



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

FEKH19: Strategic Management

Höstterminen 2015

Vinnaren av finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer: Företaget eller den anställda?

Författare:

Hanna Hansson
Henry Hodzic
Rebecca Hylkén Olsson

Handledare:

Christine Blomquist

Antal ord: 18 964

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Vinnaren av finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer: företaget eller den anställda?

Seminariedatum: 2016-01-14

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

Författare: Hanna Hansson, Henry Hodzic, Rebecca Hylkén Olsson

Handledare: Christine Blomquist

Fem nyckelord: Prestationsbaserade incitamentsstrukturer, Agentkostnader, Värdefördelning, Produktivt lärande, Ofördelaktigt lärande.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka anställdas respons på finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer och vidare se hur detta påverkar värdefördelningen mellan den anställda och företaget.

Metod: Studien utgår från en abduktiv ansats och är av fallstudiekaraktär. Det empiriska materialet har samlats in genom semi-strukturerade intervjuer med tolv respondenter från fallföretagets samtliga organisatoriska nivåer. Interna företagsdokument har via triangulering bekräftat insamlade data. Därefter användes mönsterjämförelse som analysverktyg.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska utgångspunkten i studien ligger i agentteorin med fokus på prestationsbaserade incitamentsstrukturer. Därefter presenteras teori om företags interna värdefördelning och om de anställdas respons på prestationsbaserade incitament via teorier om bland annat produktivt- och ofördelaktigt lärande.

Empiri: Många företag använder sig av finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer för att få sina anställda att utföra handlingar i linje med företagets mål. Flertalet av dessa återfinns inom den svenska detaljhandeln, däribland det utvalda fallföretaget vilka använder detta som styrmedel i sin butikskedja. Säljarnas respons och den interna värdefördelningen har undersökts från företagets samtliga organisatoriska nivåers perspektiv.

Resultat: Det framgår att incitamentsstrukturer leder till att en ökad kvantitet och produktivitet hos de anställda. Hur detta i sin tur påverkar den interna värdefördelningen beror på de anställdas respons (agerande), vilket tar sig i uttryck genom både produktivt- och ofördelaktigt lärande. Ofördelaktigt lärande framkommer på samtliga av de mätbara parametrarna som resulterar i finansiellt värde för den anställde. Detta visar sig även i situationer som är relaterade till den anställdes möjlighet att minimera sin ansträngning. Produktivt lärande framträder först över tiden och endast på en enstaka parameter.

Summary

Title: The winner of financial performance-based incentives: the firm or the employee?

Seminar date: 2016-01-14

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

Authors: Hanna Hansson, Henry Hodzic, Rebecca Hylkén Olsson

Key words: Performance-based incentives, Agency costs, Division of value, Productive learning, Adverse learning.

Purpose: The purpose of this study is to examine the employees' reaction to performance-based incentives with a financial character. Furthermore the purpose is to see how their reactions effect the division of value between the employees and the company.

Methodology: The study has a case study nature and is based on an abductive reasoning. The empirical data was collected through semi-structured interviews with twelve respondents from all the organizational levels of the company. The collected data has been confirmed with internal documents through triangulation. Thereafter the analysis was made trough pattern matching.

Theoretical perspectives: The study is primary based on the agency theory with a focus on performance-based incentive structures. After that are theories concerning the division of value within firms presented, together with theories regarding productive and adverse learning.

Empirical foundation: Many of today's companies are using performance-based incentive structures to motivate their employees to perform along with the objective of the firm. Several companies in the Swedish retail industry have implemented incentive structures. The chosen case company is using it in its' retail stores. The sellers' responses and the internal division of value have been presented from all the organizational levels of the company.

Conclusions: The results show that the performance-based incentive structure leads to an increased quantity and productivity among the employees. How this affects the firm's internal division of value depends on the response of the employee by either productive or adverse learning. Adverse learning appears on all the measurements that resolves in financial value for the employee. It also appears in situations that are related to the employees' abilities to minimize their effort. Productive learning appears over time and only on one measurement.

Innehållsförteckning

INLEDNING.....	1
PRAKTISK BAKGRUND	1
TEORETISK BAKGRUND.....	2
PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
TEORETISKT RAMVERK.....	3
AGENTTEORIN	4
PRESTATIONSBASERADE INCITAMENTSSTRUKTURER.....	6
<i>Kritik mot prestationsbaserade incitamentsstrukturer.</i>	7
<i>Prestationsbaserade incitamentsstrukturer och värdefördelning.</i>	7
PRODUKTIVT OCH OFÖRDELAKTIGT LÄRANDE	8
SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK.....	9
METOD	11
VETENSKAPLIG ANSATS: ABDUKTIV	11
FORSKNINGSDESIGN: ENFALLSTUDIE	12
FORSKNINGSSTRATEGI: KVALITATIV MED KVANTITATIVA INSLAG	13
URVALSPROCESSEN	13
FORSKNINGSINSTRUMENT: LITTERATURGENOMGÅNG OCH SEMI-STRUKTURERADE INTERVJUER.....	17
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	18
ANONYMITETSPROBLEMATIK.....	20
DATAANALYS.....	21
RELIABILITET OCH VALIDITET	22
RESULTAT	24
FALLFÖRETAGETS VERKSAMHET	24
<i>Företagets tidigare provisionsmodell.</i>	25
<i>En ny provisionsmodell infördes år 2015.</i>	26
HUVUDKONTORETS PERSPEKTIV	28
<i>Mål och fokusområden.</i>	29
<i>Bakomliggande anledningar till förändringen.</i>	29
<i>Resultaten på kundnöjdhet steg.</i>	30
<i>Positiva effekter av införandet av intäkter.</i>	31
<i>Historisk problematik med provisionsmodeller.</i>	31
REGIONCHEFENS PERSPEKTIV	32
<i>Mål och fokusområden.</i>	32
<i>Effekter av den nya provisionsmodellen.</i>	33
BUTIKSCHEFERNAS PERSPEKTIV.....	33
<i>Mål och fokusområden.</i>	34
<i>Ett förändrat fokus.</i>	35
<i>Engagemanget i butikerna.</i>	36
SÄLJARNAS PERSPEKTIV	36
<i>Mål och fokusområden.</i>	37
<i>Bakomliggande anledningar till förändringen.</i>	38
<i>Ett förändrat fokus.</i>	38
<i>Engagemanget i butikerna.</i>	41
ANALYS	42
AGENTRELATION OCH AGENTPROBLEMATIK	42
<i>Målskillnader.</i>	43
<i>Dolda handlingar.</i>	44
PRESTATIONSBASERADE INCITAMENTSSTRUKTURER.....	45
PRODUKTIVT- OCH OFÖRDELAKTIGT LÄRANDE.....	47

<i>Produktivt lärande</i>	47
<i>Ofördelaktigt lärande</i>	48
JUSTERINGAR I INCITAMENTSSTRUKTUREN SKAPAR NYA FÖRUTSÄTTNINGAR.....	51
SLUTSATSER	52
DISKUSSION	53
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	53
REFERENSLISTA	55
AKADEMISK LITTERATUR OCH RAPPORTER	55
ELEKTRONISKA KÄLLOR	57
MUNTliga KÄLLOR	58
BILAGA 1	59

INLEDNING

Inledningsvis presenteras studiens praktiska bakgrund och en kortfattad introduktion av det utvalda fallföretaget. Därefter introduceras studiens teoretiska bakgrund. Inledningen avslutas med en presentation av studiens problemformulering, syfte och frågeställning.

Praktisk bakgrund

Sverige är idag ett tjänstesamhälle med en marknad som till största delen består av organisationer som utför tjänster inom försäljning, forskning och konsultverksamhet. Dessa tjänster är kunskaps- och informationsintensiva vilket gör att varken centralisering av beslutsfattande eller hög kontroll är ett optimalt styrmedel. Organisationsstrukturerna är istället plattare och ökat decentraliserade, för effektivt kunna anpassa sig efter företagets mål och till den föränderliga omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Denna organisationsstruktur försvårar ledningens kontroll av de anställdas handlingar, vilket ökar risken för att anställda inte agerar i linje med företagets intresse (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013: 444-447).

Många företag har valt att hantera denna problematik genom att ersätta sina anställda när de utför handlingar som är i företagets intresse. Företagen implementerar då en finansiell prestationsbaserad incitamentsstruktur¹. Det kan röra sig om att de anställda blir belönade genom provisionsbaserad ersättning, det vill säga en rörlig ersättning utöver den fasta ersättningen (Besanko et al., 2013). Inte minst inom säljyrken och detaljhandeln (Johnsen & Storm, 1998), är denna typ av incitamentbaserade styrmedel vanligt. Fack- och yrkesförbundet för personer som arbetar med försäljning menar på att majoriteten av deras medlemmar har denna form av rörlig ersättning som en del av deras lön (www.saljarnas.com).

Inom den svenska detaljhandeln återfinns studiens fallföretag, vars namn och branschnamn är anonymt genom studien (se avsnitt anonymitetsproblematik). Företaget driver försäljning över flera olika säljkanaler där vår studie fokuserar på deras butiksförsäljning. Likt andra företag inom detaljhandel, kännetecknas de av att använda sig av prestationsbaserade incitamentsstrukturer som styrmedel. Säljarna har historiskt sett haft en relativt hög rörlig ersättning i relation till den fasta ersättningen, vilket gör företaget högst relevant och intressant att studera. Dessa säljare återfinns på företagets lägsta organisatoriska nivå samtidigt som de står för en stor del utav företagets totala försäljning. Detta innebär att säljarna är en vital

¹ Vidare benämns finansiell prestationsbaserad incitamentsstruktur även för prestationsbaserad incitamentsstruktur alternativt incitamentsstruktur, för att underlätta läsningen och meningsupbyggnaden.

del i företagets verksamhet. Företaget är därmed till stor del beroende av att den agerar i enlighet med företagets intresse vilket gör att säljarna är en relevant arbetsgrupp att studera.

Teoretisk bakgrund

Studiens har sin utgångspunkt i agentteorin vilket kompletteras med teori om företags interna värdefördelning. Den flitigt använda agentteorin beskriver problemen som uppstår i en ofta kontraktsbunden "relation mellan två eller fler parter, när en part (agenten) handlar för eller representerar den andra parten (principalen) i framförallt beslutsproblem"² (Ross, 1973). Eisenhardt (1989) förklarar att agentproblematik uppstår när målen och önskemålen skiljer sig åt hos parterna samt om det är svårt eller kostsamt för principalen att kontrollera att agentens handlingar är lämpliga ur principalens synvinkel.

Jensen och Meckling (1976) beskriver hur agentkostnader uppkommer till en följd av agentproblematik. De presenterar i sin studie prestationsbaserade incitament som en lösning på problematiken och ett sätt att reducera agentkostnaderna. Prestationsbaserade incitamentsstrukturer³ grundar sig i att principalen ställer upp i ett antal parametrar som agenten måste uppnå för att bli belönad. Sedan dess har användandet av prestationsbaserade incitament empiriskt visat sig öka produktiviteten (Barnes, 1949) och den producerade kvantiteten (Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998). Det finns även ett flertal studier som framför kritik mot prestationsbaserade incitamentsstrukturer. Som att agenter enbart fokuserar på de mätbara arbetsuppgifterna som är knutna till ersättningen (Baker, 1992) och att införandet av incitamentsstrukturer även innebär en osäkerhet för företaget om dess långsiktiga effekt (Kohn, 1993).

Brandenburger och Stuart (1996) var en av de första att skriva om värdefördelning inom värdekedjan. Baker (2002) undersöker vidare den interna värdefördelningen, det vill säga mellan företag och dess anställda. Mellan dessa aktörer uppstår det en konflikt, då både parter vill maximera sin värdeappropriering. Schelling (1956) förklarar att prestationsbaserade incitament syftar till att specificera hur värdet ska fördelas aktörerna emellan. Det har vidare utvecklats av Williamsson (2005) som menar att det även fungerar som ett långsiktigt kontrakt som säkerställer aktörernas värdeappropriering.

² Definitionen har översatts av författarna från den engelska ursprungsdefinitionen "*an agency relationship has arisen between two (or more) parties when one, designated as the agent, acts for, on behalf of, or as representative for the other, designated the principal, in a particular domain of decision problems*" (Ross, 1973). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

De anställdas agerande till en följd av den uppställda prestationsbaserade incitamentsstrukturen och hur detta påverkar värdefördelningen är ett relativt outforskat område. Obloj och Sengul (2012) förklarar hur de anställdas förmåga att behålla sitt skapade värde förändras genom att de antingen lär sig att bli mer produktiva enligt företagets mål eller lär sig att utnyttja incitamentsstrukturen för egen vinning. Det benämns som produktivt⁴ - och ofördelaktigt lärande⁵. Obloj och Sengul (2012) samt Kreps (1997) har visat att förändringar i incitamentsstrukturer kan leda till dessa två typer av respons hos de anställda.

Problemformulering, syfte och frågeställning

Agentteorin gör anspråk på att förklara prestationsbaserade incitamentsstrukturer som en lösning på den problematik och de kostnader som uppstår i en agentrelation. Tidigare studier på området har både kritiserat och bekräftat användbarheten av denna form av styrmedel och huvudsakligen fokuserat på att förklara hur det påverkar de mätbara resultaten. Däremot lägger agentteorin och tidigare studier mindre fokus vid att förklara hur prestationsbaserade incitamentsstrukturer påverkar värdefördelningen mellan företaget och de anställda. En relevant fråga som uppkommer är därmed hur prestationsbaserade incitament påverkar den interna värdefördelningen.

Syftet med studien är att undersöka de anställdas respons, det vill säga de anställdas agerande, till en följd av finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer och vidare se hur detta påverkar värdefördelningen mellan företaget och de anställda.

Detta leder ner till frågeställningen:

Hur påverkar finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer värdefördelningen mellan företag och anställda?

TEORETISKT RAMVERK

Det teoretiska ramverket inleds med en presentation av agentteorin där agentrelationer, agentproblem och agentkostnader redogörs för. Fortsättningsvis lyfts teorier fram som styrker att agentkostnaderna och agentproblemen kan hanteras genom att implementera prestat-

⁴ Översatt av författarna från den engelska termen ”productive learning”(Obloj & Sengul, 2012). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

⁵ Översatt av författarna från den engelska termen ”adverse learning” (Obloj & Sengul, 2012). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

ionsbaserade incitamentsstrukturer⁶ som ett styrmedel. Därefter presenteras de positiva och negativa effekterna som en prestationsbaserad incitamentsstruktur kan ge upphov till. I nästa steg förklaras kopplingen mellan prestationsbaserade incitamentsstrukturer och värdefördelningen mellan företag och anställda. Avslutningsvis redogörs det för hur de anställda responderar på incitamentsstrukturen genom produktivt eller ofördelaktigt lärande.

Agentteorin

Stephen A. Ross (1973) var den första som kom att beskriva agentteorin ur en ekonomisk synvinkel i artikeln "The economic theory of agency: The principals problems." (Ross, 1973). Agentteorin bygger på antaganden om att människor är begränsat rationella, riskaverta och präglas av ett egenintresse. Teorin utgår från att organisationer har asymmetrisk information och att det finns en målkonflikt mellan organisationens medlemmar (Eisenhardt, 1989: 58-59). I Ross (1973: 134) artikel definieras denna relation som "en agentrelation har uppstått mellan två (eller fler) parter när en part (agenten) handlar för eller representerar den andra parten (principalen) i framförallt beslutsproblem". Andra forskare har därefter utvecklat ursprungsdefinitionen. Jensen och Meckling (1976) utökar definitionen och beskriver agentrelationen som ett kontrakt mellan de två parterna, samt omformulerar "representera" och "agera" till att "utföra tjänster i principalens vägnar". Då definitionerna är snarlika har vi således valt att utgå ifrån Ross definition då detta är ursprungsdefinitionen.

Agentrelationer återfinns i flera olika kontexter i samhället och är således brett applicerbar, men framförallt uppstår denna form av relation när det finns avtalade kontrakt vilket ofta är fallet mellan en arbetsgivare och anställd (Ross, 1973). Således återfinns relationen på samtliga beslutsnivåer inom alla organisationer och företag (Jensen & Meckling, 1976: 309). Eftersom individer präglas av ett egenintresse kommer agenten inte alltid att arbeta i principalens intresse och således kommer denna inte fatta de optimala besluten som gynnar principalen (Jensen & Meckling, 1976: 308; Eisenhart, 1989:57). I situationer när egenintresset ger vika för ett själviskt beteende kan det uppstå målkonflikter (Perrow, 1986).

I en agentrelation kan problem, vilket vidare betecknas som agentproblem, uppstå när: (1) målen eller önskemålen skiljer sig åt hos principalen och agenten samt, (2) om det är svårt eller kostsamt för principalen att kontrollera att agentens handlingar är lämpliga ur principalens synvinkel (Eisenhardt, 1989). Skälet till att målen kan skilja sig åt mellan principalen och agenten, beror på att principalens strävar efter att maximera skillnaden mellan

värdet som agenten genererar till företaget och agentens ersättning. Agenten däremot arbetar för att maximera värdet för sin egen vinning minus kostnaderna för att delta i relationen. Samtidigt ignorerar agenten företagets erhållna värde. De svårkontrollerbara handlingarna som agenten gör benämns vidare som dolda handlingar⁷. Det uppstår med anledning av att principalen saknar kunskap om agentens agerande och kan således inte bedöma om uppgifterna utförs enligt den kontraktsmässiga överenskommelsen. Om det hade varit möjligt att observera agentens agerande hade agentproblematiken eliminerats med ett komplett kontrakt (Besanko et al., 2013: 402-404). Vi kommer i studien se till agentproblem som uppstår av två faktorer: där vi kombinerat skillnader i mål och önskan i en gemensam faktor; målskillnader. Den andra faktorn är dolda handlingar. Dessa två termer har valts då de sammanfattar Eisenhardts (1989) och Besanko et al. (2013) begrepp.

Hur principalen väljer att hantera agentproblemet och dess följder benämns som agentkostnader vilket definieras av Jensen och Meckling (1976) som summan av: (1) övervakningsutgifter⁸, (2) bindningsutgifter⁹ och (3) residual förluster (Jensen & Meckling, 1976, 308). Vi har valt att använda denna definition eftersom den används frekvent i andra vetenskapliga artiklar och litteratur kopplat till agentteorin (Besanko et al., 2013; Eisenhardt, 1989). Övervakningsutgifter uppstår då principalen bevakar och kontrollerar att agentens handlingar inte avviker från principalens intresse. Bindningsutgifter är ersättningen som betalas till agenten för att denna ska agera i linje med principalens intresse. Residual förlusten motsvarar skillnaden mellan det beslut som maximerar principalens värde och agentens tagna beslut. Det vill säga det reducerade värdet som principalen upplever till följd av beslutsfattande inom organisationen. Om dessa kostnader inte återfinns anses det som omöjligt att säkerställa att agenten kommer att fatta optimala beslut utifrån principalens synvinkel (Jensen & Meckling, 1976: 308). Studien har valt att fokusera på bindningsutgifter och residual förluster och exkluderar därmed övervakningsutgifter då det inte förekommer i lika stor utsträckning inom tjänstesektorn.

⁷ Översatt av författarna från den engelska termen "hidden actions" (Besanko et al., 2013). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

⁸ Översatt av författarna från den engelska termen "monitoring expenditure" (Jensen & Meckling, 1976). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

⁹ Översatt av författarna från den engelska termen "bonding expenditure" (Jensen & Meckling, 1976). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

Prestationsbaserade incitamentsstrukturer

För att reducera målskillnaderna mellan principalen och agenten, kan principalen etablera lämpliga incitament hos agenten (Jensen & Meckling 1976: 308). Prestationsbaserade incitamentsstrukturer länkar samman agentens intresse med principalens, och på så vis reduceras agentproblematiken (Eisenhardt, 1989). Agenten kan belönas genom finansiell- eller icke finansiell karaktär. Finansiell prestationsbaserad ersättning¹⁰, innebär att agentens ersättning knyts till värdet principalens erhåller av agentens handlingar. Ett vanligt exempel är att säljarens rörliga ersättning beror på hur många enheter personen säljer. Belöningar av icke finansiell karaktär kan exempelvis vara status genom att utnämna agenten med högst måluppfyllelse till ”månadens anställda” (Besanko et al., 2013). I studien kommer vi endast se till de finansiella prestationsbaserade incitamenten då dessa ger en tydligare skildring om hur säljarnas agerande ändras i takt med att parametrarna som de mäts på byts ut eller justeras. Om företaget har möjlighet att utforma kvantifierbara prestationsmått är det möjligt att inkludera detta i incitamentsstrukturen. Om en principal inte kan hitta ett prestationsmått som täcker större delen av de önskade faktorerna finns andra lösningar. Dessa alternativa bedömningssätt är att basera agentens ersättning på verksamhetens intäkter eller gruppens prestation. Genom att bedöma gruppens gemensamma prestationer kan detta leda till ett ökat samarbetet för att uppnå högre resultat (Baker, 1992).

Eisenhardt (1989) menar att prestationsbaserade incitamentsstrukturer är tillämpligt när återfinns en målskonflikt mellan principalen och agenten. Prestationsbaserade kontrakt är positivt korrelerat med målskonflikten mellan principalen och agenten, det vill säga när det finns en ökad målskonflikt finns det även ett ökat behov för prestationsbaserade kontrakt.

Studier om finansiella incitament har visat att produktiviteten ökar när incitament införs (Barnes, 1949) och minskar när incitamenten tas bort (Jacques, Rice, & Hill, 1951). Prestationsbaserade incitament har visat sig ge en positiv effekt på producerad kvantitet, vilket innebär en ökad kvantitet och en effektivare produktion (Jenkins et al., 1998). En studie baserad på 28 tidigare publicerade studier fann i 57 % av fallen att finansiella incitament hade en positiv effekt på prestationen. Från de studierna som granskades uppvisade endast fem av dem en negativ påverkan på produktionens kvalitet. Det är dock anmärkningsvärt att inga av de fem studierna påvisade några positiva effekter på produktionens kvalitet (Jenkins et al., 1998).

¹⁰ Översatt av författarna från det engelska begreppet ”pay for performance” (Besanko et al., 2013). Hädanefter kommer den svenska översättningen användas.

Kritik mot prestationsbaserade incitamentsstrukturer. Det finns även studier som beskriver att prestationsbaserade incitamentsstrukturer har negativa inverknings. Eisenhardt (1989) kritiserar agentteorin i sig själv, då denna inte ger ett systematiskt tillvägagångssätt för att värdera de olika prestationsmåten. Utöver det finns det en risk med kvantifierbara prestationsmått. Detta uppstår på grund av att agenter har en tendens att enbart fokusera på de arbetsuppgifter som främjar mätbara resultat (Baker, 1992) och är knutna till ersättningen (Besanko et al., 2013: 409-417).

Kohn (1993) kritiserar att incitamentsstrukturer skulle leda till att agenten utför ett bättre arbete på lång sikt. Det beror på att få personer tar sig tiden att undersöka sambandet mellan incitamentsstrukturen och arbetsplatsens moral och produktivitet. Det innebär att incitamentsstrukturen kan ge ett kortsiktigt intryck av att den anställda presterar i den riktningen som strukturen belönar. På lång sikt kan det däremot vara svårt att se vad detta leder till med för nya problem då den anställda endast gör vad den blir kompenserad för. Det här kommer vi fortsätta att presentera i termer av produktivt och ofördelaktigt lärande, i avsnittet produktivt och ofördelaktigt lärande.

Prestationsbaserade incitamentsstrukturer och värdefördelning. Alla företag står inför utmaningen att fördela ekonomiskt värde mellan verksamheten och dess externa så väl som interna aktörer. Den interna värdefördelningen sker mellan företaget och dess anställda (Baker, 2002). Genom att se till den interna värdefördelningen uppfyller vi således syftet med studien genom att undersöka värdefördelningen mellan företaget och de anställda. Den anställdas värdeskapande definieras som den anställdas bidrag till företagets mål (Obloj & Sengul, 2012: 308). Definition har valts eftersom den förklarar att de anställda skapar värde när de bidrar till företagets måluppfyllelse vilket är i linje med vald definition av agentproblemet.

I relationen mellan företaget och den anställda uppstår det en konflikt då varje aktör försöker skapa en värdefördelning där den enskilda aktören kan appropriera en så stor del av det skapade värdet som möjligt. Värdeapproprieringen hos den anställda är per definition det skapade värde som aktören erhåller. En aktör kan således inte appropriera mer värde än vad den skapar (Obloj & Sengul, 2012: 308). Denna definition härstammar från Brandenburger och Stuarts (1996) artikel "Value Based Business Strategy" där värdekedjans värdeappropriering och fördelning förklaras, och således inte endast den interna värdefördelningen. Vi har valt Obloj och Sengul (2012) definition då denna tydligast speglar den interna värdefördelningen mellan företag och anställda, vilket studien syftar till att undersöka. I praktiken

innebär värdeapproprieringskonflikten att de anställda vill ha en så hög ersättning som möjligt för så låg ansträngning som möjligt, samtidigt som företagets ägare vill hålla nere kostnaderna i syfte att skapa vinst (Obloj & Sengul, 2012). Den anställdas ansträngning förklaras av Besanko et al. (2013) som deras mätbara prestationer och de dolda handlingarna. Varje individ har ansträngningskostnad¹¹ vilket motsvarar den upplevda kostnaden för att anstränga sig utöver vad som krävs för att erhålla den fasta ersättningen. Den anställda är således villig att anstränga sig till en viss nivå utan extra kompensation, men den anställda är endast villig att öka ansträngningsnivån om den blir extra kompenserad för detta. En ökad ansträngning kan ta sig form av att säljaren exempelvis gör en uppföljning på en potentiell kund eller studerar kundernas behov utförligare för att ge den bästa möjliga lösningen och servicen. Individerna kommer endast att anstränga sig ytterligare en nivå om värdet individen erhåller, i form av rörlig ersättning som överstiger kostnaden för den ökade ansträngningen (Besanko et al., 2013: 404-405).

Inom många företag fastställs värdefördelningen genom kontrakt, vilket ofta utgörs av prestationsbaserade incitamentsstrukturer. Det har som syfte att långsiktigt säkerställa hur mycket varje aktör approprierar (Williamson, 2005). Som tidigare nämnt är syftet med en incitamentsstruktur är att skapa en länk mellan företagets mål och de anställdas personliga mål, samtidigt menar Schelling (1956) att det innebär en specificering av hur värdet ska fördelas mellan parterna i relationen. Företagets mål ligger ofta till grund för hur incitamentsstrukturen utformas och förändringar i företagets mål innebär oftast att den måste omarbetas och utvecklas (Williamson, 1985; Baker, Gibbs & Holmström, 1994). När en förändring har ägt rum ökar företagets möjlighet att appropriera värde successivt med tiden. Det beror på att tiden ger företagen erfarenhet om hur de kan skapa mer funktionella incitamentsstrukturer (Argyris & Schön, 1978; March, 1991).

Produktivt och ofördelaktigt lärande

Med tiden utvecklas den anställdas förmåga att appropriera värde i takt med att den lär sig att arbeta produktivt alternativt hur den kan utnyttja den gällande incitamentsstrukturen. Samtidigt som den ökade lärdomen och erfarenheten kan generera en positiv effekt för företaget genom en ökad måluppfyllelse kan den anställda även välja att utnyttja det för egen vinning. Effekten av en incitamentsstruktur beror därför till stor del av två typer av lärande: produktivt- och ofördelaktigt lärande (Obloj & Sengul, 2012).

¹¹ Översatt från engelskans ”cost of effort” (Besanko et al., 2013: 404-405). Hädanefter kommer den svenska översättningen att användas för att underlätta läsningen.

Produktivt lärande innebär att anställda lär sig och får erfarenhet över tid i hur de kan förbättra och effektivisera de uppgifter som innefattas av incitamentsstrukturen, vilket bidrar till ett ökat värdeskapande (Obloj & Sengul, 2012). På samma sätt lär sig organisationen att anpassa och utveckla incitamentsstrukturen för att få ut största möjliga positiva effekt utav sina anställda. Produktivt lärande leder till ett mer effektivt utnyttjande av incitamentsstrukturen över tiden och ett ökat värdeskapande för både företaget och den anställde (Adler & Clark, 1991; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997).

Ofördelaktigt lärande är motsatsen till produktivt lärande vilket begränsar företagets värdeskapande samtidigt som den anställde kan appropriera en större del av värdet på företagets bekostnad. Den anställda kan utnyttja incitamentsstrukturer på många olika sätt. Exempelvis om en säljares rörliga ersättning beror på den totala säljvolymen kan den anställda välja att sälja in produkter till kunderna som har ett högt försäljningspris och en lägre marginal. En sådan handling skapar ett större värde till säljaren än till företaget (Obloj & Sengul, 2012).

Utvecklingen av dessa typer av lärande följer olika tidslinjer (Obloj & Sengul, 2012: 305-308). När ett företag inför en ny, eller gör omfattande ändringar i en rådande incitamentsstruktur, kommer det leda till både produktivt och ofördelaktigt lärande (Kreps, 1997; Lazear & Shaw, 2007). Den anställde måste anpassa sig och lära sig att arbeta optimalt utifrån den nya strukturen (Kaplan & Henderson, 2005). Den studie som Obloj och Sengul (2012) genomförde inleddes samtidigt som fallföretaget införde en ny incitamentsstruktur och författarna studerade sedan förloppet under en period på 13 månader. Författarna kunde utläsa att produktivt lärande var mer framträdande i det tidiga skedet efter införandet av en incitamentsstruktur. Detta innebar att företaget approprierade en större del av det skapade värde. Men med tiden så visade sig ofördelaktigt lärande vara mer framträdande och till slut dominera över produktivt lärande. Detta leder följaktligen till att en större del av värdet lämnar företaget och approprieras av de anställda i slutet av en incitamentsstrukturs tidsperiod (Obloj & Sengul, 2012).

Sammanfattning av teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket har sin utgångspunkt i agentrelationen mellan ett företag (principal) och dess anställda (agenter), där de anställda agerar för eller representerar företaget vid framförallt beslutsproblem. Det uppstår agentproblem i en relation om den präglas av målskillna-

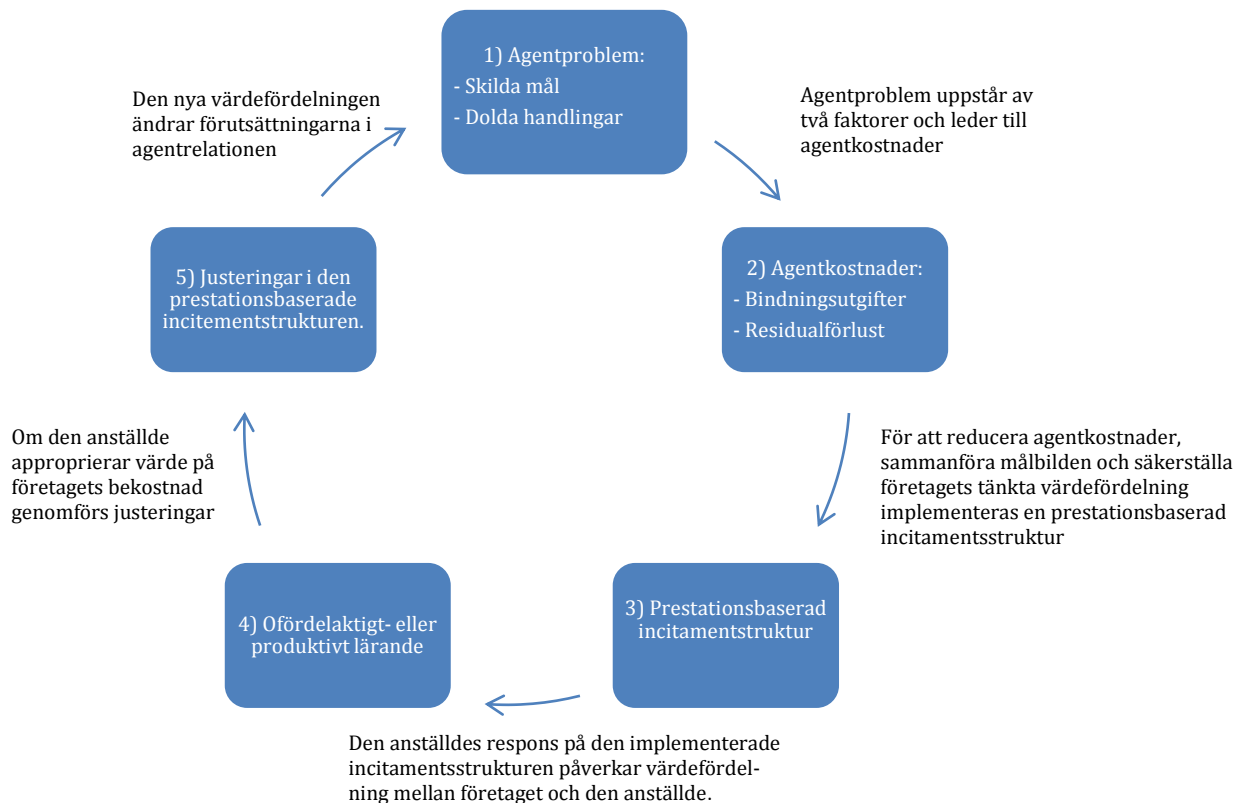
der och dolda handlingar. Agentproblemens två faktorer leder till agentkostnader som består av bindningsutgifter och residual förluster.

I relationen vill varje aktör appropriera en så stor del av det skapade värdet som möjligt. Det innebär att företaget vill maximera intäkter till så låg kostnad som möjligt i syfte att skapa vinst, medan de anställda vill ha en hög ersättning till så låg ansträngning som möjligt. Således har parterna olika intressen och mål om hur värdet skall fördelas.

I syfte att reducera agentkostnaderna, sammanföra målbilden mellan aktörerna och säkerställa företagets tänkta värdefördelning implementeras en prestationsbaserad incitamentsstruktur. Då knyts den anställdas ersättning till värdet företaget erhåller av den anställdas handlingar samt till hur dennas prestation uppfyller företagets mål. Prestationsbaserade incitament har av tidigare studier visat sig ha en positiv inverkan på produktiviteten och den producerade kvantiteten. Andra studier påpekar negativa effekter med dessa incitamentsstrukturer. Kritiker menar att det finns en risk att agenter enbart fokuserar på de mätbara arbetsuppgifterna som är knutna till ersättningen samt att det är osäkert om dess långsiktiga effekt.

Den anställdes respons på den implementerade incitamentsstrukturen påverkar värdefördelning mellan företaget och den anställda genom produktivt eller ofördelaktigt lärande. Detta innebär att de anställda antingen lär sig att arbeta mer produktivt i enlighet med företagens målsättningar eller lär sig att utnyttja den incitamentsstrukturen för egen vinning. Produktivt lärande kommer att öka båda parter värdeskapande medan ofördelaktigt lärande leder till att anställda ökar sin egen värdeappropriering på företagets bekostnad. Om den anställda approprierar värde på företagets bekostnad kommer incitamentsstrukturen att justeras för att återställa balansen i värdefördelningen. Med tiden lär sig företaget hur de ska justera den prestationsbaserade incitamentsstrukturen så att de upplever en högre måluppfyllelse. En ändring i incitamentsstrukturen leder i sin tur även till att den uppställda värdefördelningen justeras och därmed uppstår nya förutsättningar i agentrelationen.

Studiens teoretiska ramverk sammanfattas i följande figur:



Figur 1. Studiens teoretiska ramverk.

METOD

I metodavsnittet beskrivs studiens arbetsprocess och de val vi gjorde för att uppfylla studiens syfte. Avsnittet inleds med att förklara valet av vetenskaplig ansats, forskningsdesign och forskningsstrategi. Vidare följer en omfattande genomgång över urvalsprocessen av fallföretaget och respondenter. Nästkommande avsnitt förklarar studiens val av forskningsinstrument och tillvägagångssätt för datainsamling. Därefter behandlas anonymitetsproblematik och hur det inverkar på vår fallstudie. Vidare följer en beskrivning av det analysverktyg som använts i syfte att besvara studiens frågeställning. Slutligen följer en kritisk diskussion gällande studiens reliabilitet och validitet.

Vetenskaplig ansats: abduktiv

När arbetet med studien inleddes var samtliga författare överens om att finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer och värdefördelning var ett område vi ville studera vidare.

Arbetsprocessen startade med insamling av teori som senare lade grunden till den empiriska datainsamlingen. Under arbetets gång justerades teorin för att tydligare förklara de fenomen vi uppmärksammade under datainsamlingen. Det finns tre skilda ansatser man kan förhålla sig till när det empiriska materialet ska möta det teoretiska ramverket i analysen; deduktion, induktion eller abduktion (Bryman & Bell, 2013; Alvehus, 2013; Alvesson & Sköldberg, 2008). En induktiv ansats utgår från det empiriska materialet för att skapa generella samband mellan enskilda fall (Alvesson & Sköldberg, 2008). En deduktiv ansats utgår däremot från det teoretiska ramverket som prövas mot det empiriska materialet (Alvehus, 2013).

Däremot menar Bryman och Bell (2013: 25) att det många gånger är bättre att uppfatta dessa ansatser som tendenser och inte som ett en entydig distinktion som alltid gäller. Det finns en tredje ansats som författare, liksom oss, kan förhålla sig till; abduktion. Det innebär att det empiriska tillämpningsområdet utvecklas under tiden som teorin justeras (Alvehus, 2013). Vi valde en abduktiv ansats då den möjliggjorde en flexibel arbetsprocess, omfattande datainsamling och en djupare analys.

Forskningsdesign: enfallstudie

Då vi syftet var att undersöka hur prestationsbaserade incitamentsstrukturer påverkar värdefördelningen mellan ett företag och dess anställda var det kritiskt att välja en forskningsdesign som möjliggjorde en djupgående analys. Enligt Bryman och Bell (2013: 71-74) är fallstudier lämpliga då man vill utföra en djupgående undersökning av ett specifikt fall och enligt Yin (2009:31) syftar det till att studera en aktuell händelse i dess verkliga kontext. En enfallstudie möjliggjorde en djupare datainsamling och vidare analys.

Den kritik som riktas mot enfallstudier är att det blir svårt att säkerställa under vilka villkor en teori håller. Resultatets generaliserbarhet och externa validitet blir bristfällig eftersom endast ett företag undersöks (Bryman & Bell, 2013: 71-74). Alternativet hade varit att göra en flerfallstudie, som skulle ha genererat ett starkare och mer övergripande resultat (Eisenhardt & Graebner, 2007: 25-32). Valet mellan dessa två forskningsdesigner kan således ses som en avvägning mellan möjligheten att göra en djupare analys och en bredare undersökning. Då vi hade begränsat med tid och resurser bedömde vi att möjligheten att uppnå studiens syfte ökade genom fördjupning i ett företag, trots att den begränsade överförbarheten. Då många företag använder sig av prestationsbaserade incitamentsstrukturer ansåg vi att ämnet var relevant att undersöka och av sådan karaktär att det fanns en viss överförbarhet till andra företag. I ett försök att stärka generaliserbarheten och studiens interna

validitet, användes en analysteknik som har sin utgångspunkt i mönsterjämförelse vilket vi presenterar närmre i avsnittet dataanalys (Yin, 2009: 127-143).

Forskningsstrategi: Kvalitativ med kvantitativa inslag

Då vi hade beslutat att genomföra en fallstudie och hade identifierat ett område av intresse ställdes vi inför valet att välja en kvalitativ eller kvantitativ metod. Kvantitativ metod är mer lämplig när teoretiska variabler ska omvandlas till operationaliserade variabler för att kunna kvantifiera och mäta data. Kvalitativ metod lägger istället tyngdpunkt på ord och syftar till att se hur individer tolkar och uppfattar sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013: 39-41). Kvalitativa och kvantitativa metoder skiljer sig således åt när det gäller vilken typ av data som insamlas och hur den analyseras. En kvalitativ metod ansågs mest lämplig utifrån studiens syfte eftersom det möjliggjorde en fördelaktig utgångspunkt i framförallt insamling och en djupgående analys av det empiriska materialet. Det möjliggjorde att en djupare förståelse av beteenden, åsikter och värderingar i miljön undersökningen ägde rum (Bryman & Bell, 2013: 322-323). För att kunna undersöka responsen hos de anställda i förhållande till en prestationsbaserad incitamentsstruktur var det viktigt att få fram de anställdas tankar, agerande och åsikter. Denna datainsamling hade varit svår att genomföra med en kvantitativ ansats. Däremot har studien inslag av kvantitativ data i form av intern företagsinformation i syfte att stärka den empiriska grunden och resultatet. Anledningen till att vi använde oss av kvantitativa data förklarar vi vidare under avsnittet forskningsinstrument.

Urvalsprocessen

Val av fallföretag. För att uppnå syftet med studien var det nödvändigt att välja ett fallföretag där vi kunde insamla relevant empiriskt material. Vi ställde upp ett antal kriterier som syftade till att säkerställa den efterfrågade datainsamlingen. Kriterierna var följande:

- Fallföretagets bransch skulle kännetecknas av att använda sig av finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer
- Företaget skulle använda sig av en finansiellt prestationsbaserad incitamentsstruktur kopplad till försäljning i butiker. Därmed skulle försäljning vara en central del i företagets verksamhet
- Det skulle vara ett stort företag (minst 50 anställda) som bedriver en omfattande verksamhet (butiker i alla regioner) i Sverige

- Företaget skulle aktivt arbeta med att utveckla sina prestationsbaserade incitamentsstrukturer och skulle ha genomfört omfattande förändringar de senaste två åren.

Förutom ovanstående kriterier var tillgänglighet ett avgörande kriterium, då det givetvis var viktigt att företaget var villig att samarbeta med oss. Kriterierna valdes för att öka generaliserbarheten till andra liknande företag och för att kunna besvara studiens frågeställning. Ett stort företag, som enligt Bolagsverket har minst 50 anställda (www.bolagsverket.se), valdes då det möjliggjorde ett större urval av respondenter. Samtidigt som större företag dokumenterar i större utsträckning, vilket ökade våra chanser att få ta del utav intern företagsinformation. Vi efterfrågade ett företag som aktivt arbetade med detta styrmedel och som relativt nyligen genomgått en omfattande förändring kopplat till incitamentsstrukturer. Detta för att kunna studera de anställdas respons till följd av förändringen. Att förändringen ägt rum relativt nyligen ökade våra chanser att samla in korrekt information kopplat säljarna respons. Detta då organisationen samt säljarna fortfarande minns förändringen och dess effekter. Samt att resultatmåttnått fortfarande fanns dokumenterade inom organisationen.

Vi fick kontakt med ett företag som uppfyllde samtliga uppställda kriterier. Ett företag som en av studiens författare hade god insikt i sedan tidigare, vilket underlättade då vi hade ett antal möjliga kontaktpersoner. Det utvalda fallföretaget använder sig till en hög grad av finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturer vilket stämde in på våra uppställda kriterier. Vi ansåg att det redan etablerade kontaktnätet var fördelaktigt då det skulle underlätta studiens datainsamling. Dock fanns det en påtaglig risk för subjektivitet vilket vi redogör för vidare under avsnittet validitet.

Val av respondenter. Respondenterna på fallföretaget skulle representera samtliga organisatoriska nivåer inom företaget och inkludera med både heltids- och timanställda säljare. Det skulle möjliggöra ett bredare perspektiv samtidigt som vi kunde bekräfta det empiriska materialet på samtliga nivåer. Då vi förväntade oss att de skulle bli problematiskt att finna passande nyckelpersoner på huvudkontoret som var villiga att intervjuas tog vi tidigt kontakt med en i författarnas nätverk. Denna person arbetar som regionchef på fallföretaget och hjälpte oss att få kontakt med fallföretagets affärsanalytiker som senare blev vår kontaktperson.

Vidare använde vi oss av ett snöbollsurval vid urvalet av respondenter på huvudkontors- och regionchefsnivå. Detta innebär att man inledningsvis tar kontakt med ett mindre antal människor som sedan kan leda en vidare till ytterligare respondenter (Bryman & Bell, 2013:

126-127). Kontaktpersonen hade utvecklat den nuvarande incitamentsstrukturen och utifrån vår bedömning hade personen god insikt i ämnet och goda möjligheter att hjälpa oss vidare med att hitta relevanta respondenter. Problematiken med snöbollsurval är enligt Bryman och Bell (2013: 127) att det inte är slumpmässigt och därmed är det inte representativt för urvalet. Detta försämrar den externa validiteten. Eftersom kontaktpersonen bokade in samtliga intervjuer på huvudkontoret och med regionchefen, begränsade detta vår förmåga att påverka urvalet vilket resulterades i en bristande validitet. Däremot ansåg vi att det var fördelaktigt eftersom kontaktpersonen hade bättre kunskap om vilka personer inom företaget som uppfyllde våra kriterier. När kontaktpersonen fick i uppdrag att hitta respondenter förklarade vi först studiens syfte och kravet att respondenten skulle uppfylla minst ett utav följande kriterier:

- Respondenten skulle arbeta eller ha arbetat med utformningen av den prestationsbaserade incitamentsstrukturen för butikerna
- Respondenten skulle arbeta eller ha arbetat med försäljning eller utveckling av butikerna i Sverige och skulle ha en god insikt i företagets incitamentsstruktur.

Kriterierna bidrog till att vi fann rätt nyckelpersoner som besatt den kunskap vi efterfrågade. Kunskap som möjliggjorde en relevant datainsamling. Målet var att intervjua minst fyra personer från huvudkontoret och två regionchefer, för att få det breda perspektiv vi sökte. Kontaktpersonen bokade in intervjuer med fyra personer från huvudkontoret och två regionchefer som uppfyllde våra uppställda kriterier. Varav en regionchef avbokade intervjun två gånger med anledning av tidsbrist, vilket gjorde att urvalet på regionnivå blev mindre representativt. De slutgiltiga respondenterna presenteras vidare i Figur 2.

Därefter stod vi inför valet av respondenter på butiksnivå. Detta var en ytterligare en kritisk del i urvalsprocessen eftersom studiens resultat till stor del skulle bygga på information från säljarna och butikscheferna. Då företaget har ett stort antal butiker spridda över hela Sverige försvårade det möjligheten att få ett representativt urval. En av studiens författare, med god insikt i företaget, rangordnade säljarna och butikscheferna utifrån uppställda kriterier nedan för att få en så representativ spridning som möjligt. Utifrån denna rangordning bokade vi in de respondenter som var tillgängliga, vilket medför att vi på butiksnivå gjorde ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013: 124). Då vi själva valde respondenter kunde vi undvika yttre påverkan i urvalsprocessen. Två gemensamma kriterier sattes upp för både butikschefer och säljare:

- Respondenten skulle ha arbetat på företaget i minst ett år vid intervjutillfället
- Respondenten skulle ha arbetat under olika incitamentsstrukturer på fallföretaget.

De två grundläggande kriterierna säkerställde att respondenten hade en tillräckligt god inblick i ämnet för att kunna ge relevant empirisk information. Urvalet av butikschef-responderer hade utgångspunkt i följande kriterier:

- Butikerna som respondenterna var ansvariga för skulle ha olika storlekar
- Butikerna som respondenterna var ansvariga för skulle visa olika försäljningsresultat
- Butikerna som respondenterna var ansvariga för skulle visa olika resultat på kundnöjdhet.

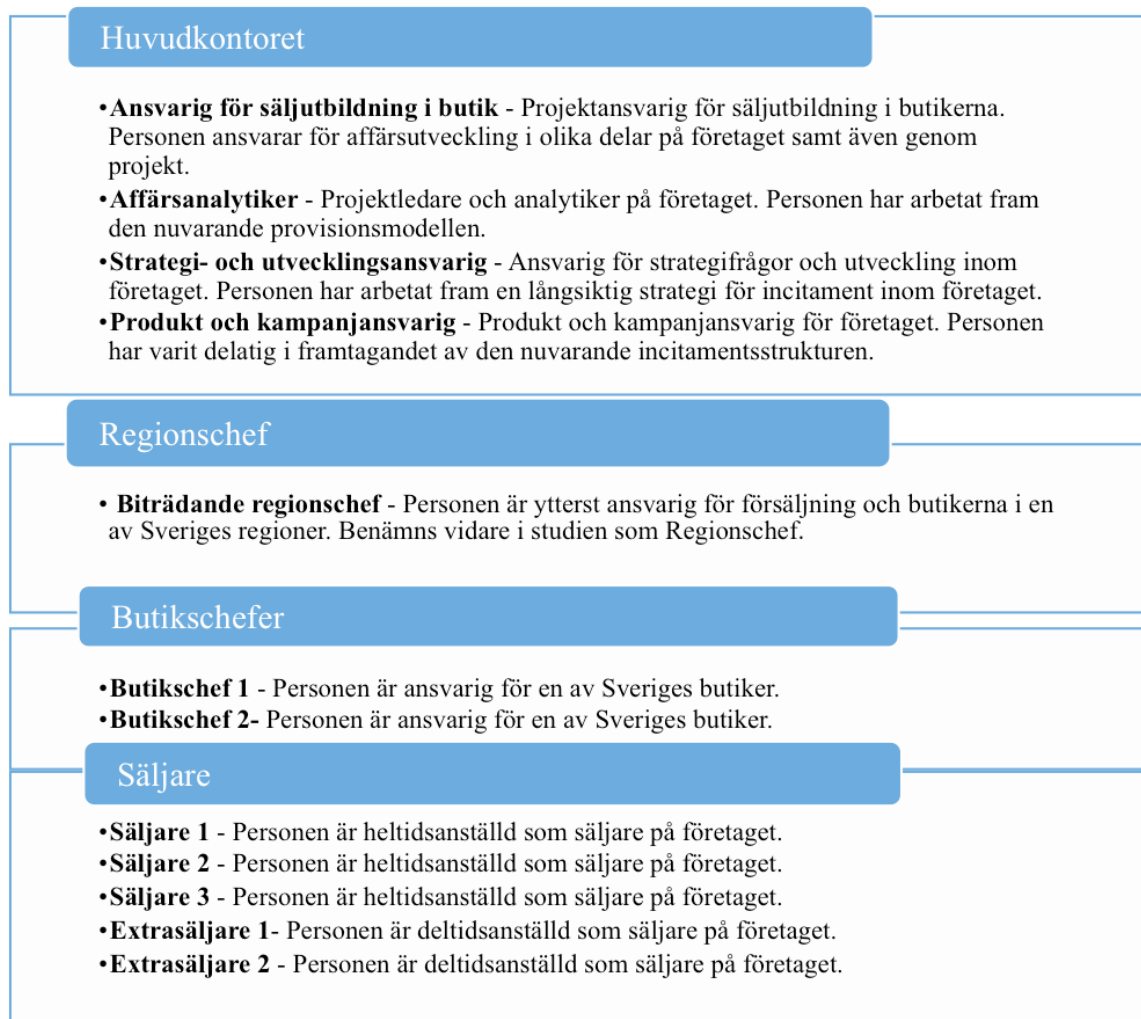
Storleken på butikerna skulle variera eftersom budgeteras olika beroende på butikens storlek. Dessutom var det viktigt att butikschefernas butiker uppvisade olika resultat på både försäljning och kundnöjdhet, detta för att få en spridning som representerade butikskedjans varierande resultat. Följande kriterier ställdes upp för respondenter som var säljare:

- Respondenterna skulle ha olika anställningsformer: heltids- eller timanställda
- Respondenterna skulle uppvisa olika individuella resultat gällande försäljning
- Respondenterna skulle uppvisa olika individuella resultat gällande kundnöjdhet
- Butiken respondenterna arbetade i skulle ha en geografisk spridning från minst två olika regioner och de skulle arbeta i minst tre olika butiker.

Det var viktigt att intervjua både heltids- och timanställda då incitamentsstrukturen skiljer sig åt beroende på anställningsform. Vi valde säljare med olika anställningsform eftersom det skulle ge en mer övergripande bild och vara representativt för den faktiska personalstyrkan på företaget. Författarna ville samtidigt undersöka hur agerandet och åsikterna skiljer sig åt mellan tim- och heltidsanställda. Likt kriterierna för butikscheferna, var det kritiskt att säljarna uppvisade olika kundnöjdhets- och försäljningsresultat samt att butikerna varierade i storlek.

Vår ambition var att majoriteten av intervjuerna skulle hållas med butikssäljare med ett krav på minst fyra respondenter. Sammanlagt kontaktade vi tolv säljare och butikschefer som uppfyllde de ovanstående kriterierna via e-post. Av dessa tolv var följande tillgängliga för

intervju: två timanställda säljare, tre heltids säljare och två butikschefer (se Figur 2). Dessa arbetade i tre olika butiker. Vi kunde därmed få en viss geografisk spridning mellan butikerna i urvalet. De uppställda kriterierna var inte tillräckliga för att åstadkomma ett representativt urval. Vi hade begränsad med tid och resurser vilket medförde att vi inte kunde genomföra studien på annorlunda sätt. Kriterierna möjliggjorde att vi trots det kunde få en viss spridning i urvalet. Nedan följer en uppställning av samtliga respondenter från fallföretaget:



Figur 2. Fallstudiens respondenter uppdelat på de olika organisatoriska nivåerna.

Forskningsinstrument: litteraturgenomgång och semi-strukturerade intervjuer

En omfattande litteraturgenomgång har legat till grund för utformningen av det teoretiska ramverket. Inledningsvis utgick vi från ett antal vetenskapliga artiklar som huvudsakligen behandlade de grundläggande antagandena inom agentteorin. Genom en fokuserad efterforskning i framförallt Lunds Universitets databas (LUB Search) fann vi en stor mängd forskning

inom studiens teoretiska område. Vi använde oss även av referenser från tidigare vetenskapliga artiklar i syfte att finna fler artiklar som behandlar studiens specifika ämne, vilket underlättade teorigenomgången. Dessa handlade bland annat om agentproblematik och agentkostnader, intern värdefördelning, prestationsbaserade incitamentsstrukturer och olika typer av lärande (Baker, 2002; Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976; Obloj & Sengul, 2012). Denna process var betydelsefull för att kunna utforma ramverket och ge studien en relevant teoretisk utgångspunkt.

Utifrån studiens syfte ansåg vi att semi-strukturerade intervjuer var ett lämpligt forskningsinstrument då det möjliggör en djupare datainsamling och en viss struktur vilket underlättar bearbetningen. Praktiskt innebär det att vi sammanställde en lista över teman som ska forma intervjun vilket möjliggjorde att respondenten kunde utforma sina egna svar (Bryman & Bell, 2013: 362-363). Från dessa teman utformade vi frågor som resulterade i tre intervjuguider (se Bilaga 1). Dessa gav oss flexibilitet och även möjlighet att anpassa intervjun efter respondenten genom följdfrågor. Genom att inte ställa alla delfrågor utan istället anpassa oss till respondenten genom följdfrågor kunde vi få fram värdefull information. Vi utgick från samma teman till de olika organisatoriska nivåerna men gjorde individanpassade frågor utefter respondentens specifika roll och ansvarsområde.

Nackdelen med intervjuer och speciellt semi-strukturerade intervjuer är att det medför en problematik gällande respondentens förmåga att uttrycka sina åsikter och uppfattningar. Detta kan ha att göra med ovilja, dåligt minne eller missuppfattningar. Detta innebär att det är nödvändigt att jämföra svaren från intervjuerna med information från alternativa källor (Yin, 2009: 119). Därför valde vi att dessutom använda oss av kvantitativ data i form av företagsintern information för att komplettera och bekräfta informationen från intervjuerna. Det innehöll information om tidigare provisionsmodeller, pilotförsöket som genomfördes och justeringar som gjordes i efterhand samt den nuvarande provisionsmodellen. Detta benämns som triangulering och skapar en samstämmighet i informationen och genom att använda olikartade källor blir varje resultat och slutsats i studien mer övertygande (Yin, 2009: 126).

Tillvägagångssätt

Innan intervjuerna med respondenterna genomförde vi en pilotstudie för att säkerställa frågorna i intervjuguiden. Denna genomfördes med två respondenter, en från huvudkontoret och en säljare, som inte var en del av vårt urval. En pilotstudie gör det möjligt att säkerställa intervjuguidens struktur och att frågorna är lämpliga och förståeliga (Bryman & Bell, 2013:

191). Likaså upplevde vi att den hjälpte oss att korrigera brister i frågorna och kontrollera att vi höll oss inom tidsramen.

Vi valde att inte skicka frågorna till respondenterna i förväg eftersom vi ansåg att det skulle kunna påverka personens förmåga att uttrycka sig ärligt. Detta möjliggjorde insamlingen av spontana, ärliga svar utan vidare förberedelse. Syftet med intervjuerna var att få respondenternas åsikter och uppfattningar. Författarna ansåg att sannolikheten för detta skulle öka om respondenterna inte hade möjlighet att förbereda sig inför intervjuerna. Nackdelen är att respondenten inte kan sätta sig in i frågorna i förväg och därmed kan de inte ge lika genomtänkta svar (Bryman & Bell, 2013: 528). Det var något som ansågs positivt då förberedelser inte var nödvändiga då respondenterna redan var insatta i ämnet.

Intervjuerna med huvudkontoret och regionchefen ägde därefter rum genom videosamtal på Internet, med anledning av de stora geografiska avstånden. Avståndet medförde att vi varken hade tid eller resurser att genomföra dessa intervjuer på plats. Fördelen med intervjuer som sker ansikte mot ansikte är att det är lättare att bygga upp och upprätthålla en god relation och engagemang hos respondenten (Bryman & Bell, 2013: 528). Vi upplevde även att det underlättade för respondenterna med videosamtal då de själva kunde välja plats för intervjun. Däremot är det inte optimalt att genomföra intervjuer via Internet eftersom det finns en risk för tekniska problem (Bryman & Bell, 2013: 370). Vi upplevde likaså att det var svårare att uppfatta personens kroppsspråk genom videosamtal eftersom kvaliteten på videosamtalen inte alltid var optimal. Med butikscheferna och säljarna var det däremot möjligt att genomföra intervjuer på plats, vilket medförde att vi erhöll den positiva effekten av att hålla intervjun ansikte mot ansikte (Bryman & Bell, 2013: 528). Det faktumet att vi varierade intervjuemetoderna resulterade i att intervjuerna hade olika förutsättningar. Vi bestämde oss för att begränsa tiden för samtliga intervjuerna till maximalt en timme för att inte riskera att trötta ut respondenten och för att begränsa påverkan på deras arbetstid.

Intervjuguiden och intervjuerna inleddes med frågor som inte krävde att personen behövde uttrycka åsikter eller ta ställning. Bryman och Bell (2013: 366) menar däremot att frågor som är direkt relaterade till studiens syfte ska ställas inledningsvis i intervjun för att inte respondenten ska uppfatta att frågorna är irrelevanta och riskera att tappa intresse. Vi observerade dock från pilotintervjuerna att respondenten hade lite svårigheter att direkt sätta sig in i ämnet utan några lättare uppbyggnadsfrågor. Vi frågade istället inledningsvis efter bakgrundsinformation om respondentens arbetsroll med mera, som gjorde det möjligt att sätta in svaren i en tydligare kontext (Bryman & Bell, 2013: 369). Frågorna som följde var ett antal strukturerade frågor som ofta resulterade i ett antal uppföljningsfrågor. I andra delen av

intervjun blev frågorna mer öppna och av en indirekt och tolkande karaktär vilket enligt Bryman och Bell (2013: 372) lämpar sig då man vill få fram personens egna åsikter och uppfattningar.

Vi valde att spela in samtliga intervjuer med anledning av vår kognitiva begränsning. Inspelningarna medförde att vi kunde lyssna på intervjuerna flera gånger och kontrollera svaren. Det gjorde det även möjligt att genomföra en noggrannare analys av svaren och fånga upp tolkningar som kanske inte uppfattades under intervjun (Bryman & Bell, 2013: 374). Risken med ljudinspelning är att respondenten kan bli mer restriktiv i sina svar och har en känsla av oro att det de har sagt kommer bevaras i framtiden (Bryman & Bell, 2013: 375). För att mildra denna oro meddelade vi på ett tydligt sätt till respondenten att endast vi kommer använda oss av materialet och att det som publiceras är anonymt. Vi inledde även samtliga intervjuer med att meddela att vi skulle spela in hela samtalet samtidigt som vi förklarade att intervjun det enda som skulle publiceras var arbetstiteln. Vi märkte vid pilotintervjuerna att anonymiteten ökade möjligheten att få utförliga och ärliga svar.

Anonymitetsproblematik

I samråd med fallföretaget beslutade vi oss för att genomföra studien konfidentiellt. Anonymiteten möjliggjorde insamlingen av det empiriska materialet vi efterfrågade. Vad som kunde publiceras bestämdes i samråd med fallföretaget och vi skrev även på sekretessavtal i ett tidigt skede. Anonymitet innebär att man inte ska kunna identifiera respondenterna efter att studien har publicerats (Bryman & Bell, 2013: 562). Det innebär att namn inte publiceras utan endast arbetstitlar samt att företagets specifika bransch inte nämns. Anonymiteten resulterade även i att företags- och branschspecifika uttryck och begrepp inte publicerades i studien. Studiens syfte var inte att undersöka det specifika fallföretaget, utan snarare generella fenomen kopplade till incitamentsstrukturens påverkan på värdefördelningen. Förutsatt att företaget uppfyllde våra urvalskriterier var det specifika företaget inte det väsentliga. Den specifika bransch vilket företaget är verksamt i var inte en betydande faktor för att kunna svara på frågeställningen. Den negativa konsekvensen av anonymitet är att den inverkar negativt på validiteten samt att det gör det svårare för läsaren att få en tydlig kontext. Bryman och Bell (2013: 562) menar att användandet av pseudonymer inte eliminerar risken för att man ska kunna identifiera företaget i fråga. Med anledning av detta har företags- och branschspecifika begrepp ersatts i empirin för att minimera risken för identifiering av företaget. Däremot påverkar detta empirin eftersom vissa ord kan ha en specifik betydelse i olika sammanhang.

Vi har därför noggrant valt ut synonymer som vi ansåg var lämpliga och anpassat oss till varje respondents svar.

Vi var väl medvetna om att anonymiteten av fallföretaget och respondenterna var en av studiens största brister. Det beror på att anonymitet och konfidentialitet ger speciella problem i samband med analysen av data (Bryman & Bell, 2013: 563). Eftersom sekretessen var viktig att upprätthålla genom hela studien begränsades vår möjlighet att uttrycka oss obehindrat. Eftersom det var en tredje part som föranledde denna begränsning påverkas objektiviteten i studien till viss del. Däremot orsakade sekretessen främst förändringar av specifika ord och namn med direkt koppling till företaget. Någon annan inverkan på studien är inte framträdande och fallföretaget har inte under någon omständighet påverkat författarnas åsikter, urval idéer eller slutsatser. Det var tydligt att sekretessen skapade problem i de ovanstående delarna av studien. Men anonymiteten var en förutsättning för att uppnå studiens syfte och vi anser att det inte har begränsat möjligheten att besvara forskningsfrågan.

Dataanalys

Processen att analysera det empiriska materialet genomfördes i ett flertal steg. Det första steget var att bearbeta och sammanställa samtliga intervjuer genom transkribering. Vi strukturerade upp svaren efter vilken nivå och roll respondenten hade inom företaget.

Det andra steget var att föra samman svaren under intervjuguidens uppställda teman och frågor. Svaren sammanställde vi under respektive fråga och markerade tydligt i olika färger vilka svar som härstammade från vilken respondent. Detta för att kunna göra kopplingar mellan respondenternas olika svar. Empirin var uppdelad efter de olika organisatoriska nivåerna inom företaget för att enkelt att utläsa likheter och skillnader.

Det tredje steget var att välja ut den empiri vi ansåg var relevant för att analysera utifrån studiens teoretiska ramverk. Således strukturerade vi upp och valde ut empirin utifrån den teori som återfanns i det teoretiska ramverket. Vi upplevde här en utmaning i att strukturera upp insamlade data på ett enhetligt och tydligt sätt. Det berodde på att varje respondent inte hade likvärdig kunskap kopplat till våra uppställda teman, vilket gjorde att vi var tvungna att komplettera svaren mellan olika respondenter i syfte att skapa en helhetsbild. Vi valde ut de svar som tydligast representerade majoriteten utav respondenternas åsikter. Detta var i syfte minimera risken att det empiriska urvalet skulle vinklas för mycket vilket skulle kunna ge en missvisande bild.

Slutligen användes även det teoretiska ramverket som en utgångspunkt i analysen. Genom att följa ramverket kunde vi få korrekt och tydlig strukturerad analys där varje avsnitt bygger vidare på nästa del. För att stärka den interna validiteten av det empiriska insamlade materialet valde vi att använda oss av en analysteknik som har sin utgångspunkt i mönsterjämförelse. Med denna teknik jämförs ett empiriskt mönster med ett eller flera förväntade mönster som grundar sig i teoretiska antaganden. Det går då att se hur väl dessa mönster stämmer överens med varandra. Om det finns en tydlig överensstämmelse i resultatet av jämförelsen stärks studiens interna validitet (Yin, 2009: 127-143). Detta var ett viktigt verktyg i analysen eftersom det underlättade sammanföringen av teori och empiri samtidigt som det gav en enhetlig struktur på texten.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet. Reliabilitet handlar enligt Bryman och Bell (2013: 48) om huruvida det går att få samma resultat från en undersökning om den genomfördes på nytt. Det innebär att man ska kunna säkerställa att tillvägagångssättet i en studie ska gå att upprepa och återigen komma fram till samma slutsatser på samma fallföretag (Yin, 2009: 59). I syfte att stärka reliabiliteten utformades frågor i tre intervjuguider med stor eftertanke. Då intervjuguiden hade olika teman och delfrågor kunde vi få en viss struktur i svaren. Genom pilotintervjuerna kunde vi korrigera och anpassa frågorna bättre efter respondenterna för att öka möjligheten att få fram den informationen vi efterfrågade. De noggrant utvalda respondenterna hade god insikt i ämnet vilket möjliggjorde att vi kunde få in värdefull och relevant information. Genom att genomföra intervjuer med personer på olika nivåer och med olika roller inom företaget kunde vi även bekräfta informationen ifrån olika perspektiv. Vi använde oss av semi-strukturerade intervjuer vilket gav respondenten en möjlighet att själva uttrycka sina egna åsikter och uppfattningar. Det gav oss djupgående information och en bra grund att analysera. Vi spelade in och transkriberade intervjuerna för att kunna kontrollera svaren och reda upp eventuella missförstånd eller tolkningsskillnader i efterhand. Det kritiska med studien är att vi har valt ut delar från den insamlade data till uppsatsens resultat, vilket medför att det finns en möjlighet att andra författare hade valt ut andra delar. Förutom intervjuer fick vi även ta del av kvantitativ data i form av interna dokument som kunde bekräfta och komplettera de svar vi fick. Genom en trianguleringsprocess av olika informationskällor kunde vi stärka studiens

resultat. Sammanfattningsvis har studien en god reliabilitet då vi bedömer att det finns en stor möjlighet att studien resulterar i samma slutsatser om den genomförs på nytt.

Validitet. Bryman och Bell (2013: 48-49) beskriver validitet som bedömningen huruvida de slutsatser som undersökningen har kommit fram till hänger ihop eller inte. När det gäller en fallstudie handlar den interna validitet främst om att kunna dra hållbara slutsatser. Vi anser att studiens interna validitet är hög då den insamlade empirin har en tydlig koppling till studiens syfte. Respondenterna på huvudkontoret hade en mycket god inblick i ämnet som studien undersöker. För att stärka den interna validiteten ytterligare har vi använt oss av mönsterjämförelse som analysteknik. Däremot fanns en påtaglig risk för subjektivitet eftersom en av studiens författare har god insikt i företaget och dessutom hade ett antal kontaktpersoner på fallföretaget. Detta kan påverka hållbarheten och objektiviteten i studiens resultat och slutsats. Dock har samtliga av studiens författare haft detta i åtanke genom hela arbetsprocessen och varit väl medvetna om att objektiviteten är nödvändig för att ha en god validitet. Med syfte att begränsa denna problematik var det viktigt att endast använda oss utav det insamlade empiriska materialet då vi genomförde vår analys och slutsats.

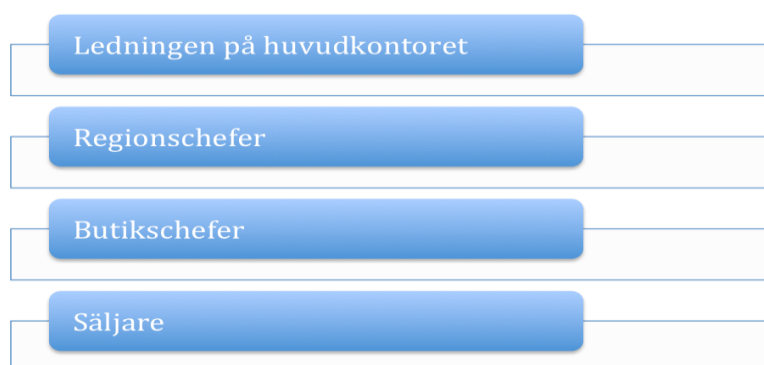
Bryman & Bell (2013: 48-49) beskriver en studies externa validitet som resultatets överförbarhet från det specifika fallet som har undersökts till andra externa sammanhang. Eftersom det är en fallstudie där vi endast undersöker ett fallföretag är den externa validiteten bristfällig. Detta gör att resultatets generaliserbarhet och överförbarhet till andra sammanhang är låg eftersom det inte går att veta om resultatet har någon relevans i andra branscher eller för andra företaget. Däremot är ämnet av sådan karaktär att vi anser att det finns en viss generaliserbarhet till andra sammanhang då många liknande företag använder sig av prestationsbaserade incitamentsstrukturer. Genom att använda ett snöbollsurval uppstår uppenbara brister i den externa validiteten eftersom det inte är ett slumpmässigt urval som representerar populationen. Dock ansåg vi att snöbollsurvalet var nödvändigt för att få in den information vi efterfrågade. Vid urvalet av butiker och butikspersonal försökte vi få ett mer representativt urval genom att välja respondenter utifrån ett antal olika kriterier vilket resulterade i ett mer riktat urval. Däremot är detta urval inte heller representativt eftersom vi inte genomförde tillräckligt många intervjuer och samtidigt själva valde ut respondenter på butiksnivå. Detta försämrar den externa validiteten. För att stärka validiteten har vi använt oss av intern företagsinformation. Detta kvantitativa material gjorde det möjligt att bekräfta och komplettera resultatet som insamlats genom intervjuerna. Anonymiteten har även inverkat negativt på validiteten genom att det begränsar överförbarheten.

RESULTAT

Studiens resultat inleds med att ge en kortfattad presentation av fallföretaget och dess bransch. Därefter följer en beskrivning av företagets tidigare finansiellt prestationsbaserade incitamentsstruktur och den omfattande förändringen som gjordes år 2015 vilket resulterade i en ny prestationsbaserad incitamentsstruktur. Fortsättningsvis beskrivs vilka justeringar som fallföretaget genomförde efter ett pilotförsök av den nya incitamentsstrukturen. Slutligen kommer vi att redogöra för samtliga organisationsnivåers perspektiv om de anställdas respons på den prestationsbaserade incitamentsstrukturen och hur detta påverkar värdefördelningen mellan de anställda och företaget. För att urskilja den finansiella prestationsbaserade incitamentsstrukturen kommer vi vidare benämna fallföretagets finansiellt prestationsbaserade incitamentsstruktur som provisionsmodell.

Fallföretagets verksamhet

Fallföretaget erbjuder paketslösningar, produkter och service till konsumenter och företag i den svenska detaljhandeln. Branschen som fallföretaget är verksam i kännetecknas av hög konkurrens, låg kundlojalitet och kundnöjdhet. Företaget är ett aktiebolag och tillhör en större internationell koncern där ledningen för verksamheten i Sverige får direktiv av koncernens ledningsgrupp och styrelse. Besluten om fallföretagets övergripande mål tas i koncernens styrelse och ledningsgrupp, vilket bryts ner till delmål av huvudkontoret och appliceras på verksamheten. Butikskedjan består av följande organisatoriska nivåer: ledningen och de ansvariga på huvudkontoret, regionchefer, butikshefer och slutligen säljare i butikerna (se Figur 3). Bland säljarna i butik arbetar både heltidsanställda och timanställda.



Figur 3. Butikskedjans organisatoriska nivåer.

Provisionsmodeller har länge varit ett väl använt styrmedel för att få säljarna att agera i ledningens intresse och ett sätt för huvudkontoret i Sverige att styra försäljningen för

företagets butikskedja. En stor del av säljarnas ersättning består av en rörlig ersättning i form av provision och fallföretaget arbetar med att ständigt justera och förändra om sina provisionsmodeller. Den senaste stora förändringen skedde under våren år 2015. Vi kommer i det kommandet avsnittet redogöra för hur provisionsmodellen såg ut innan den stora förändringen inträffade. Den tidigare och nuvarande provisionsmodellen sammanfattas därefter (Figur 4).

Företagets tidigare provisionsmodell. Den tidigare provisionsmodellen mätte säljarna på paketlösningar till nya och återkommande kunder. I tillägg inkluderade provisionsmodellen även merförsäljning och övrig försäljning.

För ett par år sen beslutade sig företaget för att satsa på en mer kundinriktad försäljning som en direkt respons på de låga resultaten på kundnöjdhet för branschen som helhet. Företaget satte i samband med det upp ett långsiktigt mål om att ha branschens nöjdaste kunder. I samband med den ändrade inriktningen mot kundnöjdhet, kompletterade företaget den dåvarande provisionsmodellen och adderade provision för kundnöjdhet där säljarna mättes utifrån sin individuella prestation. Det gjorde att kundnöjdhet fanns med som en parameter i det vi ser som den tidigare provisionsmodellen. Parametern kundnöjdhet låg som en bonus uppe på den befintliga provisionen och säljarna erhöll individuellt denna bonus om de uppnådde en specifik nivå av nöjda kunder. Resultatet på kundnöjdhet innebar även att säljarna kunde få ett individuellt avdrag på sin provision om resultatet på kundnöjdhet låg under en specifik lägsta nivå.

Den tidigare provisionsmodellen mätte säljarna på försäljning av paketlösningar till nya och återkommande kunder. Säljarna behövde sälja ett visst antal paketlösningar till nya kunder för att erhålla provision över huvud taget. Detta var ett grundkrav som varje butikssäljare behövde uppnå för att erhålla provision som ett tillägg på sin fasta ersättning. Därefter genererade varje försäljning av en paketlösning till en ny och återkommande kund ett visst provisionsbelopp. Säljarens samtliga provisionsbelopp adderades sedan samman varje månad till en total provision. Det genererades ett högre provisionsbelopp för försäljning av en paketlösning till en ny kund jämfört med samma försäljning till en återkommande kund. Provisionsbeloppen varierade även i storlek beroende på vilken prisnivå säljaren sålde till kund, en paketlösning med ett högre pris genererade ett högre provisionsbelopp. Säljarna kunde även samla ihop provision genom merförsäljning av alla dess slag.

Varje månad hade säljarna en provisionsgräns som baserad på butiksstorlek, som bestod av en viss summa provision som säljarna totalt behövde överskrida för att erhålla provision. Ifall säljarens totala provision per månad överskred månadens provisionsgräns erhöll säljaren

denna provision som ett tillägg till sin fasta ersättning. Ersättningen för kundnöjdhet erhöles dessutom som en bonus ifall säljaren uppnådde en specifik nivå av nöjda kunder. Provisionsmodellen och ersättningsbeloppen såg identiska ut för timanställda och de heltidsanställda säljarna. Skillnaden var att en timanställd säljare hade en provisionsgräns per arbetad timma, istället för en provisionsgräns för varje månad. De schemalagda timanställda säljarna hade utöver det vanligtvis ett uppställt grundkrav på försäljning av antal paketlösningar till nya kunder precis som de heltidsanställda säljarna. Vidare kommer vi presentera den nya provisionsmodellen och vilka förändringar som denna medförde.

En ny provisionsmodell infördes år 2015. Den nya provisionsmodellen som infördes våren år 2015 innehåller ett grundkrav på försäljning utav paketlösningar till nya kunder. Skillnaden med den nya provisionsmodellen är att säljarna numera måste uppnå en viss intäkt genom försäljning av paketlösningar till nya kunder för att erhålla provision. Provisionsmodellen sammanförde dessutom försäljningen av samtliga paketlösningar till nya kunder under en och samma parameter. Detta innebär att säljarna har ett grundkrav på den sammanlagda försäljningen (intäkter) av samtliga paketlösningar till nya kunder. Den tidigare provisionsmodellen krävde att säljarna sålde ett visst antal paketlösningarna till nya kunder, av en specifik kategori, för att uppnå grundkravet.

Den nya modellen innebar även att en helt ny parameter infördes; intäkter. Parametern baseras på paketlösningarnas prisnivå men även på antal paketlösningar. Denna nya parameter mäter de sammanlagda intäkterna som säljarna individuellt genererar ifrån både försäljning av paketlösningar till nya respektive återkommande kunder. Den nya provisionsmodellen lägger precis som den tidigare en större vikt vid försäljning av paketlösningar till nya kunder jämfört med försäljning av paketlösningar till återkommande kunder. Säljaren får en högre intäkt för försäljning utav en paketlösning till nya kunder. Ytterligare en skillnad är att säljarna nu ersätts utefter procentuellt utfall mot budget varje månad och även butiksstorlek, innan ersättes säljarna per försäljning.

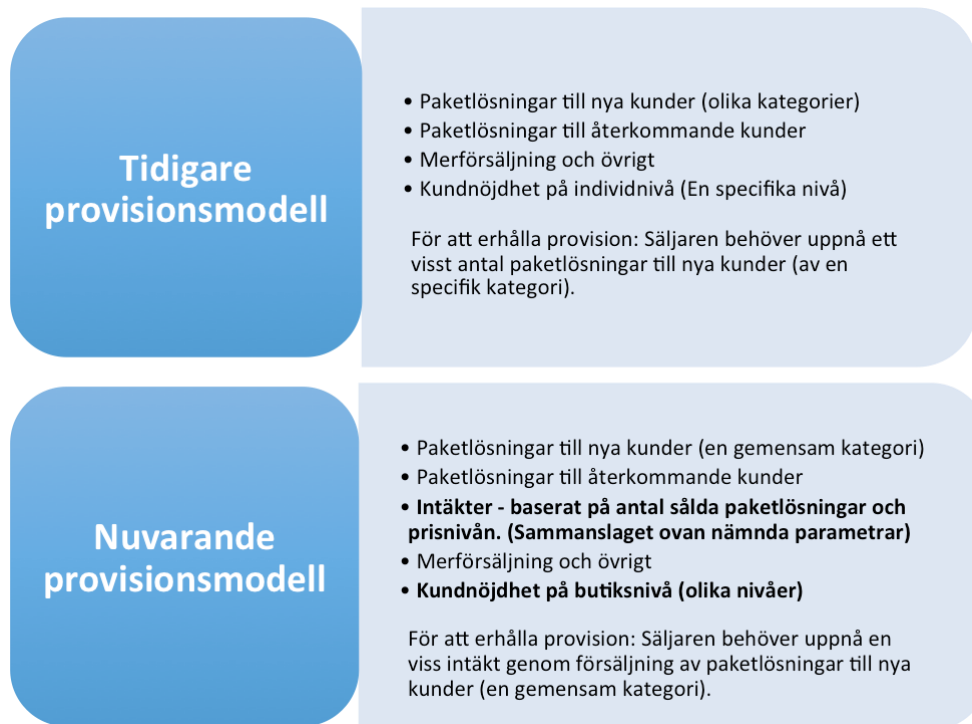
Den nya provisionsmodellen mäter även säljarna på antal sålda paketlösningar till nya kunder. Säljaren erhåller provision utifrån procentuellt utfall (antal) mot denna uppställda budget. Precis som vid den tidigare provisionsmodellen kan säljarna även erhålla provision för merförsäljning.

Då företaget har fokuserat på en ökad kundnöjdhet en längre tid tog företaget i och med den nya provisionsmodellen nästa steg i en fortsatt utveckling mot att ha nöjdast kunder. Den nya provisionsmodellen lägger större vikt vid kundnöjdhet och provisionen för denna parame-

ter är en större andel av den totala provisionen. Möjligheten till ersättning för nöjda kunder ökade och säljarna erhåller provision för kundnöjdhet baserat på butikens resultat på kundnöjdhet. Tidigare krävdes det en specifik nivå av kundnöjdhet för att erhålla den individuella bonusen, nu infördes olika nivåer som även genererar olika hög provision.

Timanställda säljare ersätts fortfarande utifrån individuellt prestation på kundnöjdhet, men erhåller ersättning utifrån nivå av nöjda kunder. Samtidigt ser grundkonceptet i modellen annorlunda ut för timanställda då de blir ersatta utifrån den totala intäkten de genererar till företaget och erhåller en procentuell summa utav denna intäkt. Största skillnaden är att timanställda inte blir ersatta utifrån procentuellt utfall mot budget på totala intäkter och för försäljning utav paketlösningar till nya kunder (antal), som de heltidsanställda säljarna blir. Timanställda behöver dessutom inte uppnå en viss intäkt genom försäljning av paketlösningar till nya kunder (grundkrav) för att erhålla provision. Härnäst kommer vi att presentera vilka justeringar som skedde under pilotförsöket av den nya provisionsmodellen.

Justeringar innan den slutgiltiga provisionsmodellen fastställdes. Innan företaget implementerade den nya provisionsmodellen i samtliga butiker gjordes ett pilotförsök i 13 utvalda butiker under en månad. Under pilotförsöket var parametern försäljning utav paketlösningar till nya kunder (antal) inte inkluderad i provisionsmodellen. Företaget valde dock att återinföra denna parameter efter en kortare period när de uppmärksammade att försäljning av paketlösningar till nya kunder reducerades. I samtliga intervjuer med huvudkontoret framkom det även att företaget uppmärksammade ett oväntat högt resultat på kundnöjdhet under pilotförsöket. Detta medförde att fallföretaget justerade upp nivåerna för att få ersättning efter pilotperioden. Utöver dessa ändringar justerades den nya provisionsmodellen och dess provisionsbelopp i omgångar under de första månaderna. Vad vi vidare benämner som den nuvarande provisionsmodellen och nya provisionsmodellen är således den slutgiltiga provisionsmodellen som idag gäller för butikssäljarna. Nedan presenteras den tidigare och den nuvarande provisionsmodellen (se Figur 4):



Figur 4. Den tidigare provisionsmodellen och den nuvarande provisionsmodellen för butiks-säljare. De större förändringarna har markerats med fetstil. Säljarna mäts och har dessutom en budget på samtliga parametrar i figuren ovan. För att erhålla provision behöver säljarna uppnå grundkravet.

I de kommande avsnitten kommer vi att redogöra för huvudkontorets-, regionchefens-, butikschefernas och säljarnas perspektiv i ämnet.

Huvudkontorets perspektiv

På huvudkontoret återfinns ledningen och de ansvariga för verksamheten i Sverige. Respondenterna på denna organisatoriska nivå har följande arbetsroller på huvudkontoret: ansvarig för säljutbildning i butikerna, en affärsanalytiker, strategi- och utvecklingsansvarig samt produkt- och kampanjansvarig. Nedan följer huvudkontorets perspektiv på de anställdas respons till en följd av provisionsmodellen och hur detta har påverkat värdefördelningen mellan företaget och de anställda.

Mål och fokusområden. Från samtliga intervjuer med huvudkontoret framgår det att företaget har tre primära mål för verksamheten är: ökad lönsamhet, att ta fler marknadsandelar samt att ha nöjdast kunder i branschen. I syfte att uppnå de övergripande målen har huvudkontoret utformat delmål och aktiviteter som är specifikt anpassade för butikskedjan. Samtliga respondenter på huvudkontoret förklarar att dessa främst består utav olika försäljningsmål och dessa kommuniceras till butikerna via provisionsmodellens olika parametrar.

Vidare uttrycker majoriteten av respondenterna att kundnöjdhet är det största fokusområdet just nu och en minoritet nämner även att försäljningen utav paketlösningar till nya kunder är viktigt. Strategi- och utvecklingsansvarig på företaget beskriver att fokusen är kopplat till de tre övergripande målen för verksamheten. Respondenten uttrycker vidare att antalet organisatoriska nivåer inom företaget försvårar arbetet att hitta en tydlig länk mellan företagets övergripande mål och säljarnas fokusområden. Det beror på att målen går genom informationsledet: huvudkontor, regionchef, butikschef för att slutligen nå butikssäljarna. Vidare förklarar samma respondent att det krävs att målen till en högre grad anpassas till butikerna för att inte riskera vara för övergripande. Det framkommer i samtliga intervjuer med huvudkontoret att det saknas en tydlig prioritetsordning gällande de olika parametrarna i provisionsmodellen. Strategi- och utvecklingsansvarig förklarar: "Det är svårt. Jag tycker det inte ska behövas att vi rangordnar dem. Vi får det vi pekar på och inte en bredd". Det är enligt samma respondent även problematiskt att rangordna dem eftersom målen ibland är svåra att kombinera, som exempelvis: "Försäljning utav paketlösningar till nya kunder (antal) med en hög intäkt. Det är en strid mellan dessa två faktorer, vi har ej hittat rätt balans".

Bakomliggande anledningar till förändringen. Det är tänkt att den nya provisionsmodellen ska främja samarbetet i butikerna, skapa nöjdare kunder samt att säljarna ska sälja paketlösningar som matchar kundens behov. Den nya provisionsmodellen innebär att butikens säljare tillsammans ska sträva efter att öka resultatet på kundnöjdhet. Strategi- och utvecklingsansvarig förklarar att företaget vill ändra fokus från hårda värden så som försäljning till att även mäta mjuka värden som kundnöjdhet. Det finns enligt den säljutbildningsansvariga en vilja att göra provisionsmodellen mer kundanpassad även framöver.

Huvudkontoret avsåg att den nya provisionsmodellen skulle vara mer representativt för vilka intäkter som försäljningen genererar. Det finns en långsiktig målsättning med den nuvarande provisionsmodellen beskriver affärsanalytikern: "Gå bort från försäljning utav paketlösningar till nya kunder, istället gå mot en högre teamkänsla. Teammål, som inte är direkt

kopplade till försäljningen. Alltså mindre jag-mål”. Vidare kommer vi se till de effekter som implementeringen av den nya provisionsmodellen har medfört.

Resultaten på kundnöjdhet steg. Sedan den nya provisionsmodellen infördes under våren år 2015, har samtliga respondenter på huvudkontoret uppmärksammat att resultaten på kundnöjdhet har stigit. Den ansvariga för säljutbildning samt den produkt- och kampanjansvariga, har dessutom sett ett ökat samarbete i butikerna mot nöjdare kunder och ett högre resultat på kundnöjdhet. Det anses även finnas nackdelar med att verktyget som används för att mäta resultatet på kundnöjdhet, vissa uttrycker att det är möjligt att manipulera resultatet. Där emot råder det skilda åsikter bland respondenterna om säljarna manipulerar resultatet av denna parameter eller inte. Vissa säger att säljarna manipulerar det och andra säger att dessa fuskstrategier skulle ha motsatt effekt och hade endast gett säljarna ett lägre resultat på kundnöjdhet. Den strategi- och utvecklingsansvariga anser att fler mått kopplade till kundnöjdhet bör implementeras. Införandet av kundnöjdhet resulterade i en oväntad effekt genom att det genast ökade markant. Strategi- och utvecklingsansvarig beskriver vad som inträffade: “Vi hade satt ett lämpligt mål av analyser utifrån tidigare resultat på kundnöjdhet. De trodde att det var svårt att nå. Men samma dag målet sattes, började det överskridas”. Affärsanalytikern beskriver en intern frustration i och med ett drastiskt förbättrat resultat på kundnöjdhet, att de trodde att säljarna gjorde sitt yttersta redan innan parametern justerades. Då det kraftigt ökade resultatet på kundnöjdhet resulterade i höga löneutbetalningar för företaget, gjorde det att parametern justerades om. Samma person uttrycker: “Så länge man kan få betalt för det kan man prestera tydligen, vilket visade sig tydligt i detta fall”, detta gjorde att företaget höjde nivåerna för provision för kundnöjdhet efter pilotförsöket. Detta var en mycket oväntad effekt som fallföretaget genast uppmärksammade”.

Problematik vid införandet av intäkter. Införandet av intäkter som en parameter i den nya provisionsmodellen har varit oväntat komplicerat. Fenomenet som förklaras av den strategi- och utvecklingsansvariga är att parametern tycks ha lett till en ökad försäljning av paketlösningar till återkommande kunder som möjligtvis inte behöver det. Det är ett återkommande problem som har setts med den nuvarande provisionsmodellen, vilket respondenten beskriver: ”I och med att man får incitament för det så ökar det. Vi har inte uttryckligen sagt så men det har kommit naturligt eftersom vi har provisionsmodellen. Man kommer lättare upp i budget på totala intäkter när att man säljer paketlösningar till återkommande kunder.” Respondenten beskriver denna typ av försäljning som ett enkelt sätt att uppnå höga intäkter,

som de numera mäts på. Det är ett problem som har uppmärksammats även av affärsanalytikern som förklarar vidare att säljarna väljer att fokusera på försäljning utav paketlösningar till återkommande kunder när säljaren uppnått sitt grundkrav på intäkter genom försäljning av paketlösningar till nya kunder. Det beror på att paketlösningar till återkommande kunder är enklare att sälja jämfört med paketlösningar till nya kunder, enligt affärsanalytikern.

Positiva effekter av införandet av intäkter. Affärsanalytikern beskriver att företaget hade kundens behov i åtanke då det införde intäkter som en parameter i den nya provisionsmodellen: "Kunden vet inte alltid sitt behov. Och det ska finnas en tanke att sälja rätt lösning till kunden". Det innebär att oftast behöver kunden en paketlösning med en högre prisnivå utan att denne är medveten om det. Tanken var att införandes av denna nya parameter skulle leda till nöjdare kunder och ett högre snittpris på paketlösningarna. Den strategi- och utvecklingsansvariga förklarar att företaget även valde införa denna parameter då den var mer representativt för vilka intäkterna som varje försäljning genererar till företaget. Efter införandet har de uppmärksammat en positiv effekt av intäktsparametern, nämligen att snittpriserna på paketlösningarna har gått upp.

Historisk problematik med provisionsmodeller. Företaget har historiskt sätt haft svårt att implementera en provisionsmodell som styr säljarna mot företagets mål. Samtliga respondenterna på huvudkontoret uttrycker sig vara medvetna om att det finns en problematik med provisionsmodellen och dess utformning. De säger att säljarna fokuserar mer på vissa parametrar som de själva erhåller en hög ersättning för och inte på vad som genererar mest värde till företaget. De upplever det som att säljarna kräver ersättning för samtliga arbetsuppgifter de utför. Den strategi- och utvecklingsansvariga beskriver det så här: "Alla modeller vi har haft styr på något sätt även mot att vissa personer uppmuntras att fuska. Så fusk och felaktig försäljning och optimeringar av försäljning är ett problem då man mäts så tydligt på det". Den ansvariga för säljutbildning exemplifierar problemet: "Om jag ger dig 1000 kr för att hoppa, då behöver jag lägga på en 1000 kr till för att få dig att hoppa mer. Om du inte får betalt för att serva en kund, så gör du inte det".

Provisionsmodeller är väl rotat i företagets kultur och historia. Affärsanalytikern förklarar att många säljare tar provision för givet och att det är något som de kräver utav företaget. De ser det som en rättighet att erhålla provision. Ansvarig för säljutbildning förklarar att de helst hade velat gå bort ifrån denna form av incitament och istället rekrytera säljare som motiveras av andra faktorer än finansiell ersättning. Respondenten beskriver "Som det ser ut

idag är en kompromiss, vi vill gå ifrån incitament, men vi har en historik av att betala ut stora löner. Vi vill röra oss mer mot kundnöjdhet. Hade velat fokusera på kunder men vi kan inte ta för stora tag på en gång”. Enligt affärsanalytikern handlar det om att ändra attityden hos säljarna vilket är förhoppningen med att kontinuerligt utveckla provisionsmodellen. Vidare förklarar den ansvariga för säljutbildning: “Vill ha personer som motiveras av personlig utveckling snarare än pengar. Vi jobbar på fel sätt med att förebygga detta”. Vi kommer i nästa avsnitt presentera de reflektioner och åsikter som har inkommit från intervjun med regionchefen för att vidare redogöra för hans perspektiv.

Regionchefens perspektiv

Butikskedjan är uppdelad i ett antal olika regioner där varje regionchef ansvarar för ett antal butiker och är butikschefernas närmaste överordnad. Regionchefens roll är att kommunicera information från huvudkontoret och se till att de uppsatta butiksmålen uppfylls. Respondenten har varit delaktig i arbetsgruppen som utformat den nya provisionsmodellen för butikssäljarna. Nedan följer regionchefens perspektiv på de anställdas respons till en följd av provisionsmodellen och hur detta har påverkat värdefördelningen mellan företaget och de anställda.

Mål och fokusområden. Likt respondenterna på huvudkontoret menar regionchefen att företagets främsta mål är att uppnå en hög kundnöjdhet. Samtidigt beskriver regionchefen att lönsamhet i form av försäljning till nya kunder fortfarande är ett primärt fokusområde. Regionchefen beskriver även att företaget fick klara direktiv uppifrån koncernen att den nya provisionsmodellen skulle innehålla incitament som har en direkt koppling till butiksförsäljningens intäkter. Det var dessutom viktigt att butikerna skulle höja snittpriset på all försäljning i form av paketlösningar. Respondenten beskriver att fokus ofta ligger på kortsiktiga målsättningar istället för att sätta upp långsiktiga mål, vilket i dagsläget är problematiskt på företaget. Målen som slutligen når butikerna och säljarna är något missvisande, vilket leder till att säljarna inte vet vad de ska fokusera på i provisionsmodellen. Regionchefen uttrycker att “de är inte glasklara i kommunikationen ut mot butikerna och säljarna. Borde finnas en enkel prioriteringslista för vad som är viktigt här och nu”.

Effekter av den nya provisionsmodellen. Den nya provisionsmodellen har resulterat i ett ökat fokus på intäkter och kundnöjdhet samtidigt som fokus på försäljning mot nya kunder har minskat något. Regionchefen beskriver att de uppmärksammade en problematik vid införandet av den nya provisionsmodellen och parametern intäkter. Butikerna sålde färre paketlösningar till nya kunder och effekten uppmärksammades av regionchefen redan från start vilket han beskriver: “Det gick bara några månader innan detta hände. Säljarna fann andra sätt att dra in intäkter. Sen ändrades provisionsmodellen och försäljning av antal paketlösningar till nya kunder återinfördes igen”. Den drastiska nedgången medförde att företaget återigen stärkte fokus på försäljning av antal paketlösningar till nya kunder och implementerade en parameter likt den tidigare provisionsmodellen.

Redan ett par månader efter implementeringen utav den nya provisionsmodellen uppmärksammade regionchefen att säljarna sålde fler paketlösningar till återkommande kunder. Denna typ utav försäljning genererar inte lika mycket intäkter till företaget som en ny kund. Försäljning till återkommande kunder ökade drastiskt i och med implementeringen av den nya provisionsmodellen, detta är något som regionchefen tydligt uppmärksammat. Samtidigt menar regionchefen att det är råder skilda åsikter om kundnöjdhet ska påverka säljarnas finansiella ersättning så mycket som det i dagsläget gör. “Det är oklart om det ska vara en lönegrundad parameter. Den oroar mer än vad den lugnar säljledet eftersom kundens feedback spelar stor roll för lönen”, beskriver respondenten. I nästa avsnitt kommer butikschefernas perspektiv redogöras för närmare.

Butikschefernas perspektiv

Rollen som butikschef innebär ett personalansvar och driftansvar för en butik. De sätter upp målsättningar för säljarna och butiken, som de har sedan det huvudsakliga ansvaret för att dessa mål nås. Utöver det motiverar och utbildar de säljarna i säljmetodik, samt säkerställer att säljarna följer företagets värderingar. Butikscheferna deltar även i den dagliga försäljningen ute i butiken. Nedan följer butikschefernas perspektiv på de anställdas respons till en följd av provisionsmodellen och hur detta har påverkat värdefördelningen mellan företaget och de anställda.

Mål och fokusområden. Båda butikscheferna menar att nöjda kunder är företagets viktigaste mål tillsammans med lönsamhet och att ta marknadsandelar. Butikschef 1 har märkt ett skiftande fokus hos säljarna då de tidigare fokuserat på att sälja paketlösningar till nya kunder, och nu istället fokuserar på ökad kundnöjdhet. Respondenten upplever att säljarna numera utgår mer från kundens behov och kundens preferenser när de säljer. Butikschef 2 menar på samma sätt att fokus har skiftat från försäljning utav paketlösning till nya kunder, mot att istället fokusera på intäkterna som försäljningen genererar och även kundnöjdhet. Under den tidigare provisionsmodellen var största fokus att få in nya kunder och metodiken var enligt butikschef 2 att: "Så länge du säljer så kommer det gå bra för dig". I den tidigare provisionsmodellen mättes lönsamheten på ett sätt som medförde att det var viktigare att attrahera nya kunder än att se till vilken faktiskt intäkt försäljningen gav företaget. Det förekom enligt butikschef 2 att fall där säljare har: "flyttat över en paketlösning till andra personuppgifter och även gjort parallella försäljningar utav paketlösningar, vilket man inte får". Det innebar att säljaren överförde en paketlösning till en annan kunds personnummer, så att det statistiskt sett såg ut som det såldes en paketlösning till en ny kund istället för till en återkommande kund. Samtidigt innebar det att säljaren sålde en ny paketlösning fast kunden redan har en identisk paketlösning och således inte var i behov utav ytterligare en paketlösning. Det såg således ut som en ny kund och att intäkter genererades, när det istället oftast resulterades i en kostnad för företaget då kunden saknade behovet och blev missnöjd.

Båda butikschefer menar att den nya provisionsmodellen, med uppställd budget på intäkter och antal paketlösningar till nya kunder individuellt men också på butiksnivå, tydliggör vad för resultat som förväntas. Däremot menar butikschef 2 att det fortfarande råder en viss oklarhet var fokus ska ligga egentligen eftersom huvudkontoret och regioncheferna "säger emot sig själva". Samma butikschef fortsätter "De blir rörigt för oss. De är enklare att göra att bra jobb om man vet var man vill, och vad man ska fokusera på.". Det har varit många ändringar i fokus den senaste tiden vilket beror på att huvudkontoret "inte vet vilket som passar bäst så de testat sig fram gällande provisionsmodeller". Butikschef 2 menar att det "kanske har blivit för många fokusområden. Där ledare kan styra åt ena hållet och vissa parametrar, men någon annan kan styra åt det andra hållet. Det är svårt att veta var största fokus ligger och det är lite oklara direktiv". Enligt butikschefen krävs det att de vet var fokus ska ligga så att säljarna kan anpassa sig till det.

Ett förändrat fokus. Båda butikscheferna menar att säljarnas beteende anpassas relativt fort till ändringar i provisionsmodellen. Den ökade kundfokuseringen handlar, enligt butikschef 2, om att butiken och dess säljare ständigt måste anpassa sig för att tjäna pengar och när kundnöjdhet ger en högre provision fokuserar säljarna på det. Samma butikschef menar även att det finns ett samband mellan de som det tar längre tid att ställa om sitt fokus och de som ser till företagets bästa: “Det tar oftast längre tid för de som inte tänker sälj och pengar, utan på vad företaget vill” och att “toppsäljarna ändrar sitt agerande direkt. Medelmåttiga säljare med sämre inställning tar det lite längre tid för”. Anledningen till denna snabba ändring är enligt båda butikscheferna att säljarna får provision för det och att finansiell ersättning är den största drivkraften.

Den nuvarande provisionsmodellen fokuserar fortfarande på att få in nya kunder och de faktiska intäkterna som en försäljning genererar till företaget. Butikschef 1 beskriver de nya fokusområdena som att: “Alla blir mer involverade då man räknar på intäkter, i butiken hjälpts vi åt. Man involveras i kundmöten i butiken och hjälper varandra. Man hjälper varandra mot kundnöjdhet för butiken”. Butikscheferna har båda märkt att det numera är svårare att nå upp till grundkravet för att erhålla provision, eftersom säljarna måste sälja med kvalité. Säljarna måste uppnå en viss intäkt genom försäljning av paketslösningar till nya kunder. Butikschef 2 menar att de säljare som ligger efter grundkravet och märker att de inte kommer nå upp till det vid månadens slut tappar fokus och “ger upp”. Säljaren kommer inte erhålla provision om denna inte når upp till grundkravet och det är därmed inte lönt att fortsätta fokusera på att nå grundkravet.

Butikschef 2 menar att det går att se att kundnöjdhet fått en hög prioritet för företaget genom att cheferna och ledningen kommunicerar detta till butikerna mer frekvent än innan. Respondenten menar att resultaten på kundnöjdhet förbättras genom att de anställda samarbetar för att hjälpa kunderna. Samtidigt som eventuella problem löses direkt utan att kunden skall behöva gå vidare till andra avdelningar inom företaget. Han menar på att det visar sig främst hos säljarna genom sättet de säljer på, men att det även syns att resultaten på kundnöjdhet har ökat sedan det blev en större del av den rörliga ersättningen i den nya provisionsmodellen. De anställda som har ändrat fokus är mest enligt respondenten: “Alla som vill tjäna pengar fokuserar mer på detta inom företaget. Lönen styr och vad man tjänar pengar på” och fortsätter ”toppsäljarna fokuserar på försäljning och en annan bas av säljare vill utvecklas genom andra incitament och utvecklas inom företaget”. Trots ett ökat kundnöjdhetsfokus berättar båda butikscheferna att det finns en skillnad i hur kunderna behandlas av säljarna beroende på om kunderna efterfrågar paketslösningar, produkter eller service som ger provis-

ion eller inte. Butikschef 1 utvecklar och förklarar säljarens inställning till en kund som inte genererar provision: "Energivån och den mentala inställningen blir annorlunda, då det driver på provisionen. Men det är inte svart eller vitt". Samtidigt uttrycker butikschef 2: "De ska inte behandlas olika, men över lag så de gör det". Respondenten förklarar dessutom att den nya provisionsmodellen har bidragit till lägre lönekostnader till säljarna.

Engagemanget i butikerna. Om det är en lugn dag i butiken med få kunder, berättar båda butikschefen att det är relativt vanligt att säljarna gör andra saker än sina arbetsuppgifter. Butikschef 2 utvecklar: "De hänger på diskarna och pratar mycket. De är såhär överallt i alla butiker, så det är inte bara i min butik. Kunden får typ ursäkta sig ibland när den kommer in och de är lugnt. Mycket häng på kontoret också, det är vanligt beteende.". Men det framgår också ifrån intervjuerna att effektivitetsnivån vid lugna perioder beror på vilken butik man refererar till och det är olika ifrån situation till situation, exempelvis spelar det in om någon ledare är på plats eller inte. I det avslutande empiri-avsnittet kommer säljarnas perspektiv presenteras.

Säljarnas perspektiv

Butikssäljarnas primära uppgift är försäljning och att ge en god kundservice i butikerna. Deras uppgift är utöver det även att göra kunden nöjd oavsett ärende, uppnå försäljningsbudgeten och grundkravet för att erhålla provision. Intervjuer hölls med både heltidsanställda och timanställda säljare. Nedan följer butikschefernas perspektiv på de anställdas respons till en följd av provisionsmodellen och hur detta har påverkat värdefördelningen mellan företaget och de anställda.

Mål och fokusområden. Samtliga respondenter uttrycker att företagets övergripande mål är att ha nöjdast kunder i branscher ihop med ett specifikt uppställt lönsamhetsmål för företaget. En heltidsanställd sammanfattar företagets fokus på följande sätt: “De vill öka sina marknadsandelar, de har lite panik just nu. Men också att ha branschens nöjdaste kunder”. Samtliga respondenter är eniga om att fallföretaget fokuserar på kundnöjdhet men de är inte överens om vilket fokus kopplat till försäljning som existerar på företaget. Vissa beskriver att det handlar om att sälja paketlösningar som genererar höga intäkter, andra beskriver att företaget vill att fokus ska ligga på försäljning av paketlösningar till nya kunder och att ta marknadsandelar.

Målet med säljarnas anställning skiljer sig åt. En del uttrycker att de arbetar på företaget endast för att tjäna pengar och ser anställningen som temporär, andra strävar efter att utvecklas inom företaget. Samtliga ser alla en stor möjlighet att utvecklas på företaget, men det är skilda meningar huruvida de anställda strävar efter dessa utvecklingsmöjligheter. Majoriteten utav respondenterna och framförallt de timanställda saknar intresset att avancera och utvecklas inom bolaget och beskriver att deras primära mål är att tjäna mycket pengar. Endast en respondent motiveras av att utvecklas inom bolaget. Denna respondent strävar efter att nå sina uppsatta budgetar, grundkravet och med en hög kundnöjdhet. Indirekt så beskriver samtliga säljare att målet är att tjäna pengar men det råder skilda meningar om hur centralt detta mål är i relation till företagets övergripande mål och fokus.

Bakomliggande anledningar till förändringen. Majoriteten utav säljarna uttryckte att de trodde att den bakomliggande faktorn till den nya provisionsmodellen var att ledningen vill sänka provisionen. En heltidssäljare ger sin syn på anledningen till förändringen: “Delvis för att huvudkontoret vill kontrollera provisionerna, de ville helt klart sänka lö- nerna. Och dessutom blev det med denna modell lättare för säljarna att förstå vad de drar in till företaget, det var ett mål med modellen också”. Större delen utav säljarna tror dessutom att företaget ville öka förståelsen av vilka intäkter varje säljare genererar till företaget och därav infördes parametern; intäkter. En timsäljare beskriver sin uppfattning: “Intäkter skulle vara mer anpassat till vad säljaren faktisk drar in till företaget. Denna parameter skulle ses som intäkter som en kund genererar. Jag tror också att företaget ville gå bort ifrån hetsen om försäljning av paketlösningar till nya kunder, men har dock inte lyckats”.

Ett förändrat fokus. Majoriteten av respondenterna ifrån säljarledet är eniga om att kundnöjdheten försökte lyftas till en ny nivå i och med den nya provisionsmodellen. “Nu satsar vi på nöjdast kunder i branschen och vi vill bort ifrån det dåliga ryktet i branschen”, beskriver en heltidssäljare samtidigt som en timsäljare uttrycker “Kopplat till kundnöjdhet så valde företaget att öka vikten av detta i den nya modellen, för att få ett ökat fokus och visa att de menar allvar med satsningen”.

Precis som timsäljaren ovan beskriver sin uppfattning om den ändrade fokuseringen vad gäller försäljning av paketlösningar till nya kunder, beskriver en heltidssäljare som arbetade under pilotförsöket: “Målet från början var att inte räkna försäljning av paketlösningar till nya kunder (antal) över huvud taget men försäljning av paketlösningar till nya kunder (antal) lades senare till för att det behövdes, vi tappade så stora volymer”.

Det finns två fokusområden för säljarna själva: uppnå en hög kundnöjdhet och sälja så mycket som möjligt. Samtliga säljare är eniga om att de två individuella fokusområdena är utifrån deras egna perspektiv. En heltidsanställd beskriver sitt individuella fokus: “Det är att ta min budget och grundkravet. Det är en självklarhet och också vår arbetsuppgift. Sen ska vi gärna överprestera, det är företagets mål. Men jag jobbar inte för att få en fet lön, utan jag vill uppnå förväntningarna som ställs på mig. Jag vill inte visa på dålig arbetsmoral”. Medan en timanställd säljare beskriver: “Jag ska sälja så mycket som möjligt. Det är viktigt med bra lön så jag tar så många kunder som möjligt. Hjälpa så många kunder som möjligt är viktigt, för detta genererar sälj”.

Flera heltidssäljare uttrycker att de upplever den nya modellen som komplex. En heltidsanställd uttrycker att det finns ett motsägelsefullt fokus kopplat till försäljning i den nya

provisionsmodellen: “Det bästa är att man tagit bort en del av fokusen ifrån försäljning av paketlösningar till nya kunder, men ännu är det en lång väg kvar. De är missvisande att sänka fokus på denna parameter, men samtidigt ändå erbjuda ”booster” på lönen för denna parameter och att kommunicera att detta är den största fokusen. De är vilseledande just nu”.

Samtliga respondenter uppmärksammade ett förändrat fokus då den nya provisionsmodellen implementerades. Majoriteten utav respondenterna upplevde att detta fokus ändrades snabbt och en heltidsanställd beskriver att “Man måste ändra fokus snabbt för att inte gå ner i lön då provisionsmodeller förändras ofta på företaget. Alla är snabba på att ställa om sig utefter vad man mäts på”. Ett tydligt exempel på ett förändrat agerande och ett skiftat fokus beskriver en annan heltidsanställd som arbetade under pilotförsöket: “Innan sålde vi bara paketlösningar med höga prisnivåer och struntade i paketlösningar med lägre prisnivåer. Sen när budget för paketlösningar till nya kunder (antal) återinfördes efter pilotperioden så sålde man även dessa, för att uppnå denna budget”. En timanställd beskriver det förändrade agerandet kopplat till den nya provisionsmodellen i jämförelse med den tidigare: “Jag har ändrat fokus, helt klart. Förut skulle jag sälja allt även de lägre paketlösningarna. Nu fokuserar jag mer på att sälja in en paketlösning med högre prisnivå som de senare kan ändra om till ett lägre. Så att kunden sen kan ändra om det i efterhand om de så önskar. Allt för att uppnå högre intäkter”.

Majoriteten utav säljarna, både heltidsanställda och timanställda, uttrycker att den största fokusen kopplat till försäljning är att generera så höga intäkter som möjligt. Detta är en helt ny parameter i provisionsmodellen och en heltidssäljare beskriver det som svårt att uppnå målen på intäkter: “Största fokus just nu är på intäkter, men vi ligger långt bakom detta mål. Det är svårt för oss men vi har blivit bättre”. Fortsättningsvis förklara respondenten att de blivit bättre på detta i butiken och att de ständigt arbetar med att utveckla färdigheterna. Det handlar om att göra en korrekt kundanalys och sälja en paketlösning med ett högre snittpris alla gånger som kunden har behovet, beskriver respondenten.

Säljarna upplever även ett helt annat fokus på kundnöjdhet ute i butikerna. “Det tog ungefär en månad. Man såg en radikal skillnad som uppmärksammades av mig. Det blev mycket större fokus på kundnöjdhet och på intäkter i form av paketlösningar. Kundnöjdhet får vi betalt för, det är ett stort fokus i denna butik med mindre kunder”, beskriver en heltidsanställd. “Kundnöjdhet har alltid varit vår akilleshäla och har legat lågt. Men vi tänker på det mer med den nya modellen och jobbar mer med det successivt” beskriver en annan heltidssäljare. Denna heltidssäljare beskriver därefter att butiken successivt har förbättrat resultaten på

kundnöjdheten i och med ett förändrat fokus. En annan heltidssäljare beskriver “Det blev större långsiktigt fokus på kundnöjdhet och vi arbetar mer med det idag”.

Det framgår att fokus på paketslösningar till nya kunder har ändrats i och med den nya provisionsmodellen men att det skiljer sig åt mellan företagets olika anställningsformer. Under den tidigare provisionsmodellen var största fokus kopplat till försäljning av paketslösningar till nya kunder (antal), detta beskriver samtliga säljare i intervjuerna. En heltidsanställd beskriver hur timanställda har problem med att uppnå höga intäkter genom försäljning av paketslösningar till nya kunder under den nuvarande provisionsmodellen: “Det är svårt att uppnå höga intäkter genom försäljning av paketslösningar till nya kunder för timanställda. Timanställda säljare får pengar oavsett uppnådd intäkt på denna parameter, vilket leder till att de inte motiveras till att sälja. De har inget uppställt grundkravet”. Samtidigt som en av de timanställda beskriver de ändrade fokus: “Innan var det fokus på antal paketslösningar till nya kunder, nu är det fokus på paketslösningar med en hög prisnivå över lag för allt är läggs samman i parametern intäkter”. En annan timanställd beskriver hur tankesättet skiljer sig åt mellan en heltidsanställd och en timanställd: “Största fokuset som timanställda är att generera så höga intäkter som möjligt, de är det du får ersättning för. Heltidsanställda fokuserar på att generera höga intäkter, men även på att klara av sitt grundkrav på intäkter genom försäljning av paketslösningar till nya kunder för att få ut provision”. De två timanställda säljarna beskriver att det inte råder jämvikt mellan provisionsmodellen för timanställda respektive heltidsanställda säljare “Det är helt klart obalans mellan timsäljare och heltidsanställda, då de timanställdas provisionsmodell är fördelaktig, detta stör sig de heltidsanställda på. Vi tjänar mer än de fastanställda många gånger” beskriver en utav de timanställda säljarna.

Engagemanget i butikerna. Samtliga respondenter uttrycker att säljarna inom organisationen inte lägger ner lika mycket engagemang på att sälja paketlösningar till nya kunder då det uppnått det uppställda grundkravet på intäkter. Säljarna vet att de fortsättningsvis kommer erhålla provision för den fortsatta försäljningen. En heltidssäljare uttrycker att “Du slappar till det mycket i slutet av månaden om du nått eller aldrig kommer uppnå grundkravet. Det finns även ett max-tak på provision och då jobbar man inte alls under de sista dagarna på månaden när de nått den maximala ersättningen” samtidigt som en heltidsanställd skriver “du tar det lugnt med försäljning av paketlösningar till nya kunder, ingen stress längre då du får din provision ändå”. Samtidigt som en tredje heltidsäljare ger uttrycker: “Ser man i slutet av månaden att jag inte kommer klara grundkravet, så blir man ”otaggad”. Då tjänar man ingenting på att sälja över huvud taget i slutet av månaden då”. En av de timanställda säljarna beskriver sin uppfattning om de heltidsanställdas ändrade fokus då grundkravet på intäkter genom försäljning av paketlösningar till nya kunder är nådd: “Det blir helt klart mycket slappare. Då är det inte alls samma stress och fokus”.

I arbetsuppgifterna ingår det att hålla ordning och reda i butiken och sköta en del av driften beskriver majoriteten utav respondenterna. Det framgår tydligt att engagemanget brister då det är lugna perioder i butikerna. Samtliga respondenter beskriver att det är ett vanligt förekommande att kollegor gör annat än sina arbetsuppgifter då det är tomt på kunder i butiken. Det framgår tydligt att detta är direkt kopplat till om någon ansvarig befinner sig i butiken eller ej. Saknas det butikschef eller biträdande butikschef på plats så är det vanligt att säljarna gör allt annat än sina arbetsuppgifter under en lugn period. En timanställd säljare beskriver sina kollegors beteenden på följande sätt: “Det beror på om de är en butikschef där eller inte. Om det är så prismärker dem och dammar och så vidare. Är ingen butikschef där så sitter dem på kontoret och använder datorn mycket. Mycket snack och häng bak på kontoret och tar det lugnt”. “Många är lata” antyder en heltidsanställd i en annan butik och syftar på de stunder då det är tomt på kunder i butiken samtidigt som denna förklarar “Det beror väldigt på vilket engagemang det är just den dagen. Antingen sitter de på kontoret, men om de är en bra dag; städar de eller göra något annat vettigt”.

Samtliga säljare är medvetna om att alla kunder ska behandlas lika och att varje kund ska få bästa möjliga service i samtliga butiker. Säljarna vet att deras roll är att vägleda kunden till den bästa paketlösningen, produkten eller ge den bästa servicen. Men dock anser samtliga respondenter att det är ett vanligt förekommande att kunder behandlas olika. Det ägnas många gånger mer tid och engagemang åt en kund där säljaren kan erhålla provision, än en kund där provision inte kan erhållas. Majoriteten utav säljarna upplever att dennes kollegor agerar

stressat vid kundmöten där möjligheten till att erhålla provision saknas: “Man försöker skynda på denna kund som inte ger provision, man är mer stressad om de är mer folk i kö”. Samtidigt som en annan heltidssäljarna beskriver kollegornas beteende vid samma situation: “Överlag: den kunden behandlas sämre. Mycket sämre! Ofta säger man att detta är ingenting som vi kan hjälpa dig med”. En tredje heltidssäljare sammanfattar hur pass vanligt detta beteende är inom organisationen på följande sätt: “Det är väldigt vanligt, jag skulle säga att 8 av 10 personer behandlar kunderna olika”. I nästa avsnitt kommer det insamlade empiriska materialet analyseras mot det teoretiska ramverket.

ANALYS

Analysen av det empiriska materialet har sin utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk och jämför mönster i empirin med ett eller flera förväntade mönster som grundar sig i teoretiska antaganden. Syftet med mönsterjämförelsen är att lyfta fram empiriska iakttagelser som påvisar hur den interna värdefördelningen påverkats av företagets incitamentsstruktur. Inledningsvis analyserar vi agentrelationerna på företaget och den problematik som kan uppstå. Fortsättningsvis analyseras agentkostnaderna som problematiken kan ge upphov till, för att vidare analysera fallföretagets prestationsbaserade incitamentsstruktur. Största fokus ligger vid att analysera de anställdas respons på den implementerade incitamentsstrukturen och hur denna påverkar värdefördelningen mellan företaget och den anställda. Avslutningsvis analyseras justeringar i den prestationsbaserade incitamentsstrukturen och nya förutsättningar som uppstår. I analysen benämns provisionsmodellen för prestationsbaserade incitamentsstruktur i de fall det kopplas samman med teorin.

Agentrelation och agentproblematik

En agentrelation uppstår mellan två parter när en part (agenten) handlar för eller ska representera den andra parten (principalen) (Ross, 1973:134). Utifrån intervjuerna kan vi identifiera agentrelationer mellan fallföretagets samtliga organisatoriska nivåer; huvudkontoret, regionchef, butikschef och säljare, vilket överensstämmer med vår kompletterande teori. Det återfinns principal- och agentrelationer på samtliga beslutsnivåer där principalen upprättar anställningskontrakt för att få agenter att handla i dennes intresse (Jensen & Meckling, 1976: 309). Huvudkontoret representerar den högsta principalen, vilket är koncernens ledning och styrelse. Ledningen på huvudkontoret tar beslut för verksamheten i Sverige, bryter ner över-

gripande mål samt verkställer aktiviteter och strategier utifrån den högsta principalens intresse.

Målskillnader. I en agentrelation kan problematik uppstå som vi i det teoretiska ramverket definierar som agentproblem. Problematiken uppstår om det finns målskillnader mellan parterna, samt om det är svårt eller kostsamt för principalen att kontrollera att agentens handlingar är i linje med principalens intresse (Eisenhardt, 1989). Utifrån de intervjuer som genomförts med fallföretagets huvudkontor framgår det att företagets övergripande mål är en ökad lönsamhet, ökade marknadsandelar samt att ha nöjdast kunder i branschen. De övergripande målen kommuniceras till organisationens samtliga nivåer vilket bekräftas genom samtliga intervjuer. Dock framgår det att majoriteten upplever en problematik kopplat till operationalisering av målen. De olika organisatoriska nivåerna upplever ibland ett missvisande fokus kopplat till försäljning och till de olika parametrarna i provisionsmodellen.

Butikssäljarna är väl medvetna om företagets övergripande mål men däremot har de varierande individuella målbilder. Samtliga säljare beskriver att deras mål är att tjäna pengar, dock varierar det från säljare till säljare hur centralt målet är i relation till företagets övergripande mål. Samtliga säljare ser möjligheter att avancera inom företaget men målet med säljarnas anställning skiljer sig åt i varierande omfattning. En del arbetar på företaget i ett temporärt syfte medan andra säljare strävar efter att utvecklas inom företaget. Det framgår tydligt att det existerar målskillnader mellan principal och agent som kan ge upphov till en agentproblematik. Utifrån intervjuerna med säljare kan vi avläsa en direkt koppling mellan målet med deras anställning på företaget och deras respons på uppställd provisionsmodell. De som arbetar på företaget i ett temporärt syfte präglas till större grad av ett egenintresse. Dessa säljare bortser från företagets intresse och målbild till en större grad och avviker således från att fatta de optimala besluten för företaget (Jensen & Meckling, 1976:308; Eisenhart, 1989:57). Ett självvisk beteende har uppstått på grund av målskonflikter (Perrow 1986).

I relationen mellan företaget och den anställda uppstår det en konflikt då varje aktör försöker skapa en värdefördelning där den enskilda aktören kan appropriera en så stor del av det skapade värdet som möjligt (Obloj & Sengul, 2012: 308). De anställda vill ha en så hög ersättning som möjligt till så låg ansträngning som möjligt, samtidigt som ägarna vill vinstmaximera med så låg kostnad som möjligt (Obloj & Sengul, 2012). Av intervjuerna att döma präglas företaget av omfattande målskonflikter och vi finner tydliga exempel på fall då agenterna avviker från att maximera värdeskapandet. Intervjuerna belyser att de anställda sänker sin ansträngningsnivå och sitt engagemang kopplat till försäljning då de upplever att grund-

kravet är omöjligt att uppnå. Säljarna anstränger sig endast om kompensationen (provisionen), överstiger kostnaden för den ökade ansträngningen (Besanko et al., 2013: 404-405). Säljarna avviker då från fatta de optimala besluten för företaget och “ger upp” trots att fullständig ansträngning hade genererat mer intäkter och ett värdeskapande för företaget. Den upplevda kostnaden för att anstränga sig överskrider i dessa situationer kompensationen för att anstränga sig utifrån säljarens perspektiv.

Dolda handlingar. Författarna har identifierat tydliga exempel på svårkontrollerbara handlingar, vilket Besanko et al. (2013) benämner som dolda handlingar. Exempelvis säljer de anställda paketlösningar till återkommande kunder för att erhålla provision, trots att kunder saknar detta behov. Detta är inte ett agerande som är i linje med företagets intresse utan gynnar endast agentens egenintresse och dess värdeappropriering i form av provision. Utifrån intervjuerna kan vi också avläsa att det är vanligt att säljarna har ett lågt engagemang vid lugnare perioder i butikerna. De anställda avviker från att utföra sina arbetsuppgifter fullt ut och arbeta inte i företagets intresse. Principalen har ingen möjlighet att observera att agenten handlingar följer den kontraktsmässiga överenskommelsen (Besanko et al., 2013: 402-404)

Agentkostnader. I en agentrelation kan problematik uppstå som leder till agentkostnader. Kostnaderna definieras av Jensen och Meckling (1976) som summan av: övervakningsutgifter, bindningsutgifter och residual förluster (Jensen och Meckling, 1976:308). De agentkostnader vi inkluderar i analysen är bindningsutgifter och residual förluster. Bindningsutgifter i denna fallstudie består utav kompensation till säljarna i form av fast ersättning men även provision utifrån försäljningsresultat och kundnöjdhet. Utifrån intervjuerna ser vi att företaget historiskt sett har betalat ut höga provisioner till sina säljare, vilket tyder på att de haft höga bindningskostnader. De attraherar nya säljare och bevarar skickliga säljare via höga bindningskostnader. Residual förluster kan också identifieras utifrån våra intervjuer och de är det reducerade värdet som principalen upplever till en följd av felaktigt beslutsfattande av agenten. I vår studie kan vi identifiera en residual förlust som säljarnas ofördelaktiga respons till en följd av den uppställda provisionsmodellen, det vill säga ett agerande som inte maximerar värdeskapandet för företaget. Det ofördelaktiga agerandet är många gången dolda handlingar som principalen saknar vetskap om, men de kan också vara oönskade effekter som uppmärksammas av ledningen.

Prestationsbaserade incitamentsstrukturer

Enligt Jensen och Meckling (1976) kan företag reducera målskillnaderna genom att implementera prestationsbaserade incitament. Schelling (1956) förklarar att prestationsbaserade incitament också syftar till att säkerställa företagets tänkta värdefördelning, samtidigt som Eisenhardt (1989) hävdar att det även reducerar agentkostnaderna. Av denna anledning har företaget historiskt sätt integrerat provisionsmodeller i sitt arbetssätt och fortfarande ett viktigt styrmedel för att uppfylla verksamhetens övergripande mål. Enligt affärsanalytikern förväntar sig säljarna att företaget fortsättningsvis ska använda sig utav provisionsmodeller, vilket är förklaringen till att bindningskostnader av detta slag fortfarande existerar. Däremot menar samtliga respondenter på huvudkontoret att det inte är optimalt att använda sig av denna typ av styrmedel för att uppnå företagets mål.

Baker (1992) menar att företaget kan öka samarbetet mot ett högre resultat genom att basera agentens ersättning på verksamhetens intäkter och även bedöma gruppens gemensamma prestationer istället för individens. Affärsanalytikern beskriver utvecklingen i den nuvarande provisionsmodellen som en kompromiss, där slutmålet är en kundanpassad provisionsmodell med ett minskat fokus på individuella incitament och mer på lagbaserade mål. En av de bakomliggande faktorerna med den nuvarande incitamentsstrukturen att gå mot mer lagbaserade mål på kundnöjdhet och intäkter. Genom att implementera gemensamma mål har företaget skiftat fokuset till en kollektiv värdeappropriering och samtidigt reducerat säljarnas möjlighet till individuell värdeappropriering.

I tidigare studier om finansiella incitament har det framkommit att produktiviteten ökar när incitament införs (Barnes, 1949) och minskar när incitamenten tas bort (Jacques et al., 1951). Detta visade sig förekomma under pilotförsöket och specifikt för parametern; försäljning av antal paketslösningar till nya kunder. Företaget valde att exkludera denna parameter under försöksperioden vilket resulterade i en reducerad försäljning av antalet sålda paketslösningar till nya kunder, samtidigt som det efter återinförandet ökade i antal. Arbetsstyrkan och förutsättningarna var bestående vilket tyder på att produktiviteten ökade i försäljningsledet. Prestationsbaserade incitament kan också ge en ökad producerad kvantitet, det vill säga att produktionen ökar eller bli mer effektiv (Jenkins et al., 1998). Detta ser vi tydliga exempel på kopplat till ovan nämnda parameter. Ledningen uppmärksammade att antalet paketslösningar till nya kunder hade reducerats i och med den nya provisionsmodellen och återinförandet genererade ett ökat försäljningsantal.

Kritiker menar att agenter fokuserar på de mätbara arbetsuppgifterna som är knutna till ersättning (Baker, 1992) och att incitamentens långsiktiga effekt kan vara osäker för företaget (Kohn, 1993). Huvudkontors respondenter är medvetna om att säljarna fokuserar på de parametrar som genererar en hög ersättning och fokuserar mindre på vad som genererar mest värde till företaget. Strategi- och utvecklingsansvarig beskriver att ledningen får det de pekar på men det levereras ingen bredd på försäljningen. En av butikscheferna beskriver effekten som att alla som vill tjäna pengar fokuserar mer på kundnöjdhet sedan ersättningen för denna parameter ökat. Samtidigt som försäljningen av paketlösningar till återkommande kunder har ökat i antal efter att den nya provisionsmodellen implementerades. Detta eftersom denna typ utav försäljning är direkt kopplad till parametern intäkter. Huvudkontoret beskriver denna typ av försäljning som ett enkelt sätt för säljaren att uppnå budget på intäkter och erhålla provision. Det bekräftar att säljarna levererar en ökad kvantitet på de parametrar som inkluderas i provisionsmodellen. Utifrån intervjuerna kan vi också fastställa att en ökad kvantitet inte nödvändigtvis innebär att företaget approprierar ett större värde. Detta eftersom värdefördelningen till stor del beror på hur säljarens agerar vid försäljningstillfället vilket redogörs för nedan.

I en annan studie som har gjorts finns det ingen koppling mellan prestationsbaserade incitamentsstrukturer och produktionens kvalitet (Jenkins et al., 1998). En bristande kvalitet i försäljningen går att koppla till att säljaren utför dolda handlingar och avviker från de kontraktsmässiga överenskommelserna. I de fall då agenten säljer på ett sätt som inte är önskvärt utifrån företagets perspektiv (Besanko et al., 2013). Exempelvis beskriver en säljare att denna gör allt för att uppnå en högre intäkt och säljer in paketlösningar med högre prisnivåer till kunder. Kunderna får sedan i efterhand sänka ner det till ett lägre nivå om de så önskar. Detta tyder på att provisionsmodellen inte alltid leder till en kvalitativ försäljning trots att kvantiteten ökar. Vi identifierar dessutom tydliga brister gällande kvalitén på kundbemötandet i butikerna, framförallt under den tidigare provisionsmodellen. Detta är något som begränsar företagets måluppfyllnad och värdeskapande. Det framgår tydligt utifrån intervjuer med huvudkontoret att säljarna inte agerade utifrån sin fulla potential under den tidigare provisionsmodellen. Resultaten på kundnöjdheten ökade sedan drastiskt under pilotperiodens första månad då säljarna fick en högre ersättning för detta.

Produktivt- och ofördelaktigt lärande

Produktivt lärande. Produktivt lärande innebär att anställda lär sig och får erfarenhet över tiden om hur de kan förbättra och effektivisera arbetsuppgifterna som innefattas av incitamentsstrukturen (Obloj & Sengul, 2012). Det framgår i intervjuerna med säljare och butikschefen att butikskedjans resultat på kundnöjdhet successivt har ökat över tiden i ett antal butiker. Likaså har prisnivån på de sålda paketlösningarna ökat, vilket var en av företagets bakomliggande avsikter med den nya provisionsmodellen. Det ger signaler om att den nya provisionsmodellen har bidragit till ett produktivt lärande i dessa butiker, i form av att säljarna har förbättrat förmågan att göra kunderna nöjda samt att de säljer paketlösningar med ett högre snittpris. Detta är något som leder till ett mer effektivt utnyttjande av incitamentsstrukturen över tiden och ett ökat värdeskapande för både företaget och den anställde (Adler & Clark, 1991; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997).

Vid intervjuerna med säljarna och butikscheferna framgår det att säljarna så väl som de ansvariga på huvudkontoret tillsammans arbetar för att öka resultaten för kundnöjdhet. Att butikerna fokuserar på att samarbeta för att uppnå ett högre resultat på sikt indikerar att det finns ett produktivt lärande hos säljarna. Detta är något som har utvecklats hos säljarna med tiden, något som butikerna aktivt har arbetat med att förbättra och effektivisera. Butikerna arbetar tillsammans och utvecklar sina färdigheter inom kundservice vilket tyder på att de lagbaserade målen har visat sig vara effektiva. Vi finner tydliga exempel på detta i våra intervjuer med säljarna som dagligen arbetar med att utveckla sina färdigheter. Informationen har vi även fått bekräftad utav butikscheferna. Ett tydligt exempel som belyser detta produktiva lärande är en butik som ständigt legat i botten vad gäller kundnöjdhet. En heltidssäljare beskriver att resultaten på kundnöjdhet alltid har varit låga, men i och med den nya provisionsmodellen har butiken stegvis arbetat sig upp och förbättrat resultatet. En annan säljare uttrycker den ändrade som en långsiktig satsning mot nöjdare kunder. Fortsättningsvis beskriver säljaren att de aktivt arbetar med att förbättra butikens resultat. Detta tyder på ett ökat värdeskapande för säljaren i form av en högre provision och ett ökat värdeskapande och måluppfyllelse för företaget. Då säljarna säger sig arbeta mer tillsammans för att öka resultatet på kundnöjdhet finns det en indikation på att värdeskapandet för både säljarna och företaget har och kommer att öka på sikt.

Det framgår av intervjuerna att prisnivån på de sålda paketlösningarna har ökat sedan den nya provisionsmodellen infördes. Det tyder på att säljarna har lärt sig och utvecklat sina färdigheter att sälja paketlösningar med en högre prisnivå. Detta genererar ökade intäkter och

lönsamhet vilket i sin tur innebär ett ökat värdeskapande för företaget. Många gånger saknar kunderna kunskap om sina behov och vilket paketslösning som passar dem bäst. Det ökade snittpriset är därför något som kan leda till nöjdare kunder enligt den ansvariga för säljutbildning i butikerna. Ett ökat snittpris är dessutom önskvärt för företaget. Det produktiva lärandet ska leda till ett ökat värdeskapande för både företaget och den anställda genom att säljarna arbetar aktivt med att uppfylla företagets övergripande mål (Obloj & Sengul, 2012). Det produktiva lärandet resulterar således i att företaget upplever en ökad lönsamhet, nöjdare kunder och säljarna erhåller en högre provision.

Från Obloj och Senguls (2012) studie går det att utläsa att produktivt lärande var mer framträdande i det tidiga skedet efter införandet av en incitamentsstruktur. Detta innebär att företaget approprierade en större del av det värde som de anställda skapade för företaget i början av perioden. Det framgår genom intervjuerna att kundnöjdheten ökade avsevärt direkt efter implementeringen av pilotmodellen. Detta tyder på att säljarna hade potentialen att skapa nöjda kunder redan innan det infördes vilket talar emot ett produktivt lärande i det tidiga skedet.

Utifrån intervjuerna kan vi också avläsa att butikerna successivt ökade resultaten kundnöjdhet efter pilotperioden och att butikerna arbetade med ett långsiktigt fokus. Många säljare arbetade genuint mot att förbättra och effektivisera sina färdigheter. Flera heltidssäljare beskriver att de aktivt arbetar med att utvecklas inom detta område vilket går att tolka som produktivt lärande. Dessa resultat går tvärt emot det tidsperspektiv som Obloj och Sengul (2012) presenterar i sin studie. Obloj och Sengul (2012) fann att produktivt lärande framträder i det tidiga skedet, efter implementeringen av en incitamentsstruktur. Säljarnas respons kopplat till de övriga parametrarna i provisionsmodellen går istället att koppla till ofördelaktigt lärande vilket diskuteras vidare i nästa avsnitt.

Ofördelaktigt lärande. Ofördelaktigt lärande är motsatsen till produktivt lärande vilket begränsar företagets värdeskapande samtidigt som den anställda kan appropriera en större del av värdet på företagets bekostnad (Obloj & Sengul, 2012). Det framkommer tydligt genom intervjuerna att ofördelaktigt lärande är vanligt förekommande bland företagets säljare. Det finns en medvetenhet om denna problematik på alla nivåer inom företaget, speciellt på huvudkontoret och specifikt hos de som utformar incitamentsstrukturen. Det finns en grundläggande målskillnad mellan företaget och de anställda vilket är grunden till att denna typ av lärande uppkommer.

Obloj och Sengul (2012) menar att detta kan ta sig i uttryck om säljarnas rörliga ersättning beror på den totala sålda volymen och om de kan välja att sälja in produkter till kunderna som har ett högt försäljningspris och låg marginal. Detta visar sig sedan intäkter infördes i den nuvarande incitamentsstrukturen. Detta har resulterat i en ökad försäljning av paketlösningar till återkommande kunder som inte är i behov utav det. På huvudkontoret menar man att anledning är att säljaren lättare kommer upp i höga intäkter genom att sälja till återkommande kunder. Det beror på att försäljning till återkommande kunder är enklare att genomföra än försäljning till en ny kund. Det krävs en lägre ansträngningnivå utav säljaren då denna säljer till en befintlig kund. Denna försäljning genererar intäkter till säljaren och i slutskedet även provision. Men denna typ av försäljning ger endast kortsiktiga intäkter för företaget. Det går tydligt emot företagets målsättningar då det kan resultera i en missnöjd kund och således begränsas företagets värdeskapande. Säljaren får även en högre provision genom att sälja paketlösningar med en hög prisnivå men påverkas inte direkt av en eventuellt missnöjd kund. En sådan handling resulterar i att säljaren kan appropriera ett större värde, i form av provision, på företagets bekostnad vilket vi identifierar som ofördelaktigt lärande.

Det kan diskuteras om den ökade fokuset på kundnöjdhet har föranlett en effekt hos säljarna som går utöver finansiellt egenintresse. Butikschef 2 menar att alla fokuserar på det eftersom genererar finansiellt värde för säljaren och att lönen är det viktigaste. Detta visade sig i tydligt då huvudkontoret skulle implementera kundnöjdhet som större del av provisionen. Huvudkontoret hade utgått ifrån historiska resultat då de implementerade lämpliga ersättningsnivåer för kundnöjdhet men målen överskreds samma dag som pilotförsöket startade. På huvudkontoret hade de antagit att säljarna tidigare hade presterat utifrån sin fulla potential på kundnöjdhet, vilket inte var fallet. Det blev därmed tydligt att säljarna kan prestera höga resultat under förutsättning att de blir finansiellt ersatta för det. Säljarnas ansträngning var tidigare begränsad då de inte såg någon omfattande finansiell ersättning och således var ansträngningskostnaden hög. Däremot ökade ansträngningen påtagligt när företaget erbjöd en betydande finansiell ersättning för säljarna. Detta är ett tydligt exempel på hur säljarnas ofördelaktiga lärande utifrån incitamentsstrukturen påverkar den interna värdefördelningen.

Samtidigt belyser detta att säljarnas snabbt kan anpassa sig till omfattande förändringar i incitamentsstrukturen. Förändringar leder till ofördelaktigt och produktivt lärande genom att den anställde måste anpassa sig och lära sig att arbeta optimalt utifrån den nya strukturen (Kaplan & Henderson, 2005). Det framgår tydligt på alla nivåer inom företaget att förändringarna i incitamentsstrukturen leder till en snabb anpassning hos säljarna inom en väldigt kort tid. Obloj och Sengul (2012) menar att säljarnas agerande följer en tidslinje där produk-

tivt lärande är mer framträdande i början och ofördelaktigt lärande blir mer dominerande över tid. Detta framgår inte lika tydligt utifrån det empiriska underlaget i denna studie. Svar ifrån respondenterna tyder snarare på att ofördelaktiga lärandet är mer framträdande direkt efter omfattande förändringar i provisionsmodellen. Att kundnöjdhet ökade markant efter att ersättningen höjdes kan i första läget tolkas som att säljarna agerar utifrån företagets mål om att få nöjdare kunder. Däremot baserade företaget nivåerna för ersättning utifrån tidigare prestationer, vilket visade sig vara långt under säljarnas faktiska potential. Det är därmed mycket som tyder på att den ökade ansträngningen från start snarare var direkt kopplad till säljarnas ökade möjlighet att appropriera värde och inte primärt för att uppfylla företagets mål. Men precis som det diskuteras i det tidigare avsnitt om produktivt lärande framgår det samtidigt att resultaten på kundnöjdheten därefter har ökat på sikt genom ett utvecklat arbetssätt som effektiviserats

Ett tydligt exempel på ofördelaktigt lärande är att säljarna helst inte anstränger sig för att hjälpa en kund med serviceärenden eftersom det inte ger någon finansiell ersättning. En säljare beskriver det som att kunden behandlas betydligt sämre om det handlar om ett serviceärende och ofta hänvisar säljaren kunden vidare till en annan avdelning inom företaget. Baker (1992) och Besanko et al. (2013) beskriver detta som ett vanligt problem med kvantifierbara prestationsmått då anställda har en tendens att enbart fokusera på de arbetsuppgifter som främjar mätbara resultat och således är knutna till finansiell ersättning. Det är tydligt att det viktigaste värdet för många säljare är av finansiell karaktär, men samtidigt är ansträngningen även en viktig del av värdet för säljarna. Detta exempel tyder på att säljarna anser att det både är finansiellt olönsamt och samtidigt tidskrävande att hjälpa en kund som inte kan generera provision. Ett tillmötesgående agerande från säljarna skulle kunna skapa ett långsiktigt värde för företaget genom ökad kundnöjdhet. Men utan möjlighet till kortsiktig finansiell ersättning så väljer många säljaren istället att appropriera värde från företaget genom att minimera sin ansträngning.

Ofördelaktigt lärande framgår dessutom tydligt genom att säljare inte lägger ner lika stor ansträngning på att sälja efter att de nått sitt grundkrav på intäkter genom försäljning av paketlösningar till nya kunder. Den nuvarande provisionsmodellen har ett grundkrav på intäkter genererade av paketlösningar till nya kunder som säljarna måste uppnå för att erhålla provision över huvudet, vilket säljarna har lärt sig att utnyttja på två sätt. Säljarna strävar huvudsakligen efter att uppnå detta grundkrav för att erhålla provision och därmed maximera sin finansiella ersättning. Men en heltidssäljare uttrycker att det är vanligt att man minskar försäljningen avsevärt i slutet av månaden om det är svårt eller omöjligt att nå upp till detta

grundkrav. Säljarnas ansträngning avtar då märkbart. Den upplevda kostnaden för att anstränga sig ökar då möjligheten att erhålla provision avtar, det genererar inte längre någon provision. Intervjuerna belyser dessutom att det är vanligt att man inte anstränger sig alls under månadens sista dagar om grundkravet är uppnått. Då grundkravet är uppnått skiftar prioriteten hos vissa från att maximera det finansiella värdet till att minimera sin ansträngning. Denna typ av ofördelaktigt lärande är en medveten och genomtänkt handling, det är dessutom med största sannolikhet en dold handling. Säljarna väger värdet av att minimera ansträngningen mot möjligheten att appropriera finansiellt värde. Precis i många andra situationer beskrivet ovan skulle en fortsatt försäljning öka intäkterna för företaget, men på samma sätt väljer säljare att istället reducera sin ansträngning. Det beror på att det finansiella värdet som de kan appropriera inte överstiger den upplevda ansträngningskostnaden. Dessa exempel på ofördelaktigt lärande visar att säljarna lär sig att utnyttja provisionsmodellen för att maximera sitt eget värdeskapande på företagets bekostnad.

Justeringar i incitamentsstrukturen skapar nya förutsättningar

Syftet med prestationsbaserade incitamentsstrukturer är att fastställa en långsiktig värdefördelning och att säkerhetsställa hur mycket varje aktör ska appropriera (Williamson, 2005). Företagets mål ligger ofta till grund för hur incitamentsstrukturen ser ut och förändras (Williamson, 1985; Baker, Gibbs & Holmström, 1994). Den nuvarande och nya provisionsmodellen infördes för att uppfylla företagets övergripande mål. Företaget ville stärka sitt fokus mot kundnöjdhet genom att höja ersättningen och dessutom mäta resultaten på butiksnivå. Samtidigt ville företaget införa intäkter som en parameter i den nya provisionsmodellen då de ansåg att detta var mer representativt för intäkter.

Företag ska genomföra förändringar i den prestationsbaserade incitamentsstrukturen när de uppmärksammar att värdefördelningen mellan agent och principal inte uppfyller förväntan. Den uppställda prestationsbaserade incitamentsstrukturen är effektiv så länge den sammanför målbilden och detta innebär enligt Schelling (1956) att företaget specificerar hur värdefördelningen ska fördelas mellan parterna. Då företaget märker att säljarna approprierar värde på företagets bekostnad ska justeringar i den uppställda strukturen göras för att skapa en ny värdefördelning och sammanföra målbilden på nytt. Ofördelaktigt lärande rubbar den fastställda värdefördelningen genom att säljare begränsar företagets värdeskapande genom att appropriera värde.

Efter pilotförsöket av den nya provisionsmodellen gjordes justeringar i provisionsmodellen då företaget uppmärksammade oväntade effekter. När en förändring i incitamentsstrukturen har ägt rum ökar företagets möjlighet att appropriera värde successivt med tiden (Argyris & Schön, 1978; March, 1991). Utifrån studiens empiriska material kan vi se att företaget anpassar och justerar sin provisionsmodell då de upptäcker en obalans i den tänkta värdefördelningen. Historiskt sett har företaget genomfört många förändringar och säljarna uppfattar detta som en naturlig del i företagets arbetssätt. Företaget utformar provisionsmodellen i syfte att uppfylla företagets mål med det framgår också att målsättningarna oftast är kortsiktiga. Beroende på hur omfattande justeringarna som genomförs i den uppställda prestationsbaserade incitamentsstrukturen skapas nya förutsättningar för agentrelationerna på företaget.

SLUTSATSER

Nedan presenteras våra slutsatser kopplat till frågeställningen "Hur påverkar finansiella prestationsbaserade incitament värdefördelningen mellan företag och anställda?"

Det kan konstateras att de uppvisade faktorerna i det teoretiska ramverket bekräftar att prestationsbaserade incitamentsstrukturer påverkar företagets planerade värdefördelning. Det framgår att incitamentsstrukturen leder till att en ökad kvantitet i försäljningen och produktivitet hos de anställda. Hur detta i sin tur påverkar den interna värdefördelningen beror på de anställdas respons (agerande), vilket tar sig i uttryck genom både produktivt- och ofördelaktigt lärande.

Det är främst det ofördelaktiga lärandet som påverkar värdefördelningen i fallföretaget. Det innebär att de anställda utnyttjar förutsättningarna i den rådande incitamentsstrukturen för att appropriera värde på företagets bekostnad. Ofördelaktigt lärande framgår tydligt i samtliga av de mätbara parametrarna som resulterar i finansiellt värde för den anställde. Detta visar sig även i situationer som är relaterade till den anställdes möjlighet att minimera sin ansträngning. Samtidigt som de anställda approprierar värde på företagets bekostnad begränsas möjligheten till individuell värdeappropriering avsevärt genom att företaget har implementerat en prestationsbaserad incitamentsstruktur. Att företaget dessutom justerar incitamentsstrukturen då de uppmärksammar obalans i värdefördelningen begränsar värdeapproprieringen ytterligare. Till skillnad från tidigare studier framträder ofördelaktigt lärande tydligt i det tidiga skedet efter genomfört omfattande förändringar i incitamentsstrukturen. Samtidigt går det inte att se några

tydliga tecken på att det avtar i omfattning på sikt. I motstridighet till teorin, visar studien på att produktivt lärande framträder först över tid och endast kopplat till en enstaka parameter.

DISKUSSION

Studien visar att användningen av en prestationsbaserad incitamentsstruktur är en komplicerad lösning på ett komplicerat problem. Det finns många faktorer som påverkar värdefördelningen mellan företaget och de anställda utifrån förutsättningarna i en incitamentsstruktur. Utmaningen som företaget står inför är att finna en optimal balans i värdefördelningen mellan företaget och de anställdas mål och samtidigt kunna omvandla detta till konkreta prestationsmål. Det framstår som en nästan omöjlig uppgift och det kräver mer än bara justeringar i prestationsmåten för att lyckas. Ofördelaktigt lärande elimineras inte genom att korrigera en redan existerande incitamentsstruktur, resultatet blir istället att det tar sig i uttryck på andra sätt än tidigare. Det blir därmed svårt att finna en övergripande lösning för en mängd olika problem. Fallstudien har beaktat de hårda finansiella resultaten och vidare identifierat detta som positiva eller negativa effekter på företagets måluppfyllelse och värdeskapande. Dock är resultaten på kundnöjdhet problematiskt att analysera i termer av produktivt och ofördelaktigt lärande. Resultaten på kundnöjdhet har ökat men det kan diskuteras hur väl denna förbättring representerar kundernas faktiska uppfattning. Studien har utgått från att finansiella incitament är den primära faktorn som påverkar de anställdas prestation och agerande. Däremot har studien inte beaktat några psykologiska eller kulturella faktorer som kan inverka på anställdas agerande. Prestationsbaserade incitament kan ge upphov till en mängd olika psykologiska effekter hos de anställda. Detta påverkar direkt hur de anställda arbetar utifrån incitamentsstrukturen och därmed påverkar det också den interna värdefördelningen mellan företag och de anställda. Företagskultur är en annan viktig faktor som i stor utsträckning kan påverka de anställdas agerande och i sin tur den interna värdefördelningen. Diskussionen visar på att det studerade ämnet är omfattande och har flera olika dimensioner som exkluderats i denna studie.

FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Det har genomförts omfattande forskning på agentproblematik och huruvida prestationsbaserade incitamentsstrukturer är en lämplig lösning. Dock saknas det vidare forskning som på djupet undersöker hur en incitamentsstruktur påverkar den interna värdefördelningen på sikt. Denna fallstudie har undersökt de anställdas respons och agerande direkt efter införandet av

en ny incitamentsstruktur men också hur det utvecklats 8 månader efter en omfattande förändring. Obloj och Sengul (2012) studie inleddes vid införandet av en ny incitamentsstruktur och författarna studerade sedan förloppet under en period på 13 månader. Förslag på vidare forskning är att studera incitamentsstrukturens påverkan på den interna värdefördelningen men under ett längre tidsperspektiv (mer än 13 månader). Det hade dessutom varit intressant att studera hur flera olika omfattande förändringar påverkar värdefördelningen.

REFERENSLISTA

Akademisk litteratur och rapporter

Alvehus, J. 2013. *Skriva Uppsats Med Kvalitativ Metod: En Handbok* (1:a upplagan). Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sköldböck, K. 2008. *Tolkning och reflektion: "Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod"*(2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Adler, P. S., & Clark K. B. 1991. Behind the learning curve: A sketch of the learning process. *Management Science*, 37: 267–281.

Argyris, C. & Schön. D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (8:e upplagan). Reading, Mass: Addison-Wesley.

Baker, G. 2002. Distortion and risk in optimal incentive contracts. *Journal of Human Resources*, 37(4): 728–751.

Baker, G., Gibbs M. & Holmström. B. 1994. The wage policy of a firm. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4): 921–955.

Baker, P. G. 1992. Incentive Contracts and Performance Measurement, *Journal of Political Economy*, 100(3): 598-614.

Barnes, R. M. 1949. *Motion and Time Study* (5:e upplagan). New York: Wiley.

Bell, E. & Bryman, A. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2:a upplagan). Stockholm: Liber.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy* (6:e upplagan). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Brandenburger, A. M. & Stuart, H. W. 1996. Value-based Business Strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1): 5–24.

Eisenhardt, K., Graebner, M. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25-32.

Eisenhardt, K. 1989. Agency theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.

Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. 1997. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87(3): 291–313.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Jacques, E., Rice, A. K., & Hill, J. M. M. 1951. The Social and Psychological Impact of a Change in Method of Wage Payment. *Human Relations*, 4(4): 115-140.

Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5): 777-787.

Jensen, M.C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.

Johnsen, L. & Storm, O. 1998. *Avlöna säljare: resultatlön gör alla nöjda: företaget, de anställda och finansministern*. Uppsala: Konsultförlaget.

Kaplan, S. & Henderson, R. 2005. Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory. *Organization Science*, 16(5): 509–521.

Kreps, D. M. 1997. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *American Economic Review*, 87(2): 359–364.

Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5): 54-61.

Lazear, E. P. & Shaw K. L. 2007. Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources. **Journal of Economic Perspectives**, 21(4): 91–114.

March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, 2(1): 71–87.

Obloj, T. & Sengul, M. 2012. Incentive life-cycles: Learning and the Division of Value in Firms. **Administrative Science Quarterly**. 57(2): 305-308.

Perrow, C. 1986. **Complex organizations: A Critical Essay** (3:e upplagan). New York: Random House.

Ross, S.A. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principals Problems, **American Economic Review**, 63(2): 134-139.

Schelling, T. C. 1956. An Essay on Bargaining. **American Economic Review**, 46(3): 281–306.

Williamson, O. E. 2005. The Economics of Governance. **American Economic Review**. 95(2): 1–18.

Williamson, O. E. 1985. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting** (1:a upplagan). New York: Free Press.

Yin, R.K. 2009. **Case Study Research Design and Methods** (4:e upplagan). London: SAGE Publications Inc.

Elektroniska källor

www.bolagsverket.se. Större och mindre företag. Hämtad den 6 januari, 2015, från <http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>

www.saljarnas.com. Löneformer. Hämtad den 5 januari, 2015, från <http://saljarnas.com/Lag--avtal-2/Lon-provision-och-semester/Loneformer/>

Muntliga källor

Sälj utbildningsansvarig. Intervju inför studie [Videosamtals-intervju] Fallföretaget, 2015-11-23.

Affärsanalytiker. Intervju inför studie [Videosamtals-intervju] Fallföretaget, 2015-11-23.

Strategi- och utvecklingsansvarig. Intervju inför studie [Videosamtals-intervju] Fallföretaget, 2015-11-23.

Produkt- och kampanjansvarig. Intervju inför studie [Videosamtals-intervju] Fallföretaget, 2015-11-26.

Regionchef. Intervju inför studie [Videosamtals-intervju] Fallföretaget, 2015-11-23.

Butikschef 1. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-01.

Butikschef 2. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-02.

Säljare 1. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-02.

Säljare 2. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-02.

Säljare 3. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-04.

Timanställd säljare 1. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-03.

Timanställd säljare 2. Intervju inför studie [Personlig intervju] Fallföretaget, 2015-12-03.

BILAGA 1

Frågeformulär till fallföretagets huvudkontor

Intervjun inleddes med en presentation av oss själva och kandidatuppsatsens ämne; prestationsbaserade incitamentsstrukturer ur en företagsekonomisk synvinkel. Därefter förklarade vi att intervjun skulle ske konfidentiellt och att vi hade bundit oss till detta genom sekretessavtal. Därefter frågade vi respondenten om det gick bra att vi spelade in samtalet. Med dessa intervjuer ville vi få en övergripande bild av företagets mål och strategier, samt hur företaget utarbetar sina uppsatta incitamentsstrukturer. Vi ville också få fram varför de valt just den incitamentsmodell som de i dagsläget har och de bakomliggande faktorerna.

De inledande frågorna som ställs är för att få en övergripande bild av respondentens roll och erfarenheter inom företaget:

- Berätta om din roll på företaget. Vad är dina arbetsuppgifter och vad ansvarar du för?
- Hur länge har du arbetat på företaget?

Tema 1 - Principalens mål:

- Vad fokuserar företaget på idag?
- Vilka är företagets övergripande mål?
- Vilka mål är uppställda för butikerna?
- Finns det något/några fokusområden som är extra viktiga? Varför?
- Vilka strategier vidtar ni för att uppnå målen?
- Vart tas beslutet om ett nytt mål fram och vart i organisationen utvecklas strategierna?
- Hur specifikt är de mål som ni eventuellt får uppifrån?
- Vilka mål kommuniceras sedan ner till butikerna och hur sker detta?

Tema 2 - Prestationsbaserade incitament:

- Har ni några icke finansiella verktyg för att ge incitament till säljarna?
- Hur pass effektiva anser du att de icke finansiella verktygen är?
- På vilka grunder har ni valt att implementera just denna provisionsmodell?
- Har det funnits några oväntade effekter av det nuvarande provisionssystemet?
- Vilka för- och nackdelar ser du med det nuvarande provisionssystemet?

Tema 3 Produktiv & ofördelaktigt lärande:

- På vilka sätt har provisionsmodellen ändrats under de senaste åren?
- Har ni sett några mätbara skillnader i och med förändringen?
- Hur viktigt anser du det vara att regelbundet ändra och anpassa provisionsmodeller?
- Tror du att en provisionsmodell fungerar bättre eller sämre ju längre tid det har funnits? Varför?
- Säljare fokuserar mer på de parametrar som de mäts på och fokuserar mindre på andra parametrar som inte mäts. Hur förebygger ni dessa effekter?

Specifika frågor till affärsanalytikern:

- Hur ser provisionsmodellen ut för butiker? Ge konkreta exempel.
- Hur gick pilotstudien till och hur utvärderades denna?
- Har det utvärderats sedan den infördes sedan i Mars? Vad visar i så fall utvärderingen?
- Har ni sett mätbara skillnader av provisionsmodeller över tiden historiskt sätt?

Specifika frågor till den strategi- och utvecklingsansvariga:

- Hur ser den långsiktiga planeringen ut för incitamentsmodellen? Kommer ni vidta några stora förändringar?
- Finns det en tidsplan på hur länge denna incitamentsmodell kommer att vara kvar?

Specifika frågor till den ansvariga för säljutbildning i butik:

- Hur provisionsmodellen implementeras – d.v.s. hur ska säljarna göra när de säljer?
- Vad är det viktigaste du förmedlar ner till butikerna?
- Vad är det viktigaste gällande försäljning som du lär ut?

Frågeformulär till fallföretagets butikspersonal

Intervjuerna inleddes med butikspersonalen inleddes på samma sätt som med huvudkontoret. Däremot hade vi fler specifika frågor till butikscheferna och säljarna eftersom det var viktigt att få olika perspektiv på butiksnivå. Framförallt var det viktigt att säljarna fick svara på frågor som lyfte hur de arbetar utifrån incitamentsstrukturen.

Inledande frågor:

- Vad är din roll och arbetsuppgifter på företaget?
- Hur länge har du jobbat på företaget och vad har du haft för tjänster?

Tema 1 - Agentrelationen

Frågor till både butikschefen och säljaren:

- Vad fokuserar företaget på idag?
- Vilka är företagets övergripande mål?

Specifika frågor till butikscheferna:

- Vilka mål är uppställda för din butik och för säljarna?
- Finns det något/några fokusområden som är extra viktiga som du försöker förmedla till säljarna? Varför?
- I din roll som butikschef, hur ser du till att målen uppnås?

Specifika frågor till butikssäljaren

- Vad är ditt mål med din anställning på företaget?
- Ser du en fortsatt utveckling inom företaget?
- Vilket är ditt största fokus när du arbetar?

Tema 2 - Prestationsbaserade incitament

Frågor till både butikschefen och säljaren:

- Vi vet om att ni har säljtävlingar, traineeprogram, utbildningsprogram och andra icke-finansiella incitament. Hur pass effektiva anser du att dessa incitament är? Varför?
- Vad tror du är anledningen till att företaget har ändrat sin provisionsmodell?
- Vilka för- och nackdelar ser du med det nuvarande provisionssystemet?

Tema 3 - Produktiv & ofördelaktigt lärande

Specifika frågor till butikschefen

- Ser du någon skillnad på sättet dina säljare säljer och agerar idag mot innan provisionsmodellen ändrades?
- Hur lång tid tar det innan det syns på säljarnas beteende att de har anpassat sig till ändringar i provisionsmodellen? När kan man se detta på säljarnas resultat?

- (Om han/hon uppmärksammat förändrat beteende): Fokuserar säljarna på de parametrar som genererar hög ersättning?
- Vad tror du anledningen är till att säljarna anpassar sitt beteende?
- Hur mycket tror du att dina säljare agerar utöver det som ger provision?
- Om det är en lugn dag i butiken med få kunder, vad har säljarna för arbetsuppgifter då? Vad är det vanliga beteendet bland säljarna under en lugn dag?
- Om du märker att en säljare fokuserar mer på de parametrar som de mäts på och fokuserar mindre på andra parametrar som inte mäts. Hur förebygger du dessa effekter?
- Tror du att en provisionsmodell fungerar bättre eller sämre ju längre tid det har funnits? Varför?
- Om en kund kommer in i butiken som vill ha hjälp med något som inte genererar provision. Behandlas denna kund likadant som en kund där provision kan erhållas?

Specifika frågor till butikssäljare

- Har du genomgått säljutbildning av något slag inom företaget? Om ja, hur mycket och vad tar du med dig i ditt dagliga arbete?
- Vad är din känsla av att fokus ligger på i din butik?
- När den nya provisionsmodellen ersatte den gamla. Uppmärksammade du ett annat agerande och säljfokus hos dina kollegor? Hur lång tid tog det?
- Vad var största fokus i butiken innan nya incitamentsmodellen (som infördes i april)?
- Om det är en lugn dag i butiken med få kunder, vad brukar säljarna göra? Vad är det vanligaste agerandet i butiken?
- Generellt, ser du någon skillnad på resultatet av de parametrar som provisionsmodellen inkluderar över tid?
- Har du uppmärksammat ett förändrat säljfokus hos dina kollegor (som jobbar heltid) när de nått upp till grundkravet för att få provision? Vad tror du det beror på?
- Om en kund kommer in i butiken som vill ha hjälp med något som inte genererar provision. Behandlas denna kund likadant som en kund där provision kan erhållas?