



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen  
FEKH19

Examensarbete i Strategic Management  
på Kandidatnivå

HT 2013

## **Förtroende som en parameter i prestationsbaserad lön**

- En fallstudie på ett företag inom finansbranschen

### **Författare:**

Theodor Groth, 890430-0350

Charlotte Magne, 890114-0205

Renea Rugar, 900123-5184

Filip Wahlström, 900730-2012

### **Handledare:**

Matts Kärreman

## FÖRORD

Författarna vill tacka fallföretaget för deras goda råd och för den information författarna har fått tillgång till under uppsatsens gång. Tack för att ni har varit så hjälpsamma och lättillgängliga under hela processen. Författarna vill också tacka Matts Kärreman som har bidragit med vägledning och många bra tips. Sist men inte minst vill författarna tacka vänner och familj som har varit en stor tillgång genom bra stöd när det har behövts som mest.

---

Theodor Groth

Charlotte Magne

Renea Rugar

Filip Wahlström

Lund, 13 januari 2014

## SAMMANFATTNING

**Examensarbetets titel:** Förtroende som en parameter i prestationsbaserad lön

**Seminariedatum:** 2014-01-17

**Ämne/Kurs:** FEKH19: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

**Författare:** Theodor Groth, Charlotte Magne, Renea Rugar och Filip Wahlström

**Handledare:** Matts Kärreman

**Nyckelord:** Förtroende, prestationsbaserad lön, prestationsmått, principal-agent, kundtjänstmedarbetare

**Syfte:** Att undersöka effekterna av att implementera förtroende som en parameter i ett belöningsystem

**Metod:** Genom flermetodsforskning genomföra en longitudinell fallstudie. Datainsamling skedde genom semistrukturerade intervjuer, 22 968 enkätundersökningar och försäljningsstatistik.

**Teoretiska perspektiv:** Agentteorin, teorier kring prestationsbaserad lön och teorier kring förtroende.

**Empiri:** Författarna har genom fem stycken semistrukturerade intervjuer med medarbetare och chefer på fallföretaget samlat in empiri för den kvalitativa ansatsen. Även en kvantitativ analys har utförts på ackumulerad data från enkätundersökningar som var genererade av fallföretaget.

**Slutsatser:** De empiriska resultaten överensstämmer inte med teorin om att ökad försäljning enbart beror på kunders ökade förtroende för en agent. Uppsatsens resultat indikerar även på att kundtjänstmedarbetare agerar mer förtroendeingivande efter implementeringen av parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen.

## SUMMARY

**Title:** Trust as a parameter in incentive systems

**Seminar date:** 2014-01-17

**Course:** FEKH19: Bachelor thesis in strategic management

**Authors:** Theodor Groth, Charlotte Magne, Renea Rugar, Filip Wahlström

**Advisor:** Matts Kärreman

**Key words:** Trust, performance based salary, performance measurements, principal-agent, customer service

**Purpose:** To examine the effects of implementing the parameter trust in performance-based pay

**Methodology:** The authors conducted a longitudinal case study with both a qualitative and quantitative approach. The study collected data from five semi-structured interviews, 22 968 questionnaires and statistics from the customer service sales.

**Theoretical perspectives:** Contains theories regarding principal-agent, performance-based pay and trust.

**Empirical foundation:** Through five semi-structured interviews with co-workers and superiors, the authors collected the empirical data for the qualitative approach. Furthermore a quantitative analysis has been performed on accumulated data from surveys generated by the selected company.

**Conclusion:** The empirical results do not correspond to what the theory says about that increased sales only depends on customers increased trust for an agent. These thesis also indicates that the customer service act more trustworthy after the implementation of trust in performance-based pay.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	8
1.3 HYPOTES .....	9
<b>2. TEORETISKT RAMVERK .....</b>	<b>10</b>
2.1 AGENTTEORIN.....	10
2.1.1 <i>Hidden information.</i> .....	11
2.1.2 <i>Hidden action.</i> .....	11
2.1.3 <i>Adverse selection.</i> .....	11
2.1.4 <i>Moral hazard.</i> .....	12
2.2 PRESTATIONSBASERAD LÖN .....	12
2.2.1 <i>Prestationsmätt.</i> .....	13
2.2.2 <i>Belöningsystem och strategi.</i> .....	14
2.2.3 <i>Kunskap och färdigheter.</i> .....	14
2.2.4 <i>Företagskultur.</i> .....	15
2.2.5 <i>Förstärka och definiera struktur.</i> .....	15
2.2.6 <i>Kostnader.</i> .....	15
2.3 FÖRTROENDE .....	15
2.4 ATT BYGGA UPP FÖRTROENDE .....	17
2.4.1 <i>Operational competence.</i> .....	17
2.4.2 <i>Operational benevolence</i> .....	18
2.4.3 <i>Problemsolving orientation</i> .....	18
<b>3. METOD .....</b>	<b>19</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	19
3.2 FLERMETODSFORSKNING.....	21
3.2.1 <i>Longitudinell fallstudie.</i> .....	23
3.3. VAL AV FALLFÖRETAG .....	23
3.4 TRIANGULERING .....	25
3.5 KVALITATIV ANSATS .....	25
3.5.1 <i>Urval/Respondenter.</i> .....	25
3.5.2 <i>Datainsamling.</i> .....	26
3.5.3 <i>Dataanalys.</i> .....	28
3.6 KVANTITATIV ANSATS.....	29
3.6.1 <i>Urval.</i> .....	29
3.6.2 <i>Datainsamling.</i> .....	29
3.6.3 <i>Variabler.</i> .....	30
3.6.4 <i>Dataanalys.</i> .....	31
3.6.5 <i>Validitet och reliabilitet.</i> .....	33
3.6.6 <i>Validitet och reliabilitet i den kvalitativa studien.</i> .....	34
3.6.7 <i>Validitet och reliabilitet i den kvantitativa studien.</i> .....	35
3.6.8 <i>Extern validitet.</i> .....	36
3.6.9 <i>Intern reliabilitet.</i> .....	36
<b>4. RESULTAT .....</b>	<b>37</b>
4.1 KVALITATIVA RESULTAT .....	37
4.2 CHEFERNAS PERSPEKTIV .....	38
4.2.1 <i>Varför implementerades parametern förtroende?</i> .....	38
4.2.2 <i>Vad hände när man implementerade parametern förtroende?</i> .....	39
4.2.3 <i>Hur har det fungerat?</i> .....	41
4.2.4 <i>Är parametern förtroende ett bra mått?</i> .....	42
4.3 MEDARBETARNAS PERSPEKTIV .....	43
4.3.1 <i>Varför implementerades parametern förtroende?</i> .....	43

4.3.2	<i>Vad hände när man implementerade parametern förtroende?</i>	44
4.3.3	<i>Hur har det fungerat?</i>	45
4.3.4	<i>Är parametern förtroende ett bra mått?</i>	46
4.4.	<b>KVANTITATIVA RESULTAT</b>	47
4.4.1	<i>Förändring i medelvärde.</i>	49
4.4.2	<i>Korrelationstest.</i>	50
4.4.3	<i>Procentuell förändring i förtroende vid försäljnings- och servicesamtal.</i>	51
<b>5.</b>	<b>ANALYS</b>	<b>52</b>
5.1	<b>EXTERNNA EFFEKTER AV FÖRTROENDE</b>	52
5.1.1	<i>Förändring av medelvärde och korrelation.</i>	52
5.1.2	<i>Förändring i förtroende vid försäljnings- och servicesamtal.</i>	53
5.2	<b>AGENTTEORIN</b>	54
5.2.1	<i>Opportunism.</i>	54
5.3	<b>PRESTATIONSBASERAD LÖN</b>	56
5.3.1	<i>Prestationsmått.</i>	57
5.3.2	<i>Belöningsystem och strategi.</i>	58
5.3.3	<i>Effekterna på företagskulturen, företagsstrukturen och kompetensutveckling vid implementering av förtroendeparametern.</i>	59
5.3.4	<i>Kostnaden för att implementera förtroendeparametern.</i>	59
5.3.5	<i>Förtroende.</i>	60
5.3.6	<i>Operational competence, operational benevolence och problemsolving orientation.</i>	61
<b>6.</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>63</b>
<b>7.</b>	<b>SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER</b>	<b>67</b>
7.1	<b>SLUTSATS</b>	67
7.2	<b>REKOMMENDATIONER FÖR VIDARE FORSKNING</b>	68
<b>8.</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>69</b>
8.1	<b>BÖCKER OCH VETENSKAPLIGA ARTIKLAR</b>	69
8.2	<b>ELEKTRONISKA KÄLLOR</b>	71
8.3	<b>MUNTliga KÄLLOR</b>	72
<b>9.</b>	<b>APPENDIX</b>	<b>73</b>
9.1	<b>APPENDIX 1. INTERVJUGUIDE TILL CHEFER</b>	73
9.2	<b>APPENDIX 2. INTERVJUGUIDE TILL KUNDTJÄNSTMEDARBETARE</b>	75

## 1. INLEDNING

---

*I avsnittet kommer den praktiska bakgrunden att presenteras. Avslutningsvis kommer uppsatsens syfte, frågeställningar och hypotes att beskrivas.*

---

### 1.1 Bakgrund

Prestationsbaserad lön har länge använts för att motivera anställda till att öka sin prestation. Det är ett av de mest effektiva verktygen en företagsledning har att tillgå när de vill implementera en ny strategi. Historiskt sett har företag satsat på finansiella, det vill säga hårda nyckeltal för att mäta anställdas prestationer. Finansiella nyckeltal är vanligt förekommande inom belöningsystem och har fördelen att de är enkla att mäta och uppfattas som rättvisa. Sedan slutet av åttiotalet har företag emellertid övergått till att satsa alltmer på att styra sin verksamhet med hjälp av mjuka nyckeltal som till exempel kundnöjdhet, innovationstakt och förtroende genom att föra in dem i belöningsystem. Förtroende är en parameter som fått en ökad uppmärksamhet eftersom den spelar en stor roll i utbyten av varor och tjänster mellan en kund och en försäljare. (Laffont & Martimort, 2001; Far Akademi, 2013). Förtroende spelar en större roll vid utbyten av tjänster då en kund endast efter att en tjänst är förbrukad kan utvärdera den, till skillnad från en produkt vars prestation kan utvärderas på plats (Gounaris, 2005). Ett ökat förtroende för en säljare leder vidare till en högre vilja från kunder att ingå i en relation med företaget (Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002), vilket kan öka det finansiella resultatet (Thomas, 2009).

Samtidigt finns det svårigheter med att inkorporera ett mjukt nyckeltal som förtroende i anställdas prestationsbaserade lön eftersom det innebär att den anställdes lön bestäms av

kunders subjektiva bedömning. Svårigheter med implementeringen är bland annat att de anställda kan uppleva lönesättningen som orättvis (Lawler, 1995). Författarna vill med den här uppsatsen utvärdera och analysera förtroende som en parameter inom prestationsbaserad lön genom att titta på interna samt externa effekter utav en sådan implementering.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Målet med uppsatsen är att undersöka de interna och externa effekterna av att implementera ett mjukt nyckeltal som förtroende i ett belöningssystem. Implementering av parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen syftar till kunders upplevda förtroende för agenter. Det belöningssystem som författarna fokuserar på är prestationsbaserad lön, även kallat provision. Vidare har inte alla branscher där förtroende är implementerat i den prestationsbaserade lönen undersökts. Författarna har valt att avgränsa uppsatsen till effekterna i en bransch som kännetecknas av utbyten av tjänster mellan kunder och försäljare där förtroende spelar en större roll (Gounaris, 2005).

För att analysera effekterna av en implementering har författarna undersökt:

1. Om en implementering av parametern förtroende i prestationsbaserad lön innebar en ökning av agents prestationer för att nå detta mål.
2. Om kunders ökade förtroende för agenter har lett till en ökad försäljning.

Frågeställningarna blev vidare:

1. *“Agerar agenter på ett mer förtroendeingivande sätt efter införandet av parametern förtroende i en prestationsbaserad lön?”*

**och**



2. *“Hur påverkas företagets försäljning och kunders upplevda förtroende för agenter efter införande av parametern förtroende i prestationsbaserad lön?”*

### **1.3 Hypotes**

När företag implementerar nya parametrar i belöningsystem prioriterar anställda dessa aktiviteter och utföra dem bättre (Parmenter, 2010). I praktiken innebär det att en implementering av parametern förtroende i agentens prestationsbaserade lön leder till en ökning av upplevt förtroende för agenten. Vidare kommer ett högre upplevt förtroende för en agent att påverka det finansiella resultatet positivt (Thomas, 2009). Vår hypotes som instämmer med teorin blir följande:

*Försäljning och förtroende kommer att öka efter att kunders upplevda förtroende för en agent implementeras som en parameter i den prestationsbaserade lönen.*

## 2. TEORETISKT RAMVERK

---

*I följande avsnitt presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen i denna uppsats. Inledningsvis presenteras agentteorin, därefter presenteras teorin om prestationsbaserad och avslutningsvis beskrivs förtroende.*

---

### 2.1 Agentteorin

Agentteorin beskriver delegationsproblematiken när två parter har olika mål och intressen med ett utbyte samt att ofullständig information mellan parterna förekommer. Det finns flera konstellationer av principaler och agenter men den mest förekommande är relationen mellan anställd och chef (Laffont & Martimort, 2001). Principal-agentproblem uppstår av tre anledningar (1) när en principal och en agent har olika mål, (2) när agentens handlingar är svåra att övervaka, vilket kallas för *hidden action*<sup>1</sup>, (3) samt när informationen som agenten samlar in är svår att övervaka, vilket kallas för *hidden information* (Besanko, Dranove, Shanley, & Shaefer, 2010). Både agenter och principaler agerar opportunistiskt, det vill säga i egen vinning (Laffont & Martimort, 2001). Vidare försöker principaler styra agenter för att de ska agera enligt dennes preferenser. Denna styrning sker genom övervakning, belöningsystem och byråkrati (Besanko et al, 2010). Belöningsystem är den styrning som denna uppsats undersöker och beskrivs vidare längre ner.

Agentteorin bygger bland annat på problemet att en principal delegerar en uppgift till en agent som har tillgång till så kallad hidden information, hidden action, adverse selection och moral

---

<sup>1</sup> Det engelska begreppet anser författarna vara vedertaget i det svenska språket och kommer därför att skrivas på engelska. Detsamma gäller för övriga engelska begrepp i uppsatsen.

hazard. Dessa kallas för informationsproblem och leder till agentkostnader, vilka uppstår när en principal anställer en agent som ska agera enligt dennes vilja (Laffont & Martimort, 2001).

### ***2.1.1 Hidden information.***

Hidden information kan beskrivas som en situation i ett principal-agentproblem där agenten har tillgång till information som inte principalen har tillgång till, exempelvis information om alternativkostnad och teknologi som används (Laffont & Martimort, 2001).

### ***2.1.2 Hidden action.***

Hidden action innebär när en principal inte kan styra allt som en agent gör och kan därför inte skriva kontrakt för att försäkra sig om att agenten agerar i principalens intresse (Laffont & Martimort, 2001). I teorin finns kompletta kontrakt men de förekommer inte i praktiken. Kontrakt är inkompletta av tre anledningar. Det beror på att det förekommer (1) bunden rationalitet, det vill säga att det inte går att skriva ner alla tänkbara händelser i ett kontrakt. (2) Att det är svårt att specificera och mäta prestation samt (3) att det förekommer informationsasymmetri, det vill säga att den ena parten sitter på viktig information som den inte vill avslöja för den andra parten (Besanko et al., 2010). Det bidrar till en informationsasymmetri mellan parterna uppstår (Laffont & Martimort, 2001).

### ***2.1.3 Adverse selection.***

Adverse selection är ett problem som uppstår på grund av informationsasymmetri mellan två parter. Exempelvis vid ett köp betyder att det är svårt för att veta vad man får innan man har köpt eller använt produkten eller tjänsten, det vill säga att en part saknar viktig information när den ingår ett kontrakt (Laffont & Martimort, 2001).

### ***2.1.4 Moral hazard.***

Moral hazard syftar till den situation där en part tar stor risk för att kostnaden för att ta den risken inte hamnar på parten som har tagit risken. Med andra ord tar den ena parten mer risk när denne inte påverkas om utfallet inte blir som planerat (Laffont & Martimort, 2001). Moral hazard uppstår på grund av att en individ inte drabbas fullt ut av de negativa effekterna av sitt eget handlande. Därmed får individen ett incitament och en tendens att handla mindre försiktigt än vad den annars hade gjort. Detta leder till att den andra parten i transaktionen drabbas av de negativa konsekvenserna av den förstes handlande (Laffont & Martimort, 2001).

Inget av dessa informationsproblem hade varit ett problem om principalen och agenten hade samma mål. Det som är avgörande för de stigande agentkostnaderna under moral hazard är konflikten som uppstår mellan principalen och agenten om vilka handlingar som ska respektive inte ska utföras. Eftersom det inte är möjligt att observera agentens handlande fullt ut då det inte går att skriva kompletta kontrakt finns det ingen direkt lösning på denna intressekonflikt (Laffont & Martimort, 2001).

## **2.2 Prestationsbaserad lön**

Med prestationsbaserad lön belönas anställda utifrån deras prestationer. Om företag kan utforma prestationsmätningar som belönar aktiviteter som de anställda ska fokusera på så kan prestationsbaserad lön leda till ökade vinster samt utgöra ett verktyg för chefer att lösa problem som uppstår genom hidden action och hidden information (Besanko et al., 2010).

Det finns en mängd olika sätt att koppla samman belöning och prestation. Hur företag väljer att göra är bland de viktigaste strategiska beslut företag kan göra. Att belöna vissa prestationer framför andra har tydliga implikationer och det är därför viktigt att fundera på vilket belöningssystem som fungerar bäst i en viss situation. Företag måste överväga prestationers långsiktiga-, kortsiktiga konsekvenser och risk innan man implementerar dem i belöningssystemet (Lawler, 1995). Det kan dock vara svårt för företag att utforma bra nyckeltal för de anställdas arbetsinsatser och en chef måste kunna urskilja bra respektive dåliga mätningar av prestationer. Förväntningen om att människor kommer att förbättra sina prestationer då de erbjuds högpresterande incitamentsvillkor baseras på två antaganden; (1) att ökande incitament kommer att leda till högre motivation och ökade arbetsinsatser (2) samt att ökad motivation och arbetsinsats leder till bättre prestationer (Parmenter, 2010).

### ***2.2.1 Prestationsmått.***

För att överordnade ska kunna mäta, rapportera och förbättra anställdas prestationer används indikatorer som kallas för prestationsmått. Dess syfte är att hjälpa organisationer att styra deras dagliga operationella aktiviteter mot deras långsiktiga strategiska mål. Många företag arbetar dock med fel mätvariabler (Parmenter, 2010). Objektiva prestationsmätningar är ofta bättre motiveringsverktyg än subjektiva. Detta beror på att de har en högre trovärdighet och att de anställda i högre grad accepterar en objektiv mätning som till exempel försäljningsvolym än ett betyg från en chef (Lawler, 1995). I praktiken kan ett prestationsbaserat incitamentssystem emellertid vara svårare att implementera än vad det först verkar.

### **2.2.2 Belöningsystem och strategi.**

Framgången för en strategisk förändring beror främst på förmågan hos ett företag att introducera och implementera en strategi mer än själva strategin i sig. Framgångsrik utveckling och användning av *Key Performance Indicators* det vill säga nyckeltal beror på fyra grundstenar. Den första grundstenen är samarbete mellan anställda, unioner, nyckelleverantörer och nyckelkunder. Den andra är överföring av makt till agenter och de två sista är att mäta och rapportera det som spelar roll samt att koppla ihop *performance measures* och strategi genom *critical success factors* vilka är faktorer som företaget anser vara kritiska (Parmenter, 2010). Hur väl belöningsystemen passar med företagets strategi har en stor betydelse för hur effektiv organisationen kommer att vara samt för arbetskvaliteten som de anställda kommer att uppleva inom organisationen. Företagsstrategin indikerar på vad företaget vill uppnå och hur det ska organisera sig för att nå sina mål (Appelbaum & Shapiro, 1992).

De främsta målen med ett välfungerande belöningsystem och som berörs i denna uppsats är: *Kunskap och färdigheter, Företagskultur, Förstärka och definiera kultur* samt *Kostnader* (Lawler, 1995).

### **2.2.3 Kunskap och färdigheter.**

På samma sätt som belöningsystem kan motivera prestation kan det också motivera lärande och utveckling inom en organisation. Individer blir motiverade av att lära sig färdigheter de blir belönade för (Lawler, 1995).

#### ***2.2.4 Företagskultur.***

De belöningsystem som företag har påverkar företagskulturen. Belöningsystem påverkar vilken typ av humankapitalresurs som präglar företaget. Via belöningsystem kan man skapa en företagskultur då det till hög grad influerar de anställdas färdigheter, motivation och medlemskap i företaget. Det beteende som belöningsystem framhäver hos de anställda skapar en uppfattning om vad företaget står för, värderar samt tror på (Lawler, 1995).

#### ***2.2.5 Förstärka och definiera struktur.***

Belöningsystem kan förstärka och definiera företagets struktur. När anställda blir belönade på samma sätt tenderar det att förena dem och när de belönas olika tenderar det att separera dem (Lawler, 1995).

#### ***2.2.6 Kostnader.***

Att koppla betalning till prestation är vanligtvis förknippat med två olika typer av kostnader (Lawler, 1995). Den första potentiella kostnaden som uppkommer är om prestationsmätningen blir påverkad av slumpmässiga faktorer som är utanför den anställdes kontroll vilket ökar den anställdes risk. Den andra kostnaden som kan uppkomma är om prestationsmätningen missar att fånga alla aspekter av den önskade prestationen (Besanko, 2010).

### **2.3 Förtroende**

Rousseau, Sitkin, Burt och Camerer (1998) definierar förtroende som “... *a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based on positive expectations of the intentions or behaviors of another*” (s. 395) och kan i andra ord definieras som ”övertygelsen att man kan lita på någon eller någonting, övertygelsen att man äger annans/andras tillit”

(Solli, Johansson & Jönsson, 2006). Förtroende relaterar till positiva förväntningar gällande intentioner av sin utbytespartner och att man litar på att denne inte kommer att agera på ett opportunistiskt sätt (Rousseau et al., 1998).

Konsumenter kan skapa ett förtroende för organisationer såväl som för individer. Det innebär att kunder kan ha förtroende för företag likväl som för säljare inom företag (Lewis & Weigert, 1985). Det upplevda förtroende som kunder upplever för en säljare har en stor betydelse för hur framgångsrik relationen kommer att vara. Detta förtroende grundas i kundens vilja att lita på säljaren samt säljarens förmåga att agera på ett förtroendeingivande sätt (Swan & Nolan, 1985). Säljare inom företag har den främsta kontakten med kunder idag vilket leder till att deras roll att skapa förtroende för sin egen del samt för företaget är viktig, då deras kontakt kommer att vara källan till det förtroende som kunden kommer att uppleva för företaget. Detta då det finns ett samband mellan upplevt förtroende för säljare och upplevt förtroende för företaget, det vill säga att då en kund skapar förtroende för en säljare i ett företag kommer de också att skapa ett förtroende för företaget (Swan & Nolan, 1985). Ju mer företag eftersträvar att skapa samarbeten med kunder, desto större roll kommer säljarna att ha för att skapa ett förtroende mellan parterna. (Swan & Nolan, 1985). Men för att köpbeslut ska tas och relationer ska skapas så måste kunder bestämma till vilken grad de kan lita på företagens säljare (Lewis & Weigert, 1985).

Många företag arbetar idag med förtroende för att skapa kundlojalitet (Sirdeshmukh et al, 2002). Anledningar till varför företag har börjat arbeta mer med förtroende är att kunders upplevda förtroende för säljare har en positiv påverkan på köp (Guenzi & Georges, 2010), och genom att agera förtroendeingivande kan säljare skapa utträdesbarriärer för kunder och skapa lojalitet som i sin tur minskar risken för att kunden byter företag (Liu & Leach, 2001). När en



kund upplever ett förtroende för en säljare så kommer dennes osäkerhet kring beslutstagande att minska och kunden kan ta ett köpbeslut. Vidare kan en högre grad av förtroende för säljare (och således för företaget) också öka graden av kundlojalitet, som vidare bidrar till att fler kunder stannar hos företaget. Det kan i sin tur påverka det finansiella resultatet positivt och leda till högre lönsamhet (Thomas, 2009). Ytterligare studier visar att förtroende för ett företag kan leda till upprepade köp och positiv marknadsföring i form av word of mouth. Om konsumenter talar gott om företaget till andra konsumenter så kan detta leda till att fler kunder väljer att göra affärer med företaget, vilket även detta kan leda till högre ekonomisk vinst (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

## **2.4 Att bygga upp förtroende**

Förtroende kan byggas upp på tre olika sätt och det är via operational competence, operational benevolence och problemsolving operation.

### ***2.4.1 Operational competence.***

Om en kund upplever att en säljare är trovärdig och har den kunskap och kompetens som behövs för att genomföra en viss uppgift så kommer kunden att få ett förtroende för säljaren (Skowronski & Carlston, 1987). Det vill säga att om kunden finner att säljaren är trovärdig och anser att denne kan genomföra den uppgift kunden kräver så kommer förtroende att skapas. Lindskold (1978) styrker också att om trovärdigheten av att de ord och uttalanden som utväxlas mellan säljaren och köparen är pålitligt så kommer detta att påverka graden av förtroende positivt.

### ***2.4.2 Operational benevolence***

Operational benevolence handlar om till vilken grad en försäljare genuint agerar utefter kundens intresse (Lindskold, 1978). Det syftar till ett beteende som reflekterar en underliggande motivation att agera i kundens intresse framför sitt eget. Exempelvis handlar detta om att en säljare agerar utefter kundens behov och väljer ut den vara eller tjänst som kunden är i behov av samt passar kundens preferenser istället för att utnyttja den informationsasymmetri som existerar mellan parterna genom opportunistiskt beteende. Det vill säga att säljaren bör undvika att välja den produkt som denne tjänar mest på genom agerande i egenintresse på bekostnad av köparen (Singh & Sirdeshmukh, 2000).

### ***2.4.3 Problemsolving orientation***

Problemsolving orientation syftar till konsumentens utvärdering av den anställdes förmåga att lösa problem som uppstår under- och/eller efter ett utbyte. Om säljarens förmåga att lösa ett problem är av hög grad eller överstiger kundens förväntningar kommer kunden att skapa ett förtroende för säljaren och dess kompetens (Singh & Sirdeshmukh, 2000). Busch och Wilson (1976) styrker också att den uppfattade kunskap som kunder anser att säljaren besitter är en viktig faktor när man talar om förtroende mellan köpare och säljare. De menar att säljare i företag som av kunder uppfattas ha en hög grad av kunskap inom sitt yrke och har en bra problemlösningsförmåga även kommer att uppfattas som mer tillförlitliga och kunder kommer vidare att känna en högre grad av förtroende mot dem.

### 3. METOD

---

*I följande avsnitt kommer författarna att redogöra för den metod som har använts för att besvara frågeställningarna. Inledningsvis presenteras den forskningsdesign och forskningsansats som valts och därefter delas metodavsnittet upp i två parallella studier; en kvalitativ och en kvantitativ. Metodavsnittet avslutas med en diskussion kring studiens validitet och reliabilitet.*

---

#### 3.1 Forskningsdesign

Uppsatsen delades in i två parallella studier för att undersöka effekter av att implementera förtroendeparametern i prestationsbaserad lön. I uppsatsen undersöktes vilka externa samt interna effekter en implementering av parametern förtroende har. Det fanns många faktorer som kunde påverka de svar som erhöles från frågeställningen, exempelvis en minskad/ökad omsättning i branschen än tidigare perioder, men det var inte varit möjligt att undersöka alla dessa faktorer på grund av tillgänglig tid och tillgängliga resurser. Författarna valde att avgränsa studien till de faktorer som ansågs viktiga och relevanta. Avgränsningar diskuteras vidare under delkapitlet reliabilitet och validitet.

Den ena studien gick djupare på tolkande frågor kring den första frågeställningen: "Agerar agenter på ett mer förtroendeingivande sätt efter införandet av parametern förtroende i en prestationsbaserad lön?". Syftet med studien var att gå djupare på vad en implementering av parametern förtroende i de agents prestationsbaserade lön får för effekter och dess påverkan på *interna* faktorer (se figur 1). De interna effekter som undersöktes var:

1. Chefernas uppfattning om varför man arbetar med förtroende och hur man praktiskt genomför arbetet och
2. Agenternas uppfattning och tankar kring denna implementering.

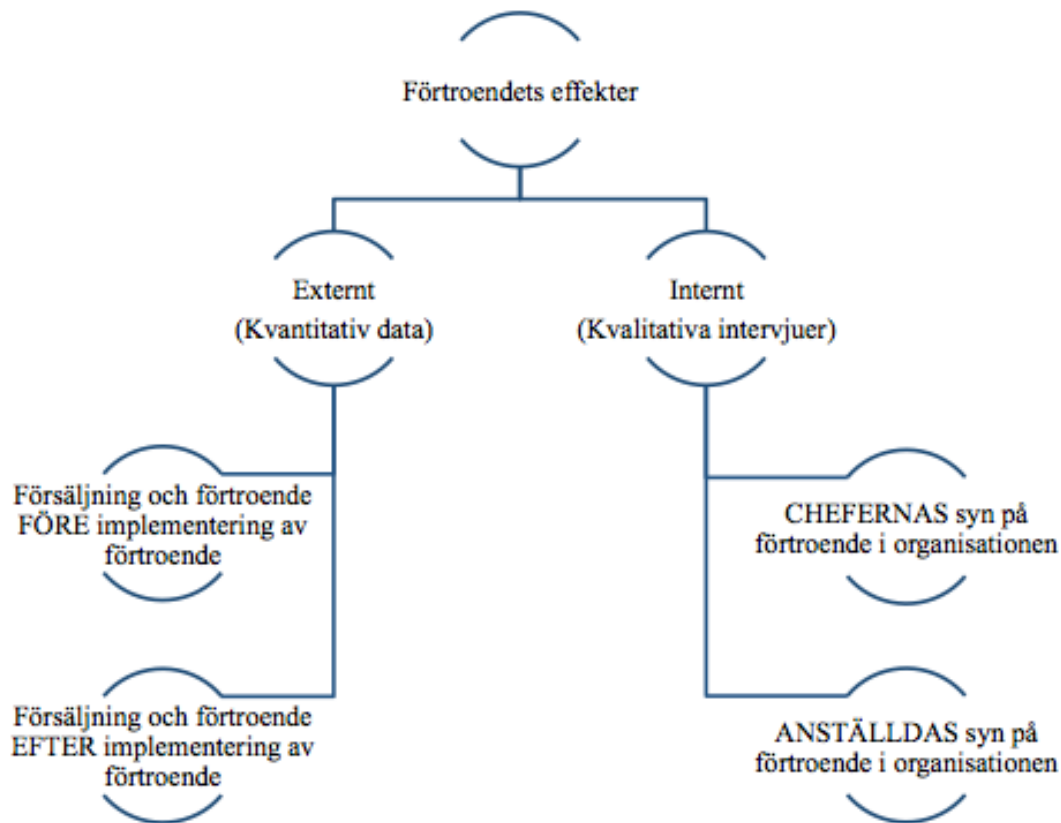
Den här studien syftade till att studera de interna effekterna utifrån de anställda som berörs av implementeringen. Under dessa omständigheter var kvalitativ metod bäst lämpad som forskningsstrategi då den rymmer utrymme för tolkning genom tolkningsperspektivet. (Bryman & Bell, 2013).

Den andra studien undersökte de effekter som en implementering av parametern förtroende i prestationsbaserad lön har på *externa* faktorer, det vill säga hur parametrarna förtroende och försäljning påverkas (se figur 1 nedan). Då författarna hade tillgång till kvantifierbar data utgick studien från en kvantitativ metod. De externa faktorerna som undersöktes var:

1. Kundens upplevda förtroende för agenten
2. Genomsnittlig försäljning per agent

Anledningen till att dessa faktorer valdes var för att undersöka förändringar i kundens upplevda förtroende för agenten samt agentens försäljning när parametern förtroende implementerades i den prestationsbaserade lönen. För att identifiera förändringen undersöktes vad resultatet för dessa två parametrar var före och efter parametern förtroende hade implementerades i den prestationsbaserade lön för att sedan jämföra de två resultaten. För att återigen förtydliga för läsaren vad som menas med implementering av parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen, så syftar det till *kunders upplevda förtroende* för kundtjänstmedarbetaren och att kundtjänstmedarbetarna får belöning för deras prestation på detta förtroenderesultat.

Författarna har som sagt valt att dela in uppsatsen i en kvalitativ del och en kvantitativ del. För att läsaren ska få en bättre överblick i uppsatsens metodavsnitt illustreras den i figur 1 nedan.



**Figur 1.** Forskningsdesign

### 3.2 Flermetodsforskning

Som nämnts i forskningsdesignen delades uppsatsen upp i två parallella studier. Den första studien kommer anta en kvalitativ metod medan den andra studien kommer vara av kvantitativ metod. Att kombinera dessa två metodformer kallas för flermetodsforskning (Bryman & Bell, 2013).

Kvantitativ forskning är en forskningsstrategi där tyngden på kvantifiering läggs vid

insamling och analys av data. Inom kvantitativ forskning läggs tyngden på siffror och inte på ord (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativ forskning är en forskningsstrategi där fokus vid insamling och analys av data ligger på ord snarare än på kvantifiering (Bryman & Bell, 2013).

De tre grundläggande skillnaderna mellan kvantitativ respektive kvalitativ forskningsstrategi är:

1. Huvudsaklig inriktning gällande teorins roll i relation till forskningen, där kvalitativ forskning tenderar att vara induktiv medan kvantitativ forskning tenderar att vara deduktiv. Induktiv forskning avser att generera teori med hjälp av empiriska studier medan deduktiv forskning försöker stödja etablerade teorier med hjälp av empiriska studier.
2. Vilken kunskapsteoretisk inriktning de olika strategierna tar. Kvalitativ forskning har ett tolkande synsätt medan kvantitativ forskning inriktar sig på positivism där man vill grunda sitt tänkande i fakta.
3. Vilken ontologisk inriktning strategierna tar. Kvantitativ forskning inriktar sig på objektivism medan kvalitativ forskning inriktar sig på konstruktivism (Bryman & Bell, 2013).

Flermetodsforskning har blivit ett allt vanligare och ett mer accepterat angreppssätt inom företagsekonomisk forskning och går att tillämpa som en specifik forskningsstrategi (Bryman & Bell, 2013). De som förespråkar flermetodsforskning menar att de två forskningsmetoderna är förenliga med varandra då det inte finns en fast koppling mellan metod och kunskapsteori (Bryman & Bell, 2013). Genom att angripa frågeställningen både kvantitativt och kvalitativt så kan metoderna komplettera varandra och ge ett mer övergripande svar, där de "luckor" som

uppstår vid kvantitativ metod kan besvaras i den kvalitativa delen och vice versa (Bryman & Bell, 2013).

Arten av den relation som finns mellan teori och forskning delades upp i ett deduktivt synsätt, där teori styr forskning och i ett induktivt synsätt där teori är ett resultat av forskning. I den kvantitativa studien avsåg författarna att empiriskt bevisa det teoretiska problem och den hypotes som tidigare presenterats. Därför kom denna studie att angripas utifrån en deduktiv ansats, det vill säga att författarna utgick ifrån en teori och försökte stödja den genom empiriska studier. Den kvalitativa studien angreps med en induktiv ansats där de empiriska studierna lägger grunden för en teoretisk slutsats (Bryman & Bell, 2013).

### ***3.2.1 Longitudinell fallstudie.***

Den grundläggande formen för en fallstudie innebär en detaljerad och djupgående studie av ett fall (Bryman & Bell, 2013). Avsikten med studien var att undersöka interna samt externa effekter av att implementera parametern förtroende i prestationsbaserad lön. Frågeställningarna är breda och fallet är således ett medel för att skapa en förståelse för dem. Denna typ av fallstudie kallas instrumentell fallstudie (Bryman & Bell, 2013). Genom den kvantitativa ansatsen gjordes en jämförelse över två perioder och därför antog studien longitudinella drag, det vill säga, att studien ämnade att ta fram information om förändringar över tid. Dock var inte studien longitudinell fullt ut då studiens kvalitativa ansats, det vill säga intervjuerna samt tolkningen av dessa, endast skedde vid ett tillfälle (Bryman & Bell, 2013).

### **3.3. Val av fallföretag**

Då förtroendets vikt i utbyten varierar var det viktigt att identifiera en bransch där förtroende spelar en viktig roll. Då en av författarna arbetar inom finansbranschen identifierade

författarna ett företag inom denna bransch som uppfyllde de krav som behövdes för att undersökningen skulle kunna genomföras och slutsatser skulle kunna dras kring frågeställningen. De agenter som frågeställningen kommer att appliceras på är kundtjänstmedarbetare inom finansbranschen. Detta då de utöver att hjälpa kunder med sina ärenden ofta är utbildade att också agera som säljare i arbetet (Mongara, 2013).

För att studien skulle kunna genomföras krävdes det främst att det fallföretag som skulle undersökas aktivt arbetade med förtroende och att parametern var implementerad i kundtjänstmedarbetarnas prestationsbaserade lön. Vidare var det viktigt att kundtjänstmedarbetarna arbetade som säljare i arbetet för att frågeställningarna skulle kunna besvaras. Ett tredje krav var att denna implementering hade skett inom en rimlig tidsram samt att fallföretaget hade data om parametrarna *försäljning* och *förtroende*. Ytterligare krävdes att fallföretaget arbetade med utbyten av tjänster där förtroende är viktigare (Gounaris, 2005).

Fallföretaget som valdes ut uppfyllde samtliga kriterier. Fallföretaget började mäta kunders upplevda förtroende för kundtjänstmedarbetare år 2012 och implementerade parametern i kundtjänstmedarbetarnas prestationsbaserade lön år 2013.

För att företaget skulle delta i undersökningen och lämna ifrån sig känslig information som inte är öppen för allmänheten var författarna tvungna att göra ett utbyte där tillgång till data erhöles förutsatt att ett sekretessavtal signerades och företaget erhöles anonymitet. Detta för att den utlämnade datamängden var känslig information som skulle kunna skada företaget om dess konkurrenter fick reda på vilket företag informationen syftade på. Författarna var även tvungna att skicka uppsatsen till respondenterna på fallföretaget för att försäkra om att inga missförstånd hade uppstått men också för att säkerställa att anonymiteten inte skulle brista.



Vidare har metoden nedan delats in i “*Kvantitativ metod*” och “*Kvalitativ metod*” som beskrivs separat. Detta för att läsaren lättare ska kunna följa förloppet av de två parallella studierna som undersökts.

### **3.4 Triangulering**

Triangulering innebär att mer än en metod används i en studie och så har författarna gått tillväga i den här uppsatsen. Parallellt med en kvantitativ studie gjordes en kvalitativ studie som syftade till att kontrollera den kvantifierbara datamängdens resultat för att datamängden inte skulle missuppfattats. Triangulering innebär även att resultatet kontrolleras från både kvantitativa och kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2013).

### **3.5 Kvalitativ ansats**

Den kvalitativa ansatsen byggde på semistrukturerade intervjuer som genomförts med två stycken kundtjänstmedarbetare samt två stycken gruppchefer och ordschefen på fallföretaget.

#### ***3.5.1 Urval/Respondenter.***

Intervjupersonerna valdes ut via ett så kallat snöbollsurval. Det innebar att författarna i första hand kom i kontakt med en kontaktperson på företaget som användes för att komma i kontakt med ytterligare intervjupersoner. Snöbollsurval används ofta vid kvalitativ ansats. En nackdel med snöbollsurval är dock att det inte är representativt för alla de anställda på ett företag (Bryman & Bell, 2013). Fallföretaget har mer än ett kontor i Sverige och intervjuerna gjordes endast på ett kontor, vilket bidrog till att företagskulturen på fallföretaget kan varit annorlunda jämfört med andra kontor. Författarna är medvetna om dessa problem, men de ansåg att

urvalet var tillräckligt brett för att få en tillräckligt djup insikt i den generella uppfattningen om belöningsystemet på företaget. Vidare var inte frågor om extern validitet och förmågan att generalisera lika framträdande inom den kvalitativa forskningsstrategin. Detta då undersökningarnas urval styrdes av teoretiskt urval, det vill säga, datainsamling syftade till att generera teori där författarna kontinuerligt utvecklade teorin i takt med att det framkommit olika mönster (Bryman & Bell, 2013).

Vid urvalet av intervjupersoner var det viktigt att de hade arbetat på kundtjänst både före och efter implementeringen av parametern förtroende. Utifrån detta kriterium valde vår kontaktperson ut två stycken kundtjänstmedarbetare, två gruppchefer och kontorschefen på fallföretaget. Självklart fanns det nackdelar med att bara intervjua fem anställda då fem personer inte kunde representera hela företaget, men författarna ansåg att det är tillräckligt då frågorna var generellt ställda.

### ***3.5.2 Datainsamling.***

Uppsatsens teoretiska ramverk bottnar i en litteraturstudie om agentteorin, prestationsbaserad lön och förtroende. Litteraturen bygger på relevanta artiklar och böcker som författarna har fått tillgång till via handledare samt via Google Scholar som är en sökmotor för vetenskapliga artiklar där antalet referenser talar för artikelns eventuella kvalitet. Litteraturstudien syftar till att ge en djupare förståelse kring uppsatsen frågeställning och hypotes samt att ligga till grund för utformningen av insamlingen av empiri.

Insamling av empiri skedde genom de fem intervjuer som nämndes i urvalsavsnittet. Intervjuerna genomfördes av två av författarna och varje intervju tog mellan 20-30 minuter. Då kvalitativa forskningsmetoder ofta ämnar generera teorier så säkerställde författarna att de

kunde återkomma till intervjupersonerna om fler frågor skulle uppstå eller om empiri saknades för att genomföra en heltäckande analys.

Intervjuer är den mest använda metoden i kvalitativ forskning och då de rymmer mycket flexibilitet var det förmånligt för författarna att basera den kvalitativa ansatsen på intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa intervjuer skiljer sig i flera hänseenden till kvantitativa intervjuer, dels i den mån att de är mindre strukturerade. Då frågeställningarna i kvalitativa intervjuer är mer generella ligger tyngden på intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2013). Då tyngden låg på intervjupersonerna var intresset riktat mot deras ståndpunkter, i kvantitativa intervjuer speglar undersökningen forskarens intressen. Den främsta anledning till varför kvalitativ metod används i uppsatsen var för att låta intervjun röra sig i olika riktningar då det gav information om vad intervjupersonerna ansåg vara relevant och viktigt. Detta gav författarna möjlighet att följa upp med följdfrågor, något som inte tillåts i kvantitativa intervjuer då avvikelser riskerar standardiseringselementet (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuerna var semistrukturerade, det vill säga att författarna använde sig av en intervjuguide som berörde specifika teman (se appendix 1 & 2) utan att beröva intervjupersonerna frihet att utforma sina svar på sitt sätt. Anledningen till varför intervjuerna var semistrukturerade var för att författarna hade en tydlig bild av hur den empiri som samlas in skulle studeras samt att denna empiri ska vara i paritet med den kvantitativa forskningsstrategin (Bryman & Bell, 2013). För att kartlägga de teorier som undersökts så utformades en intervjuguide. Guiden delades in i olika teorier utifrån de frågor som skulle undersökas för att få en så bra helhetsöverblick som möjligt inför analysen. Intervjuerna med chefer och medarbetare anpassades för att på bästa sätt få in principal-agentproblemen.

För att få så ärliga svar som möjligt så upplystes de intervjuade om att svaren skulle behandlas konfidentiellt och att intervjupersonerna skulle vara anonyma i uppsatsen.

### ***3.5.3 Dataanalys.***

Som ovan nämnt är den information som erhållits av företaget konfidentiell varför de intervjuade också måste erhålla anonymitet. Istället har alla fått en pseudonym i syfte att skapa anonymitet.

För att säkerställa att den empiri som samlades in skulle vara intervjupersonernas exakta ord valde författarna att spela in intervjuerna för att sedan transkribera dem. Genom transkribering fick författarna en tydlig överblick över den empiri som samlats in vilket underlättade sambandssökningar och informationssammanställning. Med informationen som samlats in skapade författarna en empirisk berättelse om implementeringen av parametern förtroendes effekter på de interna faktorerna.

När den empiriska berättelsen var färdigställd påbörjades analysen. Ansatsen författarna använde för den kvalitativa dataanalysen kallas för grundad teori vilket innebär att teorin som härletts från den insamlade datamängden analyseras på ett systematiskt sätt under hela forskningsprocessens gång, det vill säga, under datainsamling, analys och resultat. Vid datainsamling menar författarna att grundad teori även använts, då genom det teoretiska urvalet, som är ett redskap i grundad teori (Bryman & Bell, 2013).

### **3.6 Kvantitativ ansats**

Den kvantitativa studien innefattar kvantitativ data från enkätundersökningar med 22 968 respondenter som fallföretaget har tillhandahållit författarna som sedan har sammanställt datamängden.

#### ***3.6.1 Urval.***

Det kvantitativa urvalet är rikt och täckande då informationen som författarna har fått från fallföretaget innefattar ett stort antal enkätundersökningar. Då det finns ett stort antal enkäter som företaget har samlat in från kunder, samt att det är primärdata från företaget bidrar det till att värdena som räknades ut var trovärdiga. Kunderna har i enkätundersökningarna betygsatt deras upplevda förtroende för kundtjänstmedarbetaren direkt efter deras telefonsamtal med kundtjänstmedarbetaren. Då författarna ämnade studera förändringen i parametrarna *förtroende* och *försäljning* så gjordes ett urval där endast medarbetare som arbetat i kundtjänst under båda perioder togs in i beräkningarna.

#### ***3.6.2 Datainsamling.***

Då finansföretaget hade samlat in en stor mängd data utgick den kvantitativa studien från denna. Datamängden bestod av 22 968 enkätsvar som företaget sammanställt samt kundtjänstmedarbetarens försäljning. Enkätundersökningsunderlaget har företaget fått då en kund i samband med att den tagit kontakt med kundtjänst blivit erbjuden att svara på en enkät efter samtalet. En av frågorna i enkätundersökningen berör parametern förtroende och enkätundersökningen är upplagd på ett sätt så att respondenten kan svara på frågorna under två minuter. När kunden svarar på enkäten ger den kundtjänstmedarbetaren ett betyg i upplevt förtroende, vilket kommer att påverka kundtjänstmedarbetarens lön då de som ovan nämnt får belöning för deras prestation i förtroenderesultatet.

### 3.6.3 Variabler.

Studiens syfte var som tidigare nämnt att ta reda på hur implementeringen av parametern förtroende i belöningsystem för kundtjänstmedarbetare påverkar försäljning och förtroende. Utifrån uppsatsens syfte har sex variabler identifierats där den oberoende variabeln är *graden av förtroende* som bedöms utav kunden och de beroende variablerna är *antal tjänster sålda per medarbetare* och *försäljningsvolym per medarbetare*. Nedan är de sammanställda variablerna:

- *kundens upplevda grad av förtroende för kundtjänstmedarbetaren år 2012*
- *kundens upplevda grad av förtroende för kundtjänstmedarbetaren år 2013*
- *antal tjänster sålda per kundtjänstmedarbetare år 2012*
- *antal tjänster sålda per kundtjänstmedarbetare år 2013*
- *försäljningsvolym per kundtjänstmedarbetare år 2012*
- *försäljningsvolym per kundtjänstmedarbetare år 2013*

Variablerna kommer att sättas i relation till varandra före och efter implementering för att undersöka om det arbete med förtroende som finansföretaget har bedrivit kan relateras till en förändring i:

1. Kundtjänstmedarbetarnas försäljning
2. Kundens upplevda förtroende för kundtjänstmedarbetarna

Den försäljning som fokuserats på i uppsatsen är som sagt *totalt antal sålda tjänster per kundtjänstmedarbetare* och *total försäljningsvolym per kundtjänstmedarbetare*. Forskarna

studerade försäljning per kundtjänstmedarbetare eftersom total försäljning kan bero på andra faktorer som till exempel en ökning i antal kundtjänstmedarbetare vilket inte ger ett mått på försäljningen hos varje kundtjänstmedarbetare. Genom att sortera datan efter endast de kundtjänstmedarbetare som har arbetat under både 2012 och 2013 kunde författarna även få fram ett direkt jämförbart medelvärde då det inte beror på olika kundtjänstmedarbetares skicklighet. Ett genomsnittligt värde användes för att författarna ansåg att det gav ett tydligare resultat än median. I förtroende tittade författarna även på förändring i förtroendet vid sälj och servicesamtal då alla samtal kunde betygsättas av kunder. Servicesamtal syftar till samtal där kundtjänstmedarbetaren hjälper kunder samt som inte leder till försäljning. Vid förändring av förtroende vid sälj- och servicesamtal blev siffrorna svårare att tyda vid median medan ett genomsnittligt värde visade mer lättförståeliga resultat. Nackdelen med ett genomsnitt är att avstickande siffror räknas med, men de ansågs inte påverka detta resultat.

Den oberoende variabeln grad förtroende har räknats ut från rådatan för att ge ett procenttal vilket är direkt jämförbart och inte beroende på hur många samtal varje kundtjänstmedarbetare har mottagit. Författarna ansåg att detta var ett bra mått för att mäta utfallet av det förtroende som finansföretaget förmedlat till sina kunder.

#### **3.6.4 Dataanalys.**

Författarna analyserade *förändringen* i det genomsnittliga värdet i de två parametrarna förtroende och försäljning före och efter implementeringen av det nya belöningsystemet. För att göra detta genomfördes ett paired sample t-test för att testa om förändringen är statistiskt signifikant. Båda variablerna förtroende och försäljning är kvotvariabler. förtroende mäts i procent, där 0 procent är inget förtroende och 100 procent är fullt förtroende för kundtjänstmedarbetaren och försäljning mäts i antal och i kronor nä det finns en nollpunkt. Då

variablerna är kvotvariabler rekommenderar Bryman & Bell (2013) att använda sig av analysmetoden Pearson r som kommer att utföras i statistikprogrammet SPSS. Metoden kännetecknas främst av att koefficienten kommer att ligga mellan 0, inget samband, och 1, perfekt samband. Styrkan i sambandet förklaras av denna skala. Koefficienten kan även vara positiv eller negativ, vilket förklarar riktningen på sambandet.

En prövning av statistisk signifikans genomfördes för att författarna skulle kunna beräkna hur säkert det var att koppla urvalet till den population som stickprovet har dragits från.

Ett genomsnittligt upplevt förtroende per kundtjänstmedarbetare räknades ut genom "Antal högsta betyg i förtroende" dividerat med "Antal enkätsvar per kundtjänstmedarbetare".

Vidare beräknades ett genomsnitt på förtroende inom varje kategori:

1. Försäljning: "Förtroende för kundtjänstmedarbetaren 2012",
2. Försäljning: "Förtroende för kundtjänstmedarbetaren 2013",
3. Ej försäljning/Servicesamtal: "Förtroende för kundtjänstmedarbetaren 2012"
4. Ej försäljning/Servicesamtal: "Förtroende för kundtjänstmedarbetaren 2013".

Ett diagram sammanställde de fyra kategorierna vilket visas i "Diagram 1" under kvantitativa resultat.

Tabell 2 i resultatdelen visar korrelationen mellan variablerna förtroende och försäljning mellan år 2012 och 2013. I syfte att nå ett analyserbart resultat har författarna sorterat datamängden utifrån de agenter som har arbetat under både år 2012 och 2013 för att kunna upptäcka en skillnad som kan härledas till samma individer. Om kundtjänstmedarbetare som



inte arbetat under båda åren hade inkluderats hade en ökning alternativt minskning i förtroende i högre grad kunnat förklaras av egenskaper hos nya kundtjänstmedarbetare. Sällningen menade även på att ta bort eventuella effekter som inte påverkar utfallet och som inte är förknippade till förändringen mellan de båda årtalen. Ett *two-tailed Pearson T-test* utfördes i statistikprogrammet SPSS för att jämföra om två medelvärden skiljer sig signifikant från varandra (SPSSakuten, 2012).

Vidare har ett korrelationstest utförts för att testa om det finns en korrelation, det vill säga ett samband mellan variablerna förtroende och försäljning. Ett korrelationstest genomfördes istället för en regressionsanalys då det endast finns två variabler att jämföra i det här fallet. Båda testerna syftar till att visa effekten på en oberoende variabel och en annan beroende variabel. Vid en regression behövs fler än två variabler för att signifikansnivån ska bli tillräckligt hög (SPSSakuten, 2009).

### ***3.6.5 Validitet och reliabilitet.***

Då uppsatsen bygger på två parallella studier där ena studien är av kvantitativ ansats och den andra av kvalitativ ansats så kommer de att generera olika validitet och reliabilitet. Generellt sett så brukar kvantitativa forskningsstrategier generera högre validitet och reliabilitet då dessa lämnar mindre utrymme för forskarens egen tolkning medan de kvalitativa strategierna oftast inte är lika fokuserade på validiteten och reliabiliteten (Bryman & Bell, 2013).

Reliabilitet handlar i grund och botten om frågor som berör måttens och mätningarnas pålitlighet och följdriktighet och delas in i två kategorier, intern- och extern reliabilitet (Bryman & Bell: 170). Intern reliabilitet skiljer sig åt inom den kvalitativa och kvantitativa forskningsstrategin. Inom kvalitativa forskningsstrategier syftar intern reliabilitet till huruvida

författarna kommer överens om hur de ska tolka den insamlade empirin. Inom kvantitativa forskningsstrategier avser intern reliabilitet huruvida datamängden är konsekvent. Extern reliabilitet svarar på hur väl undersökningen som genomförts går att replikera (Bryman & Bell, 2013).

Validitet syftar till hur väl de slutsatser som genereras hänger ihop, det vill säga, om forskningsinstrumenten mäter det som avses att mätas. Validiteten delas även den in i två kategorier, intern- och extern validitet. Hög intern validitet avser en god överrensstämmelse mellan det teoretiska kunskapsbidraget, det vill säga, teorin i litteraturgenomgången och uppsatsens observationer, det vill säga empirin (Bryman & Bell, 2013). Hög extern validitet syftar till att uppsatsens resultat ska vara generaliserbart och om det går att applicera i andra kontexter (Bryman & Bell, 2013).

### ***3.6.6 Validitet och reliabilitet i den kvalitativa studien.***

Uppsatsen anses ha en hög intern validitet då intervjuerna har genomförts med personer som kunnat bidra med relevant information för studiens syfte. Detta då intervjuerna enbart genomfördes med personer som varit på sin position både före och efter implementeringen. Det som stärkte den interna validiteten ytterligare var också att de svaren författarna fick från de olika intervjupersonerna var kongruent i den mån att de tyckte ungefär likadant. Att intervjupersonerna visste om sin anonymitet genererar också en högre intern validitet då intervjupersonerna inte behöver försköna sina åsikter. Den externa validiteten är problematisk vid kvalitativ forskning där fallstudier tillämpas, det blir ännu mer problematiskt då anonymiteten begränsat studien i vilken mån den kan lämna viktig information. Med detta som bakgrund anser författarna att den externa validiteten är låg inom den kvalitativa studien.

För att höja den externa reliabiliteten utformades en intervjuguide, syftet med detta var att få så relevanta svar som möjligt samtidigt som de olika intervjupersonerna skulle svara på samma frågor. Intervjuguiden underlättade möjligheten för andra att replikera studien då författarna öppnar för möjligheten att ställa samma frågor fast i andra kontexter. Då författarna var inlästa på samma material och tillsammans genomförde intervjuguiden så uppnåddes även en hög intern reliabilitet.

### ***3.6.7 Validitet och reliabilitet i den kvantitativa studien.***

Kvantitativa forskningsstrategier tenderar att generera högre validitet och reliabilitet än kvalitativa forskningsstrategier då de i grund och botten handlar om hur tillförlitliga och noggranna mätningarna är vilket är av stort intresse inom kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2013). Validiteten besvarar om mätningen som utförts verkligen speglar det som man vill mäta. Eftersom författarna fick tillgång till all befintlig data som rör de effekterna som den nya prestationsbaserade lönen inneburit har forskningen en hög validitet. Emellertid är den undersökning som har gjorts inte ett tillräckligt brett mått för att mäta det mer generella sambandet mellan förtroende och försäljning eftersom det då skulle krävas en undersökning på flera olika företag och inom olika branscher. Måttet som har används, är enkätundersökningar där kunden fått svara på frågan om denne har förtroende för kundtjänstmedarbetaren och därefter fått sätta ett betyg. Detta mått speglar huruvida kunden har förtroende för kundtjänstmedarbetaren men saknar objektivitet och speglar sämre huruvida medarbetaren inger förtroende eller inte, då poängen som medarbetaren erhållit bygger på kundens generella poängsättningsvilja. Vi anser dock att måttet fångar begreppet i den mån det går varav validiteten var hög (Bryman and Bell, 2013). Vad som är viktigt att poängtera är dock att den samtidiga validiteten på måttet förtroende är högt. Även om det inte föreligger en statistisk signifikant korrelation mellan förtroende och försäljning innebär det

inte nödvändigtvis att måttet inte mäter begreppet förtroende. Det beror istället på att om en försäljning eller inte blir av beror på många andra faktorer varav förtroende är en av dessa.

### ***3.6.8 Extern validitet.***

Generaliserbarheten är begränsad då undersökningen endast utförts på ett fallföretags population och i strikt bemärkelse kan författarna inte generalisera utöver denna population. Undersökningen är därför något begränsad för att svara på effekterna av att implementera förtroende i en annan kontext än fallföretagets.

### ***3.6.9 Intern reliabilitet.***

Då all data bygger på 22 968 svar från enkätundersökningar och all rådata på försäljning har författarna en god grund för att dra slutsatser vad effekterna inneburit för de externa faktorerna förtroende och försäljning. Att fastställa ett kausalt sambandet mellan förtroende och försäljning är emellertid något som författarna bedömde ha en låg reliabilitet och det skulle då behöva testas i en mer kontrollerad kontext med fler förklarande variabler. En regressionsanalys valdes därför att inte utföras. Däremot ansåg författarna att ett korrelationstest kunde förklara om kundtjänstmedarbetare med högre förtroende också var mer framgångsrika försäljare.

## 4. RESULTAT

---

*I följande avsnitt kommer det empiriska materialet presenteras som vidare följs av en analys av varje enskild studie. Först presenteras en sammanställning av svaren från intervjuerna, det vill säga kvalitativa resultaten och sedan de kvantitativa resultaten. I det kvalitativa resultatet presenteras chefers syn på implementering av parametern förtroende i prestationsbaserad lön och sedan kundtjänstmedarbetares syn på implementeringen. Främst av utrymmesskäl har författarna valt att inte presentera allt empiriskt material, utan främst det som refereras till i analysen.*

---

### 4.1 Kvalitativa resultat

Författarna valde att göra fem stycken intervjuer. Tre chefer och två kundtjänstmedarbetare har intervjuats, varav en är ortschef och två stycken är gruppchefer. En av gruppcheferna har tidigare också jobbat som kundtjänstmedarbetare innan han befordrades till gruppchef. Då företaget har anonymitet kommer de anställda att få en pseudonym i empirin.

- Ortschefen har arbetat som chef på fallföretaget sedan 2012 och kommer att benämnas: *Eriksson*.
- Gruppchef 1 har arbetat som chef på fallföretaget sedan 2011 och kommer att benämnas: *Lundqvist*
- Gruppchef 2 har arbetat som chef på fallföretaget sedan 2010 och kommer att benämnas: *Stenberg*

- Kundtjänstmedarbetare 1 har arbetat på fallföretaget sedan 2011 och kommer att benämnas: *Johansson*
- Kundtjänstmedarbetare 2 har arbetat på fallföretaget sedan 2011 och kommer att benämnas: *Asp*

De tre cheferna har tidigare arbetat på andra positioner inom fallföretaget innan de blev befördrade till den position de har idag.

År 2012 började fallföretaget att mäta parametern förtroende. Efter samtal med en kundtjänstmedarbetare fick kunder möjlighet att betygsätta samtalet genom att svara på en enkät. Via enkäten fick kundtjänstmedarbetaren ett betyg på det upplevda förtroende kunden upplevt för denne. År 2013, ett år efter att parametern förtroende började mätas blev den implementerad i kundtjänstmedarbetarnas prestationsbaserade lön. Kundtjänstmedarbetare kunde genom att få ett högt betyg i förtroende också få högre lön. Tidigare var försäljning den enda parameter som var implementerad i den prestationsbaserade lönen och förändringen att införa parametern förtroende innebar en allokering av provisionen. En mindre del av provisionen skulle gå till försäljning då en del av den nu skulle ge plats åt förtroendet (Johansson).

## **4.2 Chefernas perspektiv**

### ***4.2.1 Varför implementerades parametern förtroende?***

En av de främsta anledningarna till att parametern förtroende implementerades i den prestationsbaserade lönen var för att det låg i linje med den övergripande strategin som fallföretaget har (Eriksson). Man ville särskilja positionen på marknaden. Då tjänsterna på marknaden ser väldigt lika ut ville man göra ett avstamp genom att erbjuda överlägsen

kundservice (Lundqvist). Man hoppades uppnå lojala kunder och skapa en så god kundkontakt att kunden inte var villig att byta företag trots att priset var högre än konkurrenternas (Stenberg). Eriksson tror att de på lång sikt också kommer att få ett bättre anseende via arbetet med förtroende. Genom att mäta förtroende i alla samtal kommer all kundkontakt kunna mätas och utvecklas (Lundqvist) och kunder som har ett högt förtroende kommer att rekommendera företaget till andra kunder via word of mouth (Stenberg). Eriksson menar även att de inom företaget underliggande alltid har haft en prestationskultur och visste att en effekt skulle komma om parametern fördes in i prestationsmodellen.

Ytterligare menar Eriksson att förändringen skedde för att det kändes rättvist. Tidigare var försäljning den enda parameter som påverkade den prestationsbaserade lönen. Kundtjänstmedarbetarna hade länge klagat på att de inte fick ersättning för de samtal som inte genererade försäljning och denna implementering av förtroende var ett sätt att belöna dem även för servicesamtalen.

#### ***4.2.2. Vad hände när man implementerade parametern förtroende?***

Den största utmaningen för en ledare i förändring är att ha tålamod och respekt för en förändring samt att kombinera förståelsen för den och stå fast vid att beslutet var rätt och att allt kommer att lösa sig (Eriksson). Det har dock varit delade meningar huruvida systemet med den nya parametern fungerar. Eriksson och Lundqvist menar båda att beslutet gick uppifrån och ner istället för att involvera kundtjänstmedarbetarna i processen genom diskussion och skapa ett "vi tillsammans". Detta resulterade i ett motstånd från kundtjänstmedarbetarna. "Whats in it for me" speglar alltid ett beteende hos medarbetare och innan förändringen har satt sig är det svårt för de inblandade att se den fulla nyttan då individer är olika (Lundqvist).

Eriksson menar att många har jobbat på fallföretaget under en lång tid och har byggt upp ett arbetssätt samt vet ungefär hur mycket de tjänar i månaden. De har fasta kostnader som bygger delvis på deras provision och när de kommer utanför komfortzonen blir de oroliga. Mer tid på jobbet genererar till skillnad från försäljning inte garanterat ett högre förtroenderesultat. Vidare menar Stenberg att fallföretaget alltid har varit en *hardcore* säljorganisation med hungriga medarbetare som vill tjäna mycket pengar. Därför blir de oroliga när ledarna tar något ifrån dem. Stenberg styrker också att det har funnits orosmoment på vägens gång som gör att man blir tveksam på utfallet. Han menar att fallföretaget har skapat en företagskultur som premierar vissa prestationer såsom försäljning. När man tar ifrån ”vikten på försäljning” och lägger den på förtroende krävs det att kundtjänstmedarbetaren måste göra en stor förändring vilket leder till oro och stress. För organisationen har svårigheten varit att nå fram till alla kundtjänstmedarbetare så att de förstår nyttan av implementeringen (Lundqvist). Det är tufft att vända en organisation från en tung säljkultur till ett mer serviceinriktat tänk (Stenberg). Det är många kundtjänstmedarbetare som har varit med länge och det kan vara svårt att få dem att ändra sitt arbetssätt. (Lundqvist)

Vidare menar Eriksson att motståndet mot förändringen kom innan implementeringen. När de mötte motstånd lyssnade cheferna mycket och försökte vara fysiskt närvarande samt berätta hur de tänkte med förändringen. Man försökte skapa en företagskultur kring parametern. När projektet började fick mellancheferna göra mer än tidigare, exempelvis medverka vid ett högre antal samlyssningar med kundtjänstmedarbetarna samt fler *key performance indicators* att följa (Stenberg). När förändringen väl genomfördes gick det bättre och har fungerat relativt bra. Nu pratar man dagligen om förtroende, vilket inte gjorts tidigare (Eriksson). Oron har också börjat landa då kundtjänstmedarbetaren har förstått att företaget kommer arbeta med



detta. Vidare menar Stenberg att kundtjänstmedarbetarna har insett att de kan arbeta mot ett högre förtroende och att de kan påverka sitt förtroendebetyg.

#### ***4.2.3 Hur har det fungerat?***

Alla tre chefer är återigen eniga om att kunder märker skillnad på kvaliteten på samtalen efter att förtroende implementerats gentemot före. Eriksson menar att det är en jämnare nivå på den upplevelse som kunderna får idag. Tidigare var det större engagemang på samtal som uppenbart skulle leda till försäljning kontra servicesamtal. Eriksson menar också att kundtjänstmedarbetarens förmåga att lösa kundens ärende korrelerar med förtroende. Kundtjänstmedarbetarna är nu tydligare mot kunderna och återuppringningar från kunder har minskat som ett resultat av förtroendeenkäten (Lundqvist) och företaget har fått avsevärt mer positiv respons från kunder via olika forum som exempelvis Twitter/Facebook om hur nöjda de var med kundmötet (Stenberg).

Vidare råder enighet om att förtroendet för kundtjänstmedarbetarna har ökat sedan det blev implementerat i den prestationsbaserade lönen. De är också eniga om att de tror att förtroende har ökat i samtal som genererar försäljning samt i samtal som endast är i servicesyfte. Anledningen menar de är att kundtjänstmedarbetaren har större incitament att föra samtalet på det sätt att man får högre förtroende då de blir bedömda på alla samtal och får betalt för det (Eriksson).

Om försäljningen har ökat råder det dock delade meningar om. Eriksson tror att den är relativt oförändrad för säljarna efter implementeringen. Stenberg menar dock att den under en kortare period påverkade vissa toppsäljares lön, men att de numera har anpassat sig. Vidare är de tre cheferna eniga om att opportunisten i form av att kundtjänstmedarbetarna säljer tjänster som

kunden inte är i behov av eller genom att avfärda kunder har minskat efter implementeringen. Lundqvist menar dock att det finns kreativa människor inom alla organisationer och att det alltid finns sätt att manipulera system om man ser det som ett alternativ.

#### ***4.2.4 Är parametern förtroende ett bra mått?***

De tre cheferna är eniga om att parametern förtroende är ett bra mått att ha i prestationsbaserad lön. Eriksson tror att det finns en stark korrelation mellan förtroende och bemötande. Om kunden upplever ett förtroende för kundtjänstmedarbetaren så uppfyller denne troligtvis bemötandet. Får kundtjänstmedarbetaren ett högt förtroendebetyg så har kunden haft en bra upplevelse (Eriksson). Lundqvist menar också att det är viktigt att en kundtjänst även tar in mjuka tal. Vidare menar Stenberg att förtroende är en viktig parameter i det stora perspektivet. Företaget har en strategi/vision och de anställda ska känna stolthet för sitt arbete.

Trots att cheferna är eniga finns det kundtjänstmedarbetare som inte tycker att parametern förtroende är ett bra mått att ha i prestationsbaserad lön menar Eriksson. En uppfattning beror på att parametern inte är konkret och att många har synpunkter på att det är alldeles för få kunder som svarar på enkäten för att den ska vara bra samt att kundtjänstmedarbetaren inte reda på vad kunden har röstat efter samtalet (Eriksson).

Det positiva med denna parameter är att det inte enbart är försäljningen som blir viktig. Alla samtal blir istället viktiga menar Eriksson. De anställda som inte är toppsäljare men som gör ett bra jobb får också ta del av provisionen med denna parameter (Stenberg). Samtidigt menar Lundqvist att parametern i längden inte blir ett subjektiv mått då de mäter många samtal. Å andra sidan blir det subjektivt på det sättet att olika kunder ringer in med olika förväntningar,

så även om kundtjänstmedarbetaren svarar mot/överträffar en kund så kan kundtjänstmedarbetarna få olika bedömningar för samma arbete (Lundqvist).

Det råder också delade meningar huruvida det sätt man mäter graden av upplevt förtroende för kundtjänstmedarbetaren idag är ett perfekt mått. Stenberg menar att som ledare är det rätt sätt att mäta på och om han var VD skulle han gjort samma sak. Hans personliga åsikt är måttet är lite hårt och att det för kundtjänstmedarbetarna är tufft i perioder då det kräver att allt ska vara felfritt samt att det krävs att de alltid får högsta betyg, och där tycker han inte att företaget är idag. Samtidigt visar fallföretaget höga resultat även vid systemstrul och andra yttre svårigheter (Stenberg). Eriksson menar att det är det bästa sättet han känner till idag men att det antagligen inte är det mest perfekta som kommer att göras då världen ständigt utvecklas.

### **4.3 Medarbetarnas perspektiv**

#### ***4.3.1 Varför implementerades parametern förtroende?***

En av de främsta anledningarna till varför förtroende implementerades i den prestationsbaserade lönen tror Johanson var för att det var i samarbete med företagets strategi och för att kunna ge den service fallföretaget önskar till kunderna samt att de fick mer pengar om de lägger upp en bättre service. Asp menar att det implementerats för att kvalitetssäkra kundtjänstmedarbetarnas arbete.

På längre sikt tror Johansson att implementeringen kommer att påverka företaget positivt, då de kommer att bidra till bättre rykte för företaget samt att kunderna blir mer lojala och stannar hos företaget även om konkurrenterna erbjuder lägre pris. Genom att erbjuda bra service kommer kunderna fortsätta vara lojala samt att det blir lättare att få nya kunder med ett bra

anseende. Vidare tror Asp också att implementeringen kommer att påverka företaget positivt genom fler kunder kommer att bli köpa fler tjänster.

#### ***4.3.2 Vad hände när man implementerade parametern förtroende?***

Implementeringen av parametern förtroende har överlag fungerat bra, men det fanns en del farhågor i början när medarbetarna fick reda på att man skulle få lägre provision om de inte levererade ett högt förtroenderesultat. Men på längre sikt kommer parametern att ha en positiv påverkan för företaget (Johansson).

Cheferna lade ner mer tid på samlyssningar efter implementeringen än tidigare vilket också resulterade i att man fick mer feedback på sina samtal utav chefen (Johansson). Asp menar att förtroende var viktigt under utbildningstiden och mycket fokus lades på parametern då mycket fokus läggs kring en parameter när man mäter den.

Genom implementeringen tänker man mer på hur man betar sig med kunder. Ett nytt mål är att arbeta och fokusera med kunden samt att gå igenom ärendet långsammare och tydligare för kunder för att försäkra sig om att de förstår (Johansson). Johansson menar att det inte varit en stor utmaning i att förankra den nya parametern då han inte var en av toppsäljarna innan implementeringen, men att det nu är mer fokus på att ta servicen till nästa nivå. Asp styrker också att man efter implementeringen arbetar på ett annorlunda sätt. Man är mer medveten om hur man lägger upp kundmötet och att det nu är mer fokus på kunden än på kortsiktig lönsamhet. Han tycker att det har anpassning har gått bra. Den största utmaningen är att få kontinuitet då förtroendet går upp och ner och säljer man mycket så är det också lätt att tappa fokus på kundmötet (Asp).

### ***4.3.3. Hur har det fungerat?***

Johansson och Asp är eniga om att kunderna märker skillnad på kvaliteten i samtalen efter implementeringen av parametern förtroende. Johansson menar att vissa kunder alltid har tyckt att kundtjänstmedarbetarna har varit kundvänliga och servicefokuserade men att fler kunder säger att kundtjänstmedarbetarnas fokus är bättre nu. Vidare säger Asp att han tror att kundtjänstmedarbetarna är benägna att göra mer än tidigare då de efter implementeringen är tydligare och säkerställer att kunden förstår vad de gör nu gentemot innan.

Asp tror att förtroendet för kundtjänstmedarbetarna har ökat sedan implementeringen då man har börjat mäta det och Johansson tror att det har gått mycket kort tid sedan implementeringen men att förtroendet kanske har ökat lite. Anledningen till ökningen menar han är att det är mer fokus på kunders problem samt att parametern numera också påverkar lönen varpå kundtjänstmedarbetarna har ekonomiska incitament arbeta med alla samtal. De tror också att förtroende har ökat i samtal som genererar försäljning samt i samtal som endast är i servicesyfte. Asp menar att de samtal som endast är service har ökat då de numer påverkar lönen.

Om försäljningen har ökat råder det delade meningar om. Johansson tror att den har ökat för kundtjänstmedarbetarna då bonusar har tagits bort och de känner sig sporrade att sälja mer. Nu kan man även öka sin lön tack vare servicen också, varpå han menar att det ena parametern inte utesluter det andra. Asp menar dock att försäljningen är ungefär samma innan implementeringen som efter. Han tror dock att kundtjänstmedarbetarna säljer mer till på samma kund efter implementeringen än vad man gjorde tidigare. Vidare tror Asp att opportunisten är oförändrad då det ligger i människans natur att agera opportunistiskt medan Johansson tror att den har sjunkit som ett resultat av fler kontroller efter implementeringen.

#### *4.3.4 Är parametern förtroende ett bra mått?*

Både Johansson och Asp är eniga om att förtroende är en bra parameter att ha i den prestationsbaserade lönen då man arbetar mot kunder. Johansson menar att det var välkommet och att det var bra med belöning utöver säljsamtalen. Däremot tycker de båda att parametern mäts på fel sätt idag. Asp menar att det finns för många variabler som påverkar betyget och att parametern inte är koncis. Nackdelen med parametern är att den är subjektiv och kundtjänstmedarbetare får därmed olika bedömningar för samma arbete. En kund som ska bedöma förtroende för samma bemötande kan tycka en sak, medan en annan kund kan tycka på ett annorlunda sätt (Asp). Kunden har ingen mall för hur de ska bedöma utan de går på känsla. Är man då benägen att inte lägga högsta betyg vid ett tillfälle, så kan en medarbetare som gör ett bra arbete riskera att inte få betyget med sig. Han tycker att det är skrämmande att kunderna får avgöra medarbetarnas lön, främst då de inte vet hur betygskriterierna ser ut (Asp). Vidare har denna implementering gjort att vissa medarbetare väljer att stanna hemma från jobbet under de sista dagarna på månaden. Om en kundtjänstmedarbetare har haft höga förtroendebetyg under månadens gång kan det vara mer lönsamt att stanna hemma i slutet av månaden än att gå till jobbet och riskera att få låga förtroendebetyg som reducerar lönen man kommer att få (Asp).

Vidare menar Johansson att kundtjänstmedarbetare inte vet om kunden bedömer denne eller företaget när den ger betyg. Hårda tal som försäljning är å andra sidan lättare att mäta och det går att få en statistisk säkerhet (Asp). Johansson menar att en annan nackdel med parametern är att kundtjänstmedarbetare kan lova kunder saker som de inte kan hålla för att de själva ska få ett högt betyg i förtroende. Detta märker man när kunden ringer tillbaka på grund av att

agenten tidigare inte har gjort något åt kunden och påverkar nästa kundtjänstmedarbetare (Johansson).

Båda menar dock att parametern förtroende bör mätas i en annan konstellation. Exempelvis kan man ha en undersökning som mäter medarbetarna och en annan som mäter företaget. Man kan även visa statistiken på snittet också (Asp). Johansson är också enig om att det inte är ett perfekt mått idag. Idag får kundtjänstmedarbetarna ett betyg av kunden, men om man vill göra det bättre och tydligare borde kunden kunna lämna en kommentar om vad agenten gjorde bra/dåligt samt vad som kan förbättras (Johansson).

Båda kundtjänstmedarbetarna är också eniga om att alla anställda inte tycker att parametern förtroende är ett bra mått att ha i prestationsbaserad lön. En del diskussioner uppstod när parametern skulle implementeras och det är fortfarande många som tycker att det är befängt att kunder ska avgöra kundtjänstmedarbetarnas lön. Vissa tycker att det är orättvist men andra har accepterat situation och anpassat sig (Johansson). Asp menar också att det till en början var mycket negativitet kring implementeringen, vilket beror på att beslutet att kundtjänstmedarbetarens lön till viss del var överlagd på kunderna. Det gör att förtroendebetyget är väldigt samtalsberoende och man undrar hur det kan vara ett säkerställt mått om alla samtal inte betygsätts likadant (Asp).

#### **4.4. Kvantitativa resultat**

För att det ska bli lätt för läsaren att följa resonemanget i resultatdelen staplas tillvägagångssättet upp här. För att undersöka effekterna av att implementera det nya bonussystemet gjorde författarna ett *paired t-test*. Testet fokuserade på de tidigare nämnda variablerna; *kundens upplevda förtroende för kundtjänstmedarbetaren 2012 och 2013, antal*

*tjänster sålda per kundtjänstmedarbetare år 2012 och 2013 och försäljningsvolym per kundtjänstmedarbetare 2012 och 2013.* Med hjälp av t-testet kunde författarna få fram en skillnad i medelvärde för respektive parameter på basis av de kundtjänstmedarbetare som arbetat både 2012 och 2013. Vidare gjorde författarna även ett korrelationstest för att undersöka om det gick att hitta ett samband mellan grad av förtroende och försäljning, både i form av volym och till antalet eftersom teori hävdar att ökad förtroende för kundtjänstmedarbetaren leder till en ökad försäljning.

Det sista testet som gjordes var på den procentuella förändringen av förtroende vid sälj och icke-säljsamtal. Det gjordes för att författarna ville se om teorin stämde i det avseende att kundtjänstmedarbetaren anstränger sig mer i att öka förtroendet i alla samtal efter implementeringen av förtroende i incitamentsystemet när de även får provision för icke-säljsamtal.

Författarna tilldelades rådata från enkätundersökningar som finansföretaget genomfört som består av enkätundersökningar från 22 968 stycken respondenter. Datan var omfattande och den har använts på olika sätt för de diagram och tabeller som har sammanställts, men alla enkätsvar användes alltså inte i alla diagram. När författarna exempelvis mätte korrelationen mellan år 2012 och 2013 jämfördes endast de kundmedarbetarna som jobbat båda åren och därmed eliminerades många svar. I de test som författarna har gjort, användes rådata från 118 enskilda kundmedarbetare. Författarna har valt att titta på både försäljningsvolym och antalet försäljningar för att undersöka om det finns en skillnad beroende på hur försäljning beräknas.



Såhär kommer den kvantitativa delen att vara strukturerad:

1. Förändring i medelvärde
2. Korrelationstest
3. Procentuell förändring i förtroende vid sälj och icke-säljsamtal

#### ***4.4.1 Förändring i medelvärde.***

Den genomsnittliga graden av förtroende för kundtjänstmedarbetare på fallföretaget ökade med 3,7 procentenheter från 2012 till 2013 med en standardavvikelse på 0,23. Detta motsvarar en procentuell ökning med 5,2 procent. P-värdet vilket är den sannolikhet att förkasta nollhypotesen trots att den stämmer visade ett värde som var över 5 procent vilket är för högt för att kunna förkasta nollhypotesen. Eftersom p-värdet är större än undersökningens signifikansnivå 0,05, så antar författarna tillsvidare att populationens medelvärde på variablerna förtroende 2012 och förtroende 2013 är lika. Även om graden av förtroendet mellan 2012 och 2013 har ökat är det inte tillräckligt signifikant för att utesluta att resultatet beror på slump. Risken att felaktigt förkasta nollhypotesen är större än acceptabel nivå (5 procent).

Antalet försäljningar ökade med ett signifikant värde på ca 2,2 försäljningar per kundtjänstmedarbetare och en standardavvikelse på 6,9 från 2012 till 2013. Standardavvikelsen visar hur mycket observationerna i genomsnitt avviker från medelvärdet. P-värdet är 0,001 vilket innebär att risken för att förkasta en nollhypotes som egentligen är sann är mindre än 0,1 procent. Slutsatsen kan dra att antalet försäljningar har ökat. Dessa siffror visas i tabell 1. Ökningen med 2,2 försäljningar har inneburit en procentuell ökning med 18 procent.

Försäljningsvolymen visade ett ökat medelvärde med 6 736 kr per kundtjänstmedarbetare med en standardavvikelse på 18 281 kr. Sigmavärdet är 0,000 varav nollhypotesen med 100 procent säkerhet kan förkasta. Slutsatsen kan dras att försäljningsvolymen har ökat signifikant. Den procentuella ökningen i medelvärde är 33 procent.

#### 4.4.2 Korrelationstest.

En korrelationsanalys genomfördes för att författarna ville ta reda på om det fanns ett samband mellan variablerna förtroende, försäljningsantal och försäljningsvolym.

I syfte att kunna tolka resultatet ställde författarna upp följande hypoteser:

$H_0 = \text{Det finns ingen korrelation mellan förtroende och försäljning } (r=0)$

$H_1 = \text{Det finns en positiv korrelation mellan förtroende och försäljning } (r>0)$

Den observerade korrelationen är angivet i tabell 2 vid Pearson Correlation. Korrelationens p-värde visar sannolikheten att man begår ett typ 1 fel om nollhypotesen förkastas. Det innebär att författarna förkastar en nollhypotes som egentligen är sann, i detta fall att det inte föreligger en korrelation. Då inget av korrelationsvärdena är mindre än 5 procent när författarna valde en 95 procent signifikansnivå, kan nollhypotesen inte förkastas. Därför antas det tillsvidare att det inte finns ett samband mellan förtroende och försäljning.

		Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
					Lower	Upper				
Pair 1	Skillnad grad av förtroende 2012 - 2013	,037482427	,232346121	,021210202	-,00451589	,079480745	1,767	119	,080	
Pair 2	Skillnad antal försäljningar 2012-2013	2,233	6,923	,632	,982	3,485	3,534	119	,001	
Pair 3	Skillnad försäljningsvolym 2012 - 2013	6735,575	18281,964	1668,907	3430,972	10040,178	4,036	119	,000	

**Tabell 1:** Förändring i medelvärde

Correlations

	Antal sålda tjänster 2012	Antal sålda tjänster 2013	Försäljningsvolym 2012	Försäljningsvolym 2013
Grad av förtroende 2012	-,057 ,540 120	-,150 ,103 120	-,054 ,559 120	-,172 ,060 120
Grad av förtroende 2013	-,045 ,627 120	-,045 ,624 120	-,065 ,479 120	-,012 ,897 120

Tabell 2: Korrelationstest förtroende och försäljning

#### 4.4.3 Procentuell förändring i förtroende vid försäljnings- och servicesamtal.

En jämförelse av förändringen av förtroendets påverkan vid försäljning och icke försäljning gjordes för att ta reda på det var någon avsevärd skillnad nu efter att förtroende är implementerat i kundtjänstmedarbetarnas prestationsbaserade lön. I diagram 1 nedan kan man avläsa skillnaden mellan förtroende vid försäljning och ej försäljning. Förändringen i förtroendet har ökat med 5,4 procentenheter vid försäljning och 8,6 procentenheter vid samtal där kundmedarbetaren inte har sålt något.

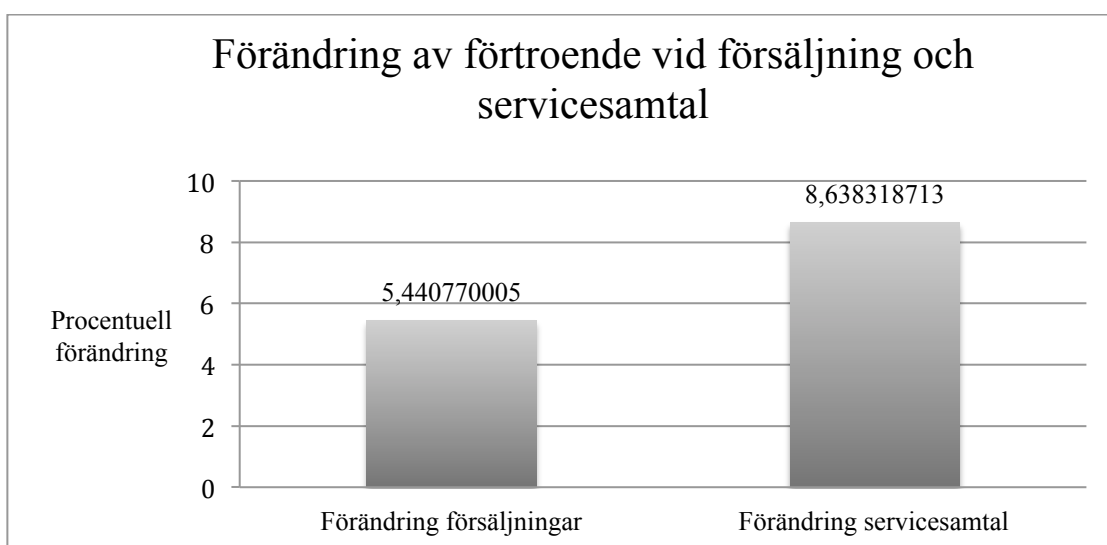


Diagram 1. Förändring av förtroende vid försäljning och servicesamtal.

## 5. ANALYS

---

*I följande avsnitt kommer först de kvantitativa resultaten kopplas samman med teorin och vidare kopplas de empiriska studierna samman med varje enskild teoridel som beskrivits tidigare i uppsatsen.*

---

I uppsatsen har författarna samlat in information om förtroendets roll i prestationsbaserad lön. Informationen som har samlats in kommer från kunder, kundtjänstmedarbetare och chefer för att täcka principal-agent-relationerna.

Generellt för både de semistrukturerade intervjuerna och den kvantitativa datamängden kan man konstatera att förtroendets implementering i företaget är positivt när författarna jämfört hur det var innan och efter implementeringen av parametern förtroende i kundtjänstmedarbetarnas prestationsbaserade lön.

### 5.1 Externa effekter av förtroende

#### *5.1.1 Förändring av medelvärde och korrelation.*

Resultatet visar att försäljning beräknat i både antal säljsamtal och försäljningsvolym har ökat mycket efter implementering av parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen. Detta resultat stärker teorin som menar att ett ökat förtroende för kundtjänstmedarbetaren kommer att leda till ett ökat finansiellt resultat (Thomas, 2009), här i form av ökad försäljning. Emellertid har författarna inte funnit något samband mellan förtroende och försäljning i det

korrelationstest som utfördes. Detta innebär att den ökade försäljningen inte kan härledas till enbart förtroende utan ökningen beror sannolikt på andra faktorer.

Om det var förtroende som var avgörande för kunders val att ingå i avtal med kundtjänstmedarbetare skulle också de kundtjänstmedarbetarna med högst förtroende även ha högst förtroende. Detta är inte fallet i det resultat som författarna har kommit fram till. Att säga att förtroende är en felaktig parameter att fokusera på baserat på detta resultat skulle vara aningen förhastat. Författarna anser dock det krävs vidare forskning för att testa korrelationen mellan förtroende och kundlojalitet för att dra slutsatsen om förtroende är en lämplig parameter att inkorporera i belöningssystemet.

Slutsatsen kan dras om att implementeringen av ett nyutformat belöningssystem har inneburit en ökad försäljning. Eftersom det inte kan förklaras av parametern förtroende ställer sig författarna frågande till om förtroende är endast den parameter som bör bedömas vid anställdas lönesättning. Ett alternativ skulle vara en helhetsbedömning med alla de parametrar som kunden besvarar i enkätundersökningen då det bättre skulle spegla den anställdes prestation. Detta är en viktig aspekt eftersom, för att ett nyckeltal i en prestationsbaserad lön ska vara långsiktigt framgångsrik är det viktigt att anställda känner ett samband mellan den prestation som man lägger ner och det man kan påverka. Om förtroende är ett nyckeltal som anställda inte känner att de har kontroll över kommer det inte leda till ökade insatser för att nå detta mål.

### ***5.1.2 Förändring i förtroende vid försäljnings- och servicesamtal.***

En tydlig ökning i förtroende märks av mellan år 2012 och 2013 vid både försäljning och servicesamtal. Den största ökningen var vid de samtal som inte har lett till försäljning. Den

stora skillnaden menar författarna främst kan bero på två anledningar, nämligen att förtroendet låg på en lägre nivå från början vilket betyder att det finns större marginaler för förändring. Den andra anledningen är att kundtjänstmedarbetarna tidigare inte fick provision på ett samtal som inte ledde till en försäljning.

Förtroendet i de säljgenererande samtalen var högre än i de samtal där försäljning inte förekom. Anledningen till varför förtroendet var högre vid försäljningssamtal jämfört med servicesamtal innan implementering beror troligtvis på att kundtjänstmedarbetarna var extra trevliga och förtroendeingivande då de visste att de kunde tjäna pengar på kunden. Om kundtjänstmedarbetaren anade att kunden inte skulle köpa något fanns det heller inga incitament för den anställde att ge lite extra service. Anledningen till att förtroendet har gått upp även vid försäljning trots att det var centralt redan innan implementeringen anser författarna främst vara att hela organisationen nu genomsyrar en stor satsning på förtroende och att försäljare blivit bättre på att inge förtroende då det prioriteras mer.

## **5.2 Agentteorin**

### ***5.2.1 Opportunism.***

Principal-agentproblem uppstår när agenten utför ett arbete åt en principal och parterna agerar opportunistiskt (Laffont & Martimort, 2001). Man kan ur intervjuerna identifiera att opportunism innan implementeringen av parametern förtroende har visat sig i den form att kundtjänstmedarbetare har varit mer fokuserade på samtal som kommer att generera sälj kontra servicesamtal, i syfte att gynna sig själv och tjäna pengar. Innan implementeringen av parametern var kundbemötandet av alla kunder inte lika viktigt och kundtjänstmedarbetare kunde avfärda kunder som inte genererade sälj för att prioritera de som skulle göra det i egen vinning då det inte fanns ekonomiska incitament att hjälpa kunder i servicesamtal.

Efter implementeringen kan man se opportunisten ta sig en annan form via hidden action, hidden information, moral hazard och adverse selection. Principaler skriver kontrakt med agenter för att de ska agera i dennes intresse, och i detta fall skriver chefer att kundtjänstmedarbetarna kommer att belönas för sin prestation på parametrarna försäljning och förtroende. Kundtjänstmedarbetarna är eniga om att opportunist via hidden action och hidden information har minskat, men trots detta kan man se att den finns kvar i en annan form än tidigare.

En viss grad av opportunist kommer alltid att finnas då kompletta kontrakt i praktiken är omöjliga att upprätta (Besanko et al., 2010), men trots att kontrakt upprättas kan en chef inte skriva kontrakt på *hur* kundtjänstmedarbetarna ska gå tillväga för att nå dessa mål, samt att de inte kan skriva ner alla eventualiteter som kan uppstå på grund av människans bundna rationalitet. Vidare kan principalen inte styra allt som agenten gör trots att alla samtal med kunder spelas in. Detta resulterar i att agenten kan utföra uppgiften på sitt sätt och inte enligt principalens preferenser så länge målen nås. Detta har lett till att vissa agenter lovar kunder saker som de inte kan hålla i syfte att öka sitt eget förtroendebetyg på bekostnad av kunden och moral hazard framkommer.

Principalen kan inte övervaka alla kundtjänstmedarbetares samtal vilket leder till att denna opportunist resulterar i ökade kostnader för principalen då denne betalar ut löner till kundtjänstmedarbetare som inte gjort sig förtjänt av den. Adverse selection ser man också där kundtjänstmedarbetare säljer tjänster som kunden inte är i behov av och det för kunden kan det svårt att veta vad de får innan de har köpt det eller använt tjänsten. Vidare kan man se att fler samlyssningar sker i och med denna implementering av parametern förtroende vilket

leder till ytterligare ökade övervakningskostnader för principalen. Denna övervakning av kundtjänstmedarbetarna sker i syfte att försäkra sig om att de agerar i enlighet med chefernas preferenser, arbetar med parametern förtroende samt för att undvika det tidigare nämnda opportunistiska beteende.

### **5.3 Prestationsbaserad lön**

Att öka incitamenten för de anställda kommer enligt teorin leda till högre motivation och ökade arbetsinsatser (Parmenter, 2010), vilket författarna ur intervjuerna kan konstatera är till viss grad är missvisande. En av cheferna nämner i intervjun att man vid alla förändringar måste ha respekt och tålamod men trots att det har gått över två år sedan parametern förtroende började mätas och över sex månader sedan implementeringen av parametern i den prestationsbaserade lönen ser man fortfarande ett motstånd till den. Många kundtjänstmedarbetare har anpassat sig medan andra är mindre benägna att acceptera måttet, vilket visar att trots att de anställda har fått ett högre förtroende efter implementeringen av parametern i den prestationsbaserade lönen innebär detta i praktiken inte att kundtjänstmedarbetarnas vilja att arbeta i principalens intresse ökar. Detta har författarna utifrån intervjuerna funnit tydliga indikationer på i fallföretaget där inställningen och motivationen gentemot parametern är bristfällig eftersom ett motstånd mot den existerar.

De främsta anledningarna till det initiala motståndet mot parametern förtroende berodde troligtvis på att implementeringen gick "uppifrån-och ner" och gav en påtvingad effekt istället för att diskutera vilka för- och nackdelarna med parametern skulle kunna vara. Även att utesluta diskussion med kundtjänstmedarbetarna kring hur man skulle gå tillväga för att göra måttet så bra som möjligt bidrog till detta. Vidare påverkas kundtjänstmedarbetarna till störst grad av implementeringen utav förtroendebetyget via sin lön. Trots att cheferna också har fått



ändra sitt arbetssätt och eventuellt lägga ner mer timmar på arbetet efter implementeringen exempelvis via fler samlyssningar för att få det att fungera så påverkar parametern inte deras lön till samma grad som medarbetarnas, vilket författarna också menar kan förklara varför de är mer positivt inställda till måttet än vad kundtjänstmedarbetarna är. I dagsläget är dock motståndet inte längre riktat mot parametern utan främre mot parameterns mätning, det vill säga prestationsmätningen.

### ***5.3.1 Prestationsmått.***

Som nämnt ovan beror motståndet mot parametern idag främst på prestationsmättet snarare än på parametern. Objektiva prestationsmätningar är ofta bättre motivationsverktyg än subjektiva då de har högre trovärdighet och lättare accepteras av anställda (Lawler, 1995), vilket syns i fallföretaget. Trots att alla de intervjuade är eniga om att det är en bra parameter råder det delade meningar mellan kundtjänstmedarbetarna och cheferna om huruvida det sätt man mäter parametern på idag är bra då det missar att fånga aspekter som de anser vara viktiga i mätningen. Mycket av motståndet mot parametern beror troligtvis också på att den är subjektiv och bedöms olika av individer och därmed uppstår svårigheter i att utforma måttet på ett sätt som är accepterat utav alla. Kundtjänstmedarbetarna menar att de aldrig till 100 procent har kontroll över betyget idag och trots att de gör sitt bästa i varje samtal kommer betyget ibland att vara emot dem. Även cheferna menar att måttet kan vara tufft i perioder då det kräver felfritt arbete av kundtjänstmedarbetarna. Flera kundtjänstmedarbetare tycker att det är skrämmande att kunderna får bestämma deras lön och ifrågasätter hur måttet kan vara statistiskt säkerställt när kundtjänstmedarbetare får olika betyg för samma arbete. Detta då mätningen missar aspekter som exempelvis systemfel samt tidigare kundtjänstmedarbetares fel. Vidare ser författarna att det nya systemet har fått oväntade konsekvenser då vissa kundtjänstmedarbetare till och med väljer att stanna hemma för att inte riskera att förlora det

förtroendebetyg de har byggt upp. Motståndet som har uppstått på grund av prestationsmätningen visar svårigheter med att utforma bra prestationsmätningar trots att alla är eniga om att parametern är bra och bör inkluderas i den prestationsbaserade lönen.

### ***5.3.2 Belöningsystem och strategi.***

Teorin talar om de fyra grundstenarna som banar vägen för en framgångsrik implementering av prestationsbaserad lön. Dessa är (1) samarbete med anställda, (2) överföring av makt till kundtjänstmedarbetaren, (3) mäta och rapportera det som spelar roll och (4) koppla ihop prestationsmått och strategi genom faktorer som företaget tycker är kritiska (Parmenter, 2010). Utifrån intervjuerna erkänner gruppcheferna att vissa misstag har skett, detta främst att förändringen skedde "uppifrån-och-ner" istället för att bjuda in medarbetarna till en öppen diskussion och samarbeta med kundtjänstmedarbetarna. Bristen på samarbete mellan ledning och kundtjänstmedarbetare menar författarna, som även ovan nämnt, kan ha påverkat en del av de flaskhalsar som uppstått sedan implementeringen. Exempelvis hade en del orosmoment i mätningen kunnat tacklas genom ett öppet forum för diskussion. Kopplingen mellan performance measures och den strategi man eftersträvar har överlag gått bra enligt både kundtjänstmedarbetare och gruppchefer men däremot hade även mätningen kunnat anpassas vid öppna forum för diskussion.

Syftet med prestationsbaserad lön är att koppla samman principalens och agentens intresse så att agentens aktiviteter gynnar principalen (Besanko et al., 2010). Även om medarbetarnas uppfattning om varför implementeringen av förtroendeparametern genomfördes är annorlunda gentemot gruppchefernas, så framgår det tydligt att de förstår att det har med företagets strategi och positionering att göra samt att en anpassning efter rådande omständigheter var nödvändig. Vidare menar författarna att man utifrån intervjuerna och de kvantitativa

resultaten kan se att kundtjänstmedarbetarna arbetar i chefernas intresse då resultaten har förbättrats efter implementeringen, trots att de inte är helt nöjda med hur parametern mäts idag och tycker att en del faktorer som spelar roll som ovan nämnts inte tas hänsyn till.

### ***5.3.3. Effekterna på företagskulturen, företagsstrukturen och kompetensutveckling vid implementering av förtroendeparametern.***

Implementeringen av förtroendeparametern ska som det teoretiska ramverket beskriver ha interna effekter på organisationen i fråga om kunskap, företagskultur och företagets struktur (Lawler, 1995). Intervjuerna bekräftar teorin dels i fråga om företagskultur där frågan om vilken typ av humankapital som präglas har förändrats från benhårda säljare till mer service orienterat tänk. Samtidigt har man efter implementeringen också fört diskussioner kring förtroende i en större utsträckning, och genom detta definierat företagsstrukturen. Att kunskapen och den interna kompetensen har ökat påvisas i den kvantitativa studien där man ser ett ökat förtroendetal i alla samtal efter implementeringen. Enligt teori och det som författarna även bekräftat av intervjuerna beror detta på att medarbetare nu får betalt för sitt förtroendearbete och således utvecklar en ökad kunskap och kompetens kring hur man skapar det. Vidare kan motståndet som finns, till viss del bero på att företagskulturen alltid har varit en *hardcore* säljorganisation och att det krävs tid för förändringar. Trots att man talar om förtroende varje dag kommer det att ta tid innan fallföretagets företagskultur helt övergår från en enbart säljfokuserad organisation till en med ett mjukare tänk.

### ***5.3.4 Kostnaden för att implementera förtroendeparametern.***

Utifrån de semistrukturerade intervjuerna kan författarna konstatera att kostnaderna med implementeringen av förtroendeparametern stämmer överens med teorin. Medarbetarna upplevde att det fanns många slumpmässiga faktorer utanför deras kontroll i form av

exempelvis systemstrul och medarbetares tidigare fel som påverkade deras eventuella provision och därmed även deras risk. Samtidigt kände medarbetarna oro över att det var kunderna som bedömde deras prestation och att de inte kunde fånga alla aspekter av den prestationen främst då de inte känner till företagets policy. Vidare har det som ovan nämnt lett till fler samlyssningar för att övervaka arbetet med parametern förtroende.

### ***5.3.5 Förtroende.***

Förtroendet har ökat i alla samtal och det som har ändrats efter implementeringen är att kundtjänstmedarbetarna lägger ner mer tid och fokus på att vara tydligare mot kunderna. Denna tydlighet och det ökade engagemanget i samtalen är troligtvis den främsta anledningen till att förtroendet har ökat och även att försäljningsvolym och antal sålda tjänster per kundtjänstmedarbetare har ökat. I enlighet med teorin kan osäkerheten kring beslutstagandet minska när kunder upplever ett förtroende (Thomas, 2009) och förstår vad som sägs vilket författarna menar kan vara en anledning till att parametern försäljning ökat. Vidare kan kundtjänstmedarbetarnas ökade engagemang och tydlighet skapa utträdesbarriärer för kunderna då de upplever att företaget ger bra service och därmed stannar hos företaget. I intervjuerna kom det fram att fallföretaget ville skapa lojala kunder genom att erbjuda bättre kundservice. Författarna har identifierat tydliga indikationer på en högre grad av positivt word of mouth efter implementeringen. De anställda menar att de fått en ökad positiv respons från kunderna, vilket troligtvis också är en anledning till att kundtjänstmedarbetarnas försäljning har ökat. Det finns indikationer på att fler kunder ansluter sig till företaget samt att befintliga kunder upprepar sina köp.

### ***5.3.6 Operational competence, operational benevolence och problemsolving orientation.***

I det teoretiska ramverket gällande hur förtroende skapas är det viktigt att kunden upplever att en kundtjänstmedarbetare är trovärdig och har den kunskap och kompetens som behövs för att undergå en viss uppgift (Skowronski & Carlston, 1987). Vidare är det också viktigt att denne agerar i kundens intresse framför sitt eget och att den anställde har förmåga att lösa problem som uppstår under- och/eller efter ett utbyte (Singh & Sirdeshmukh, 2000).

Utifrån intervjuerna har det tydligt framkommit att kundtjänstmedarbetarna anser att dessa faktorer är relevanta vid det förtroende som kunden kommer att uppleva för dem. Kundtjänstmedarbetarna är eniga om att den kompetens som de besitter kommer att påverka om kunder kommer att uppleva ett förtroende för dem. Vidare menar de att förtroendet blir varaktigt när kunderna kan se att det som lovats har genomförts, exempelvis när kunden har sett att de papper som de har fått hem överensstämmer med vad som lovades i samtalet. I praktiken innebär detta att förtroende är något som delvis uppkommer dagar eller veckor efter att samtalet med kundtjänstmedarbetaren har ägt rum. Som ovan nämnt är det först i ett senare skede som kunder kan konstatera om en kundtjänstmedarbetare har haft den kompetens och problemlösningsförmåga som krävts. Det är först i efterhand de kan undersöka om kundtjänstmedarbetaren har gjort som den lovat istället för att undanhålla viktig information. Författarna menar att detta inte tas hänsyn till i parameterns mätning idag, vilket kan medföra negativa konsekvenser för andra. I praktiken innebär det att vissa kunder som har gett ett dåligt förtroendebetyg ändrar uppfattning i efterhand när de har försäkrats om att kundtjänstmedarbetaren har löst problemet eller överstigit kundens förväntningar. Samma gäller det omvända scenariot, det vill säga att när en kund har gett ett högt betyg men ser att

den inte fått sitt ärende löst så kommer det leda till att nästa kundtjänstmedarbetare eventuellt bestraffas med en arg kund och ett sämre förtroendebetyg.

Vidare finns det ett samband mellan det förtroende som en kund upplever för en säljare och det förtroende som den upplever för företaget (Swan & Nolan, 1985). En annan fråga författarna har identifierat är om det finns ett omvänt samband, det vill säga att kunder som inte upplever ett förtroende för ett företag inte heller kommer att uppleva ett förtroende för kundtjänstmedarbetaren. En kund som inte är nöjd med fallföretaget kanske därför väljer att betygsätta det i enkäten framför det arbete som kundtjänstmedarbetaren har utfört. Baserat på intervjuerna finns det indikationer på detta då de nämner att det råder osäkerhet huruvida kunder betygsätter kundtjänstmedarbetaren eller fallföretaget när de svarar på enkäten. Ett omvänt samband skulle i praktiken innebära att kundtjänstmedarbetaren i vissa fall får ta på sig skulden för fallföretaget vilket vidare påverkar deras lön negativt.

## 6. DISKUSSION

---

*Följande avsnitt avser att föra en diskussion kring de resultat som beskrivits i tidigare delar samt att applicera dessa i praktiken.*

---

Med utgångspunkt i de kvantitativa resultaten kan man se att implementeringen av parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen påvisar en positiv förändring i såväl förtroende som försäljning av antal sålda tjänster samt i kronor per kundtjänstmedarbetare. Det kvalitativa resultatet bidrar med andra faktorer som inte tas i beaktning i den kvantitativa studien. Dessa faktorer visar på en del negativa aspekter som implementeringen har fört med sig. Vidare visar resultaten i denna uppsats på att forskning ibland kräver både en kvantitativ- och kvalitativ ansats för att få ett rättvisande resultat, då dessa ibland måste komplettera varandra och fylla luckor som respektive studie missat att fånga. Hade författarna endast gjort den kvantitativa studien hade slutsatsen varit att det inte finns en korrelation mellan förtroende och försäljning men att försäljningen trots detta ökat mellan år 2012 och 2013, vilket skulle kunna vara ett resultat av arbetet med förtroendet men vilket inte kan bekräftas av de kvantitativa resultaten.

Tittar man vidare på de kvalitativa resultaten är de först när de kompletteras med de kvantitativa resultaten som författarna kan dra slutsatsen att arbetet med parametern förtroende är bra samt att försäljningsökningen troligtvis beror på arbetet med parametern då det framgår att kundtjänstmedarbetaren numera fokuserar på alla kundmöten på grund av de ekonomiska incitament som har tillkommit av implementeringen. Ur de kvalitativa resultaten kan man också se att trots att resultaten är positiva och det faktum att alla är eniga om att

parametern bör vara med i den prestationsbaserade lönen, så råder det ett motstånd mot den. Motståndet riktades främst mot det sätt parametern mäts på då kundtjänstmedarbetarna är eniga om parametern till viss del är bortom deras kontroll och att det idag finns viktiga faktorer som mätningen missar att fånga, såsom tidigare kundtjänstmedarbetares fel, systemstrul etc.

Både cheferna och kundtjänstmedarbetarna identifierade i intervjuerna att kompetens och problemlösningsförmåga är viktiga kriterier gällande huruvida en kund kommer att uppleva ett förtroende eller ej för kundtjänstmedarbetaren. Men författarna menar att det är lättare för kunden att identifiera kompetens och problemlösningsfråga i ett senare skede. Detta tas dock inte hänsyn till i mätning av parametern idag eftersom mätningen sker direkt efter samtalet. Om cheferna också är eniga om att dessa parametrar är viktiga vid betygsättning borde de utvärdera om man kan utveckla frågan om förtroende till kundtjänstmedarbetaren som kunderna får i enkäten genom att den bryta ner i fler parametrar. De borde alltså utvärdera om det finns möjlighet att komplettera betygsättningen med faktorerna kompetens och problemlösningsförmåga och eventuellt ge kunder möjlighet att sätta betyg i ett senare skede när de har bekräftat att informationen överensstämmer med vad som sades i samtalet.

Trots att principaler och agenter är eniga om att en parameter är bra och bör inkluderas i den prestationsbaserade lönen kan det finnas svårigheter i att utforma en mätning utav parametern som är accepterad utav alla. Vidare kan det bli ännu svårare när man vill implementera en subjektiv parameter då den uppfattas olika av individer och kan därmed vara svår att utforma på ett sätt som är accepterat av alla. Motståndet i fallföretaget tyder på att en omvärdering av hur parametern mäts idag skulle kunna vara nödvändig. Det är viktigt att principaler förstår att agenter som dagligen arbetar med vissa parametrar kan se aspekter med parametern som



principalen missar att fånga och vice versa. Då en del av motståndet även berodde på att implementeringen gick "uppifrån och ner" och att kundtjänstmedarbetarna uteslöts från diskussion gällande implementering av parametern betyder det inte att det är för sent att ha en diskussion med dem idag. Genom att föra en dialog med agenterna kring parametern och om vad som i efterhand har uppfattas vara bra respektive dåligt samt svårigheter som agenterna kan ha stött på. Detta för att undersöka om deras idéer kan förbättra mätningen och göra dem mer rättvisande, då även ledare kan dra lärdom från sina anställda. Ett bra exempel på komplettering som framkom i intervjuerna är att ge kunderna möjlighet att lämna en kommentar om vad kundtjänstmedarbetarna har gjort bra samt vad de hade kunnat göra bättre. På så vis kan cheferna också kartlägga varför kundtjänstmedarbetarna får de betyg de får, och där kanske det framgår att det finns andra faktorer utöver förtroende som spelar en viktig roll vid betygsättandet samt i samtalet. Genom att göra detta kan kundtjänstmedarbetarna också få bekräftat varför de fått sina betyg vare sig de är bra eller dåliga. Det skulle kunna bidra till en ökad motivation för kundtjänstmedarbetarna då de kan använda kritiken till att förbättra sitt arbetssätt om de har agerat på ett dåligt vis, men också för att bekräfta om de följer fallföretagets policy och på så vis eliminera betyg som är missvisande. Fallföretaget kan genom denna komplettering vidare utveckla parametern genom att eliminera eller tillsätta andra faktorer som är mer rättvisande i enkäten.

Författarna menar däremot att det har varit kritiskt för fallföretaget att sammankoppla prestationsmätningarna med deras strategi. Enligt detta grundantagande faller det sig naturligt att implementera parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen. Att utesluta parametern hade skapat utmaningar för cheferna att motivera kundtjänstmedarbetarna att aktivt arbeta på ett förtroendeingivande sätt. Detta då de i första hand kommer att arbeta med det som mäts i deras prestationer, vilket också kan utläsas av resultaten. De långsiktiga

effekterna av att utesluta parametern hade kunnat leda till att arbetet med förtroende hade runnit ut i sanden till förmån för andra prestationsmått. Som följd hade opportunismen troligtvis ökat igen på grund av att kundtjänstmedarbetarnas ekonomiska incitament av parametern förtroende i den prestationsbaserade lönen endast ligger hos de kunder som kommer att leda till försäljning.

## 7. SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER

---

*I det sista avsnitt diskuteras de slutsatser som analysen resulterat i. Slutsatserna belyses i en bredare kontext, de kommer alltså inte bara från fallföretagets synvinkel utan de ämnar alla typer av branscher. Avsnittet avslutas med rekommendationer för vidare forskning i ämnet.*

---

### 7.1 Slutsats

De teoretiska och empiriska slutsatserna som dras är att de empiriska resultaten *inte* överensstämmer med teorin om att ökad försäljning enbart beror på ett ökat förtroende för en agent. Anledningen till att detta inte kan göras är att korrelationen mellan parametrarna förtroende och försäljning inte är signifikanta. Man kan däremot se att försäljningsvolymen och antal sålda tjänster per kundtjänstmedarbetare har ökat signifikant efter implementeringen. Författarna drar slutsatsen att ökningen är så pass stor att den kan härledas till implementeringen av det nya incitamentsystemet eftersom kundtjänstmedarbetare nu lägger mer tid på varje kundmöte eftersom alla samtal nu är viktigare för den än tidigare.

Utifrån uppsatsens resultat är det tydligt att de anställda agerar mer förtroendeingivande efter implementeringen. Vidare styrker även intervjuerna att detta är fallet, vilket innebär att kundtjänstmedarbetarna agerar i principalens intresse. Kundtjänstmedarbetarna är eniga om att parametern förtroende är ett bra nyckeltal att implementera i den prestationsbaserade lönen, men de tycker inte att mätningen av parametern är bra då den missar att fånga viktiga aspekter.

## **7.2 Rekommendationer för vidare forskning**

I framtida studier kan det vara intressant att titta på hur kundernas förtroende för kundtjänstmedarbetaren påverkar företaget mer konkret. Det hade även varit intressant att ta reda på om kundtjänstmedarbetarna hade varit mer eller mindre positivt inställda till det nya mätsystemet om fördelningen mellan förtroende och försäljning i det prestationsbaserade lönen hade varit annorlunda. Då uppsatsen endast har utförts på ett fallföretags population och en bransch är det svårt att göra uppsatsen generaliserbar för alla typer av branscher. Undersökningen är därmed aningen begränsad, men författarna anser att studien är något generaliserbar på andra företag inom finansbranschen som uppfyller de kriterier som denna uppsats krävde innan undersökningen påbörjades.

## 8. KÄLLFÖRTECKNING

### 8.1 Böcker och vetenskapliga artiklar

Appelbaum, S., & Shapiro, B., 1992. Pay for performance Implementation of individual and group plans, **Management decisions** 30(6).

Berry, L. L., & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(April): 31-46.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Shaefer, S. 2010. *Economics of strategy* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Busch, P., & Wilson, D. T. 1976. An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad. *Journal of Marketing Research*, 13(February): 3-11.

Gounaris, S. P. 2005. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2): 126-140.

Guenzi, P., & Georges, L. 2010. Interpersonal Trust in Commercial Relationships: Antecedents and Consequences of Customer Trust in the Salesperson. *European Journal of Marketing*, 44(1-2): 130-138.

Laffont, J., & Martimort, D. 2001. *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model* (illustrated ed.). Princeton University Press.

Lawler, E. 1995. The new pay, a strategic approach. *Compensation and Benefits review*, 27(4): 14-22

Lewis, D. J., & Weigert, A. 1985. Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4): 967-985.

Lindsfold, S. 1978. Trust Development, the GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4): 775-790.

Liu, A. H., & Leach, M. P. 2001. Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2): 147–156.

Parameter, D. 2010. *Key performance indicator, Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (2nd ed.) John Wiley and Sons inc.

Rousseau, D. M., Sitkin, B. S., & Camerer, C. 1998. Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3): 393:404.

Sirdesmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. 2002. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchange. *Journal of Marketing*, 66(1).

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. 2002. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1): 15-37

Skowronski, K. K., & Carlston, D. E. 1987. Social judgement and social memory: The role of Cue Diagnosticity in Negativity, Positivity, and Extremity Biases. *Journal of personality and social Psychology*, 52(4): 689-699.

Solli, R., Johansson, I. L., & Jönsson, S. 2006. Värdet av förtroende. *Studentlitteratur*, Upplaga 1:1. s: 105.

Swan, J. E., & Nolan, J. J. 1985. Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2): 39-48.

Thomas, J. 2009. "Trust" in customer relationship: addressing the impediments in research. *Proceedings of Asia-Pacific Conference on Advances in Consumer Research*, 8: 346-349

Singh, J., & Sirdeshmukh, D. 2000. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 150-167

## 8.2 Elektroniska källor

*Far Akademi*. 2013. Mjuka nyckeltal allt viktigare för företaget.

<http://www.farakademi.se/Nyheter/Controlling/Mjuka-varden-allt-viktigare-att-mata-forforetaget/>

Hämtad: 2013-12-26

*Mongara.* 2013. Kundtjänst som säljande funktion.

<http://www.mongara.se/kundtjanst-som-saljande-funktion/>

Hämtad: 2013-12-16

*SPSSakuten.* 2012. Guide: Signifikans och one sample t-test.

<http://spssakuten.wordpress.com/tag/t-test/>

Hämtad: 2013-12-19

*SPSSakuten.* 2009. Guide: Regressionsanalys.

<http://spssakuten.wordpress.com/2009/12/21/regressionsanalys-1/>

Hämtad den 2013-12-19

### **8.3 Muntliga källor**

Ortschef. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2013-12-16.

Gruppchef 1. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2013-12-16.

Gruppchef 2. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2013-12-16.

Kundtjänstmedarbetare 1. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2013-12-16.

Kundtjänstmedarbetare 2. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2013-12-16.



## 9. APPENDIX

### 9.1 Appendix 1. Intervjuguide till chefer

#### 9.1.2 Bakgrund

1. Vad har du för position/roll på företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget och på denna position?

#### 9.1.3 Förtroende- och prestationsbaserad lön

3. Hur tycker du att systemet med implementeringen av förtroendet i belöningssystemet fungerar?
4. Vilken tror du är den största anledningen till att förtroende har implementerats i belöningssystemet?
5. På vilket sätt har implementeringen av förtroende i belöningssystemet påverkat organisationen?
6. Hur tror du att implementeringen av förtroende i belöningssystemet kan påverka företaget inom en femårsperiod?
7. Tror du att kunderna märker skillnad mellan kvaliteten på försäljningssamtalen innan implementeringen av förtroende i belöningssystemet och efter?
8. Har förtroendet för säljare ökat/minskat sedan det implementerades? Varför?
9. Vad är skillnaden (fördelar/nackdelar) på att implementera mjuka nyckeltal i provision? Ex förtroende?
10. Är förtroende ett bra mått att ha i provision? Varför?
11. Har förtroendet för säljare ökat/minskat sedan det implementerades? Varför?
12. Tycker du att förtroende ett bra mått att ha i provisionsbaserad lön? Varför?

13. Vad är förtroende för dig?
14. Existerar opportunism i organisationen: Ser du någon skillnad före och efter implementering?
15. Förtroende: sälj och icke sälj? Hur har det förändrats? Positivt eller negativt?
16. Vad tror du har hänt med försäljningen före och efter?
17. Hur skiljer sig vikten av förtroende när man handlar med en tjänst respektive med en produkt?

#### ***9.1.4 Agentteorin***

18. Har organisationen och du personligen haft några svårigheter med att implementera förtroende i belöningsystemet, om ja, berätta?
19. Vad har varit de största utmaningarna för er som organisation efter förändringen i belöningsystemet? Hur har ni som företag och du personligen konkret gått tillväga för att förankra eventuella nya arbetssätt i organisationen?
20. Har du fått nya direktiv/mål att jobba efter sedan implementeringen av förtroende i belöningsystemet?
  - a. Om ni har nya arbetssätt, hur har dessa implementerats och hur har det gått?

## 9.2 Appendix 2. Intervjuguide till kundtjänstmedarbetare

### 9.2.1 Bakgrund

1. Vad har du för position/roll på företaget?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget och på denna position?

### 9.2.2 Förtroende och prestationsbaserad lön

3. Hur tycker du att systemet med implementeringen av förtroendet i belöningsystemet fungerar?
4. Vilken tror du är den största anledningen till att förtroende har implementerats i belöningsystemet?
5. På vilket sätt har implementeringen av förtroende i belöningsystemet påverkat organisationen?
6. Har du fått nya direktiv/mål att jobba efter sedan implementeringen av förtroende i belöningsystemet?
7. Om ni har nya arbetssätt, hur har dessa implementerats och hur har det gått?
8. Hur tror du att implementeringen av förtroende i belöningsystemet kan påverka företaget inom en femårsperiod?
9. Vad har varit din största utmaning efter förändringen i belöningsystemet?
10. Hur har du personligen konkret gått tillväga för att förankra eventuella nya arbetssätt?
11. Tror du att kunderna märker skillnad mellan kvaliteten på försäljningssamtalen innan implementeringen av förtroende i belöningsystemen och efter?
12. Har förtroendet för säljare ökat/minskat sedan det implementerades? Varför?
13. Vad är skillnaden (fördelar/nackdelar) på att implementera hårda respektive mjuka tal i provision? Ex försäljning respektive förtroende?
14. Vad är förtroende för dig?

15. Förtroende: sälj och icke sälj? Hur har det förändrats? Positivt eller negativt?
16. Vad tror du har hänt med försäljningen före och efter?
17. Hur skiljer sig vikten av förtroende när man handlar med en tjänst respektive med en produkt?
18. Är förtroende ett bra mått att ha i provision? Tycker alla anställda detta? Varför

### ***9.3.3. Agentteorin***

19. Var relationen mellan dig och din chef annorlunda innan implementeringen av förtroende i belöningssystemet jämfört med nu? I sådana fall, på vilket sätt?
20. Var relationen mellan dig och dina kunder annorlunda innan implementeringen av förtroende i belöningssystemet jämfört med nu? I sådana fall, på vilket sätt?
21. Existerar opportunist i organisationen? Ser du någon skillnad före och efter implementering?