



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH19
*Examensarbete i Strategic
Management på Kandidatnivå*

HT 2012

Utformandet av kompensationsplaner för säljare

- En empirisk prövning av teoretiska modeller

Författare:

Ebba Elgenstierna

Benjamin Koista

Jonathan Liebendörfer

Bim Nejdebring

Handledare:

Claes Svensson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Utformandet av kompensationsplaner för säljare- En empirisk prövning av teoretiska modeller.

Seminariedatum: 2013-01-18

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

Författare: Ebba Elgenstierna, Benjamin Koista, Jonathan Liebendörfer, Bim Nejdebring

Handledare: Claes Svensson

Nyckelord: Kompensationsplan, Provision, Säljare, Telekomföretag

Syfte: Syftet med denna uppsats är att studera utformning av kompensationsplaner i företag. Uppsatsens syfte är därmed att studera vilka aspekter som, enligt olika teoretiska modeller, är viktiga att ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner. Vidare vill vi studera hur väl dessa teoretiska modeller stämmer överens med vad företag tar hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner och om det finns ytterligare aspekter som teorin inte tar upp.

Metod: Studien utgår från en kvalitativ forskningsdesign med en deduktiv ansats, där teori samlats in för att sedan prövas genom insamlad empiri. Dock har ny teori samlats in efter insamling av empiri, detta för att få en så bred bild av utformningen av kompensationsplaner som möjligt. Ansatsen kan därför ses som mer iterativ, där insamling av teori och empiri överlappat varandra. Empiri har samlats in med semistrukturerade intervjuer.

Teoretiskt perspektiv: Uppsatsen utgår från ett agentteoretiskt perspektiv och den intressekonflikt som kan uppstå mellan principalen och agenten. Provision är en typ av utkomstbaserade kontrakt som syftar till att lösa denna intressekonflikt, att få agenten att agera i principalens bästa intresse. Vidare presenteras teorier om hur effektiva kompensationsplaner för säljare bör utformas och vad företag bör ta hänsyn till i utformandet av kompensationsplaner. Fokus ligger på provision som del i en kompensationsplan.

Empiri: Vi vill studera utformning av kompensationsplaner för säljare. Vidare vill vi studera vilka aspekter företag tar hänsyn till i utformandet av kompensationsplaner. Provision utgör en vanlig del i kompensationsplanen för säljare i telekomföretag. Vidare arbetar telekomföretag aktivt med sina kompensationsplaner för säljare och det finns fler typer av säljare med olika arbetsuppgifter i telekomföretag. Därför är telekomföretag intressanta att studera i denna studie.

Resultat: De presenterade teorierna tar inte ensamt upp samtliga aspekter som företagen tar hänsyn till vid utformning av kompensationsplaner. Däremot täcker de presenterade teorierna de flesta aspekter som företagen tar hänsyn till även om hur aspekterna påverkar utformningen kan skilja sig från teorin. Vi har även kunnat dra slutsatsen att kundnöjdhet samt regler och anställningsvillkor för arbetsgivaren är viktiga aspekter att ta hänsyn till.

Abstract

Title: Designing compensation plans for salesmen – An empirical study of theoretical models.

Seminare date: 2013-01-18

Course: FEKH19, Business Administration: Degree project in Strategic Management, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Ebba Elgenstierna, Benjamin Koista, Jonathan Liebendörfer, Bim Nejdebring

Advisor: Claes Svensson

Key words: Compensation plan, Commission, Salesmen, Telecom firms

Purpose: The purpose of this paper is to study the design of compensation plans in business enterprises. The purpose is thus to study what aspects, according to various theoretical models, that are important to consider in the design of compensation plans. Furthermore, we want to study how well these theoretical models are consistent with what the companies takes into account when designing compensation plans and consider if there are further issues that the theory does not address.

Methodology: The study is based on a qualitative research design with a deductive approach, where theory has been collected and then been tested by empirical data. However new theory has been collected after collecting empirical data, this in order to get as broad a picture as possible of the design of compensation plans. The approach can therefore be seen as more iterative, where the collecting of theoretical and empirical data has been done simultaneously and alternately. Empirical data has been collected with semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: This study is based on an agency theoretic perspective and the conflict of interests that can arise between the principal and the agent. Commission is one kind of outcome based contract that refers to solve this conflict of interests, i e to get the agent to act in the principles best interest. Further three different theories about how effective compensation plans for salesmen should be designed and what firms ought to consider in the designing of a compensation plan. The focus is on commission as part of a compensation plan.

Empirical foundation: We want to study design of compensation plans for salesmen in telecom firms. Further, we want to study which aspects telecom firms consider in the design of compensation plans. Commission is a usual part of the compensation plan for salesmen in telecom firms. Furthermore telecom firms work actively with their compensation plans for salesmen and telecom firms have different types of salesmen. Telecom firms are therefore interesting fore this study.

Conclusions: None of the presented theories are alone addressing all aspects that companies take into account when designing compensation plans. However, together they cover most aspects that companies take into account, although the way the aspect influence the compensation plans may differ from the theories. We have also been able to draw the

conclusion that customer satisfaction together with regulations and condition of employment are important aspects to consider.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning | 6 |
| 1.1 Bakgrund..... | 6 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 8 |
| 1.3 Frågeställningar..... | 9 |
| 1.4 Syfte..... | 9 |
| 1.5 Avgränsningar..... | 9 |
| 2. Metod | 10 |
| 2.1 Forskningsdesign och ansats..... | 10 |
| 2.2 Fallstudie..... | 11 |
| 2.3 Val av fallföretag..... | 13 |
| 2.4 Intervju..... | 15 |
| 2.5 Utformning av intervjuguide..... | 16 |
| 2.6 Val av teori..... | 16 |
| 2.7 Analysmetod..... | 17 |
| 2.8 Trovärdighet och äkthet..... | 17 |
| 3. Teori | 20 |
| 3.1 Agentteorin..... | 20 |
| Agentproblemet..... | 20 |
| Beteende och utkomstbaserade incitament..... | 21 |
| 3.2 Kompensationsplaner..... | 22 |
| Kompensationsplaner och typer av lön för säljare..... | 22 |
| 3.3 Teori om utformandet av kompensationsplaner..... | 25 |
| 1. Bruttomarginalprincipen..... | 25 |
| 2. Säljuppgift, försäljningsmål och säljstöd..... | 26 |
| 3. Agentteoribaserad utformning..... | 28 |
| 3.4 Kundnöjdhet..... | 30 |
| 3.5 Jämförelse och slutsats om presenterad teori..... | 31 |
| 3.6 Kritik mot provision..... | 34 |
| 4. Empiri | 36 |
| 4.1 Presentation av företag..... | 37 |
| 5. Analys | 39 |
| 5.1 Varför utkomstbaserade kontrakt..... | 40 |
| 5.2 Utformning av kompensationsplaner..... | 42 |
| 1. Bruttomarginalprincipen..... | 42 |
| 2. Säljuppgift, försäljningsmål och säljstöd..... | 45 |
| 3. Agentteoribaserad utformning..... | 48 |
| 5.3 Kundnöjdhet..... | 51 |
| 5.4 Betydelse av regler och anställningsvillkor för arbetsgivare..... | 54 |
| 6. Slutsats | 55 |
| 7. Förslag till vidare forskning | 60 |
| 8. Referenslista | 62 |
| 9. Bilaga 1 | 64 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Agentteorin har vuxit fram ur ett specifikt organisatoriskt problem, nämligen agentproblemet. Agentproblemet syftar till att hantera den intressekonflikt som kan uppstå då en part i en relation, principalen, delegerar arbete till en annan part, agenten (Jensen & Meckling, 1976). Då båda dessa agerar för att maximera sin egen nytta, kan det antas att agenten inte alltid kommer att agera i principalens bästa intresse (Jensen & Meckling, 1976).

För att lösa agentproblem i organisationer behöver principalen kontrollera agenten, så att denne agerar i principalens bästa intresse. Eisenhardt (1985) menar att det finns två sätt som principalen kan kontrollera agenten, antingen genom beteendebaserade kontrakt eller utkomstbaserade kontrakt. Provision är en typ av utkomstbaserat kontrakt, där fokus ligger på att mäta resultat snarare än hur dessa resultat uppnås (Andersson & Oliver, 1987).

Problemet med att kontrollera och motivera anställda har studerats av flera tidigare forskare och många av dem har studerat kontroll och motivation i form av kompensationsplaner. Kompensationsplaner syftar till planen för hur fördelningen mellan fast och rörlig del bör utformas (Smyth, 1968). I tidigare forskning råder delade meningar om hur effektiva kompensationsplaner bör utformas. I denna uppsats studeras hur kompensationsplaner för säljare utformas och vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till.

Farley (1964) var bland de första att forska kring utformning av kompensationsplaner för säljare. Farley (1964) menar att en optimal kompensationsplan är en plan som får säljare att maximera sitt bidrag till företagets vinst. Han utvecklade tanken om att det optimala sättet att belöna en säljare är genom resultatbaserad lön som är beroende av bruttomarginalen på vad som säljs. Sedan Farleys (1964) artikel har mycket forskning gjorts inom området och fler faktorer har tagits i beaktande även om Farleys modell fortfarande är aktuell och i många fall en utgångspunkt för vidare forskning (Coughlan, 1989; Albers, 1996).

Smyth (1968) menar att det inte finns någon enkel formel för hur den mest effektiva möjligheten för incitament ska fastställas. Smyth (1968) anser dock att det är viktigt att företag tar hänsyn till företagets mål, karaktäristiska i säljuppgifterna samt vilket säljstöd som finns till hands för säljkåren vid utformandet av en kompensationsplan. Den proportion av incitament i förhållande till den totala compensationen som bör användas vid utformning av kompensationsplanen beror framförallt på säljuppgiftens natur och företagets marknadsföringsmål och problem.

Bartol (1999) har utvecklat förslag på vad företag bör ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner för säljare. Bartol (1999) har använt agentteorin som utgångspunkt och menar att företag måste ta hänsyn till arbetsuppgiftens karaktär och möjlighet till övervakning av säljare vid utformandet. Vidare lägger Bartol (1999) stor vikt vid målsättning som medel för att öka prestationen hos säljare.

Det finns även delade meningar om huruvida provision faktiskt fungerar för att höja prestationen och motivationen hos anställda samt öka kontrollen av dem. Johnsen & Storm (1998:41) menar att pengar är en viktig faktor när det gäller att motivera säljare. Att pengar är en viktig faktor menar även Lazear (2000) som hävdar att det krävs mer betalt från principalen för att agenten ska anstränga sig ytterligare. Kohn (1993) har en mer kritisk syn på provision och utifrån ett psykologiskt perspektiv förkastar han denna typ av incitament då han menar att de snarare motverkar effektiviteten hos anställda, detta då anställda tenderar att fokusera på incitamenten istället för att fokusera på den faktiska arbetsuppgiften. Det har även visat sig att provisionsbaserade löner har kort livslängd och en förändring av lönen efter två till tre år är vanligt (Johnsen & Storm, 1998:58).

Efter att ha studerat tidigare forskning kan vi se delade meningar kring och svårigheter med utformandet av kompensationsplaner, framförallt om vad som bör tas hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner för säljare. Därför vill vi studera utformningen

av effektiva kompensationsplaner och vad företag tar hänsyn till vid utformandet av dessa. Vi anser att det kan vara intressant att undersöka vad tidigare forskning anser är viktigt att ta hänsyn till och hur det står i överensstämmelse med praktiken. Säljare är speciella på så sätt att det blir svårt och kostsamt att övervaka säljarna då de inte alltid jobbar på plats utan även kan åka ut till kunden och besöka dem (Albers, 1996). Bland annat används det olika former av incitament för att lösa den problematiken. För att motivera säljare används ofta monetära incitament baserade på observerbara resultat (Albers, 1996). Enligt Säljarnas Riksförbund, ett fackförbund och yrkesförbund för dem som jobbar med försäljning, har i princip alla deras medlemmar till viss del rörlig lön. Det kan dock skilja från nittio procent fast lön och tio procent rörlig lön till helt och hållet rörlig lön för säljarna emellan (www.saljarnas.com).

1.2 Problemdiskussion

Utifrån tidigare forskning inom området kompensationsplaner kan vi konstatera att det finns en problematik vid utformningen av effektiva kompensationsplaner. Det finns även skilda meningar kring huruvida provision överhuvudtaget fungerar för att motivera och kontrollera säljare att agera i företagets bästa intresse. Ändå kan vi konstatera att provision är en del av de flesta säljares kompensationsplaner (www.saljarnas.com), vilket indikerar att provision anses fungera som incitament för att motivera säljare. Dock har det visat sig att säljföretag ofta byter kompensationsplaner (Johnsen & Storm, 1998:58), vilket indikerar att det även i praktiken är svårt att utforma effektiva kompensationsplaner. Då teorin inte ger en enad syn på hur företag effektivt bör utforma kompensationsplaner tycker vi att det är av intresse att studera hur företag faktiskt utformar dessa. Att ta reda på vilka problem som uppstått och vad företag då vidtagit för åtgärder vad gäller utformning och byte av kompensationsplaner tror vi också kan ge en inblick i vilka aspekter som påverkar utformningen av kompensationsplaner.

Vi vill studera vad som påverkar företags utformning av kompensationsplaner för att kunna jämföra detta med den teori som finns. Olika teorier tar upp olika aspekter som företag bör ta hänsyn till vid utformandet. Genom att studera vad som påverkar företags utformande av kompensationsplaner vill vi ta reda på hur väl de modeller som vi presenterat beskriver verkligheten och om modellerna inkluderar alla aspekter som beaktas vid utformning av kompensationsplaner i företag. Med aspekter mena vi här vad företag tar hänsyn till och vad som påverkar deras utformning av kompensationsplaner.

1.3 Frågeställningar

1. Hur väl överensstämmer teori om utformningen av kompensationsplaner med utformningen av kompensationsplaner i företag?
2. Finns det aspekter vid utformningen av kompensationsplaner som teorin inte tar upp?
Hur påverkar i så fall dessa aspekter utformningen av kompensationsplaner?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera utformning av kompensationsplaner i företag. Uppsatsens syfte är därmed att studera vilka aspekter som, enligt olika teoretiska modeller, är viktiga att ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner. Vidare vill vi studera hur väl dessa teoretiska modeller stämmer överens med vad företag tar hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner och om det finns ytterligare aspekter som teorin inte tar upp.

1.5 Avgränsningar

Eftersom vi vill studera hur företag använder sig av incitament för att kontrollera och motivera sina säljare är det den rörliga delen av lönen som är av intresse. Vi har valt att

avgränsa oss till att titta på hur företag använder provision som incitament. Provision utgör endast en del i hur säljare kan motiveras, möjlighet till befordran, tävlingar, förmåner i form av tjänsteresor, middagar, tillställningar och liknande kan även fungera för att motivera anställda. Att studera provision blev ett givet val då detta ofta utgör en stor del av säljarnas lön. Då det finns delade meningar om huruvida provision faktiskt fungerar anser vi det intressant att studera hur företag som använder sig av provision anser att det fungerar och vad de tar hänsyn till vid utformning av kompensationsplaner. För att definiera provision har vi valt att utgå från den definition som Säljarnas Riksförbund (www.saljarnas.com) såväl som Johnsen & Storm (1998: 21) använder:

”En förutbestämd ersättning efter prestation per krona eller försåld enhet.”

Denna uppsats syftar varken till att fastställa effektiva procentsatser för provision eller hur fördelningen mellan fast och rörlig lön bör fastställas.

2. Metod

2.1 Forskningsdesign och ansats

I denna studie har vi utgått från en kvalitativ forskningsdesign med en deduktiv ansats. Studien har genomförts genom fallstudier av två säljföretag som använder provision som en del i kompensationsplanen till sina säljare. Vid en deduktiv ansats studerar forskare hur förhållandet mellan teori och praktik ser ut. Forskaren utgår från det denne vet inom ett visst område, sedan härleder forskaren en frågeställning utifrån den redan existerande teorin som därefter empiriskt granskas. Deduktion handlar med andra ord om att ha en utgångspunkt

i redan utformad teori och göra observationer för att sedan komma fram till ett resultat (Bryman & Bell, 2005:23-25).

Då denna studie utgår från redan existerande teori om aspekter som påverkar utformning av kompensationsplaner för att sedan pröva hur väl dessa teorier fungerar i verkligheten använder vi en deduktiv ansats. Efter att empiri samlats in har vi dock gått tillbaka och samlat in ytterligare teori, vilket innebär att vår ansats inte är renodlat deduktiv utan snarare kan ses som en iterativ ansats där vi gått fram och tillbaka mellan insamlande av teori och empiri (Bryman & Bell, 2005:25). Detta har vi valt att göra då vårt främsta mål är att förstå hur kompensationsplaner ser ut i verkligheten och hur detta stämmer med teori inom ämnet. Då vi har upptäckt aspekter längs vägen som vi i förhand inte tagit hänsyn till har vi gått tillbaka till teorin och studerat dessa ytterligare aspekter. Detta då vi vill ge en så bred bild som möjligt och alla variabler inte var kända från början. Resultatet blir därför att vi i efterhand har tagit del av ny teori som vi inte kände till innan insamlandet av empiri. Detta gör vårt arbete mer iterativt och vi menar att det ger en bättre bild av hur både verklighet och teori faktiskt ser ut.

2.2 Fallstudie

Vi har valt att utgå från den definition som Högskoleverket använder för att definiera fallstudier:

“Undersökningsmetod i form av en detaljerad undersökning av ett enda fall eller några typfall som används för att nyansera, fördjupa och utveckla begrepp och teorier, och ibland även för att illustrera eller stärka hypoteser” (www.hsv.se).

En fallstudie används för att undersöka ett specifikt och avgränsat område (Merriam, 1994:24). I vårt fall har vi valt att avgränsa oss till att studera de kompensationsplaner som råder för säljare i två olika företag. Då vi vill fördjupa oss inom ett specifikt område och få reda på uppfattningar från människor inom detta område ansåg vi att en kvalitativ undersökning var bäst lämpad för ändamålet. Genom att genomföra en kvalitativ undersökning fick vi möjlighet att gå djupare in på frågor som rör hur kompensationsplaner ser ut, utformas och verkar i verkligheten. Att genomföra fallstudier av företag som till stor del använder provision vid lönesättning ansåg vi vara ett bra sätt för att få information om hur detta går till i praktiken. Då vi studerar vilka aspekter som blir viktiga vid utformningen av kompensationsplaner ansåg vi det vara av större vikt att genomföra undersökningar där personer som arbetar med just utformningen av kompensationsplaner intervjuas snarare än att ta reda på hur de anställda upplever kompensationsplanerna. Eftersom vi ville ta reda på personers uppfattning inom ett specifikt område ansåg vi det därför vara mest lämpligt att genomföra fallstudier. Merriam (1994:44) menar att detta är huvudsyftet med en fallstudie, det viktiga är inte att ge en exakt bild av ett specifikt system utan att ge en bild av hur de undersökta uppfattningar ser ut.

För att studera ett område i en fallstudie är studier av människor, människors handlingar, motiven bakom och beslut av stor betydelse. Därför blir det viktigt att identifiera vilka aktörer inom området som är bäst lämpade för att svara på den frågeställning som studien utgår från (Lundahl & Skärvad, 1999:186). Då vi inte har haft tillräckligt stor insyn i de valda fallföretagen var det omöjligt för oss att veta vem som var bäst lämpad att intervjuas, vi har därför låtit företagen själva få välja den person som de tycker är bäst insatt i utformningen av deras kompensationsplaner. Genom att intervjua dessa personer ville vi få en förståelse för hur verkligheten ser ut och därigenom identifiera de aspekter som blir viktiga vid utformandet av kompensationsplaner. Det viktiga i vår undersökning är dock att gå på

djupet i de frågor som uppsatsen ämnar undersöka, inte att ta reda på något som gäller generellt och för alla i alla situationer. Detta är varför Merriam (1994:184) menar att man väljer att genomföra en fallstudie och det är detta som varit målet med vår undersökning.

2.3 Val av fallföretag

Vid val av fallföretag utgick vi från att vi ville använda oss av säljföretag vars säljare får en del av sin kompensation i form av provision. Vi ville studera företag som aktivt arbetar med sina provisionsplaner och gärna företag som förändrat sin provisionsplan en eller flera gånger, detta då vi antagit att man utvärderat och tänkt över de aspekter som påverkat utformandet av provisionsplanen. På grund av begränsning i form av access har vi använt oss av ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att vi har intervjuat de personer som varit oss tillgängliga (Bryman & Bell, 2005:124-125). Vi valde att utgå från telekombranschen, då vi hört från vänner och bekanta som arbetat för de största telekomföretagen i Sverige att telekomföretag ofta förändrar sina provisionsplaner för sina säljare. Vi hörde av oss till de största telekombolagen i Sverige, två av dem var intresserade av att medverka.

Ett av telekomföretagen önskade vara anonymt och vi har därför valt att utelämna både företagens företagsnamn och intervjupersonernas namn i båda fallen. Eftersom företagen är anonyma har vi tagit extra hänsyn till att det inte ska gå att identifiera dem i själva studien (Bryman & Bell, 2003:539). Vi kommer därför att härnäst referera till företagen som Företag A och B, intervjupersonerna refereras till som Intervjuperson A och B för respektive företag. Fördelen med att låta företagen vara anonyma är att fallet kan bli mer öppet (Lundahl & Skärvad, 1999:193). I vårt fall, då viss data kan anses vara känslig, kan det därför vara en fördel att låta företagen vara anonyma. Nackdelen är dock risken att fallen inte upplevs som lika verkliga och intressanta (Lundhal & Skärvad, 1999:193). Vi anser att det centrala i studien är att ta reda på hur personernas uppfattningar och kunskap inom utformning av

kompensationsplaner ser ut, det är inte att studera ett specifikt företag. Därför blir det inte avgörande att presentera företagen och vi anser att anonymiteten snarare kan ha positiv effekt på vår studie än tvärtom.

Personen som intervjuats på Företag A är insatt i säljare som jobbar med business-to-customer, det vill säga försäljning till privatpersoner, medan personen som intervjuats på Företag B är insatt i säljare som jobbar med business-to-business, det vill säga försäljning till företag. Att intervju personer som är insatta i olika försäljningsuppgifter har gett oss möjlighet att jämföra mer komplexa arbetsuppgifter (business-to-business) med mindre komplexa arbetsuppgifter (business-to-customer). Anledningen till att försäljningsuppgifterna är mer komplexa vid business-to-business försäljning är att det är mer pengar det rör sig om och säljaren har därmed ett större ansvar, men även att produkterna som säljs vid business-to-business är mer anpassade efter varje enskild företagskund, jämfört med business-to-customer där produkterna är standardiserade i högre grad. Att titta på båda dessa typer av försäljningsuppgifter har varit viktigt då själva försäljningsuppgiften kan påverka utformningen av en kompensationsplan.

Vår förhoppning var från början att intervju fler personer från fler företag för att på så sätt få fler infallsvinklar till studien. De personer vi har intervjuat har dock stor erfarenhet inom branschen och deras kunskap har varit mycket betydelsefull för studiens resultat och kunskapsbidrag. Då personerna har olika erfarenheter av olika typer av arbetsuppgifter har vi fått en bredare bild och kan därför presentera fler aspekter som påverkar utformningen vid kompensationsplaner. Jämförelsen företagen emellan har bidragit till att vi fått en större inblick i de aspekter som tas hänsyn till.

2.4 Intervju

I kvalitativ forskning ligger betoningen inte på att komma fram till svar på i förväg ställda frågor utan snarare att lägga vikt vid det personliga med tyngdpunkt på intervjupersonens egna uppfattningar (Bryman & Bell, 2005:361). Vi har valt att utgå från en semistrukturerad intervjuprocess då vi vill täcka specifika ämnen och ha möjlighet att utveckla det som sägs samtidigt som vi i förväg vet vilka ämnen som bör behandlas med tanke på syftet med uppsatsen. Skillnaden mellan en helt ostrukturerad och en semistrukturerad intervju är graden av hur frågor förberetts i förväg (Bryman & Bell, 2005:361). Syftet är att komma fram till svar som är utförliga och detaljerade, som följd av en mer flexibel intervjumetod (Bryman & Bell, 2005:361). Då vi har valt att studera två fallföretag finns det ytterligare skäl till att genomföra intervjuer som inte är helt ostrukturerade. Detta för att det ska vara lättare att jämföra de resultat som vi kommer fram till, vilket Bryman & Bell (2005:366) menar är en viktig aspekt av det semistrukturerade tillvägagångssättet.

Då båda personerna vi intervjuade befann sig på platser långt från oss valde vi av praktiska skäl att genomföra telefonintervjuer. Nackdelen med intervjuer över telefon är att det inte går att uppmärksamma ansiktsuttryck som rör exempelvis undran eller osäkerhet då intervjuobjekten får en fråga (Bryman & Bell, 2005:140). Vi var därför noga med att klargöra vikten av att intervjupersonerna bad oss upprepa eller förklara frågor som de inte förstod. Vi valde att inte spela in intervjuerna, då det i förväg framgick att viss information var känslig ansåg vi det vara bättre att inte spela in då detta i vissa fall kan hämma den intervjuade (Bryman & Bell, 2005:375). Då vi hade möjlighet att närvara flera stycken vid intervjutillfällena ansåg vi det räcka att en av oss intervjuade och resterande tog anteckningar. Vid båda intervjuerna var det samma person som intervjuade, detta för att minska risken att frågorna ställdes annorlunda och på så sätt öka trovärdigheten i studien.

2.5 Utformning av intervjuguide

Det viktiga att ta hänsyn till vid utformningen av en semistrukturerad intervju är att fundera över vad som är det egentliga syftet och vilka frågeställningar man önskar finna svar på genom en intervju (Bryman & Bell, 2005:369). I vårt fall ville vi studera vilka aspekter fallföretagen beaktar då de utformar kompensationsplaner för deras säljare. Det har hela tiden varit viktigt att vi försökt undvika förutfattade meningar och även då vi haft en tanke om vart intervjun ska leda har vi inte förutsatt att så blir fallet. Frågorna bör därför inte vara alltför specifika utan ge utrymme för den intervjuade att själv utveckla sina svar (Bryman & Bell, 2005:369-374), vilket vi tog hänsyn till vid utformandet av de frågor som låg till grund för intervjun. Utifrån de olika teorierna utformade vi en gemensam intervjumall som låg till grund för båda intervjuerna. Intervjumallen finns bifogad som Bilaga 1. Fokus har varit att få den intervjuade att dela med sig av sina erfarenheter och kunskap, inte att mäta kvantitativa variabler och vi fick ut mycket av de frågor som ställdes. Utifrån de frågor som ställdes fick vi en bra inblick i hur provisionsplanerna utformas och vad som är viktigt att ta hänsyn till, vilket var väldigt viktigt i vårt fortsatta arbete.

2.6 Val av teori

Något som är viktigt vid den här typen av studier, då vi utgår från befintlig teori, är att förhålla sig kritiskt till den teori som används (Hultén, Hultman & Eriksson, 2007:17). Vi har i vår teori valt att utgå från agentteorin, då denna belyser den underliggande problematik som provision används för att lösa. Jensen & Meckling (1976) var bland de första att beröra agentteorin och anledningen till att vi valt både dem och Eisenhardt (1985) är att vi tycker att de förklarar agentteorin och agentproblemet på ett tydligt sätt. Vi har valt dess artiklar då de fortfarande ligger till grund för mycket av det som skrivs om agentteorin idag.

För att öka uppsatsens trovärdighet har vi valt att utgå från grundkällor i så stor utsträckning som möjligt. Vårt val av teori kring utformning av kompensationsplaner baseras även på att vi ville använda teorier som skiljer sig från varandra i så stor utsträckning som möjligt, därför har vi valt att fokusera på tre modeller som har haft inflytande på teorin kring kompensationsplaner men som ändå skiljer sig från varandra. Detta då vi vill ge en bredd i bilden av hur teorin ser ut kring effektiva kompensationsplaner.

Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt tolka presenterad teori och empiri så objektivt som möjligt och försökt att vara fria från våra egna värderingar. Genomgående under arbetets gång har vi ifrågasatt oss själva och kritiskt granskat det som vi kommit fram till. Vi har diskuterat mycket inom gruppen om hur vi uppfattar olika delar av teori och empiri för att kunna presentera den så rättvist och objektivt som möjligt.

2.7 Analyismetod

I analysen har vi prövat teori på den empiri intervjuerna resulterade i. Först har vi analyserat varför företaget använder sig av provision som en del i kompensationsplanen för säljare. Vidare har vi prövat de tre teorier om utformning av kompensationsplaner som presenterats i teoridelen var för sig. Vi har analyserat det som intervjupersonerna sade och jämfört hur väl deras uppfattningar, åsikter och exempel stämmer överens med teorierna. I analysen har vi även jämfört ytterligare aspekter som framkom under intervjuerna med teori kring dessa aspekter.

2.8 Trovärdighet och äkthet

Vid kvalitativa studier är ofta reliabilitet och validitet inte lika relevanta begrepp som vid kvantitativa studier. Vi har valt att använda Lincoln & Cubas (1985) se (Bryman & Bell, 2005:307) begrepp trovärdighet och äkthet för att bedöma kvaliteten i denna studie.

Trovärdigheten bedöms utifrån fyra kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. Äkthet handlar om att ge en så rättvis bild som möjligt av uppfattning och åsikter som förmedlas (Bryman & Bell, 2005:307-309).

För att göra studien så tillförlitlig som möjligt har vi låtit de personer vi intervjuat få ta del av det som skrivits. Detta kallas för *respondents validering* och brukar användas för att öka tillförlitligheten i kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2005:307).

Överförbarheten och generaliserbarheten i denna studie är relativt låg. Då kvalitativa undersökningar ofta har fokus på det kontextuellt unika och på så sätt inte är lika överförbara som kvantitativa undersökningar menar Lincoln & Guba (1985) se (Bryman & Bell, 2005:307) att man istället bör se överföringsgraden som en empirisk fråga. Därför är det viktigt att ge en fyllig bild av den empiri som är fallet och på så sätt låta andra personer bedöma hur pass överförbara resultaten är. I empirin har vi därför försökt att presentera en så tydlig bild som möjligt av vad som sades och vad som framkom i de intervjuer vi genomförde. Vi har försökt att i största möjliga mån använda intervjupersonernas egna ord och varit noga med att det som presenteras är det som verkligen sades. Vi är medvetna om att det inte är tillräckligt många fallföretag i studien för att kunna dra generella slutsatser som gäller för alla företag i branschen men vi anser ändå att studien bidrar till att ge indikationer på hur väl teorierna fungerar i verkligheten. Fördelen med att studera företag som både jobbar med business-to-customer och business-to-business är att vi får en bredare bild av hur det ser ut i branschen i stort. Detta ger oss en inblick i hur aspekterna som tas upp kan variera mellan olika typer av förhållanden och påverkar därför generaliserbarheten positivt. Även om denna studie i sig inte är generaliserbar bidrar vi, då vi testat tre olika teorier mot verkligheten, till att öka generaliserbarheten av dessa tre modeller.

Med pålitlighet menar Lincoln & Guba (1985) se (Bryman & Bell, 2005:307) att man låter andra fungera som granskare av det som framkommit för att skapa en så fullständig

och tillgänglig bild som möjligt. I vårt fall har handledare och opponentgrupp haft stor betydelse för arbetets gång och påverkar trovärdigheten på arbetet positivt. Vi har i möjligast mån själva haft en kritisk ståndpunkt, men att låta personer som inte är lika väl insatta i ämnet som vi själva kritiskt granska vår uppsats har fungerat på ett mycket bra sätt för att väcka frågeställningar som vi själva har missat.

Med möjlighet att styrka och konfirmera menar Lincoln & Guba (1985) se (Bryman & Bell, 2005:307) att forskaren ska ha agerat i god tro. Det är viktigt att förstå att det inte går att få någon fullständig objektivitet i den här typen av forskning, men i så stor utsträckning som möjligt ska personliga värderingar och den egna teoretiska inriktningen inte påverka. De intervjuer vi gjort var därför medvetet relativt ostrukturerade med mycket plats för intervjupersonens egna erfarenheter och uppfattning.

Med äkthet eller autenticitet menar Lincoln & Cuba (1985) se (Bryman & Bell, 2005:309) att ge en så rättvis bild av åsikter och uppfattningar som förmedlas som möjlig. Då vi endast pratat med personer som är med och utformar provisionsplanerna i respektive företag och de här personerna är positivt inställda till provision påverkar detta vad som blir resultatet av studien, då empirin speglar deras åsikter och uppfattningar. Dock har vi valt att avgränsa oss till att studera hur provisionen faktiskt utformas och inte hur den upplevs. Då denna uppsats i första hand inte handlar om att ge förslag på förbättringar inom det valda ämnet, utan snarare en förståelse, har det primära inte varit att ge lösningsförslag på hur en optimal kompensationsplan bör utformas. Vi tror dock att vår genomgång av teori och empiri kan ge en bättre förståelse för hur kompensationsplaner utformas och framför allt varför vissa aspekter är viktigare att ta hänsyn till än andra. Vår förhoppning är att uppsatsen väcker tankar hos de medverkande och att de får nya infallsvinklar i vad som påverkar utformningen av kompensationsplaner och hur de kan förhålla sig till detta i framtida utformningar.

3. Teori

Teorin är uppdelad i fyra delar. Den första delen berör utgångspunkten för denna uppsats, nämligen agentteorin. Den andra delen av teorin ger en förklaring till kompensationsplaner och provision. Den tredje delen berör kärnan för studien, nämligen utformning av kompensationsplaner. I denna del presenteras de tre teoretiska modeller och aspekten kundnöjdhet som senare kommer ligga till grund för analysen. Den fjärde delen berör kritik mot provision som medel för kontroll och motivation.

3.1 Agentteorin

Agentproblemet

Jensen & Meckling (1976) menar att agentrelationer är ett kontrakt där en part, principalen, delegerar arbete till en annan part, agenten. Författarna menar att om båda dessa parter agerar för att maximera sin egen nytta, finns det anledning att tro att agenten inte alltid kommer att agera i principalens bästa intresse (Jensen & Meckling, 1976). Skilda mål och intressen skapar problem och kostnader som härleds till att agenten inte utför det som principalen vill att den ska göra (Eisenhardt, 1989). Principalen kan minska denna intressekonflikt genom att upprätta lämpliga incitament för agenten och genom övervakning av agenten för att kontrollera att agenten gör vad den ska. Det är i stort sett omöjligt för principalen att utan någon kostnad försäkra sig om att agenten kommer att ta optimala beslut ur principalens synvinkel (Jensen & Meckling, 1976).

Enligt Eisenhardt (1985) handlar agentproblemet om att fastställa ett optimalt kontrakt för agentens arbete. Teorin utgår från två fall: 1) Då agentens beteende är observerbart för principalen och 2) Då agentens beteende inte är observerbart för principalen (Eisenhardt, 1985). Då beteendet är observerbart råder komplett information, det vill säga

både agenten och principalen är medvetna om vad agenten gör. Vid komplett information menar Eisenhardt (1985) att beteendekontrakt är att föredra, då det är beteendet som principalen belönar. Då beteendet inte är observerbart råder ofullständig information, det vill säga att agenten är medveten om sitt beteende, men principalen är det inte. Vid ofullständig information uppstår problem, då principalen inte vet om agenten har agerat önskvärt eller ej (Eisenhardt, 1985). Om principalen belönar agenten baserat på det överenskomna beteendet, men utan att veta om detta har uppfyllts, kan agenten komma att utnyttja detta. Vid ofullständig information har principalen enligt Eisenhardt (1985) två alternativ för att minska agentens opportunistiska beteende. Principalen kan övervaka agentens beteende och belöna det önskade beteendet eller så kan principalen belöna agenten baserat på utkomst (Eisenhardt, 1985). Genom att belöna agenten baserat på utkomst överförs en del av principalens risk till agenten. För att besluta vilket av dessa alternativ som principalen ska använda måste principalen jämföra kostnaderna för övervakning med kostnaderna för att mäta utkomst (Eisenhardt, 1985).

Beteende och utkomstbaserade incitament

Syftet med kontrollsystem är att få den anställda att agera i linje med företagets mål, något som kan gynna både den anställde och företaget (Anderson & Oliver, 1987). Anderson & Oliver (1987) har studerat hur incitament för att motivera och kontrollera säljare att prestera i linje med företagets mål kan se ut. I likhet med Eisenhardt (1985) skiljer författarna på utkomstbaserade och beteendebaserade incitament. Vid utkomstbaserade incitament används relativt lite övervakning och direktiv, fokus ligger på att mäta resultat och inte lika mycket på hur den anställde uppnår dessa resultat (Anderson & Oliver, 1987). Vid beteendebaserade incitament ligger fokus på att övervaka en anställds aktiviteter och resultat, det används ofta tydliga direktiv för de aktiviteter som ska utföras av den anställde (Anderson

& Oliver, 1987). Dessa två typer av incitament är extremer, i själva verket använder sig många säljföretag av en blandning av dessa två (Anderson & Oliver, 1987). Anderson & Oliver (1987) menar att historiskt sett har utkomstbaserade kontrakt varit vanligare än beteendebaserade kontrakt för säljare. En orsak till detta kan vara att det är enkelt att koppla individuella prestationer till mätbara resultat av exempelvis antal sålda enheter och/eller omsättning (Anderson & Oliver, 1987).

3.2 Kompensationsplaner

Kompensationsplaner och typer av lön för säljare

Det råder en ständig utveckling inom arbetslivet och organisationer. Förutsättningarna för organisationer ändras med tiden (Paul, 1991:18). Dynamiken i arbetslivet och organisationer bidrar till att kompensationsplaner måste förändras i takt med att dynamiken i arbetslivet och organisationer förändras (Paul, 1991:15).

Enligt Arvidsson (2008:14) finns det tre syften med kompensationsplaner: 1) Att styra anställda till att uppfylla satta mål inom företaget, 2) Motivera till önskvärda prestationer, samt 3) Att rekrytera och behålla medarbetare. Det finns flera typer av kompensation för att få säljare att agera som företaget önskar. Churchill et al. (1993) se (Albers, 1996) beskriver olika typer av kompensation som företag kan använda för att få sina säljare att agera enligt företagets bästa intresse. Dessa incitament är; fast lön, provision på antal sålda enheter, bonus för specifikt uppnådda mål, bonus för kvotuppfyllande, tävlingsutmärkelser och förmåner. Dessutom kan företag antingen välja att endast ha en kompensationsplan, eller flera kompensationsplaner som säljare kan välja mellan (Albers, 1996). I denna studie har vi valt att avgränsa oss till att studera provisionsbaserade löner hos säljare, det vill säga ett utkomstbaserat kontrakt med provision som incitament. Det vanligaste

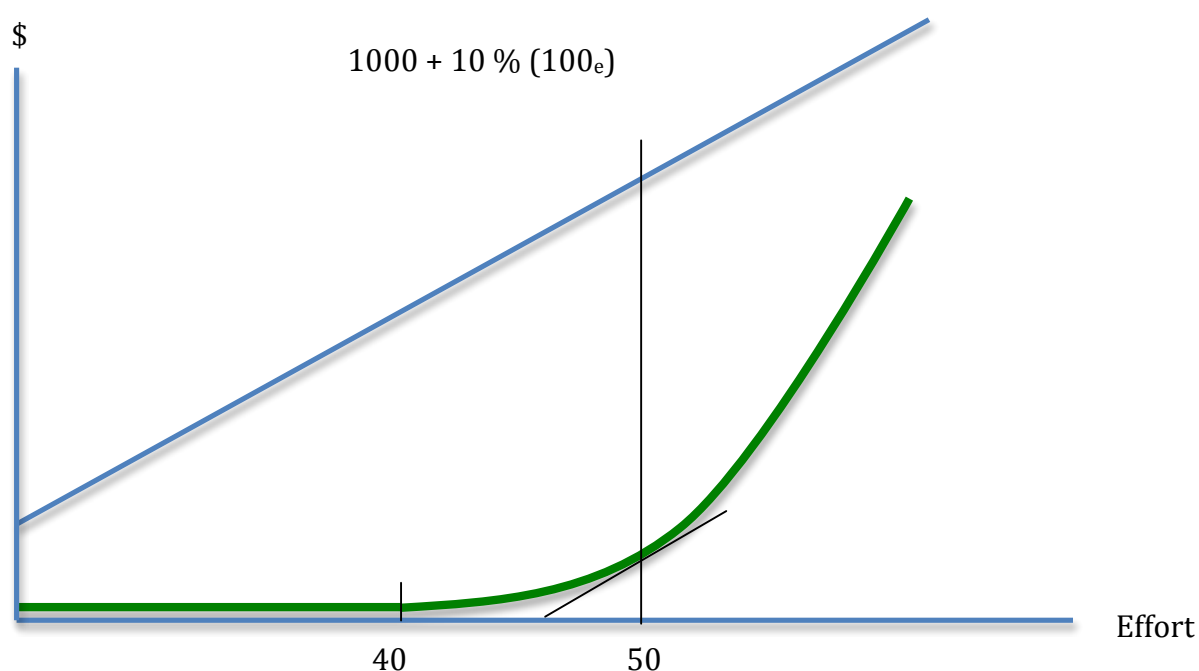
sättet att skilja på lön hos säljare, är att skilja på fast och rörlig lön. Dessa två kan kombineras eller användas var för sig för att kompensera säljaren (Johnsen & Storm, 1998:43).

Fördelarna med att använda endast fast lön är enligt Johnsen & Storm (1998:43) främst en lojalare säljkår och säljare som är lättare att styra i arbetsuppgifter som inte är direkt kopplade till säljandet. Nackdelarna med att använda endast fast lön kan enligt Johnsen & Storm (1998:44) vara att säljarna inte stimuleras till att anstränga sig extra och tenderar därför att fokusera på produkter som är mer kundvänliga och lättare att sälja. Fördelarna med att säljarna endast har rörlig lön är främst att det är lätt att koppla lön till uppnådd prestation, säljare får ofta stor egen frihet i sin uppgift och systemet ökar möjligheten att attrahera duktiga säljare (Johnsen & Storm, 1998:44). Nackdelarna med helt rörliga löner är att säljarna ofta inte blir lika lojala till företaget och personalomsättningen har en tendens att öka. Vid endast rörlig lön ligger dessutom ofta tonvikten på kvantitet istället för lönsamhet (Johnsen & Storm, 1998:44). Författarna menar att det bästa sättet att belöna sina säljare är en rätt sammansatt kombination av fast och rörlig lön. Genom att kombinera de två kan företaget dra nytta av fördelarna hos en duktig säljare samtidigt som systemet ger en grundtrygghet för den mer osäkra säljaren (Johnsen & Storm, 1998:45).

Provision är ett incitament kopplat till resultat och fungerar därmed som ett utkomstbaserat kontrakt för kontroll. Att definiera provision har vi efter insamlandet av empiri dock funnit svårigheter med. Ett av fallföretagen i denna studie använder inte endast provision som en ersättning efter prestation per krona eller försåld enhet, utan även kopplar provision till kundnöjdhet och därmed är den definition som presenterats i inledningen inte helt relevant. En bättre definition är "en förutbestämd ersättning efter prestation per krona, försåld enhet eller önskat beteende".

Att ökad grad av provisionsbaserad lön leder till högre grad av produktivitet vilar enligt Ariely, Gneezy, Loewenstein & Mazar (2009) på två antaganden: 1) Det första är att

ökade provisionsbaserade incitament leder till ökad motivation och därmed högre grad av ansträngning 2) Det andra antagandet är att ökad grad av motivation och ansträngning leder till ett bättre resultat och högre produktivitet hos de anställda (Ariely et al., 2009). Att provisionsbaserad lön fungerar visar även Lazears (2000) ansträngningsfunktion, där författaren visar att en person kommer anstränga sig till en viss nivå vid sin grundlön, men för att personen ska anstränga sig ytterligare kommer agenten kräva att bli extra kompenserad. Agenten upplever sin ansträngning som exponentiellt växande (Lazear, 2000). Lazear (2000) menar att ju hårdare agenten anstränger sig desto mer ökar produktiviteten vilket leder till att agenten kommer att få ökad kompensation. Den rationella agenten kommer då att anstränga sig så att marginalkostnaden är lika med marginalintäkten (Lazear, 2000).



Figur 1. Den gröna kurvan motsvarar ansträngningsfunktionen och den blå kurvan lönefunktionen. En större andel rörlig lön ger en brantare kurva (Lazear, 2000; Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010:85).

Ansträngningsfunktionens tilltagande kurva antyder att om agenten ska anstränga sig ytterligare så kommer det att innebära högre kostnader. För företaget kan det innebära att den ytterligare ansträngningen inte lönar sig, att kostnaden för den extra ansträngningen överstiger vinsten.

3.3 Teori om utformandet av kompensationsplaner

1. Bruttomarginalprincipen

Farley (1964) lade grunden till mycket av den teori som rör provisionssystem för säljare idag, han utformade teorin om den optimala kompensationsplanen. Med optimal kompensationsplan menar Farley (1964) en plan som får säljare att maximera sitt bidrag till företagets vinst. Vidare menar författaren att den optimala kompensationsplanen är då säljarens provision står i relation till bruttomarginalen. Genom att låta provisionens procentsats vara konstant över produkter och knuten till produktens bruttomarginal kommer säljaren att allokera sin tid för att maximera sin kompensation, vilket även maximerar företagets vinst (Farley 1964). Avgörande för hur säljaren kommer att allokera sin tid är dels bruttomarginalen på produkterna som ska säljas men även den tid som går åt för att sälja en produkt. En produkt som har en lägre bruttomarginal kan ändå leda till en hög kompensation till säljaren om produkten inte tar lång tid att sälja in (Farley, 1964).

Farley (1964) menar dock att det finns problem med hans optimala kompensationsplan. Då bruttomarginalen är negativ hos en produkt kommer säljaren inte bli motiverad till att sälja denna produkt. Dock kan det finnas anledning för företaget att sälja produkten ändå och säljaren ges direktiv att sälja produkten trots att säljaren inte gör någon personlig vinst (Farley, 1964). Ytterligare ett problem som Farley (1964) ger uttryck för gäller företagets kapacitet att producera vissa typer av produkter. För vissa produkter kan kvantiteten som den individuella säljaren vill sälja överstiga företagets kapacitet att producera

produkten. Under sådana omständigheter fungerar inte Farleys (1964) optimala kompensationsplan. Det finns två sätt att hantera denna situation på. Ett sätt är att fastställa kvoter som säljarna inte får överskrida vad gäller produkter som de tenderar att sälja mer av än vad det finns produktionskapacitet till. Det andra sättet är att minska provisionens procentsats på dessa produkter till en procentsats där säljkåren som helhet säljer den kvantitet som företaget önskar (Farley, 1964).

Ett generellt problem med provision, oavsett om provisionen baseras på säljvolym eller bruttomarginal, är att då ansvaret för produkter som säljs överförs till säljaren överförs även en del av ansvaret över företagets vinst till säljaren. Genom tillämpning av bruttomarginalprincipen motiveras säljaren till att prioritera företagets vinst framför total säljvolym, därför menar Farley (1964) att knyta bruttomarginal till provision är att föredra framför en volymbaserad provision. En bra kompensationsplan bygger på att den är operationell och enkel att förstå. Bruttomarginalprincipen bygger på att uppskattningar gällande bruttomarginalen kan göras för varje enskild produkt vilket kan vara svårt och tidskrävande. När detta väl är gjort menar dock Farley (1964) att det inte är svårare för säljarna att ta till sig denna typ av kompensationsplan än vad det är att förstå en kompensationsplan baserad på säljvolym.

2. Säljuppgift, försäljningsmål och säljstöd

Även Smyth (1968) berör svårigheten med att utforma optimala kompensationsplaner för säljare. Smyth (1968) menar att en bra utformad kompensationsplan ska motivera säljare att planera framåt och allokera sin tid effektivt. Kompensationsplanen ska motivera säljare till att göra vad företaget vill att säljaren ska göra, när företaget vill få det gjort och på det sätt företaget önskar få det gjort. Men viktigast är att en bra utformad kompensationsplan resulterar i lägre säljkostnader, en högre vinst för företaget och en högre

personlig inkomst för säljaren (Smyth, 1968). För att praktiskt kunna utveckla en kompensationsplan för säljare som är realistiskt för både säljarens förväntningar och företagets mål, menar Smyth (1968) att företag bör utgå från den bruttokompensation som företaget vill och har råd med att betala den genomsnittliga säljaren. När företaget fastställt denna nivå måste de besluta hur mycket av kompensationen som ska utgöras av fast respektive rörlig lön (Smyth, 1968). Författaren menar vidare att det inte finns någon enkel formel för hur effektiva incitament ska fastställas. Företaget måste ta hänsyn till företagets mål, karaktäristiska i säljuppgiften och vilket säljstöd som finns säljkåren till hands. Smyth (1968) anser att en stor anledning till att många kompensationsplaner misslyckas är att säljarna erbjuds för lite monetära incitament för att de ska uppnå de resultat som företaget strävar efter (Smyth, 1968). Smyth (1968) anser att åtminstone 30 procent av en säljares totala lön, eller 25 procent av bruttointkomsten bör utgöras av provision eller bonus för att incitamenten ska fylla sin funktion. Smyth (1968) har presenterat ett antal generella riktlinjer som bör användas för vägledning vid utformning av kompensationsplaner för säljare. Dessa riktlinjer syftar till att säljarens proportion av incitament i förhållande till den totala kompensationen bör vara relativt hög då säljarens personliga kompetens och övertygelseförmåga är av stor betydelse samt då stor vikt läggs vid total säljvolym. Författaren menar vidare att det finns omständigheter då säljarens personliga kompetens är avgörande för dennes resultat. Exempel på sådana omständigheter är då företaget är relativt okänt, då företaget förlitar sig relativt lite på reklam och marknadsföring samt då skillnaden i kvalitet och pris mellan produkter och konkurrenter är låg (Smyth, 1968). Vidare menar Smyth (1968) att om en säljares proportion av incitament i förhållande till den totala kompensationen bör vara relativt låg då faktorer bortom säljarens kontroll har inverkan på dennes försäljning samt då kundservice och försäljning av nya konton eller produkter prioriteras. Proportionen av incitament i förhållande till den totala kompensationen bör även

vara relativt låg om team-försäljning och hög grad av teknisk försäljning prioriteras (Smyth, 1968).

3. Agentteoribaserad utformning

Även Bartol (1999) har presenterat förslag på vad företag bör ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner för säljare. Bartol (1999) bygger sina förslag på agentteorin. Agentteorin betonar vikten av mätbarhet av prestationer och behovet av mål som individer själva kan påverka. Agentteorin betonar även skillnaden mellan att mäta beteende och utkomst och tar även hänsyn till behovet av att balansera högre risk med högre kompensation. Bartol (1999) har sammanställt ett antal förslag på hur företag bör gå till väga vid utformningen av kompensationsplaner med dessa agentteoretiska antaganden som grund. Bartol (1999) menar att en bra kompensationsplan attraherar och behåller rätt säljare.

De första förslagen handlar om vad företag bör ta hänsyn till vid beslutet av fördelning mellan fast och rörlig kompensation. Bartol (1999) menar att om en principal enkelt kan specificera önskat beteende för säljaren och om det är möjligt att övervaka säljaren till en låg kostnad kan företaget använda fast lön och övervaka agentens arbete för att försäkra sig om att agenten gör vad den ska. Om det inte går att övervaka säljaren till en låg kostnad eller beteendet för att nå önskad utkomst är svårt att specificera, är det ofta mer kostnadseffektivt att kompensera säljaren efter utkomst. Det första förslaget är därmed att ju mer av beteendet i säljuppgiften som är känt för företaget och då beteendet är lätt att övervaka, ju större andel av kompensationen bör vara fast. Det andra förslaget som presenteras är att ju fler av säljuppgifterna som är svåra att specificera och/eller svåra eller kostsamma att övervaka, desto högre proportion av kompensationen bör vara rörlig. Vid säljuppgifter som är svåra att specificera så måste företag antingen övervaka deras säljare kontinuerligt och omfattande eller så kan de använda provision och behöver därmed inte

lägga stora resurser på övervakning. Vidare föreslås att på grund av den ökade risk som förknippas med rörlig kompensation, ju högre måste kompensationen som ges vid rörlig ersättning vara för att kunna attrahera och behålla kompetenta säljare. Detta baserar Bartol (1999) på det agentteoretiska antagandet om att högre risk för agenten måste balanseras med högre kompensation. Författaren föreslår även att vid hybrida situationer som involverar både övervakning av beteende och mätning av utkomst, bör proportionen av rörlig kompensation bli större ju fler viktiga arbetsuppgifter som mäts på utkomst (Bartol, 1999). Med hybrida situationer menas situationer där en del av de önskade utkomsterna är mätbara men andra inte. Om säljare i en sådan situation endast får kompensation baserad på utkomst finns det stor risk att säljarna tenderar att endast fokusera på de arbetsuppgifter vars utkomst är mätbar (Bartol, 1999).

Vidare menar Bartol (1999) att företag kan höja prestationen hos deras säljare genom utformandet av kompensationsplaner. Företag borde sträva efter att utforma kompensationsplaner som jämnar ut svängningar i inkomst och lyfta fram de positiva följderna av hög försäljning snarare än de negativa följderna av låg försäljning. Bra målsättning kan leda till att öka prestationer och höja motivationen hos säljare (Bartol, 1999). Mål fungerar bäst då de är svåra men inte omöjliga att nå, då de är specifika och mätbara och då de är tidsbegränsade. För att öka målåtagandet hos säljare bör företag vara noga med att förklara mål och varför målen finns. Det kan även vara bra att ge säljare möjlighet att delta i målsättningen för att öka säljarnas uppfattning om rättvisa inom organisationen (Bartol, 1999). Med självtillit menas tilltron på den egna förmågan att klara specifika uppgifter eller uppnå specifika resultat. För att öka självtilliten hos sina säljare kan företag satsa på coachning för att förbättra kompetens och förmågor hos säljarna. Bartol (1999) menar sammanfattningsvis att säljares tillfredsställelse med kompensationen, tillfredsställelse med jobbet och ett åtagande till organisationen är viktigt för att behålla säljare. Det viktiga är att

kompensationsplanen ökar effektiviteten hos säljaren och leder till att företaget behåller de högpresterande säljarna (Bartol, 1999).

3.4 Kundnöjdhet

För att främja långsiktiga kundrelationer menar Sharma & Sarel (1995) att nöjda kunder är en förutsättning. Kompensationsplaner baserade på säljvolym tenderar att belöna kortsiktiga resultat och ger lite incitament för säljare att prioritera mer långsiktiga effekter av deras handlande. Ofta blir kundnöjdheten lidande för ett mer kortsiktigt förhållningssätt hos säljaren (Sharma & Sarel, 1995). Vid kundorienterad försäljning menar Saxe & Weitz (1982) att säljaren försöker hjälpa kunden att ta köpbeslut som kommer att tillfredsställa kundens behov och undvika att göra kunder missnöjda. En kundorienterad säljare undviker därmed handlingar som kan kompromissa på kundens intresse för att öka möjligheten till att göra en snabb försäljning (Saxe & Weitz, 1982). Saxe & Weitz (1982) rekommenderar att företag som har ett intresse av att skapa långsiktiga relationer med kunder bör minska proportionen av försäljningsincitament och förlita sig mer på fast lön för deras säljare. Hauser, Simester & Wernerfelt (1993) se (Sharma & Sarel, 1995) menar att ett alternativ till att förlita sig mer på fast lön är att belöna säljare efter kundnöjdhet. Det finns två sätt att göra det på, antingen kan företag basera kompensationen på aktiviteter som kan leda till kundnöjdhet eller så kan de basera kompensationen på kundens betyg av säljaren. Det första sättet fokuserar på processen i säljarens beteende och så länge säljaren utför det önskade beteende blir denne belönad. Det andra sättet fokuserar på utkomsten av säljarens kundnöjdhet, detta sätt kan upplevas som mer riskfullt för säljaren då denne inte kan vara säker på hur dennes beteende påverkar kundnöjdhetsbetyget (Grewal & Sharma (1991), Hauser, Simester & Wernerfelt (1993)), se (Sharma & Sarel, 1995).

Saxe & Weitz (1982) menar dock att även om en säljare kan dra långsiktiga fördelar av att använda kundorienterad försäljning, kan det uppstå kostnader kopplade till denna försäljningsmetod. Det kan medföra en alternativkostnad då säljaren offrar kortsiktig försäljning till förmån för att bevara kundnöjdhet och öka chanserna för framtida försäljning. I vissa situationer kommer vinsten av en snabb försäljning att överväga en potentiell vinst av en framtida försäljning. Dessutom finns det en kostnad kopplad till den tid en kundorienterad säljare måste lägga på att samla in information om kunders behov och även den tid de lägger ner på att visa på hur deras produkter kommer att tillfredställa kundens behov. Kundorienterad försäljning är mest kostnadseffektiv då säljaren har de resurser som behövs för att anpassa deras erbjudande till kundens behov (till exempel förmågan att analysera kunders problem och ett stort utbud produkter som kan erbjudas som lösning). Framförallt så kommer en kundorienterad försäljning att löna sig då säljaren kan förvänta sig kontakt med kunden i framtiden. Kunden kan göra flera köp och dessutom kan säljaren använda redan insamlad information om kunden i framtiden vilket minskar kostnaden per försäljning (Saxe & Weitz, 1982).

3.5 Jämförelse och slutsats om presenterad teori

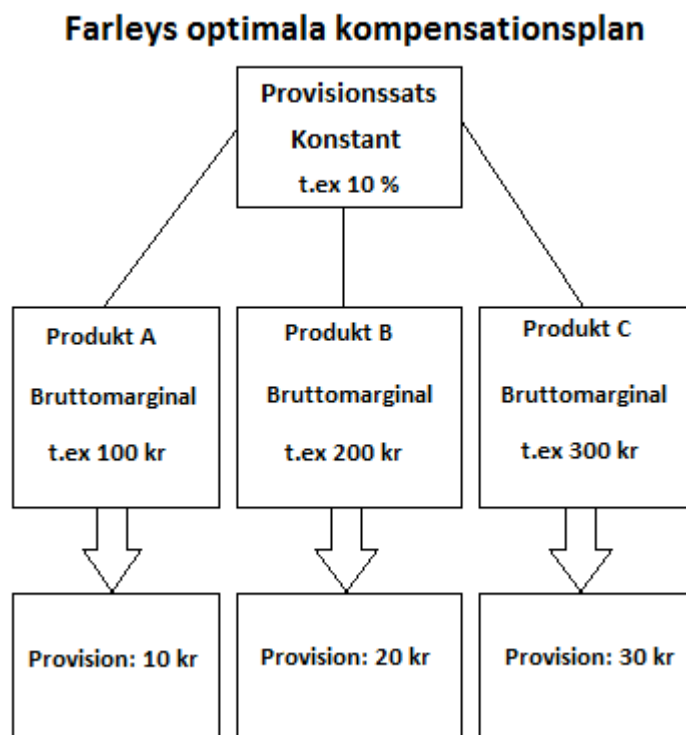
Utifrån ovan presenterad teori om utformning av kompensationsplaner ges inte en enhetlig bild av hur en effektiv kompensationsplan bör utformas. De tre olika teorierna skiljer sig från varandra och lyfter fram olika aspekter som företag bör ta hänsyn till då de utformar kompensationsplaner för säljare. De olika teorierna som presenterats skiljer sig även från varandra i vad författarna menar är en effektiv kompensationsplan och vad som är syftet med en kompensationsplan.

Farley (1964) menar att en optimal kompensationsplan är en plan som får säljare att maximera sitt bidrag till företagets vinst. Smyth (1968) menar att en bra

kompensationsplan motiverar säljare att göra vad företaget vill att de ska göra och på det sätt företaget vill att det ska göras. Smyth (1968) menar även att en bra kompensationsplan ska leda till en högre vinst för företaget. Bartol (1999) menar å andra sidan att en bra kompensationsplan är en plan som attraherar och behåller rätt säljare. Det första ett företag bör ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner kan därmed, utifrån teorin, antas vara vad som är det egentliga syftet med kompensationsplanen.

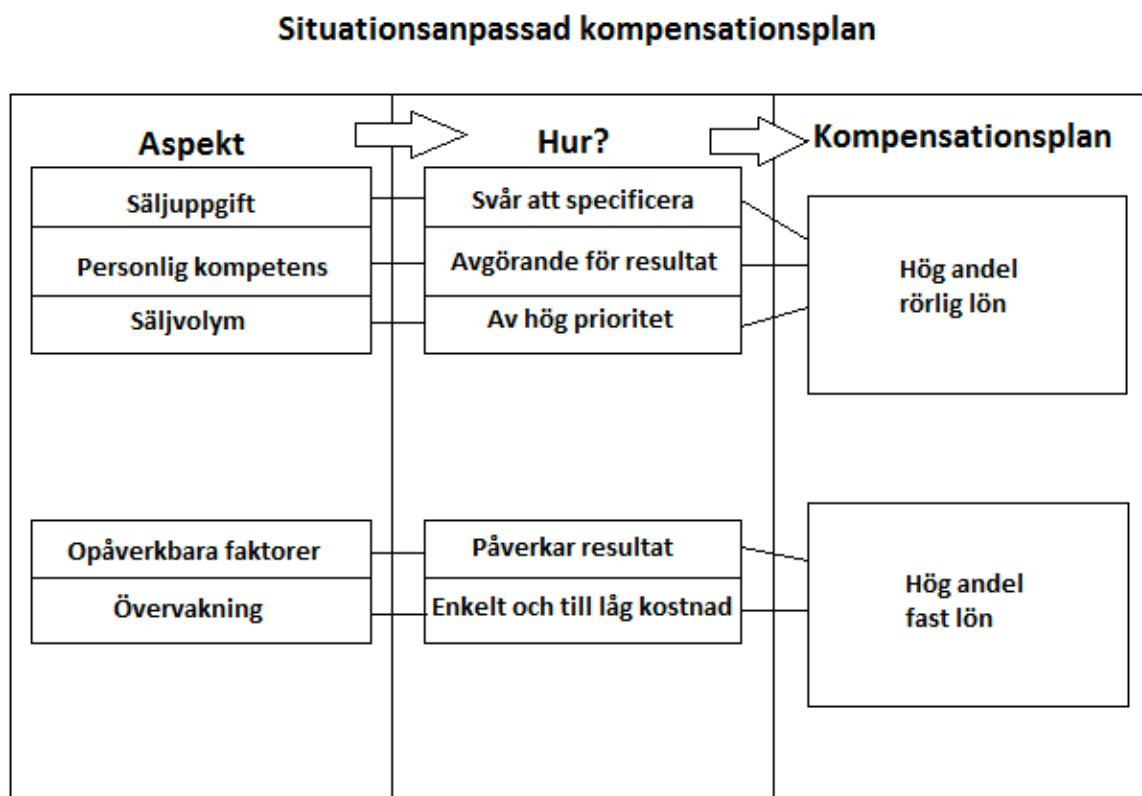
Vi har valt att dela in ovanstående teorier i två synsätt. Det första synsättet är att provision bör sättas med hänsyn till bruttomarginalen och det andra synsättet är att provision bör sättas med hänsyn till säljarens och företagets situation. Anledningen till att vi gjort denna indelning är att Farleys (1964) modell är en så pass statisk teori av utformningen av kompensationsplaner att den inte på ett rättvist sätt kan slås ihop med de andra två teorierna (Smyth, 1968; Bartol, 1999).

Det första synsättet, att provision bör sättas med hänsyn till produkters bruttomarginal, är vad Farley (1964) menar är den optimala utformningen av kompensationsplaner. Detta synsätt innebär, som ovan nämnt, att provisionen är en konstant procentsats av bruttomarginalen på olika produkter. Om så är fallet menar Farley (1964) att säljaren kommer att allokera sin tid för att maximera sin egen kompensation vilket även maximerar företagets vinst. Vad företag behöver ta hänsyn till blir därmed bruttomarginalen till de produkter som säljs. Figuren nedan visar hur denna utformning går till rent praktiskt.



Figur 2. Illustrering av hur Farleys bruttomarginal praktiskt kan tillämpas.

Det andra synsättet, att provision bör sättas med hänsyn till situationen, är ett bredare synsätt där företag måste beakta fler aspekter vid utformningen av kompensationsplaner. Både Smyth (1968) och Bartol (1999) menar att vid utformandet av en kompensationsplan måste företaget ta hänsyn till både företagets och säljarens situation. Att det är fler aspekter som påverkar utformningen i dessa två modeller beror på att dessa modeller inkluderar mer än endast maximering av företagets vinst som syftet med kompensationsplanen. Utifrån Smyths (1968) och Bartols (1999) teori har vi kunnat identifiera ett antal aspekter företag bör ta hänsyn till i utformandet av kompensationsplaner. Dessa presenteras i figuren nedan.



Figur 3. Sammanställning av aspekter som påverkar utformningen av kompensationsplaner från presenterad teori.

3.6 Kritik mot provision

Det råder, som tidigare nämnts, delade meningar kring hur väl provisionsbaserade löner faktisk fungerar. Det finns studier som visat att provisionsbaserad lön inte alltid leder till högre produktivitet, vilket exempelvis Ariely et al. (2009) funnit bevis för. Författarna menar att företag måste ta hänsyn till individen, situationen och betydelsen av vilken uppgift det är som ska utföras. Uppgifter som är mer komplexa i sitt utförande har en tendens att hämmas av högre prestationsbaserade incitament då individen riskerar att tappa fokus från det som verkligen är viktigt i arbetet (Ariely et al., 2009).

Stark kritik riktad mot provision kommer från psykologin och handlar om inre och yttre motivation. Yttre motivation syftar till då anställda blir motiverade om de indirekt kan tillfredsställa sina behov. Ett bra exempel på yttre motivation menar Osterloh & Frey (2000) är just monetära incitament. Monetära incitament är mål som ger tillfredställelse oberoende av den faktiska aktiviteten som ger de monetära incitamenten. Företag som motiverar sina anställda med yttre motivation i form av monetära incitament kopplar samman anställdas monetära mål med företagets mål. Det ideala sättet att motivera anställda blir därmed en kompensationsplan där de anställda endast blir betalda efter resultat (Osterloh & Frey, 2000). Vidare menar författarna att inre motivation är om en aktivitet i sig själv tillfredställer ett behov. Vill företag kompensera anställda genom inre motivation är det arbetsuppgifterna i sig som måste vara tillfredsställande och fullbordande för de anställda. Fördelarna med att erbjuda sina anställda en inre motivation är att det främjar kreativitet och det tenderar även att minska multiple task-problem¹. Framförallt så kan inre motivation möjliggöra generering och överföring av tacit knowledge i förhållanden där yttre motivation ofta misslyckas. Under dessa förhållanden är multiple task-problem kombinerat med ”free riding” i team (Osterloh & Frey, 2000). Om ett företag endast motiverar sina anställda genom utkomstbaserade incitament kan de därmed gå miste om de fördelar som inre motivation hos anställda kan leda till.

Även Kohn (1993) har undersökt hur provision som incitament fungerar och menar att det beror på vad som menas med ”fungerar”. Incitament fungerar så länge de används men de ändrar inte inställningen hos människor i grunden. Då incitament, i form av bestraffning eller belöning, tas bort så försvinner motivationen hos människor att agera som de gjort under den tid incitamenten verkade. Kohn (1993) menar således att incitament kan lösa problem på kort sikt men att det blir svårt att se ifall de löser grundproblematiken i en

¹ Då kontrakt inte fullt ut specificerar alla relevanta aspekter av anställdas beteenden och önskat resultat (Osterloh & Frey, 2000).

organisation på längre sikt. Bland annat finns risken att en anställd som jobbar för provision undanhåller problem som uppstår och försöker dölja dem för sin chef för att inte bli av med provisionen. Detta leder till att problem inte kommer upp till ytan i organisationer och därmed inte kan lösas. Kohn (1993) menar att yttre incitament i form av provision är dåliga substitut till ett genuint intresse för ett arbete. Författaren menar vidare att det till och med kan ha negativ effekt på det intresse som fanns hos en anställd från början. Ju högre roll de yttre faktorerna spelar, desto lägre blir intresset för arbetet i sig (Kohn, 1993).

De slutsatser vi kan dra av kritiken kring provision är framför allt att incitament i form av monetära belöningar kan hämma den inre motivationen. Som anställd drivs man inte av att göra ett bra jobb utan av att tjäna så mycket pengar som möjligt. Vi tolkar det som att det leder till ett egoistiskt beteende hos den anställde, där det egna intresset går före företagets. Genom att styra anställdas beteende med hjälp av monetära incitament blir det därför extremt viktigt att företaget belönar rätt beteende. Att få anställda att istället arbeta utifrån en inre motivation skulle, enligt vår tolkning, ge ett bättre långsiktigt resultat då den anställde tänker i linje med företagets bästa istället för att endast fokusera på hur de kan tjäna mest pengar för stunden. Vi kan konstatera att det finns problematik med provision som incitament och att det är något företag bör ta hänsyn till då de utformar kompensationsplaner.

4. Empiri

I empirikapitlet ges en beskrivning av företagen och hur de arbetar med provisionsplaner inom företagen, ytterligare empiri kommer att presenteras i analysen. Då önskemål om anonymitet finns kommer företagen att presenteras som Företag A och Företag B.

4.1 Presentation av företag

Företag A

Telekomföretag A är ett av Nordens ledande telekomföretag. Företaget består av många led, däribland distribution, försäljning, säljkanaler och direktförsäljning och de har säljare inom alla led. Personen (Intervjuperson A) vi intervjuat är väl insatt i företagets provisionssystem och har arbetat med det både på operativ och strategisk nivå. Därför har han erfarenheter av båda sidor.

Inom företaget skiljer de olika säljarnas provisionsplaner sig en del från varandra. I butikskedjan har säljarna dels en grundlön och dels en del som består av provision. Generellt tjänar en säljare på företaget 25 000 till 27 000 kronor i månaden. Av den summan ligger grundlönen på 16 000 till 17 000 kronor, vilket den måste då företagets löner regleras av kollektivavtal. För att lönerna inte ska bli för höga för säljarna finns en provisionsgräns, detta innebär att de måste komma upp i ett förutbestämt belopp innan de får provision. Denna provisionsgräns fyller två funktioner. Dels måste det finnas en gräns för att lönerna inte ska bli för höga, då hade inte företaget gått runt. Dels leder även provisionsgränsen till att företaget betalar provision till de säljare som verkligen går in för jobbet. Enkelt sätts säljares provision utifrån så kallad return on investment (ROI). Vad företaget gör för att beräkna denna är att de multiplicerar intäkten med bindningstiden för ett abonnemang eller den förväntade kundlivstiden. Sedan dividerar företaget den summan med utgiften för att teckna kunden. Till exempel: Ett abonnemang som garanterar en intäkt på 200 kronor i månaden multiplicerat med bindningstiden 24 månader dividerat med 1000 kronor, där 1000 kronor är kostnaden för att teckna kunden. På detta sätt jämförs abonnemangs lönsamhet och provisionen kan sättas efter det. Idag utgör även kundnöjdhet nästan en tredjedel av säljarnas

provision. För att mäta kundnöjdheten kontaktas kunder en månad efter att de tecknat ett abonnemang och på så sätt kan företaget koppla säljarens provision till kundnöjdhet.

Företag B

Telekomföretag B är också de ledande på marknaden och verkar både på den nationella och internationella marknaden. Den person vi har pratat med, Intervjuperson B, är väl insatt i de kompensationsplaner som rör företagets business-to-business säljare och hur utformning av dessa går till. Företaget är uppdelat i privat- och företagsenheter i Sverige och Intervjuperson B har hand om företagssidan. En särskild organisation som har hand om detta har upprättats, Business Service, som ansvarar för kunder och kundförsäljning till alla företagskunder i Sverige. Det primära ligger i att sälja helhetslösningar till kunder och kunna lösa problem hos både större och mindre kunder. Inom Business Service arbetar främst säljare men också personer som arbetar med affärsstöd som är mer tekniskt kunniga och jobbar med att ta fram tekniska lösningar.

Även inom Företag B skiljer sig provisionsplanerna åt mellan säljarna. Då Intervjuperson B är insatt i utformningen av provisionsplaner för säljare som arbetar mot företag skiljer sig provisionsplanerna relativt mycket jämfört med de som presenterats av Företag A. I Företag B är arbetsuppgifterna mer komplexa och lösningsorienterade, samt att det rör sig om större belopp. Den del av företaget som jobbar mot andra företag arbetar mycket med problemlösning och säljer lösningar till sina kunder. Kunderna delas in i fyra segment som beror på storlek på kunden, det rör sig från globala företag till företag med bara några få anställda. Beroende på vilket segment som kunden tillhör blir säljarna ansvariga för olika många kunder. Provisionen kan skilja mycket mellan säljarna beroende på vilket segment de har ansvar för, grunden är dock en kombination av fast och rörlig lön. Företaget är för närvarande mitt uppe i utformandet av ett nytt provisionssystem där företaget höjer taket

för provision till det dubbla mot vad det är nu. Den fasta lönen sänks därmed och provisionsdelen ökar, detta för att ytterligare premiera de säljare som gör bäst ifrån sig och för att attrahera och behålla de bästa säljarna.

Provisionen inom företaget bygger på mått inom tre olika områden. Dessa är: 1) Kundens intäkt, 2) Orderingång och 3) Fokusområden. Kundens intäkt står för den intäkt som kunden faktiskt genererar. Orderingången syftar till ett fiktivt värde och en förväntning om vad kunden kommer att generera under ett års tid. Fokusgrupper används för att öka försäljningen för specifika grupper av produkter eller tjänster. Fördelningen mellan områdena är idag att intäkterna står för trettio procent av provisionen, orderingång femtio procent och fokusområden tjugo procent. Detta gör att provisionen fördelas utifrån en 30-50-20 modell. Det är grunden för hur företaget jobbar med provisionsplaner. Ersättningen bygger på de mål som sätts upp inom områdena och ersättningen betalas ut beroende på hur väl målen uppfylls inom området.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras den empiri företagsintervjuerna resulterade i. Detta görs genom att pröva teorierna med hjälp av empiri. Först analyseras varför fallföretagen valt att använda utkomstbaserade kontrakt för sina säljare. Därefter analyseras de tre modeller som presenterats i teorin och hur väl dessa stämmer överens med utformandet av kompensationsplaner i fallföretagen. Sist analyseras ytterligare faktorer som påverkar utformandet av kompensationsplaner.

5.1 Varför utkomstbaserade kontrakt

Syftet med att använda kontrollsystem i form av beteendebaserade eller utkomstbaserade kontrakt är att få anställda att agera i linje med företagets mål (Anderson & Oliver, 1987). Anderson och Oliver (1987) anser att dessa två kontrakt är extremer och ofta använder företag en blandning av dem.

Företag A

Att få anställda att agera i linje med företagets mål lyfts av Intervjuperson A fram som en av de största fördelarna med utkomstbaserade kontrakt i form av provision. Då företaget vill driva på försäljningen finns det stora fördelar med att använda provision som kompensation. Intervjuperson A berättar om ett specifikt tillfälle då företaget införde provision för en grupp säljare som tidigare enbart arbetat med fast lön, detta gjorde att försäljningen fördubblades. Intervjuperson A har utifrån egna erfarenheter flera gånger sett att provision faktiskt fungerar och hävdar därför att utkomstbaserade kontrakt i form av provision är ett effektivt sätt till att motivera säljarna att sälja mer. Han är dock tydlig med att poängtera att provision inte nödvändigtvis behöver fungera för alla säljare i alla situationer, företaget har säljare som enbart blir kompenserade med fast lön. De säljare som enbart arbetar med service har till exempel oftast endast fast lön. Fördelen med provision är dock, enligt Intervjuperson A, att det fungerar för att belöna de säljare som utför sitt jobb bäst. Han hävdar att kompensationsplanerna i första hand inte syftar till att kontrollera de anställda, utan är till för att motivera dem. Då Intervjuperson A menar att företaget har full kontroll över säljarna i form av bland annat säljmanagers och butiksansvariga, är det dessa sätt som kontrollerar säljarna och provisionen är främst en motivationsfaktor. Utifrån vad Jensen & Meckling (1976) menar med kontroll, det vill säga att få agenter att agera i den riktning som principalen vill, kan vi se att provision används som kontroll av Företag A:s säljare. Jensen & Meckling

(1976) menar vidare att det är näst intill omöjligt att utan någon kostnad försäkra sig om att agenten tar optimala beslut utifrån principalens synvinkel. Provisionen fyller den kontrollfunktionen och trots en kostnad för företaget gör det så att agenten agerar i företagets bästa intresse.

Företag B

Precis som för Företag A verkar provisionen inom företaget fungera som en kontrollmekanism även om den i första hand syftar till att motivera säljare till att anstränga sig ytterligare. I enlighet med Lazears (2000) teori om att det krävs extra kompensation för att få personer att anstränga sig ytterligare så menar Intervjuperson B att för att förstå fördelarna med provision måste man först förstå att säljare i grunden har en viss typ av mentalitet, att de i första hand drivs av pengar och möjligheten att tjäna mer pengar. Intervjuperson B menar att säljare vill ha provision. De vill ha ett tydligt mål att sträva efter och det är något som företaget tar hänsyn till vid utformningen av kompensationsplaner. Detta då det leder till att säljarna vet vad de ska fokusera på, vilket är otroligt viktigt från säljarnas sida. Intervjuperson B menar vidare att det är viktigt att det finns ett driv i säljkåren och att provisionen måste sättas i relation till de övergripande mål som finns inom företaget. Precis som Anderson & Oliver (1987) menar, att det främsta syftet med utkomst- eller beteendekontrakt är att få de anställd att agera i den riktning som företaget vill, menar Intervjuperson B att det viktigaste är att företaget sätter mål för säljarna i syfte att de ska bidra med att uppnå företagets mål i stort. Då Intervjuperson B hävdar att drivkraften för säljarna är pengar ligger fokus på att de får monetära belöningar vid uppnådda mål. Intervjuperson B påpekar dock att det också är viktigt att ta hänsyn till och kontrollera hur säljarna går till väga för att uppnå målen. Därför använder de sig av både kvantitativa och kvalitativa mål. De måste ta hänsyn till vad kunderna säger för att undvika att säljarna agerar på ett sätt som enbart gynnar dem själva och

bortser från hur kunden upplever en avslutad affär. Både Intervjuperson A och B är noga med att poängtera att det är de övergripande målen för företaget som är avgörande för hur företaget sätter mål för säljarna. I likhet med Johnsen & Storm (1998:45) som menar att en kombination av fast och rörlig lön är det bästa alternativet menar både intervjuperson A och B att en rätt sammansatt provision där säljaren får både fast och rörlig kompensation fungerar för att motivera säljare att anstränga sig extra samtidigt som det gör att företagen kan attrahera duktiga säljare.

Slutsats

Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att utkomstbaserade kontrakt i form av provision används och fungerar för att motivera anställda till att anstränga sig ytterligare. Säljare har en viss mentalitet, en tävlingsinstinkt, och drivs av möjligheten att tjäna mer pengar. Därför är monetära incitament det bästa sättet att motivera säljare till högre ansträngning och kontrollera att de agerar i företagets bästa intresse. Provision fungerar även för att belöna de säljare som utför sitt jobb bäst. En kompensationsplan bör bestå av både en fast och en rörlig del. Den fasta delen för att ge säljare en grundtrygghet, vilket är viktigt för att behålla och attrahera duktiga säljare. Den rörliga delen för att motivera säljare till att anstränga sig extra och för att kunna kompensera de bästa säljarna högst, vilket är viktigt för att öka företagets vinst och även för att behålla och attrahera duktiga säljare.

5.2 Utformning av kompensationsplaner

1. Bruttomarginalprincipen

Farley (1964) menar att för att utforma en optimal kompensationsplan bör företag låta procentsatsen för säljarnas provision vara konstant över produkter och stå i relation till produkternas bruttomarginal. Genom att utforma provisionen på detta sätt kommer säljare att

allokera sin tid för att maximera sin egen kompensation vilket innebär att företaget samtidigt maximerar sin vinst (Farley, 1964).

Företag A

Intervjuperson A menar att bruttomarginalen påverkar utformningen av provisionsplanen genom att planen till viss del bygger på garanterad och förväntad intäkt. Men produkter med högre bruttomarginal behöver nödvändigtvis inte vara svårare att sälja än produkter med lägre bruttomarginal. Då provisionen i Företag A syftar till att stötta säljarna i att sälja de produkter som kräver mer ansträngning behöver inte bruttomarginalen vara det mest väsentliga att ta hänsyn till vid utformning av provisionsplaner. Vissa produkter, exempelvis iPhone, säljer sig själva. De produkter som kunderna själva kommer in och frågar efter väljer Företag A att ha en lägre provision på, i annat fall vore det som att ge bort pengar till säljarna utan att de för den sakens skull anstränger sig extra. Syftet med provisionsplanen är enligt Intervjuperson A att belöna de säljare som är duktigast, de produkter som är svårare att sälja ger ofta en högre provision. Företaget tar alltså hänsyn till bruttomarginalen men utformar inte sin provisionsplan på det sätt som Farley (1964) hävdar är det optimala. Provisionssatsen är inte konstant och beroende av bruttomarginalen, Företag A baserar snarare provisionsplanen på att de produkter som är svåra att sälja ger en högre provision. Intervjuperson A betonar dock vikten av att kunden blir nöjd med sitt köp. Det viktigaste är att sälja en produkt som kunden vill ha, inte att sälja den produkt som ger högst provision eller har högst bruttomarginal. Att kunden ska vara nöjd innebär att man fokuserar på att behålla sina kunder och få dem att komma tillbaka, det är något som Farley (1964) inte berör vid utformningen av optimala kompensationsplaner men som verkar vara bland det viktigaste i både Företag A och B.

Företag B

Företag B tar indirekt hänsyn till bruttomarginalen vid utformning av provisionsplaner, men det är inget som företaget direkt räknar på i den utsträckning som Farley (1964) menar är det optimala. Enligt Intervjuperson B tar företaget snarare hänsyn till säljkostnader än bruttomarginal, det vill säga hur mycket en försäljning får kosta i förhållande till den förväntade intäkten. Vid utformningen av provisionsplaner utgår företaget från de vinstkrav som ställs från ledningen och utformar säljmål efter detta. Därefter beslutar företaget hur de bör gå till väga för att nå upp till dessa säljmål, vad som krävs för att uppnå dem och hur mycket det får kosta. Indirekt påverkar därmed bruttomarginalen utformningen, men utgångspunkten i utformandet ligger i hur företagets mål ska nås och hur mycket det får kosta. Att Företag B framför allt jobbar med att ta fram lösningar till kunder och ofta arbetar med relativt komplexa lösningsförslag kan vara en av orsakerna till att man inte väljer att räkna på bruttomarginalen för varje affär. Detta visar att det finns en komplexitet i vilken typ av produkt eller tjänst som säljarna erbjuder och att det är viktigt att anpassa sig efter det. Farley (1964) argumenterar för att bruttomarginalprincipen bör fungera på alla typer av produkter, men vi ser svårigheter med att i förväg räkna ut vad bruttomarginalen blir för produkter och tjänster som inte är standardiserade.

Slutsats

Vi kan konstatera att bruttomarginalprincipen inte stämmer överens med hur telekomföretag utformar kompensationsplaner. En produkt med hög bruttomarginal behöver inte vara svår att sälja. En hög provision på en produkt med hög bruttomarginal kan innebära onödiga provisionskostnader för företag om produkten är enkel att sälja. Vid försäljning av anpassade lösningar till kunder kan vi även se svårigheter med att räkna ut bruttomarginalen för varje produkt, vilket gör bruttomarginalprincipen svår för säljare att förhålla sig till. Vad

vi däremot kan konstatera är att bruttomarginalen och förväntad intäkt är något som företag tar hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner för att öka ett företags vinst. I Företag A är det enklare att räkna ut bruttointäkt och förväntad intäkt för varje enskild produkt medan i Företag B utgår företaget från hur mycket en försäljning får kosta i förhållande till den förväntade intäkten. Vi kan därmed dra slutsatsen att företag tar hänsyn till bruttointäkt och förväntad intäkt i utformandet av kompensationsplaner men att bruttomarginalprincipen inte används och att företag måste ta hänsyn till mer än detta då de utformar kompensationsplaner.

2. Säljuppgift, försäljningsmål och säljstöd

Smyth (1968) menar att företag måste ta hänsyn till den bruttokompensation som företaget har råd att betala till den genomsnittliga säljaren när de utformar kompensationsplaner. Då företag fastställt det måste de besluta hur mycket av den kompensationen som ska utgöras av fast respektive rörlig del. Den rörliga delen bör vara hög då säljarnas personliga kompetens, grad av ansträngning och säljvolym är av stor vikt. Det motsatta gäller för arbetsuppgifter som i första hand handlar om service.

Företag A

Företag A utgår från att deras provisionsplan ska belöna de duktigaste säljarna, de produkter som är svåra att sälja ska därför ha en högre procentsats vad gäller provisionen. Intervjuperson A liknar säljare med tävlingsidrottare och menar att mycket av motivationen handlar om att tävla, det driv och kompetens en säljare har påverkar till stor del deras grad av försäljning. Därför menar han, i likhet med Smyth (1968) att hänsyn måste tas till vilken typ av arbetsuppgifter som utförs och vilken kompetens säljaren har. Då kompetensen hos säljaren är av avgörande betydelse bör provisionen, enligt Smyth (1968), vara hög. Detta är något som också Intervjuperson A lyfter fram, produkter som säljer sig själva har ofta en lägre

provisionssats än produkter som kräver högre kompetens från säljarens sida för att sälja. Enligt Smyth (1968) blir säljarens personliga kompetens och övertygelseförmåga av stor betydelse för en säljares resultat då företaget är relativt okänt, då det förlitar sig lite på marknadsföring och då skillnaden i kvalitet och pris mellan produkter och konkurrenter är låg. Alla telekomföretag i Sverige kan anses vara kända, de använder sig av och lägger stora resurser på reklam och marknadsföring och skillnaden i kvalitet och pris mellan konkurrenter kan antas vara låg. Detta skulle enligt Smyths (1968) teori indikera att säljarens personliga kompetens inte är avgörande för dennes resultat. Vi anser dock att den personliga kompetensen är av stor betydelse för både Företag A och B även om företagen är kända och använder marknadsföring i stor utsträckning, just på grund av att alla aktörer på marknaden gör detta och inget av företagen är mer eller mindre känt än något av de andra. Företaget tar även hänsyn till den totala säljvolymen vid utformning av provisionsplaner, det är viktigt då även det gynnar de säljare som är duktigast. Detta gör man exempelvis genom att erbjuda bonus vid uppnådda, i förväg satta, mål baserade på total säljvolym. Företag A tar också hänsyn till faktorer som ligger utanför säljarens kontroll. Till exempel var en butik är belägen, en säljare i en butik som är centralt belägen kan sälja för det dubbla jämfört med en säljare i en mindre centralt belägen butik. Detta har dock ingenting med säljarens ansträngning att göra och därför anpassar företaget provisionssatsen beroende på vilken typ av butik som säljaren arbetar i.

Företag B

Intervjupersonen på Företag B menar även han att säljarens kompetens påverkar utformningen av kompensationsplaner för deras säljare. Olika kunskapsnivåer och säljarens personliga kompetens kan vara avgörande för hur en försäljning går. Därför vill man premiera säljare som utvecklas. En säljare som blir bättre inom vissa områden, exempelvis inom

kundanalys, och kan påvisa detta ska belönas. Det är viktigt ur företagets perspektiv att se att säljarna utvecklas och att de kan använda sin kunskap på rätt sätt i rätt situationer. Intervjuperson B betonar vikten av att säljarna är duktiga på att sälja men också att de är duktiga på att sälja på rätt sätt. I dagsläget utformar Företag B en ny provisionsplan för sina säljare. Man väljer att höja provisionstaket till det dubbla. Detta då företaget sett att det krävs för att motivera säljarna till att anstränga sig ytterligare. Det gör att den fasta lönen sänks men att säljarna fortfarande har möjlighet att tjäna mer pengar. Smyth (1968) menar att provisionsplaner ofta misslyckas då säljarna erbjuds för lite monetära incitament för att de ska uppnå de resultat som företaget strävar efter. Detta är också vad Företag B sett och därför väljer de att genomföra en omstrukturering av provisionsplanen och höja provisionstaket.

Slutsats

Vi kan dra slutsatsen att i båda företagen är det säljarens personliga kompetens som avgör hur väl säljaren lyckas i sina säljuppgifter. Därmed är det viktigt för företag att deras säljare är kompetenta och duktiga. För att kunna attrahera och behålla duktiga säljare, måste de duktiga säljarna kompenseras högt. Provision fungerar som verktyg just för detta och företag tar hänsyn till att de duktigaste säljarna ska kompenseras högst genom att använda en hög andel provision. Vi har kunnat se två olika sätt att göra detta på i denna studie. Företag B implementerar nu en ny kompensationsplan där de fördubblar den rörliga delen av lönen samtidigt som de sänker den fasta delen. Företag A använder sig istället av en provisionsgräns, vilket innebär att säljare måste komma upp i en viss provision innan provision delas ut. Även faktorer som säljare inte själva kan påverka tar företag hänsyn till och påverkar kompensationsplaner. Företagen anpassar sina kompensationsplaner så att faktorer utom säljarens kontroll i möjligaste mån inte ska påverka dennes provision. Att företagen inte använder sig av en större andel fast lön på grund av opåverkbara faktorer beror

på att i de allra flesta lägen är det säljaren själv som påverkar sitt resultat. Men då företagen är väl medvetna om vilka opåverkbara faktorer som kan påverka försäljningen kan de anpassa sina kompensationsplaner efter detta.

3. Agentteoribaserad utformning

Vid fastställandet av fast respektive rörlig del av säljares kompensation, menar Bartol (1999) att om arbetsuppgifter är enkla att specificera och det är möjligt att övervaka säljaren till en låg kostnad bör en större del av kompensationen vara fast. Då arbetsuppgifterna är svåra att specificera och det finns svårigheter och höga kostnader kopplat till att övervaka säljaren, bör säljaren kompenseras med en högre del rörlig lön istället. Bartol (1999) menar även att rörlig lön medför en högre risk för säljaren, och vid en stor del rörlig lön bör därmed kompensationen vara högre.

Företag A

Bartol (1999) menar att proportionen av rörlig lön till säljare som arbetar med arbetsuppgifter som är lätta att specificera och övervaka bör vara lägre än proportionen av rörlig lön till säljare med mer avancerade och svårövervakade arbetsuppgifter. I Företag A är arbetsuppgifterna relativt enkla att specificera och i den egna butikskedjan menar Intervjuperson A att de har full kontroll över sina säljare och att det är lätt för dem att övervaka säljarna där. I och med att det är enkelt att mäta utkomsten för säljarnas arbete så använder företaget sig ändå av en stor del rörlig lön för att motivera säljarna. Inom företaget har man dock valt att kompensera säljarna som endast arbetar med servicerelaterade säljuppgifter med endast fast lön. Detta beror antagligen på att det är svårt att mäta resultatet för den här typen av arbetsuppgifter, vilket stämmer överens med Bartols (1999) modell. Företag A använder även andra återförsäljares butiker för att de ska sälja deras produkter.

Säljarna i dessa butiker har företaget inte möjlighet att övervaka på samma sätt som inom de egna butikerna. Företaget betalar istället återförsäljarna för att sälja åt dem, alltså endast baserat på resultat. Detta styrker Bartols (1999) modell som menar att om det är svårt och kostsamt att övervaka så är det bästa att kompensera säljarna baserat på resultat.

Bartol (1999) menar att kompensationsplanen ska verka för att attrahera och behålla de duktigaste säljarna och det är något som bör tas hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner. Intervjuperson A hävdar att en hög del rörlig lön hjälper företaget att behålla den bästa personalen och får de som inte passar för jobbet att söka sig vidare till andra företag. Därför är Intervjuperson A positiv till att arbeta med en rörlig del, men påpekar också att en viss del av lönen bör vara fast. I dagsläget påverkar kollektivavtal lönesättningen och därmed blir företaget tvunget att ha en viss del fast lön.

Företag B

Som tidigare nämnts arbetar Intervjuperson B med utformning av kompensationsplaner riktade till säljare som arbetar med försäljning mot företag. Detta medför att arbetsuppgifterna som diskuteras i detta avsnitt är något mer komplexa än de arbetsuppgifter som diskuteras i avsnittet om Företag A. Försäljningen handlar om företagsanpassade lösningar som är mer omfattande och det rör sig om betydligt större belopp att ta hänsyn till. Vikten ligger inte vid volym och antal försäljningar utan vid att hitta den bästa lösningen för kunden. I och med att arbetsuppgifterna därmed blir svårare att specificera så menar Bartol (1999) att en större del av lönen bör vara rörlig. Detta verkar stämma överens med att Företag B nu höjer den rörliga delen av compensationen till det dubbla. Detta då man sett att det krävs för att öka ansträngningen hos säljarna men framför allt för att attrahera och behålla de duktiga säljarna. Intervjuperson B berättar att de har gått från att ha målbaserade på antal sålda enheter till att ha penningmål, vilket gör att säljarna arbetar på ett bättre sätt för att

hitta lösningar efter kundens behov. Han hävdar att detta till stor del beror på den komplexitet som råder vad gäller arbetsuppgifter för säljarna och därför har företaget gjort om sin kompensationsplan. Intervjuperson B uttryckte även specifikt att enligt honom är bland det viktigaste att ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner just komplexiteten i säljuppgiften. Bartol (1999) menar också att rörlig kompensation medför en högre risk för säljaren och en högre risk bör balanseras med en högre kompensation, även detta styrks av Företags B beslut om att höja provisionen. Intervjuperson B betonar också vikten av specifika och mätbara mål, han menar att otydliga mål och otydlighet i hur dessa ska mätas leder till stor osäkerhet både från säljarnas och företagets sida. Säljarna tycker inte om när provisionsplanerna ändras eller när företaget förändrar något som påverkar deras provision. Enligt Intervjuperson B har säljarna mycket bra koll på vad som krävs av dem och de mäter sin provision dagligen vilket är väldigt viktigt för dem. Även Intervjuperson B betonar vikten av att kompensationsplaner bör utformas för att attrahera de duktigaste säljarna, ett sätt de tagit hänsyn till detta är den förändring de gör nu då de höjer provisionstaket.

Slutsats

Ett viktigt syfte med kompensationsplaner och provision är att behålla och attrahera duktiga säljare. Vi har däremot inte tydligt kunnat se att företag tar hänsyn till om en arbetsuppgift är enkel att specificera och övervaka vid utformandet av kompensationsplaner. I denna studie har vi studerat både företag med mer komplexa arbetsuppgifter som är svåra att specificera (business-to-business) och mindre komplexa och till högre grad specificerbara arbetsuppgifter (business-to-customer). Vi har kunnat urskilja en tendens till en högre andel provision av den totala kompensationsplanen vid mer svårspecificerbara arbetsuppgifter. Vi har dock tolkat att det snarare beror på att detta är vad som krävs för att attrahera duktiga säljare snarare än att det skulle vara svårt att övervaka eller specificera arbetsuppgifterna för

säljare. Själva arbetsuppgiften är dock viktig att ta hänsyn till. Till exempel använder det företag som i denna studie har mer komplexa arbetsuppgifter penningmål istället för mål baserade på antal sålda enheter. Vi har även kunnat se att vid mindre komplexa arbetsuppgifter är det enklare att genomföra små ändringar i kompensationsplanen för att höja motivationen hos duktiga säljare. Vid mer komplexa arbetsuppgifter är det viktigt med kontinuitet i kompensationsplanerna för att säljarna alltid ska ha kontroll på vad som förväntas av dem. Vi kan även konstatera att målformuleringar är viktigt för att säljare ska prestera högt.

5.3 Kundnöjdhet

Då vi genomfört våra intervjuer och samlat in den empiri vi valt att undersöka insåg vi att en viktig aspekt för företagen att ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner är kundnöjdhet. Detta var något som både Företag A och Företag B var mycket tydliga med att påpeka som en aspekt som påverkar utformningen av deras kompensationsplaner. För att kunna analysera hur kundnöjdhet påverkar utformningen av kompensationsplaner har vi därför samlat in ytterligare teori som berör detta ämne. Att fokusera på kundnöjdhet har blivit allt viktigare på senare tid, detta då det blivit viktigare för företagen att deras säljare arbetar långsiktigt (Sharma & Sarel, 1995). Ett sätt att arbeta med detta är enligt Sharma & Sarel (1995) att implementera kompensationsplaner som främjar kundnöjdhet.

Företag A

Vid intervjun med Intervjuperson A framkom att de arbetar mycket aktivt med kundnöjdhet och Intervjupersonen lyfte detta som en av de absolut viktigaste aspekterna att ta hänsyn till vid utformningen av kompensationsplaner. Företag A är enligt Intervjuperson A

ledande inom branschen vad gäller att basera provision på kundnöjdhet. Idag baseras ungefär en tredjedel av provisionen på kundens uppfattning. Detta mäts genom att kunderna får svara på hur de blivit bemötta genom en SMS-förfrågan efter avslutad affär. På så sätt ser företaget tydligt vilka säljare som arbetar bäst med att göra kunderna nöjda. Intervjuperson A förklarar att detta tänk har blivit viktigare på senare tid då branschen har förändrats. För åtta år sedan var telekombranschen fortfarande en stor tillväxtmarknad och provisionen baserades på att få in så många nya kunder som möjligt. Åren efter det var marknaden mer mogen och fokus låg på att få så stora intäkter per kund som möjligt vilket låg till grund för provisionen. De senaste två åren har gett ett mer långsiktigt tänk, vilket till stor del beror på konkurrenssituationen som råder. Företag vill därför behålla kunderna och man jobbar mycket med att de ska vara nöjda. Det är kunderna som stannar efter det att bindningstiden gått ut som är de mest lönsamma kunderna och därför blir det extra viktigt att få dem att stanna inom företaget. I likhet med Sharma & Sarel (1995) menar Intervjuperson A att provision som endast baseras på total säljvolym tenderar att skapa ett kortsiktigt förhållningsätt hos säljarna. Enligt Saxe & Weitz (1982) bör företaget fokusera mer på fast lön och inte rörlig lön för att uppnå en högre kundnöjdhet. Detta stämmer dock inte inom Företag A då man ser att provision baserad på utkomst av säljares kundnöjdhet är det som leder till flest nöjda kunder.

Företag B

Även inom Företag B är kundnöjdhet en mycket viktig aspekt att ta hänsyn till vid utformningen av kompensationsplaner. Problemet med provision kan annars vara att säljarna säljer på ett sätt som gynnar dem själva men inte kunden, vilket leder till problem på lång sikt, vilket är precis detsamma som Sharma & Sarel (1995) menar. Då företag B:s viktigaste uppgift är att hitta lösningar till kunden är det viktigt att det är detta som är det primära för att kunden ska bli nöjd. Intervjuperson B menar att det naturligtvis är viktigt att säljarna säljer

produkten och tjänsterna, men att det även har stor betydelse hur de säljer. Därför har företaget både kvalitativa och kvantitativa mål. De tar stor hänsyn till vad kunden säger för att undvika att säljarna agerar själviskt och struntar i kunden. Inom den del av företaget som Intervjuperson B arbetar har man nästan uteslutande provision baserad på penningmål istället för volymmål. Detta gör att säljarna jobbar för att hitta lösningar istället för att sälja så stor volym som möjligt. Företag B har, precis som Företag A, både en kortsiktig och långsiktig strategi och att ha nöjda kunder är en viktig del av det långsiktiga perspektivet.

Slutsats

Vi kan dra slutsatsen att hänsyn till kundnöjdhet är viktigt vid utformandet av kompensationsplaner, då företag vill att deras säljare ska agera på ett sätt som långsiktigt gynnar företaget. Vi har även kunnat se en stor skillnad i hur de olika företagen tar hänsyn till kundnöjdhet vid utformandet av kompensationsplaner. Vid business-to-business försäljning är varje kund mer värd och för in mer pengar i verksamheten. Vid business-to-customer försäljning påverkar inte en enskild kunds missnöjdhet företaget lika mycket, men många missnöjda kunder får stora konsekvenser. Det är antagligen denna skillnad som gör att företagen arbetar med kundnöjdhet på olika sätt. Som tidigare nämnts drivs säljare av monetära incitament möjligheten att tjäna mer pengar. Att använda ”kundnöjdhetsbetyg” som en del av säljares provision, kan därmed antas vara det effektivaste sättet att få säljare att prioritera denna arbetsuppgift då varje enskild kunds tillfredsställelse i sig inte har en stor påverkan på resultatet. Vid business-to-business försäljning kommer en enskild missnöjd företagskund påverka den enskilda säljarens provision i högre grad, vilket leder till att säljaren måste hålla sina kunder nöjda för att nå sina mål. I företag B används penningmål istället för volymbaserade mål, detta för att säljarna ska jobba för att hitta lösningar som kunderna blir nöjda med. Företag A menar dock att de ligger i framkant i branschen vad gäller att basera

provision på kundnöjdhet. Kanske är det bara en tidfråga innan fler företag baserar en del av sina säljares provision på kundnöjdhet.

5.4 Betydelse av regler och anställningsvillkor för arbetsgivare

Efter insamlandet av empiri har vi även kunnat se att säljarnas fasta del av lönen påverkas av fackföreningar och kollektivavtal. Förhandlingar om löner på arbetsmarknadens sköts i dag av arbetsmarknadens parter i Sverige, det vill säga fackföreningarna och arbetsgivarorganisationerna. När vi intervjuade fallföretagen fick vi intrycket av att även fackföreningarna varit med i utformningen av kompensationsplanen. Intervjuperson A menar att den fasta delen av lönen är Företag A tvungna att ha på grund av de kollektivavtal de är bundna till. Intervjuperson B förklarade att den omformningen av kompensationsplanen de nu inför har tagit lång tid att genomföra mycket på grund av förhandlingar med fackföreningarna. Då lönerna utformas med hjälp av arbetsmarknadens parter faller det sig naturligt att företagen måste ta hänsyn till fackföreningar och kollektivavtal vid utformningen. Eftersom vi har valt att fokusera på hur företag utformar effektiva kompensationsplaner så är det viktigt att påpeka att fackföreningarna och kollektivavtal har betydelse och påverkan i frågan. Då uppsatsen inte syftar till att fastställa fördelningen mellan fast och rörlig del, har vi valt att inte fördjupa oss i kollektivavtal för säljare. Men vi konstaterar att det är en aspekt företag måste ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner.

6. Slutsats

Vi kommer här att presentera de slutsatser vi kommit fram till genom att besvara syftet med denna studie.

”Syftet med denna uppsats är att studera utformning av kompensationsplaner i företag. Uppsatsens syfte är att studera vilka aspekter som, enligt olika teoretiska modeller, är viktiga att ta hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner. Vidare vill vi studera hur väl dessa teoretiska modeller stämmer överens med vad företag tar hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner och om det finns ytterligare aspekter som teorin inte tar upp.”

Efter att ha analyserat den empiri vi samlat in kan vi konstatera att det inte någon av de teoretiska modellerna vi presenterat som enhetligt fångar alla de aspekter som företag i telekombranschen tar hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner för säljare. Däremot fångar de tre teoretiska modellerna tillsammans de flesta av de aspekter som företag tar hänsyn till vid utformandet av kompensationsplaner. Dock kan hur aspekterna påverkar utformningen i företag skilja sig från teorin. Det är även två aspekter som de teoretiska modellerna vi valt att pröva inte tagit upp. Dessa är; kundnöjdhet och regler för arbetsgivaren avseende anställningsvillkor.

I denna uppsats hade vi en utgångspunkt i agentteorin, och problemet med att få anställda i ett företag att agera i företagets bästa intresse med hjälp av utkomstbaserade incitament. Vi kan fastställa att ett viktigt syfte med kompensationsplaner för säljare är att få anställda att agera i företagets bästa intresse.

Vi har identifierat tre huvudsakliga syften med kompensationsplaner för säljare inom telekomföretag; 1) Att få säljare att maximera sitt bidrag till företagets vinst, 2) Attrahera och behålla duktiga säljare och 3) Att få säljare att agera på ett sätt som långsiktigt gynnar företaget. Att maximera säljares bidrag till företagets vinst och att attrahera och behålla duktiga säljare är syften som den teori vi prövat tagit upp. Däremot är syftet att få säljare att agera på ett sätt som långsiktigt gynnar företaget inget som de tre teorier vi prövat berört i någon större utsträckning. Alla dessa tre syften kan dock inkluderas under att få säljare att agera i företagets bästa intresse.

För att motivera och kontrollera att säljare maximerar sitt bidrag till företagets vinst måste företag ta hänsyn till flera olika aspekter. En viktig aspekt är produkters bruttomarginal och den förväntade intäkten. Då säljare säljer produkter med hög bruttomarginal eller förväntad intäkt kommer företagets vinst öka. För att motivera säljare att prioritera dessa produkter måste de ge en hög provision till säljarna. Företag måste även ta hänsyn till svårighetsgraden av att sälja en produkt. Då en produkt är lätt att sälja eller kunder själva kommer in och ber om en produkt bör provisionen på denna produkt vara låg. En hög provision på en sådan produkt medför onödiga provisionskostnader då säljaren inte själv påverkat försäljningen. Även aspekten säljvolym behöver företag ta hänsyn till då de vill att säljare ska maximera sitt bidrag till företagets vinst. För att maximera företagets vinst behöver ett företag motivera sina säljare till att sälja mycket.

För att attrahera och behålla duktiga säljare måste företag ta hänsyn till fler aspekter. En del av dessa är desamma som för att maximera företagets vinst. Först och främst måste företag veta vad de menar med en duktig säljare. Från denna studie kan vi konstatera att en duktig säljare är en säljare som säljer mycket, säljer produkter med hög bruttomarginal och förväntad intäkt och gör det på ett önskvärt sätt. En säljares främsta arbetsuppgift är att sälja och ju bättre de är på denna uppgift ju högre kompensation ska de få. Att premiera de säljare

som gör bäst ifrån sig är viktigt för att behålla de duktiga säljarna men även för att attrahera nya duktiga säljare, då det är säljarens personliga kompetens som påverkar hur väl säljaren lyckas med sitt arbete.

För att utforma en kompensationsplan som premierar de duktigaste säljarna bör en stor del av lönen vara rörlig. En kompensationsplan med hög andel rörlig lön leder till att de duktigaste säljarna får högst lön eftersom det är den rörliga delen av lönen som säljarna själva kan påverka genom sina resultat. Men för att behålla och attrahera duktiga säljare är det även viktigt att ta hänsyn till att kompensationsplanen utgörs av en viss del fast lön, då den fasta delen av lönen ger en grundtrygghet för säljare. Den fasta delen av lönen beror till stor del på de kollektivavtal ett företag är bundet till. Hur mycket av den fasta delen som beror på kollektivavtal har vi inte kunnat dra några slutsatser om, men den fasta delen av lönen verkar vara svår att förändra. Att de teorier vi prövat inte berör fackföreningar och kollektivavtal beror troligtvis på att dessa artiklar är skrivna i länder som inte har en lika utpräglad fackföreningskultur som i Sverige.

För att premiera de duktigaste säljarna bör företag ta hänsyn till förväntad intäkt och bruttomarginal på så sätt att säljare som drar in mycket pengar i verksamheten ska belönas för det. Svårighetsgraden av att sälja en produkt bör påverka compensationen på så sätt att en produkt som är svår att sälja och därmed kräver högre ansträngning och kompetens från säljarens sida ska generera en hög kompensation till säljaren. Säljvolym bör företag beakta på så sätt att säljare som säljer mycket ska premieras för det, då en duktig säljare bör sälja mycket. Men vi har även i denna studie kunnat dra slutsatsen att en kompensationsplan inte får vara allt för skev, och detta är något företag måste ta hänsyn till i utformandet. Att sälja handlar om att tillfredställa en kunds behov eller lösa en kunds problem. Kunden ska bli nöjd och det blir den inte för att säljaren har fått en hög provision. För stora skillnader i provision beroende på bruttomarginal, på grund av svårighetsgraden av att sälja en produkt

eller beroende på säljvolym kan leda till att säljare motiveras till att sälja produkter som kunden egentligen inte behöver eller vill ha.

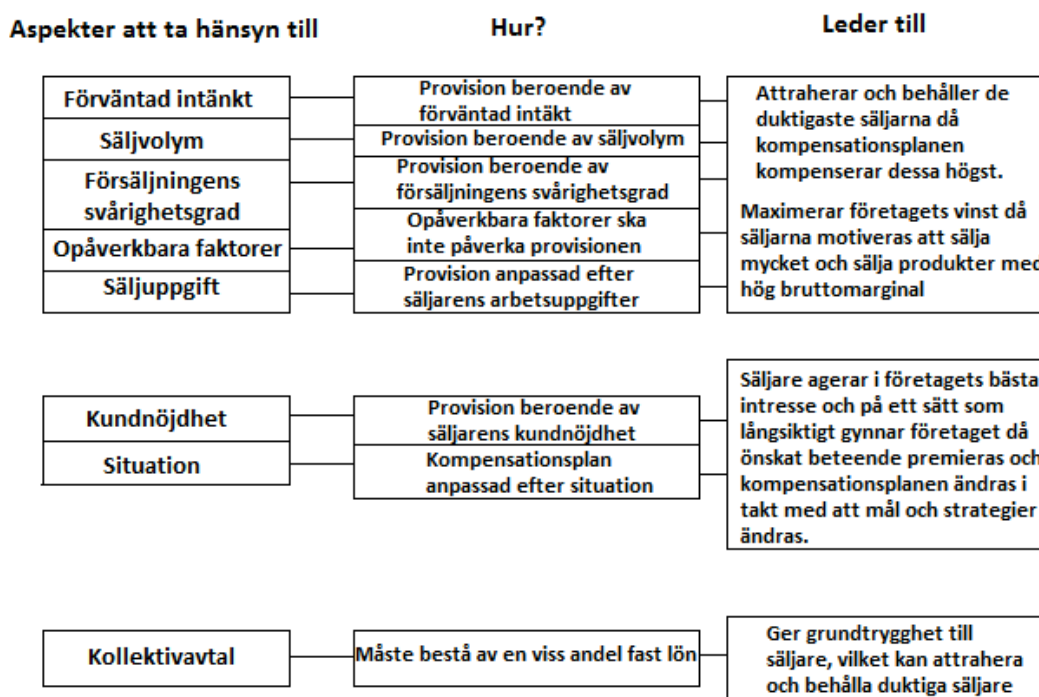
Ytterligare två aspekter företag bör ta hänsyn till för att premiera duktiga säljare är dels faktorer som säljaren själv inte kan påverka, och dels säljuppgiften. Vad gäller faktorer som säljaren inte själv kan påverka så måste företag anpassa sin kompensationsplan så att eventuella opåverkbara faktorer i möjligaste mån inte påverkar den provision en säljare får, detta för att den provision en säljare får ska denne själv ha förtjänat genom ansträngning och kompetens. Att företag måste ta hänsyn till själva säljuppgiften ter sig självklart, beroende på vilken typ av försäljning det rör sig om kommer kompensationsplaner att se olika ut. För att premiera de duktigaste säljarna bör kompensationsplanen utformas på så sätt att provisionen belönar säljaren efter hur väl den utför sina arbetsuppgifter och då arbetsuppgifter är olika kommer kompensationsplaner att vara olika. I denna studie har vi kunnat jämföra mer komplexa arbetsuppgifter med mindre komplexa arbetsuppgifter och kunnat se att säljares arbetsuppgifter och komplexiteten i dessa måste tas i hänsyn vid utformandet av kompensationsplaner.

Att utforma kompensationsplaner som långsiktigt gynnar ett företag handlar om att ta hänsyn till ett företags mål och strategier. I takt med att en marknad förändras, förändras även företags mål och framförallt strategier. En kompensationsplan bör vara dynamisk och kunna anpassas efter att marknaden och därmed mål och strategier förändras. Att ta hänsyn till kundnöjdhet i kompensationsplaner är ett sätt att motivera säljare att agera på ett sätt som långsiktigt gynnar ett företag. Hänsyn till kundnöjdhet är även ett resultat av att anpassa kompensationsplanen efter den situation företaget befinner sig i. Intervjuperson A i denna studie förklarar att då företagets strategi gått från att fånga in så många nya kunder som möjligt till att få kunder att stanna inom företaget har kundnöjdhet blivit en viktig faktor att ta hänsyn till i kompensationsplanen. Telekommarknaden har under de senaste tio åren gått från

att vara en tillväxtmarknad till en mer mogen marknad med hård konkurrens. Detta har lett till att företags strategier förändrats och nöjda kunder blivit ett viktigt mål. Från denna studie kan vi konstatera att det går att knyta säljares provision till hur nöjda kunder säljaren har. Detta görs genom att låta en säljares kunder betygsätta säljaren. Säljaren får sedan provision beroende av resultatet. Att undersöka hur effektivt detta mått är, har legat utanför syftet med denna uppsats, men Företag A verkar lyckas mäta säljares kundnöjdhet på ett sätt som fungerar för dem. Vi kan se svårigheter med detta system då det är köparen som betygsätter säljarna, och det måste vara svårt för företaget att kontrollera att köparen faktiskt gör en rättvis bedömning, vilket kan leda till att säljare känner sig orättvist behandlade. Det är inte lika enkelt att mäta kvalitativa mål, exempelvis kundnöjdhet, som det är att mäta kvantitativa mål, exempelvis antal sålda enheter. Men det finns stora fördelar med att basera en del av provisionen på kundnöjdhet. De säljare som företagen i denna studie anser är duktigast, har en tävlingsinstinkt och monetära incitament är det mest effektiva sättet att höja motivationen och prestationen hos dessa personer. Att koppla kundnöjdhet till monetära incitament är förmodligen det mest effektiva sättet att styra beteendet hos och motivera dessa säljare till att prioritera kundnöjdhet.

Vi har valt att sammanställa våra slutsatser och de aspekter som påverkar utformningen av kompensationsplaner i telekomföretag i en figur. I figuren visas de aspekter vi sett är viktiga att ta hänsyn till, på vilket sätt företag bör ta hänsyn till dem och vad de leder till. Denna figur anser vi vara en förbättring av de tre teorier vi prövat och blir även det kunskapsbidrag denna uppsats resulterat i.

Att ta hänsyn till i utformandet av en kompensationplan för säljare



Figur 4. Resultatet av vilka aspekter företag bör ta hänsyn till och vad de kan leda till.

7. Förslag till vidare forskning

Denna studies generaliserbarhet är begränsad på grund av att endast två företag studerats. Vi anser att det hade varit intressant att pröva den förbättrade teoretiska modell vi sammanställt på fler företag och i fler branscher, för att se om den fångar de aspekter som påverkar utformningen av kompensationsplaner för säljare och på så vis öka generaliserbarheten av denna studie. Vi har även hittat flera intressanta infallsvinklar för vidare forskning som är kopplade till provision och incitament. Det finns företag som inte använder provision för att kontrollera och motivera deras säljare. En jämförande studie mellan företag som dels använder sig av provision och dels företag som inte använder sig av

provision hade varit intressant för att jämföra vad dessa företag tar hänsyn till då de utformar kompensationsplaner och jämföra hur motivering och kontroll av säljare skiljer sig åt.

I denna uppsats har vi endast intervjuat personer som är insatta i utformandet av kompensationsplaner och därmed valt att inte intervju enskilda säljare. Att intervju säljare och deras syn på provision och motivation hade varit intressant och kanske även kunnat visa på ytterligare aspekter som företag bör ta hänsyn till i utformandet av kompensationsplaner. Ett annat forskningsområde som hade varit intressant att studera är incitament kopplade till kundnöjdhet. Vi har i tidigare forskning kunnat se att det finns två sätt att koppla incitament till kundnöjdhet, antingen genom att belöna kundservicebeteende eller genom att belöna efter kunders utvärdering av säljare. Att jämföra dessa två olika sätt eller undersöka hur effektivt något av dessa sätt att basera provision på kundnöjdhet är hade varit en intressant forskningsfråga. Att göra en longitudinell studie på hur kompensationsplaner för säljare förändras över tid hade också varit intressant, för att se hur förändringar på marknaden och i företags mål och strategier påverkar kompensationsplaner.

8. Referenslista

- Albers, S. (1996). Optimization models for salesforce compensation. *European Journal of Operational Research* 89, pp. 1-17
- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), pp. 76-88
- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., Mazar, N. (2009). Large Stakes and big mistakes, *Review of Economics Studies* 76, pp. 451-469
- Arvidsson, Per. (2008). "Belöningsystem som styrmedel" i Olve, N. G. & Samuelsson, L. A. (red) *Controllerhandboken*. Malmö: Liber AB
- Bartol, K. (1999) Refraining Salesforce Compensation Systems: An Agency Theory-Based Performance Management Perspect, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), pp.1-16
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of Strategy* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Coughlan, A. T. & Sen, S. T. (1989) Salesforce compensation: Theory and Managerial Implications. *Marketing science*. 8(4), pp. 324-342.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), pp. 134-149.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review". *Academic of Management*. 14(1), pp. 57-74.
- Farley, J.U. (1964). An Optimal Plan for Salesmen's Compensation, *Journal of Marketing Research*, 1(2), pp.39-43
- Hultén, P., Hultman, J., & Eriksson, L. T. (2007) *Kritiskt tänkande*. Malmö: Liber AB.
- Jensen, C. M. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Johnsen, L. & Storm, O. (1998). *Avlöna säljare: Resultatlön gör alla nöjda: företaget, de anställda, finansministern*, Stockholm: Uppsala Publishing House AB
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work, *Harward Business Review*, 71(5), pp. 54.

Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), pp. 1346-1361.

Lundahl, U., Skärvad, P. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

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

Osterloh, M., Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization science*, 11(5), pp. 538-550.

Paul, A., Alm, o. (1991). *Belöningar och Belöningsystem*. Stockholm: SPF Sveriges Personaladministrativa förening.

Saxe, R., Weitz, B. A. (1982) The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*. 19(3), pp 343-351

Smyth, R. C. (1968). Financial incentives for salesmen. *Harvard Business Review*. 46(1) Pp.109-117.

Sharma, A & Sarel, D (1995).The impact of customer satisfaction based incentive systems on salespeople's customer service response: An empirical study. *Journal of personal selling & sales management*, 15(3), pp17-29.

www.saljarnas.com. Löneformer. Hämtad den 14 november, 2012, från <http://saljarnas.com/Lag--avtal-2/Lon-provision-och-semester/Loneformer/>

www.hsv.se. Fallstudie, definition. Hämtad den 7 januari, 2013, från <http://www.hsv.se/densvenskahogskolan/sveengordbok/termer/f/fallstudie.4.7852b29111e5fd61e597ffe299.html>

9. Bilaga 1

Intervjumall

Information om intervjuobjektet, företaget och provisionssystemet idag Berätta om dig och dina arbetsuppgifter

Allmän info om personen bl.a. utbildning, erfarenheter, hur länge personen varit anställd på företaget. På vilket sätt är personen insatt i kompensationsplanen?

Berätta om säljarna på ert företag

Vad finns det för olika typer av säljare/arbetsuppgifter?

Berätta om hur er eller era provisionsplaner för säljare ser ut idag

Hur är de utformade (till exempel fördelningen mellan fast och rörlig lön)? Används samma provisionsplan för alla säljare?

Utformning av provisionsplan

Varför använder ni provision för era säljare?

Vad anser ni är fördelarna med provision. Vad är det som gör provision effektivt?

Berätta hur går ni till väga vid utformning eller förändring av provisionsplaner- vad spelar in när ni utformar en provisionsplan?

Eventuella följdfrågor

- (1) Bruttomarginalen på produkterna som säljs
- (2) Säljarens personliga kompetens
- (3) Säljvolym
- (4) Övervakning
- (5) Säljarens arbetsuppgifter
- (6) Opåverkbara faktorer

Hur ofta utvärderar ni era provisionsplaner?

*Har ni då sett några problem, hur har ni gått ni till väga för att lösa dessa i så fall?
Återkommande problem?*

Tror du att det finns ett bästa sätt att utforma ett provisionssystem utifrån?

Hur skulle ett sådant i så fall se ut? Vilka aspekter tycker du är viktigast att ta hänsyn till?

Finns det en generell syn i branschen på hur det bästa provisionssystemet bör utformas?

Provisionsplaner över tid

Vid utformning eller förändring av provisionsplaner, funderar ni över hur länge ni kommer att använda den provisionsplanen?

Är det bestämt på förhand hur länge den kommer användas eller använder ni den tills det uppkommer eventuella problem?