handlar om hur enkelt det är att ändra systemets procentsatser och parametrar. SB: s olika procentsatser skulle kunna ändras från år till år om så önskades, men

¹⁵ Se kapitel 3.5.1

det skulle bli väldigt svårt att ändra på parametern antal sålda abonnemang, då den är själva byggstenen i SB. Vi tycker att det finns en problematik kring att bygga hela sitt ersättningssystem kring en enda parameter, (även om antalet sålda abonnemang givetvis beror på ett antal delfaktorer) fastän den är otroligt viktig och avgörande för StillArts framgång. Tanken med att det är kostnaderna som ytterst styr de olika procentsatserna i SB är god, då de ger ett incitament åt konsulterna att vara kostnadseffektiva. Samtidigt bygger idén på att den förväntade kostnaden blir så korrekt som möjligt. Skulle budgeten för förväntade kostnader sättas för högt, får konsulterna det svårare att nå högre nivåer, och sätts den för lågt, blir det kanske för lätt för konsulterna att nå höga procentsatser.

Den andra parametern som saknas, är ersättningssystemets möjlighet att engagera personalen i företagets långsiktiga målsättning (McAdams 2000). Detta exemplifieras både genom Claes dämpade intresse för StillArts visioner, samt genom de två konsulternas fokusering på ”snabba pengar”. En del av StillArts problematik kring ersättningssystemet bottnar i ofullständiga organisatoriska mål. SB är väldigt tydligt inriktat på en teambaserad ersättning, vilket ska baseras på den tänkta teambaserade företagskulturen Magnus vill införa. StillArts långsiktiga målsättningar mynnar ut i att Magnus lägger stor vikt vid att förbättra StillArts interna processer och organisatoriska rutiner. Om det är så pass viktigt att ersättningssystemet ska stödja StillArts vision och målsättning, måste detta synliggöras i SB. Att sätta in parametrar i SB som uttryckligen baseras på andra mått än antalet sålda abonnemang, blir dock i vårt tycke ineffektivt, då dessa faktorer troligtvis inte kommer att bidra till att öka intäkterna.

Ett alternativ vore att dela upp SB i en individuell del, som skulle vara mer inriktad mot fast ersättning. Detta skulle kanske öka konsulternas trygghet, men det som talar emot att dela upp SB till en delvis individuell del, är enligt McAdams, att det kan orsaka ett gap mellan upplevd och önskad företagskultur. McAdams menar att ett ensamt ersättningssystem utan stöd av andra organisationsverktyg riskerar att bli alltför isolerat och otillräckligt. Detta påstående är relativt tydligt hos StillArt, då SB som det ser ut i nuläget, inte kan bära alla organisatoriska krav. För att stödja SB har Magnus tänkt använda sig av en bonuspool för att dela ut belöningar i efterhand, eller s.k. *Recognition plans*.

5.7 Effektivitet

Ett ersättningssystemets effektivitet beror på tre olika variabler som är knutna till varandra (*transparency, fairness, controllability*) (Van Herpen et al se Thierry 1987). Dessa variabler kan även appliceras på StillArts ersättningssystem.

Transparency

Ett transparent system underrättar en riskavers person om systemets regler och företagets målsättningar (Van Herpen et al 2005). När det gäller transparency medger Magnus att SB inte är tillräckligt tydligt, och det framgår inte heller vilka målsättningar StillArt har. Istället för att underlätta och förtydliga regler och målsättningar för en riskavers person, sänder SB i vårt tycke ut rakt motsatta signaler. Enligt Van Herpen et al kan detta leda till osäkerhet, vilket försämrar effektiviteten för ersättningssystemet. En del av otydligheten baseras på att systemet är uppbyggt på ett antal Excel-ark, vilket förutom att det kräver en grundläggande Excel-förståelse hos användaren, även gör det svårt att få en snabb överblick över systemets regler. Systemet upplevs av konsulterna som alltför komplext, vilket tvingar Magnus att kommunicera ut StillArts önskade företagskultur, istället för att låta systemet göra det åt honom. Detta skapar i vårt tycke ett grundläggande problem, då ersättningssystemets duglighet ifrågasätts eftersom dess transparency är otillräcklig och konsulter inte förstår innebörden av SB. Ett kännetecken för ett effektivt ersättningssystem är att budskapet kommuniceras via ett enkelt informationssystem, och denna aspekt kan nog komma att förbättras vid införandet av ett kontrollsystem.

Gällande kommunikationen och kontakt inom nätverket, nämner Heracleous att det måste finnas en tydlig koppling mellan ersättningssystem och andra former av företagskommunikation. Inom detta område har vi fått uppfattningen att det finns plats för förbättringar hos StillArt. Kort & Baumgarten menar att bristfällig information är en fallgrop för ersättningssystem, och ledningen måste därför genom en periodisk uppdatering informera anställda om hur företaget presterar. På så vis kan anställda få en inblick i vilken bonus de kan förvänta sig, samt att den endast kan nås om den anställdes och organisationens mål uppfylls. (Kort & Baumgarten 2006) Denna kommunikation kommer troligen att bli tydligare hos StillArt när det webbaserade kontrollsystemet introduceras.

Fairness

I vår teori framkommer det tydligt att all ersättning till agenten måste vara skälig, både i förhållande till arbetsuppgiften samt till övriga agenter, för att motverka bristande motivation. I relation till övriga anställda upplevs nog ersättningssystemet som rättvist, då alla anställda får dela på lika mycket. Magnus har medvetet valt att plocka bort tidsaspekten ur SB, men i förhållande till nedlagt arbete, har StillArt uppenbarligen haft problem med att ersättningen upplevts som oskälig. Det finns även en risk i att konsulter inte lägger någon vikt vid ersättningen p.g.a. andra arbeten vid sidan om, även om Magnus tror att de personerna så småningom kommer att sällas bort. Att StillArts ersättningssystem har brister i sin transparens gör att de anställdas helhetsintryck av ett rättvist system kan påverkas negativt.

Controllability

Med tanke på ersättningssystemets enda påverkbara parameter, antalet sålda abonnemang, så bör konsulterna känna att de har möjlighet att kontrollera eller ha inflytande på resultatet. Om så är fallet, kommer detta också att leda till ökad motivation. Det som påverkar

ersättningssystemets *Controllability* negativt, är dess brist på överskådlighet över uppställda mål, dess komplexitet samt de odifferentierade ersättningarna.

5.8 Bonuspool

Tanken med StillArts tänkta bonuspool är att den ska fördelas retroaktivt, till den eller de som skapar organisatoriska fördelar för StillArt eller dess kunder. Hur stor monetär omfattning poolen ska ha, ska bestämmas av Magnus. Denna typ av *Recognition plan* bygger på att en belöning för ett önskat uppträdande kommer i efterhand. *Recognition plans* är främst tänkta som sociala belöningar, som ett medel för att öka motivationen hos konsulterna. (McAdams 2000) Grundtanken enligt McAdams teori, är att den ökade kostnaden för dessa ersättningar ska finansieras via de ökade resultaten systemet ger. Risker med de olika typerna av belöningar som Magnus vill införa, är enligt McAdams att individuella ersättningssystem kan komma att betraktas som en kostnad, istället för en investering i humankapital.

Enligt Van Herpen et al kan det uppstå komplikationer vid principalens värdering av prestationer och kontrollmöjligheter. Det kan vara svårt att uppskatta hur värdefull en innovation är, vilket skulle kunna leda till en motsättning mellan konsulterna och Magnus. Det finns även en risk, om än liten, att det sprids missunnsamhet kring belöningar och priser som baseras på subjektiva bedömningar, även om det är gruppen som helhet som "röstat" fram dem. Enligt Roth skulle det då kunna bli viktigt att göra ett gott personligt intryck på personer i bedömande position, vilket skulle missgynna StillArt.

Självva grundproblemet för konsulterna i StillArts fall, är att arbetet som skulle krävas för att vara inkluderad i bonuspoolen, inte ger en garanterad ersättning. Dessutom menar McAdams att för att nå en maximal effekt av *Recognition plans*, krävs en kontinuerlig uppmärksamhet och förnyelse av systemet. Enligt Magnus ska det gemensamt beslutas var pengarna i bonuspoolen ska gå, vid två stycken möten per år.

Magnus tänkta bonuspool är egentligen bara en praktisk lösning på hur man delar ut ekonomiska *Recognition plans*. Vi ställer oss lätt skeptiska till att *Recognition plans* är ett tillräckligt kraftfullt verktyg för att optimera implementeringen av StillArts önskvärda företagskultur. Det kan bli en stor omställning från SB: s väldigt "hårda" och tydliga krav på prestation, till bonuspoolens "mjuka" ersättningar, där det saknas tydliga regler och ramar.

6 Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel dras slutsatser av vår undersökning. De mest väsentliga delarna av vår analys utvecklas och konkretiseras, för att leda fram till vår slutsats. Vi ger ett praktiskt förslag på hur ett mer effektivt ersättningssystem kan se ut i StillArt, och går igenom de kritiska faktorerna för att säkra samarbete i ett nätverk, vilket besvarar vår problemställning. Vi ger också förslag på övriga förbättringar inom StillArt, samt förslag till fortsatt forskning.

Nedanstående två frågor har varit basen i vårt arbete;

- Hur bör ett effektivt ersättningssystem i ett nätverksbaserat konsultföretag vara uppbyggt?
- Vilka är de kritiska faktorerna för att säkra samförstånd och samarbete i ett nätverk?

StillArt har gjort ett medvetet val, och därför risktagande, att differentiera sig mot övriga konsultverksamheter, i avseende till sitt ersättningssystem. SB har sitt ursprung i det provisionsbaserade prissättningsystem som StillArt tillämpar. Då systemet inte hade sitt ursprung i de långsiktiga mål ledningen ville framhäva, påverkades även framkomsten av StillArts företagskultur, enligt McAdams teorier. SB upplevs som komplext, det är egentligen ett bra ersättningssystem, men det kan inte kommunicera ut StillArts visioner. Att sätta in fler parametrar i SB skulle i vårt tycke endast göra det ännu mer komplext än det redan är, och öka SB:s problematik kring *transparency*. Osäkerhet kring ersättningssystemet är ett allvarligt problem, då StillArts konsulter omöjligt kan antas vara lika effektiva som under ett förmodat optimalt system. Ett kännetecken för ett effektivt ersättningssystem är att budskapet kommuniceras via ett enkelt informationssystem, StillArts problematik inom detta område är centralt för vår analys, och hjälper oss fram mot vårt antagande:

- StillArts ersättningssystem är i nuläget suboptimalt, beroende på dess oförmåga att kommunicera ut långsiktiga visioner.

6.1 Förslag på Bonuspool/Gainsharing i StillArt

Med utgångspunkt i föregående styckes antagande, har vi funderat över hur ett mer effektivt ersättningssystem skulle se ut i StillArt. Ett alternativ vore att göra bonuspoolen mer effektiv genom att inrikta den mot *Gain sharing*, i förhållande till *Recognition plans*. Tanken med *Gain sharing* enligt Luthans, är att om alla inom teamet jobbar för att minska kostnader och öka produktiviteten, kommer organisationen bli mer effektiv, samt ha mer likvida medel över till ersättningar. En fundering vi har, är hur det skulle se ut om StillArt implementerade ett syskonsystem till SB, vid namn *Organisational Builder* (OB). Eftersom StillArts bonuspool ännu inte är skapad, ser vi inga problem med att ersätta den med en fiktiv variant med tydligt uppsatta mål och gränser.

Detta fiktiva belöningsystem skulle till skillnad mot sitt äldre syskon SB, enbart fokusera på organisatoriska mått, såsom förbättring av processer, ökad teameffektivitet, eller andra parametrar och faktorer Magnus vill kommunicera ut. OB skulle kunna vara uppbyggt som ett OUI, med olika procentsatser för olika parametrar, beroende på vad som anses vara värt att uppnå. Enligt McAdams kan OUI vara ett kraftfullt verktyg för att påverka företagskulturen i

önskt riktning, och samtidigt visualisera företagets målsättning för personalen. I en s.k. *long line-of-sight plan* fokuseras de olika måtten i belönings-schemat speciellt på den övergripande organisationskulturen. OB skulle i enlighet med McAdams riktlinjer vara ett ersättningsschema som baseras på StillArts kort- eller långsiktiga mål utöver de rent ekonomiska.

6.2 Organisational Builder i praktiken

Rent praktiskt skulle OB baseras på den bonuspool som är tänkt i StillArt, och vara uppbyggd enligt den modell McAdams presenterar, men med parametrar som passar StillArts verksamhet. En tanke vore att dela upp parametrarna i konkreta uppdrag, eftersom Child menar att det är viktigt att det är verkliga förbättringar som belönas. Dessa uppdrag skulle innefatta allt från att ta fram manualer för StillArt, till att genomföra kundanalyser. Uppdragen kan betraktas som investeringar för StillArt, eftersom de på lite längre sikt kommer förbättra verksamheten. Slutförandet av de olika uppdragen skulle berättiga till en bestämd procentandel av bonuspoolen, och konsulterna skulle kunna genomföra uppdragen antingen individuellt, eller gemensamt med andra konsulter. Detta innebär enligt Child att förbättringarna kan hänföras direkt till de anställdas bidrag och påverkas mindre av externa faktorer. I StillArts fall skulle den individuella insatsen direkt hänföras till hur många procent man är berättigad av bonuspoolen. Dels borde denna uppdelning göra det lättare för Magnus att konkret visa vad som är viktigt inom StillArt, dels borde det öka konsulternas känsla för påverkbarhet, eftersom deras arbete inom OB skulle ha en tydlig koppling till företagets resultat. McAdams menar att uppbyggnaden av ett effektivt och förståeligt OUI, innefattar att ledningen inser att systemet är till för att kommunicera ut mål. Detta tror vi inte borde bli några bekymmer i StillArt, då det redan skulle finnas ett ersättningssystem för att säkerställa hög kvalitet på det ”vanliga arbetet”, och OB skulle då användas huvudsakligen som ett kommunikativt verktyg, och i andra hand som ett sätt att belöna *Gain sharing*.

Det finns dock en gigantisk hållhake till systemet. Om StillArt använder sig av maximum antal konsulter vid varje projekt, blir det inga oanvända sälj- och konsultprovisioner till bonuspoolen, och ej heller några pengar till OB. För att kunna garantera att OB är funktionellt, är ett alternativ för StillArt, i enlighet med Bates, att varje år lägga en procentuell andel av omsättningstillväxten till bonuspoolen och OB (givetvis efter att konsulternas ersättningar betalats ut). I enlighet med Bates teori, skapas även ett incitament för konsulterna, då en ökad omsättning för StillArt även ökar summan i bonuspoolen, vilket borde öka incitamenten att utföra projekt inom OB. Denna positiva antites av ett Moment 22, torde uppmuntra konsulterna att göra företagets ökade effektivitet, och därmed tillväxt, till ett personligt mål i enlighet med Hopwoods modell.

Ett alternativ till att använda omsättningstillväxten som bas för OB, vore att dela på en fastställd procent av vinsten. Ett alternativ till att använda vinster för utdelning av bonus är enligt Kort & Baumgarten fritt kassaflöde, då detta fokuserar på de pengar som faktiskt finns i företaget. Enligt Child är skillnaden mellan vinstdelning och *Gain sharing*, att den sistnämnde bidrar till ett delaktigt ledarskap, genom att involvera anställda i produktivetsförbättringar eller processers utformning. *Gain sharing* borde således stärka konsulternas engagemang för ett utökat samarbete med StillArt. Det måste även sättas upp tydliga objektiva kriterier för vem eller vilka som är berättigade till bonusen, samt om det ska vara möjligt att dela på den, eller om det bara ska vara möjligt att erhålla den individuellt. StillArt skulle även kunna använda sig av *wall-charts* med uppdaterad information om kalkylerad bonus, för att förbättra

systemets effektivitet. Här skulle StillArts eget dator/kontrollsystem hjälpa till avsevärt, då det i realtid skulle kunna hålla reda på förväntad bonus beroende på nuvarande omsättning, samt den exakta summan i bonuspoolen för tillfället.

Allt deltagande i OB skulle vara helt frivilligt för konsulterna, eftersom vi ur motivationssynpunkt tror att detta är viktigt, då ett deltagande inte ska upplevas som något tvång, utan enbart en metod för att få konsulterna mer delaktiga inom StillArt. Detta skulle i så fall innebära att SB skulle anses vara ett "fast" ersättningssystem, till skillnad mot OB som skulle kunna anses vara ett "rörligt" bonussystem. Cacioppe menar att olika individer kan behöva olika typer av ersättningar beroende på deras specifika situation, och detta kan lösas genom olika nivåer av ersättning, på både team- och individnivå. Då en konsults ersättning från OB inte enbart beror på den egna insatsen, utan även på de övrigas arbete, i avseende av StillArts totala omsättningsökning, borde betydelsen av effektivt teamwork framstå som glasklar. Om dessutom alla konsulter är mer eller mindre delaktiga i OB, kommer det att skapas en gemenskap kring detta, samt ett starkt incitament att öka StillArts omsättning. En ytterligare eventuell fördel med OB, är att det skulle kunna locka konsulter att utöka samarbetet med StillArt, och de skulle intressera sig mer för företagets utveckling.

6.3 Reflektioner kring StillArts ersättningssystem

Vi har i våra teorier fått en del förslag på hur effektiva och rättvisa ersättningssystem kan se ut, men det var endast genom att ta fram ett fiktivt ersättningssystem vid namn OB, som vi kunde få fram en idé över hur ett effektivt och rättvist system skulle kunna se ut hos StillArt. OB skulle vara baserat på *Gain sharing*, och komplettera och samverka med SB och sociala recognition plans.

OB skulle givetvis inte vara någon universallösning för StillArt, utan är mer ett tankeexperiment från vår sida. Det skulle säkerligen finnas fallgropar, konsulter kanske inte alls blir motiverade att öka omsättningen om de inte är med i OB, konsulternas upplevda komplexitet kanske t.o.m. ökar jämfört med att bara använda SB o.s.v. Vi tror dock inte att idén ska avfärdas alltför snabbt, då det inte finns något självändamål i sig att enbart ha ett "supersystem", som täcker in ett företags alla aspekter. McAdams menar att det är viktigt att förstå när olika ersättningssystem inom företag kan användas som enskilda system eller i samspel med varandra.

Efter att ha studerat SB noggrant får vi intrycket av att det kan saknas en konsekvens i ersättningssystemets tidsuppfattning. Våra teorier menar att detta även påverkar den önskade företagskulturen, då ersättningssystem och företagskultur har ett starkt samband. SB verkar vara svårt att tillämpa i nuläget, med en handfull konsulter och ett fåtal projekt. Vi tror att systemet skulle passa bättre i ett större sammanhang, vilket vi även får intrycket att Magnus tycker. Vi tror på att skynda långsamt i det här hänseendet, för att undvika att skapa ett gap mellan upplevd och förväntad företagskultur. Vi menar att olika stadier i ett företags utveckling kräver olika ersättningssystem, då ett ersättningssystem bör vara så dynamiskt som dess användare kräver.

Förutom komplettering med OB, är ett sätt att effektivisera ersättningssystemet i StillArt att kompensera den risk som ersättningssystemet innebär, med en potentiellt högre ersättningsnivå. Teorin menar att kompensation för risk genom högre ersättningsnivåer är nödvändigt för att uppmuntra personer till entreprenöriellt beteende. Att rättfärdiga risken ser

vi som en stor utmaning för StillArt. Detta kan underlättas genom att påvisa att ersättningssystemet kan ge höga ersättningar, i kombination med ett mer transparent, överskådligt och logiskt SB. Vi menar att ett förbättrat SB i kombination med OB kommer att förbättra samarbetsrelationen i StillArt.

6.4 Kritiska faktorer för samarbete och samförstånd

Problemområdena för samarbetsrelationen ligger till viss del, som vi diskuterat, inom ramen för faktorerna *Benevolence* och *Integrity*. De konsulter som ingår i nätverket bör ha en generell överensstämmelse angående värderingar, exempelvis en långsiktig inställning. De två faktorerna innefattar en ömsesidig inställning, vilket innebär att det ställs krav på StillArt som företag, såväl som dess konsulter. En viktig faktor, som vi ser det, när det gäller StillArts relation till konsulterna, är att konsulternas ersättning är rimlig i förhållande till den ersättning som StillArt erhåller. Rimlighet ligger inom ramen för *Integrity*, och vår teori menar att samarbete är omöjligt, om parterna inte anser att deras förtjänst är skälig i förhållande till samarbetspartnern. Rimlighetsaspekten gäller även förhållandet mellan konsulterna. Då ersättningssystemet enbart beaktar resultat och inte nedlagda timmar per projekt, menar vi att det krävs ett gott ledarskap samt rutiner för att undvika konflikter mellan de olika parterna. Ett stort ansvar vilar på Magnus, StillArts VD, och vi tycker att det är viktigt att detta ansvar delas med andra personer.

En annan kritisk faktor för att åstadkomma den samarbetsrelation som Magnus eftertraktar, är att kontakten mellan de olika parterna intensifieras. Det är därför viktigt att fler tillfällen för konsulterna att lära känna varandra ges. För att uppnå denna form av djupare personliga förbindelser konsulter emellan, är det av yttersta vikt att samarbetsrelationen fortskrider under en längre period. I StillArt är det tänkt att projektteamen ska arbeta tillsammans under en kortare tid, men genom att konsulterna arbetar tillsammans i flera olika projekt, går det att utveckla denna form av djupare personliga förbindelser. Eftersom en enda konsult inte kan påverka alla delar i ett projekt, är det viktigt att konsulterna har tilltro till varandra. Som nämnts i föregående avsnitt, krävs det ökad tillit ju mer beroende parterna är av varandra. StillArt bör därför i vår mening införa rutiner för att underlätta informationsspridandet mellan inblandade parter. Sådana rutiner torde utveckla tillit baserat på kännedom och förutsägbarhet. Exempel på sådana rutiner är att införa regelbundna möten, men även ett överskådligt datasystem där konsulterna kan följa StillArts utveckling i realtid, i form av omsättning, ersättning, nuvarande projekt m.m.

Då Magnus eftertraktar ett lite större engagemang i samarbetet menar vi att det är viktigt att kombinera det befintliga ersättningssystemet med en mjukare form av *Recognition plan*, då dessa sociala belöningar bör stärka engagemanget och samarbetet mellan konsulterna. Ett samarbete som enbart baseras på ekonomiska incitament tenderar att främja ett kortsiktigt ekonomiskt självintresse. Även delägarskap kan vara ett alternativ för att uppmuntra till långa och givande samarbetsrelationer.

6.5 Övriga reflektioner

Det kan i vårt tycke uppstå en viss intressekonflikt kring antalet deltagande konsulter i ett projekt. Om standardantalet konsulter vid ett projekt är tre stycken, betalar kunderna inte något extra för en eller två ytterligare konsulter (frånsett om det är specialkompetens som ligger utanför StillArts område). Detta torde öka kundens nytta, då ytterligare konsulter bidrar med sin kompetens som förmodligen bidrar till att det totala antalet besökare ökar. Detta gynnar givetvis även StillArt, men i mindre utsträckning då intäkterna inte fördelas helt lika. Förutsatt att de oanvända sälj- och konsultprovisionerna inte går till en bonuspool, är frågan vad som är mest lönsamt, ökade intäkter eller minskade kostnader?

Magnus nämner att man vid en eventuell workshop kan ha med flera kunder, vilket är tänkt att gynna både StillArt och kunderna. Vi vill varsamt höja ett försiktighetens finger, vid en sådan sammankomst skulle StillArt hypotetiskt kunna komma att riskera sitt informationsövertag gentemot sina kunder, vilket skulle kunna leda till lägre marginaler. En sammanslagning av kunderna kan föda tanken att de klarar sig bättre utan StillArt, om de bara samarbetar bättre tillsammans. Dessutom har Magnus nämnt att rivaliteten är hög mellan institutioner, vilket StillArt förmodligen gagnas av i nuläget.

6.6 Konklusion

Vi sammanfattar här de antaganden vi kommit fram till under arbetets gång, och konkretiserar dem till råd till StillArt:

- **Fairness och Riskkompensering** – En skälig och rättvis ersättning till konsulterna i förhållande till StillArt är ett kriterium för *fairness*. Ersättningsnivån till konsulterna måste vara högre för att undvika problem gällande *fairness*, och genom att höja lägstanivån i SB från 6 procent till 8 procent kan en del konsulter övertygas om att StillArt inte försöker vilseleda dem. Att rättfärdiga risken ser vi som en stor utmaning för StillArt. Detta kan underlättas genom att påvisa att ersättningssystemet kan ge höga ersättningar, i kombination med ett mer överskådligt och logiskt SB.
- **Organisational Builder** - Införandet av ett stödverktyg till SB för att tydligare kunna kommunicera långsiktiga mål kommer att på sikt vara viktigt, även om det inte sker i samma utförande som OB. SB kan inte ensamt kommunicera ut StillArts långsiktiga målsättning till konsulterna, utan det krävs en samverkan med mer specialiserade organisatoriska verktyg, såsom OB och *Recognition plans*.
- **Transparency** - Ett mer transparent och lättförståeligt SB, samt införandet av ett webbaserat kontrollsystem kommer att underlätta för konsulterna att veta vilken ersättningsnivå de ligger på. Detta kommer att kommunicera ut en ökad säkerhet, vilket gynnar de riskaversa konsulterna.
- **Information** – StillArt måste bli bättre på att kommunicera ut långsiktiga mål, vilket genomförs med tydlig information om hur målen uppfylls. Dessa långsiktiga mål måste utgå från ledningen, och inkorporeras i ersättningssystemen.

- **Tydlig personalfokusering** – StillArt måste ha tydligare riktlinjer kring rekryteringen av sina konsulter, för att kunna minska gapet mellan upplevd och önskad företagskultur.
- **Teamwork** – StillArt måste intensifiera kontakten med konsulterna för att öka *Relational trust*. Detta kommer på sikt att leda till en ökad sammanhållning inom StillArt, och förmodat effektivare teamwork.
- **Recognition plans** – StillArt behöver sociala belöningar för att stärka engagemang bland konsulterna, och kontrastera mot de ”hårda” belöningar som redan finns.
- **Feedback** – StillArt behöver tydligare riktlinjer för hur feedback-processen ska ske, då den processen är av yttersta vikt för det organisatoriska lärandet, och utvecklandet av ett effektivt teamwork.

Dessa punkter har i syfte att förbättra StillArts ersättningsystem, samt belysa de kritiska faktorerna för att säkra samförstånd och samverkan.

6.7 Förslag till vidare forskning

Undersökningen har resulterat i att vi fått en bra inblick i StillArts verksamhet. Den kunskap som inhämtats kan med fördel användas till en utökad undersökning av StillArt, eller andra likartade företag.

Under arbetets gång har vi kommit till insikt om att en undersökning angående hur StillArt som helhet sköts, skulle kunna vara intressant att genomföra. Det skulle då kunna handla om komponenter som informationsdelning, kompetensutveckling, klienthantering o.s.v. Ett ersättningsystem bör, som nämnts i arbetet, inte vara ett isolerat verktyg, utan bör fungera i samklang med övriga organisatoriska verktyg.

Då ambitionen är att StillArt ska utvecklas till en franchiseverksamhet, skulle det också kunna vara intressant att utveckla processmanualer för franchising, i ett framtida utpräglat nätverksbaserat StillArt.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

- Andersen, I. (1998) *"Den uppenbara verkligheten"*, Lund: Studentlitteratur
- Backman, J. (1998) *"Rapporter och uppsatser"*, Lund: Studentlitteratur
- Bates, V. M. (2003; 75, 11) *"How a "bonus pool" can motivate your salaried employees"*, American Agent and Broker
- Bresnen, M. & Marshall, N. (2000, 18), (p.587-598) *"Motivation, commitment and the use of incentives in partnership and alliance"*, Construction management and economics
- Cacioppe, R. (1999), (322-331) *"Using Team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success"*, Leadership and Organizational Development Journal
- Chieh-Peng Lin (2007), (70: 411-428) *"To share or not to share: Modelling Tacit Knowledge sharing, its Mediators and Antecedents"*, Journal of Business Ethics
- Child, J. (2005) *"Organization: Contemporary Principles and Practice"*, Blackwell Publishing Ltd.
- Denscombe, M. (2000) *"Forskningshandboken"*, Lund: Studentlitteratur
- Doucette, N. (2002; 145, 10) *"Sharing the Wealth"*, Rough Notes
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002) (p.553-560) *"Systematic combining: an abductive approach to a case research"*, Journal of Business research
- Ducharme, M. J. & Singh, P & Podolsky, M. (2005; 37, 46) *"Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction"*, Compensation and Benefits Review
- Emmanuel, C. & Otley, D. & Merchant, K. (2001) *"Accounting For Management Control"*, (2.uppl.) London: Thomson Learning
- Hayes, D. & Slater, A. (2002) *"Rethinking the Missionary position"- the quest for sustainable audience development strategies"*, Managing Leisure
- Heracleous, L. (2003) *"Strategy and Organization: Realizing Strategic Management"* University press, Cambridge
- Kadefors, A. (2004), (p.175-182), *"Trust in project relationship – inside the black box"*, International journal of project management
- Kort, T. & Baumgarten, J. (2006; 16, 2) *"Ten reasons why incentive compensation plans fail"*, Construction Accounting and Taxation

Kotler, P. & Scheff, J. (1997) "*Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*", Harvard Business School Press

May, T. (2001) "*Samhällsvetenskaplig forskning*", Lund: Studentlitteratur

McAdams, J. (2000; 16, 4) "*The essential role of rewarding teams and teamwork*", Compensation and Benefits Management

Patel, R. & Davidson, B. (1994) "*forskningsmetodikens grunder*", Lund: Studentlitteratur

Rabin, B. R. (1995; 11, 1) "*Total Compensation: A Risk/Return Approach*", Benefits Quarterly

Rentschler, R. & Radbourne, J. & Carr, R. & Rickard, J. (2002; 7, 2) "*Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability*", International journal of non-profit and voluntary sector marketing

Roth, W. (2002; 25, 1) "*Three reasons why your teambuilding efforts aren't producing*", The Journal for Quality and Participation

Samuelson, L. (2004) "*Controllerhandboken*", Stockholm: Industrilitteratur

Shipley, J. & Kleiner, H. (2005; 58, 2) "*Compensation management of commissioned sales employees*", Management Research News

Stiffler, M. A. (2006; 45, 1) "*Incentive compensation management: Making pay for performance a reality*", Performance Improvement

Thierry, H. (2002) (Chapter 16) "*Enhancing performance through pay and reward systems*", Psychological management of individual performance

Van Herpen, M. & Van Praag, M. & Cools, K. (2005) (153: p.303-329) "*The effects of performance measurement and compensation on motivation: An Empirical Study*", De Economist

7.2 Muntliga källor

Claes Rydberg, Konsult på StillArt International Limited AB, *Telefonintervju*

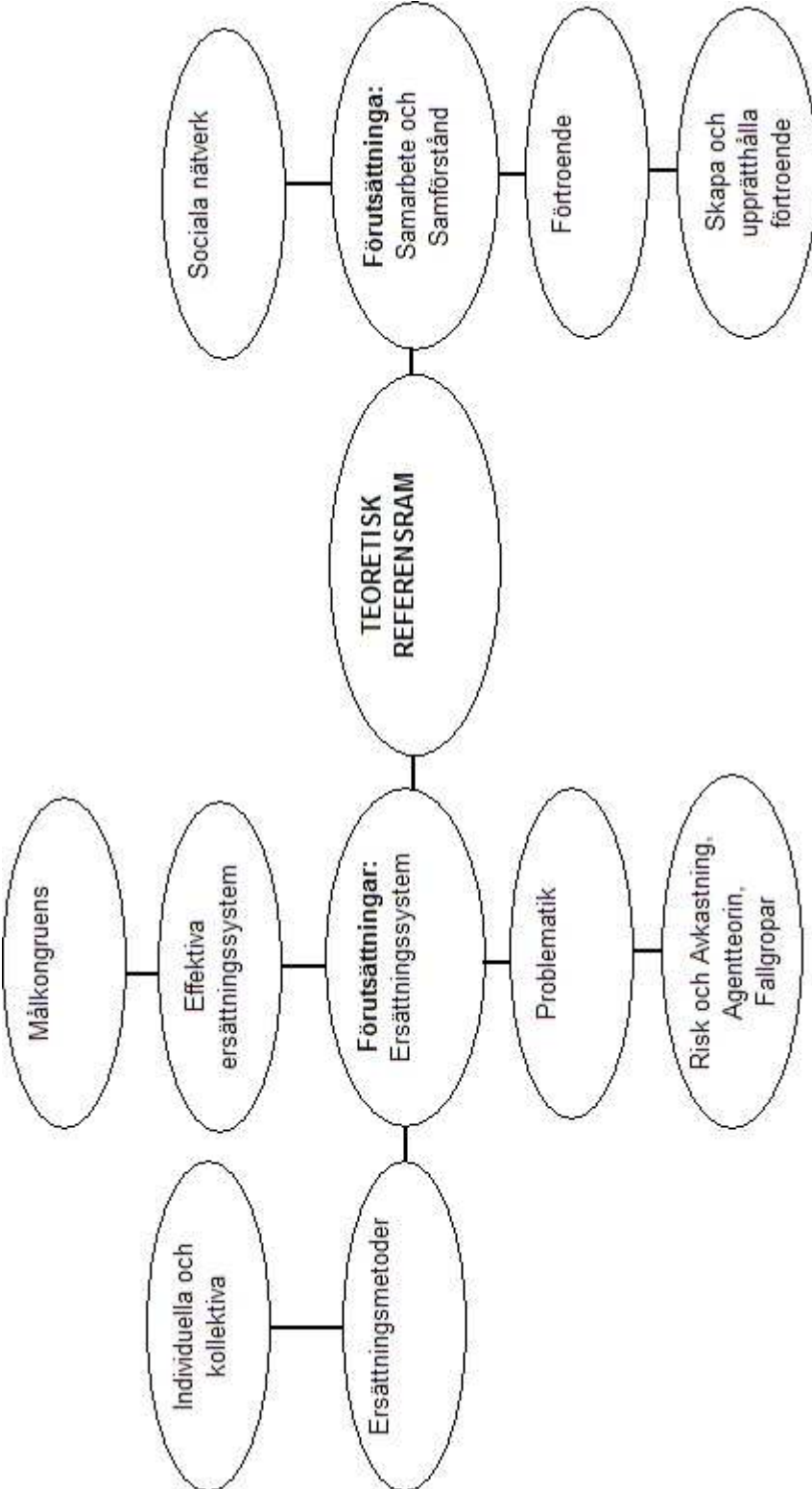
Magnus Still, VD och Account Manager för StillArt International Limited AB, *Personlig intervju*

7.3 Företagsinterna källor

Still, M. (070316) "*Subscription Builder, budget and revenue distribution*"

Still, M. "The Audience Generator – Brochure"

Bilaga 1



Bilaga 2

Frågeformulär 1, Magnus Still

- Hur ser relationerna mellan konsulterna och dig ut? Är de endast arbetskamrater eller räknas de som nära vänner?
- Det finns en problematik i att personer som jobbar under ersättnings-/belöningsystem enbart ser till ekonomiskt självintresse istället för till företagets bästa, hur hanteras denna problematik i StillArt?
- Hur sker målsättningsprocessen inför varje enskilt projekt? Finns det någon formell process inför varje projekt?
- Hur hanteras projekt av olika värde? Vilka prioriteringar finns?
- Hur hanteras feedback från övriga teammedlemmar? Sker det någon kontinuerlig uppföljning/utvärdering av projekten?
- Hur hanteras tidsaspekten i SB? Om olika team lägger ner olika mycket tid på projekt men belönas lika mycket, hur hanteras det? Arbetar alla i teamet lika mycket, d.v.s. hel- eller halvtid?
- En central fråga är var själva värdet i ett ersättningssystem finns. Ersättningssystemet ska rimligtvis skapa värde för både tagare och givare, dess värde ligger till stor del i samspelet mellan de båda parterna. Tankar kring detta? Ses ersättningssystemet som en ren kostnad i StillArt?
- Hur sker utbetalningarna i ersättningssystemet? Hur lång tid tar det mellan själva slutförandet av projektet och ersättning?
- Hur kan konsulterna följa upp sin kommande ersättningsnivå? Är alla i teamet delaktiga i ersättningsprocessen på lika villkor?
- Finns det risker med ojämn arbetsfördelning och eventuell ”free-rider”-problematik med ersättningssystemet?
- Hur fungerar den gemensamma potten (bonuspoolen)? På vilka parametrar grundas den på och när betalas den ut till de inblandade personerna?
- Finns det övriga ersättnings-/belöningsystem i StillArt? I så fall, hur fungerar dom?
- Har det funnits något alternativ till det nuvarande ersättningssystemet? I så fall, hur såg det ut?
- Finns det några framgångsmått i ”branschen” eller är det endast genom benchmarking de får reda på hur företaget mår?

- Vilka övergripande långsiktiga mål har StillArt? Vad är visionen, och hur förmedlas denna till kunder och medarbetare?
- Hur mäts icke-finansiella mått i StillArt? Vilka faktorer är viktiga?
- Vi har läst en del om "the missionary-strategy". Missionary syftar mot att bryta barriärer, genom att göra kulturen mer tilltalande för minoriteter som traditionellt sett inte är flitiga kulturbesökare. I motsats till mainstream som syftar mot att öka lojaliteten hos traditionell kulturpublik, minska risken och vara mindre resurskrävande.

Institutioner får statliga bidrag som täcker den extra kostnaden som "missionary-strategy" för med sig, vilket på sikt kan skada förmågan att tjäna egna pengar. Detta drabbar även strategin, då kortsiktiga lösningar får ökat utrymme. Vad är dina tankar kring detta, och hur kan det påverka StillArt?

Frågeformulär 2, Magnus Still

- Hur ser du på ersättningssystemet idag gentemot framtiden? Tror du att upplägget är optimalt om StillArt jobbar med 10-15 eller fler projekt?
- Är det överhuvudtaget möjligt att ha denna typ av ersättningssystem gentemot professionella konsulter, eller är det bara passande för personer som har andra arbeten vid sidan om och som lägger ned relativt lite tid på StillArt?
- Har du funderat över några åtgärder som kan minska den initiala risken för konsulterna?
- Är det ekonomiskt möjligt att ha ett annat upplägg på ersättningssystemet och ändå ha samma system (provision) mot kund?
- Finns det risk för konflikter mellan professionella konsulter och andra personer som har detta mer eller mindre som hobby, angående arbetsfördelning med mera?
- Hur upplever du ersättningssystemet gällande:
 - ✓ *Transparency*: (Hur väl kända systemets regler och företagets målsättningar är? Har kommunikationen angående metodik, mått och målsättningar varit tydlig?)
 - ✓ *Fairness*: (Är ersättningarna rimliga i förhållande till: prestationen, andra som jobbar under ersättningssystemet, arbetsgivaren? Är systemet uppbyggt på ett logiskt och rättvist sätt?)
 - ✓ *Controllability*: (Möjligheten att kontrollera och ha inflytande över resultatet och därmed ersättningen? Går det att följa upp och kontrollera kommande ersättningar?)
- Om StillArt haft den ekonomiska möjligheten att betala ut konsultarvoden istället för att använda sig av SB, skulle det vara en möjlighet?

- Baseras SB enbart på intäkterna från abonnemangen, eller spelar kostnaderna någon roll?
- Har delägarskap för någon/några av konsulterna varit aktuellt?

Frågeformulär, Claes Rydberg

- Kan du berätta lite kort om dina arbetsuppgifter i StillArt?
- Hur mycket tid lägger du ner på StillArt?
- Hur upplever du ersättningssystemet gällande:
 - ✓ *Transparency:* (Hur väl känner du till systemets regler och företagets målsättningar? Har kommunikationen angående metodik, mått och målsättningar varit tydlig?)
 - ✓ *Fairness:* (Är ersättningarna rimliga i förhållande till: prestationen, andra som jobbar under ersättningssystemet, arbetsgivaren? Är systemet uppbyggt på ett logiskt och rättvist sätt?)
 - ✓ *Controllability:* (Möjligheten att kontrollera och ha inflytande över resultatet och därmed ersättningen? Går det att följa upp och kontrollera kommande ersättningar?)
- Finns det risker med ojämn arbetsfördelning och eventuell "free-rider"-problematik som i sin tur leder till orättvis fördelning med ersättningssystemet?
- Baseras ersättningen på individuella och/eller kollektiva prestationer?
- Känner du till du företagets mål och strategier, och i så fall, delar och arbetar du efter dessa?
- Övriga reflektioner angående ersättningssystemet:
 - ✓ För- och nackdelar?
 - ✓ Finns det i din mening något bättre alternativ till det rådande systemet, och om inte, vad skulle kunna förbättras i det nuvarande systemet?
 - ✓ Hur upplever du kopplingen i tid mellan prestation och belöning?
 - ✓ Är incitamenten optimala för att locka till sig konsulter i ett längre perspektiv?
 - ✓ Vad tror du var anledningen till att de två konsulterna lämnade företaget?
- Hur fungerar samarbetet med övriga konsulter och medarbetare, hur ofta träffas personerna i teamet?

- Hur länge pågår ett projekt vanligtvis?
 - ✓ Är det olika team i de olika projekten?
- Hur skulle du beskriva relationen till de inblandade personerna i projektet?
- Hur beroende är du av de andra personerna i teamet vid de olika projekten? Finns det tid för att lära känna varandra, möten med mera?
- Angående samarbetet med StillArt, baseras det på ekonomiskt självintresse eller/och handlar det om en djupare nivå av förbindelse baserat på ett moraliskt åtagande, delade kulturella värderingar och personlig legitimering med varandras mål?