



Blekinge Tekniska Högskola – Institutionen för Ekonomi & Management
Kandidatarbete i Företagsekonomi

Hur utformar företagen sina belöningssystem?

*En undersökning av nybilsförsäljarna i Blekinge; sambandet mellan
användandet av belöningssystem och ett positivt ekonomiskt resultat*

VT 2003

Patrick Aspenberg
Oscar Nilsson



FÖRORD

Denna uppsats avslutar tre års studier på informationsekonomi programmet vid Blekinge Tekniska Högskola. Uppsatsen motsvarar tio veckors arbete och har genomförts våren 2003.

Vi skulle vilja tacka vår handledare Klaus Solberg Søilen, för råd och stöd under arbetets gång.

Vi vill även tacka alla de företag och personer som ställt upp på våra intervjuer och svarat på våra frågor. Utan er hade vi inte haft någon uppsats.

Ronneby, juni 2003

Patrick Aspenberg

Oscar Nilsson



SAMMANFATTNING

- TITEL:** Hur utformar företagen sina belöningsystem?
En undersökning av nybilsförsäljarna i Blekinge; sambandet mellan användandet av belöningsystem och ett positivt ekonomiskt resultat.
- FÖRFATTARE:** Patrick Aspenberg
Oscar Nilsson
- HANDLEDARE:** Klaus Solberg Søylen
- INSTITUTION:** Institutionen för Ekonomi, Management och Samhällsvetenskap,
Blekinge Tekniska Högskola
- KURS:** Kandidatarbete i företagsekonomi, Fec007, 10 poäng.
- HYPOTES:** Det finns inget samband mellan användandet av ett belöningsystem och ett positivt ekonomiskt resultat bland nybilsförsäljarna i Blekinge.
- SVAR PÅ HYPOTES:** Vi kan på goda grunder förkasta vår nollhypotes.
- SYFTE:** Syftet med vår undersökning av nybilsförsäljarna i Blekinge är att klargöra hur deras belöningsystem är uppbyggda. Sett ur ett ledningsperspektiv vill vi också veta hur de uppfattar sitt belöningsystem, och om de skulle vilja att det utvecklades vidare. Vi vill också ta reda på huruvida deras belöningsystem resulterar i de effekter som de eftersöker, och om systemet resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat.
- METOD:** Vår uppsats grundar sig på den kvantitativa metodteorin. Vi har siktat på att genomföra en totalundersökning till den nivå det har varit möjligt. Vi kontaktade samtliga nybilsförsäljarna i Blekinge, dock så föll en del respondenter bort av olika skäl. De som deltog i undersökningen fick därefter svara på en enkät. Vid insamlandet av enkäterna som gjordes via personliga besökt, fanns även utrymme för frågor.
- SLUTSATS:** Vår slutsats är den att alla företag som använder sig av ett belöningsystem ökar sina chanser markant att få ett positivt ekonomiskt resultat. I vår undersökning har alla företag med ett belöningsystem ett positivt ekonomiskt resultat. Vidare så verkar belöningsystem vara mer frekvent använt bland större företag. Vår undersökning visar på att provision är den mest använda komponenten i ett belöningsystem, endast två företag använde sig av ytterligare komponenter. Belöningsystem har en motiverande faktor bland säljarna, detta resulterar i sin tur till ett bättre resultat för företaget.



SUMMARY

TITLE:	How does the companies construct their reward systems? A research among new car salesmen in Blekinge, the correlation between the use of a reward system and a positive economic profit.
AUTHORS:	Patrick Aspenberg Oscar Nilsson
SUPERVISOR:	Klaus Solberg Søylen
DEPARTMENT:	Department of Business Administration and Social Science at Blekinge Institute of Technology
COURSE:	Bachelor Thesis, Fec007, 10p
HYPOTHESIS:	There is no connection between the use of a reward system and a positive economic result among new car salesmen in Blekinge.
ANSWER TO HYPOTHESIS:	Our research shows that our hypothesis can be rejected.
PURPOSE:	The purpose with our research of the new car salesmen in Blekinge is to clarify how their reward systems are constructed. From a manager perspective we also intend to find out how they perceive their reward system, and if they would like to have it further elaborated. We also intend to find out whether their reward system results in those effects they sought after, and if the system results in a positive economic result.
METHOD:	Our thesis is based on the quantitative method theory. We have aimed on accomplishing a complete study to that extent it been possible. We contacted all of the new car salesmen in Blekinge, however, some of the respondents could for different reasons be a part of the study. Those who participated in the study were than asked to fill out a questionnaire. When we collected the questionnaire, which were made by personal visits, there was room for questions.
Conclusion:	Our conclusion is that all company's that uses a reward system increases its chances significantly to gain a positive economic result. In our research all the companies with a reward system has a positive economic result. Furthermore, a reward system seems to be more frequently used among larger companies. Our research shows that commission is the most common part of a reward system, only two companies uses additional components. Reward system has a motivating factor among salesmen, which in turn leads to an improved result for the company.



1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	10
1.3.1 Hur utformar företagen sina belöningsystem?	10
1.4 Hypotes	10
1.5 Syfte	10
1.6 Avgränsningar	11
2. METOD	12
2.1 Kvantitativ vs Kvalitativ	12
2.2 Problem	13
2.3 Perspektiv	13
2.4 Utförande	14
2.4.1 Litteraturstudier	14
2.4.2 Sekundära källor	14
2.4.3 Primära källor	15
2.5 Validitet	16
2.6 Reliabilitet	16
3. TEORI	17
3.1 Ekonomistyrning	17
3.1.1 Anthony & Govindarajan	18
3.1.2 Metafor	18
3.2 BELÖNINGSSYSTEM	19
3.2.1 Inre och yttre belöningar	20
3.2.2 Belöningsystemets komponenter	20
3.3 Motivation	23
3.3.1 Maslows behovstrappa	24
3.3.2 McClelland	25
3.3.3 Herzberg	26
3.3.4 Lasse Johnsen och Olof Storm	27
4. Empiri	31
4.1 Företag 1	31
4.2 Företag 2	32
4.3 Företag 3	33
4.4 Företag 4	33
4.5 Företag 5	35
4.6 Företag 6	35
4.7 Företag 7	36
4.8 Företag 8	37
4.9 Företag 9	37
5. ANALYS	39
5.1 Omsättning vs Belöningsystem	40
5.2 Resultat i förhållande till omsättning	40
5.3 Uppbyggnad av belöningsystem	41
5.4 Fördelning	42
5.5 Mål med belöningsystem	44



5.6 Nöjd personal.....	44
5.7 Omsättning	45
5.8 Löneform.....	45
5.9 Utvärdering.....	46
5.10 Motivation	49
5.11 Resulterar belöningssystemet i ett positivt ekonomiskt resultat?.....	50
6. Slutsats	51
6.1 Företagens storlek.....	51
6.2 Vinst/Omsättning.....	52
6.3 Beståndsdelar.....	52
6.4 Fördelning fast/rörlig lön	52
6.5 Utvärdering.....	53
6.6 Motivation	54
6.7 Avslutning	54
7. Källförteckning	55
7.1 Litteraturförteckning	55
7.2 Artikelförteckning.....	55



1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Vi har funderat kring vilka faktorer som påverkar vid valet och utformningen av ett belöningsystem, samt vilka olika beståndsdelar företag använder sig av. Vi utelämnar nästan helt de psykologiska aspekterna och vi kommer därför inte att gå djupare in på området om vad som styr människan eller arbetaren. Det vi vill veta mer om är vilka olika delar som företagsledningen använder i sina belöningsystem.

Företag har i alla tider använt sig av olika metoder för att motivera sin personal till att göra sitt bästa och framförallt att göra det bästa för företaget. Från början använde man sig av straff för den som inte fullgjorde sin plikt. Metoderna har utvecklats mycket och i modern tid har en mängd olika undersökningar av psyke och tankar hos en anställd presenterats och diverse olika teorier lagts fram. Många av dem är djupt psykologiska och förklaras av till exempel färgen på väggen, ljusstyrkan i rummet och liknande.¹

”För företag är det viktigt att belöningsystemet verkar för att de anställda ska arbeta mot företagets mål och strategier. Det innebär att systemet måste motivera personalen att utföra önskvärda prestationer i företagets riktning. Organisationer använder sig av belöningar som incitamentsfaktorer för att kunna styra deras verksamhet.”²

Belöningsystemet ska alltså inte införas bara för att företaget ska ha ett system. Det måste överensstämma med företagets mål och strategier, eftersom det ska vara en drivkraft som driver företaget framåt. Följande citat handlar om vad företaget bör tänka på när de utformar ett belöningsystem. Citatet fångade vår uppmärksamhet när vi sökte på artiklar om vad företaget bör tänka på, när de ska konstruera sitt belöningsystem. Den förklarar ingående en hel del detaljer som man kanske inte tänker på.

¹ Hatch, Mary Jo. (2001). *Organisationslära*. Lund, Studentlitteratur.

² Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1988). *Belöningsystem*. Arlövs, Berlings.



”Generellt sett kan man konstatera att belöningen i en expertorganisation bör behandlas med omsorg (det gäller förstås alla typers organisationer). Försäkra dig om att belöningen stöder såväl strategin som de operativa målen. Avväg väl ekonomiska och övriga belöningsmoment. Ge individuell flexibilitet vid val av belöningskomponenter. Diskutera och informera mycket. Trovärdighet och rättvishet är högt värderade.

Och glöm för allt i världen inte den personliga responsen till dina medarbetare”³

Vilken effekt är det då användaren vill få av ett belöningsystem? Inom vilka områden förväntar de sig en förbättring efter införandet av ett sådant system?

“Companies use incentive programs to improve morale, to retain and recruit employees, and to increase attendance-goals and objectives that foster a sense of corporate loyalty among a workforce”⁴

Enligt denne författare så använder företagen sina ”motivationsprogram” eller belöningsystem för att öka moralen och för att behålla och rekrytera anställda osv. En viktig punkt är också att öka lojaliteten bland de anställda i företaget.

Enligt teorin använder företagen belöningsystem för att stärka bland annat motivationen hos de anställda. Det är mest psykologiska aspekter som man försöker att påverka. De psykologiska aspekterna (till exempel motivering) gör dock förmodligen så att det blir fysiska effekter av det hela. Till exempel är en fysisk effekt att en arbetare gör sitt jobb lite bättre och lite fortare om han/hon känner sig motiverad.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Hur är då ledningens syn på det hela? Vad är det som får dem att välja/utforma belöningsystemet på just de vis som de gör?

³ Rehnström, Peter. (2002) *Avlöning och Belöning*. Hufvudstadsbladet, Februari.

⁴ Childers, Patricia & Renk Karen. (2002) *Reward with awards*. Occupational Health & Safety, September.



Som vi läste i citat ovan så finns belöningsystemet till för att motivera och inspirera människor till att sköta sitt jobb såsom ledningen vill. De används även till att försöka skapa en "teamkänsla" och ett "vi-tänkande" i organisationen.

Vi börjar med att ta funderingarna i kronologisk ordning. Det första företaget gör när de vill använda sig av ett belöningsystem är förarbetet. Gör de en grundlig förundersökning vilket resulterar i ett belöningsystem enligt de premisser som kommer fram i undersökningen eller är det bara VD: n som sätter sig ner och bestämmer själv? Detta är en viktig fas i konstruktionen av belöningsystemet.

När vi sedan kommer till själva utformningen så finns det givetvis mängder med olika beslut som ska tas. Hur görs valet? Följa mål/strategi? Vem gör valet? Kollektivt eller individuellt?

"Att konstruera belöningsystem är alltså inte lätt. Ett problem är vilka man ska belöna. Nyckelpersonerna eller hela personalen?"⁵

Detta citat pekar på endast ett av alla de olika val och varianter som finns. Vad skulle hända om man hade ett felkonstruerat belöningsystem, som till exempel belönar den som fuskar med sitt jobb, någon som skyndar sig och ignorerar kvalitén på servicen?

När eller om det upptäcks brister i belöningsystemet, hur och vem arbetar med att rätta till dem? Försöker man ens rätta till dem?

Vid utformningen av ett belöningsystem måste den ansvarige givetvis också fundera över effekterna av systemet. Att konstruera ett belöningsystem innebär försök att genom diverse belöningar få de anställda att göra som företagsledningen vill. Det finns här psykologiska aspekter man måste fundera på. Vi kommer inte att gå djupare in på den psykologiska delen, men själva valprocessen är för oss intressant. Vad händer om man har ett belöningsystem som belönar den som jobbar hårt, jobbar den anställda ännu hårdare då? Hur gör den som kanske är lite långsammare och inte hinner med lika mycket, jobbar han hårdare eller "ger han upp" och tappar ännu mer gnista och engagemang? Hur görs valet mellan alla dessa frågor? Hur prioriteras åsikter och tankar kring motiveringen?

⁵ Isaksson, Pär. (2003) *Management: Motivation utan option*. Affärsvärlden, Februari.



Vidare kan de ansvariga göra en uppdelning av belöningssystemet och det finns en rad olika sätt att göra denna uppdelning. Den enklaste och mest grundläggande uppdelningen är om man delar upp dem i materiella och immateriella belöningar. Uppdelningen är väldigt viktig då det i många fall och teorier argumenteras för respektive emot de olika delarnas påverkan på mottagaren. För att återknyta detta till vår kommande frågeställning, kan man fundera på hur företaget (den/de som konstruerar systemet) väljer vilket som passar just deras företag bäst, eller varför man väljer en kombination om man nu använder sig av det alternativet.

En vidare uppdelning av olika belöningar beskrivs senare.

Har man väl infört ett belöningssystem så blir det svårt att ta bort det igen. Personalen har helt enkelt vant sig vid att den som jobbar mest får högst belöning. Hur motverkar man att det händer, att personalen tar förmånerna för givet och "räknar in" pengarna i sin lön, trots att det är ett tillskott i lönen?.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Efter ovan förda diskussion har vi kommit fram till en huvudfråga som för med sig en hel del följdfrågor. Vi har dock valt att presentera enbart ett fåtal följdfrågor.

1.3.1 HUR UTFORMAR FÖRETAGEN SINA BELÖNINGSSYSTEM?

Vilka olika beståndsdelar använder sig företagen av i sina belöningssystem?

Finns det något samband mellan användandet av ett belöningssystem och ett positivt ekonomiskt resultat bland nybilsförsäljarna i Blekinge?

1.4 HYPOTES

H0: Det finns inget samband mellan användandet av ett belöningssystem och ett positivt ekonomiskt resultat ibland nybilsförsäljarna i Blekinge.

1.5 SYFTE

Syftet med vår undersökning av nybilsförsäljarna i Blekinge är att klargöra hur deras belöningssystem är uppbyggda. Sett ur ett ledningsperspektiv vill vi också veta hur de uppfattar sitt belöningssystem, och om de skulle vilja att det utvecklades vidare. Vi vill också



ta reda på huruvida deras belöningsystem resulterar i de effekter som de eftersöker, och om systemet resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat.

1.6 AVGRÄNSNINGAR

Vi kommer enbart att undersöka de belöningar som är fysiskt mätbara, det vill säga att alla former av ekonomiska belöningar innefattas, såsom bonus och förmåner osv.

Vi kommer att begränsa våra undersökningsobjekt på två olika sätt i vår studie:

1. **Geografiskt område.** Vi kommer att begränsa oss till Blekinge län, eftersom vi anser att vi inte har räckvidden att gå utanför, samtidigt som det finns tillräckligt många företag i regionen.
2. **Bransch.** Vi kommer även att göra en begränsning av branscher, eftersom vi anser oss ha hittat en intressant bransch, där vi vet att belöningsystem förekommer. Nybilsförsäljning är en bransch inom vilken vi antar att de flesta företagen använder sig av ett belöningsystem. Detta innebär att vårt urval är lättare att göra, än i en bransch där procenten företag som har belöningsystem är låg. Vi finner även båda två branschen intressant på grund av vårt intresse för bilar.



2. METOD

Vi har valt att utföra vår studie enligt ovanstående premisser och begränsningar. Vårt mål var att täcka en så stor andel företag som möjligt i den valda regionen och inom den valda branschen. För att kunna dra en generell slutsats om bilbranschen i Blekinge bestämde vi oss för att göra en kvantitativ studie på dessa företag.

Detta motiverade vi med att vi ville dra en generell slutsats, samt att vår frågeställning inte krävde att en mer djupgående studie av företagen. Vi har främst arbetat mot själva utformningen av belöningssystemet och vilka olika beståndsdelar företagen har i sina system. Förhållandet mellan dessa och ett positivt ekonomiskt resultat är också en viktig fråga för oss. I vårt arbete har vi valt att använda oss enkäter.

2.1 KVANTITATIV VS KVALITATIV

Kvalitativ metod används främst då syftet är att gå på djupet inom ett begränsat område. Den kvantitativa studieformen används vid undersökning av ett större område fast på ett ytligt plan. Kvantitativ metod används då syftet med undersökningen är att få begränsad information av en mängd undersökningsenheter. Om en kvalitativ studie används, utförs djupare intervjuer och observationer istället, detta för att få en djupare förståelse för objektet.⁶

En kvalitativ studie skulle ha gett oss chansen att korrigera under insamlandet av fakta och se till att vi verkligen fick de svar som vi tänkt oss på våra frågor. Vi skulle även kunna gå djupare in på hur de olika företagen fungerar.

Vi valde att göra en kvantitativ studie på grund av att vi enbart ska arbeta med den som utformat och är ansvarig för belöningssystemet. Att genomföra djup-intervju med en person på företaget hade varit onödigt, bättre då att ta ytligt på många företag.

Vårt huvudsakliga informationssätt var genom enkäter som vi skickade ut. Det tillvägagångssätt vi valde innebar att vi först ringde upp företagen och diskuterade enkäten grundläggande, samt försäkrade oss om att de ville medverka i undersökningen. Sedan så skickade vi ut enkäten via post, så att de fick lite tid på sig att fylla i den. För att säkerställa att vi verkligen fick in alla enkäter så gjorde vi ett besök ganska kort tid efter utskicket av

⁶ Repstad, Pål (1999), *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur



enkäterna för att tidsbestämma inlämning av enkäten. När vi gjort detta behövde vi sedan endast besöka företagen en gång och då för att samla in enkäterna. Att vi inte bad dem posta tillbaka enkäterna var för att vissa frågor krävdes att vi samtalade med dem, och det tyckte vi var bäst om vi gjorde personligen. Vi ville ha en grundläggande syn på hur deras belöningsystem fungerar, och det tror vi inte att vi hade fått genom text. En kortare diskussion kring enkäten gjorde att vi fick en mycket bättre insikt i vad de menade med sina svar.

2.2 PROBLEM

Vi förväntade oss att stöta på en del problem under insamlingen. Eftersom företagen var tvungna att svara på frågor som handlade om belöningsystem och resultat, kan de tycka att de fick lämna ut uppgifter som kan hjälpa deras konkurrenter. Detta var dock ett hinder som vi fick försöka arbeta oss förbi för att få ut de korrekta svaren. Då vi valde att gå ut till företagen och besöka dem, så räknade vi med att kunna minimera antalet företag som undvek att svara på vissa frågor. Detta för att vi besökte dem personligen, de fick träffa oss och ställa frågor som de kunde tänkas ha. De behövde alltså inte vara oroliga att de lämnade ut uppgifter som kan spridas till konkurrenter eller liknande.

Andra problem som kunde tänkas uppstå var att de inte ansåg sig ha tid att svara på våra frågor. Att vi besökte dem personligen kan ha övertygat dem om att det var en enkel procedur, som inte tog vidare lång tid. Vi ville undvika blanka svar eller företag som inte vill svara så mycket som möjligt, detta för att täcka en så stor del som möjligt av företagen.

2.3 PERSPEKTIV

Perspektivet är den "lins" genom vilken vi ser vår verklighet, den utgångspunkt vi har i vårt synsätt. Vi valde att arbeta utifrån ett *företagsledningsperspektiv*. Vi valde detta perspektiv för att det gav oss möjligheten att skapa oss en bra bild av vad som styr val och utformning av ett belöningsystem. Vi valde bort individens syn på systemet, eftersom vi inte sökte en utvärdering av hur systemet fungerade. Vi sökte svaret på vad det är som styr ledningens beslut när det gäller belöningsystem. Om systemet visar sig vara bra eller dåligt är lämpligt



för någon annan att forska vidare om. Medvetenhet om sitt val av perspektiv och en kritisk syn på detsamma är dock alltid viktigt, detta för att inte låsa sig vid en ”ta-för-givet” tanke.⁷

2.4 UTFÖRANDE

2.4.1 LITTERATURSTUDIER

Vi inledde våra studier i ämnet genom att läsa igenom tidigare använd kurslitteratur inom området. Detta gav oss ingen klar bild av de undringar vi hade, så vi arbetade vidare med främst forskningsartiklar och övrig litteratur som fanns tillgänglig i Infocenter. Vi använde oss även av sökverktyg som Infocenter tillhandahåller. Detta innefattar sökningar efter tidskrifter, artiklar och böcker. Affärsdata har varit ett frekvent använt sökverktyg. Där använde vi oss av sökord såsom belöningsystem, belöning och motivation. De svenska artiklarna gav oss en hel del vad gäller information, men lite mindre när det gäller teoretiska kunskaper. Den engelska artikelsökningen ProQuest var däremot ett utmärkt verktyg, vilket gav oss en ganska god teoretisk och informativ grund att stå på. Sökningarna resulterade i ett stort antal träffar. Lejonparten av artiklarna var dock av mindre värde för oss. Språket var dessutom uteslutande engelska, vilket gjorde mer precisa sökningar svårare. Där var det främst sökorden reward, motivation och reward system som användes.

Vi har även tagit del av tidigare skrivna uppsatser inom området. I dessa uppsatser hämtade vi inte minst litteraturreferenser som visat sig mycket användbara.

2.4.2 SEKUNDÄRA KÄLLOR

Vi använde oss av sekundärdata (data som redan insamlats av någon annan⁸) för att säkerställa bakgrundsinformation för de företag vi valde att undersöka. Via denna information samlade vi även på oss viss detaljkunskap om de olika företagen vilket visade sig värdefullt under intervjuerna. De sekundärdata vi har samlat in kommer främst från Affärsdata och ELIN men även kompletterande material har inhämtats från företagens hemsidor och informationsbroschyrer som vi tillskansat oss.

⁷ Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur

⁸ Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur



2.4.3 PRIMÄRA KÄLLOR

2.4.3.1 ENKÄTER

Vi valde som tidigare nämnts att samla in empiri med hjälp av enkäter. Dessa enkäter valde vi att försökt göra delvis öppna, detta för att det gav oss möjlighet att komplettera ifall vi upptäckte att ytterligare frågor behövdes. Det krävdes två besök hos företagen för att få tillbaka enkäterna, hos ett företag krävdes det ytterligare besök på grund av försening från deras sida. Under dessa besök så ansåg vi oss kunna täcka upp några av de nackdelar som finns vid användandet av enkäter. Vi har till exempel då skaffat oss en personlig kontakt på företaget, vi har varit där och visat vilka vi är och kunnat svara på varför vi gör arbetet och liknande frågor som ledningen har. Vi fick även möjlighet att försäkra oss om att intervjuobjektet förstod frågorna.

En annan nackdel som finns med enkäter är att svarsfrekvensen ofta bli låg, men också att postgången kan ta tid. Dessa två nackdelar har vi eliminerat genom att besöka alla företag personligen för att på så vis få så många som möjligt att ställa upp. Eftersom vi samlade in enkäterna personligen så fick vi också kontroll över tiden, det vill säga att vi inte behövde använda oss av posten mer än när vi skickade ut enkäterna.

Att göra intervjuer är också ett bra alternativ vid användandet av vår metod. Men vi upplevde att många inom bilbranschen är väldigt upptagna och för dem kommer kunderna alltid i första hand. Intervjuobjekten kan anse att de inte har tillräckligt mycket tid för en intervju. Att fylla i en enkät är inte så tidskrävande i jämförelse med en personlig intervju. En enkät gav respondenten möjligheten att fylla i den när de får tid över. En intervju är tidsbestämd, och det hade ställt högre krav från respondentens sida som då blivit tvungna att avsätta tid. En kvantitativmetod gjorde det enklare att omsätta svaren från enkäterna till statistik.

Vi ansåg att genom att göra på vårt sätt, så lyckades vi skaffa oss fördelar som bara intervjuer har annars. Vi tänkte då främst på ökad säkerhet i svaren och en ökning i svarsfrekvensen, något som annars är till fördel för intervjuformen. Dessa fördelar gav oss en förbättring av precisionen i vår uppsats. Vi har diskuterat utifrån författarnas frågeställningar och ställningstagande i denna fråga.⁹

⁹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.



2.5 VALIDITET

Validitet kan definieras som undersökningars giltighet och relevans¹⁰.

Man kan dela in validitet i två olika former. Den första formen är inre validitet, och kan definieras som giltigheten av de mätinstrument som utredaren använder. Det vill säga, använder man ett mätinstrument som mäter korrekt? Den andra formen är yttre validitet, och det handlar om att man mäter det område man skulle mäta. Har man verkligen ställt frågor och undersökt det område det var tänkt att man skulle undersöka?¹¹

Vi anser oss ha hög validitet. Den inre validiteten är hög eftersom vi haft kontakt med vår handledare vid utformning av vårt frågeformulär, och att vi även följt upp företagen så att de förstod alla våra frågor. Personliga möten vid insamling av enkäten säkerställde att de tolkat våra frågor korrekt.

Den yttre validiteten har vi funnit är hög, eftersom vi har undersökt det område vi var inställda på. Vi har kunnat svara på vår fråga och våra problemställningar.¹²

2.6 RELIABILITET

Reliabilitet handlar om hur pålitlig en undersökning är, hur pass stabil undersökningen är. Det innefattar även att mätningen, om man skulle upprepa den vid ett senare tillfälle, ger samma resultat. Mätningen ska inte heller påverkas av vem eller hur den utförs, det vill säga att resultaten mellan olika företag inte får påverkas av till exempel vilken miljö de befinner sig i osv.¹³

Vi anser oss ha hög reliabilitet på grund av att enkäterna ser likadana ut för alla företag, samt att alla företag har fått fylla i enkäten i egen miljö. Man har även fått ställa frågor så att man säkerligen förstår alla frågor vid upphämtning av enkäten.

¹⁰ Halvorsen, Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

¹¹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

¹² Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

¹³ Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

3. TEORI

Vi kommer att inleda teorikapitlet med att förklara användningsområdet för belöningsystem. Början kommer att vara ekonomistyrning, eftersom belöningsystem är en del av det ekonomiska området. Definitioner och uppdelningar av området diskuteras för att leda oss in på nästa kapitel, belöningsystem. Det är detta vi har fokuserat vårt arbete på och där vi kommer att lägga ner mest tid. Avslutningsvis kommer vi att skriva om olika motivationsteorier och utgångspunkter, detta för att motivation trots allt är anledningen till att man inför ett belöningsystem.

3.1 EKONOMISTYRNING

*”Ett viktigt styrområde i de allra flesta organisationer är ekonomistyrning. Ekonomistyrning handlar om att formulera monetära, ekonomirelaterade mål och att styra mot dessa mål. Ekonomistyrning innebär att precisera **ekonomiskt ansvar**, formulera **ekonomiska mål** samt utforma och utnyttja lämpliga **ekonomisystem för styrning**.”¹⁴*

Man kan dela upp ekonomistyrning i två olika delar.

- *Strategisk styrning* – Gäller organisationens mål och långsiktiga inriktning (strategi)
- *Operativ styrning* – Gäller organisationens löpande verksamhet (mål & strategi givet).

Strategi kommer från det grekiska ordet *strategos* som betyder ”generalskonst” eller ”krigföring i stort”. Ordet används idag för att beskriva det tillvägagångssätt man använder sig av i ett företag. Man formulerar ett mål för verksamheten och sen preciserar man strategin för hur man ska nå de uppsatta målen. En strategi kan utvecklas för varje liten del av företaget, allt ifrån hela koncernen ner till den minsta divisionen på företaget.

I strategin preciseras vad man ska göra för att nå sitt mål. Denna strategi ligger sedan till grund för den *operativa styrningen*.¹⁵

¹⁴ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁵ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.



Den *operativa styrningen* innefattar det man egentligen gör. Till exempel att man alltid ska smörja maskinen innan man börjar jobba på morgonen. Man kan säga att den operativa styrningen handhar beslut som rör den löpande verksamheten i företaget.¹⁶

3.1.1 ANTHONY & GOVINDARAJAN

De har definierat och gjort en enkel förklaring av vad "control system" innebär och hur det ska användas i en organisation. Detta är av stor organisatorisk nytta eftersom det är en del av ett styrsystem, nämligen belöningssystem, som vi ska undersöka.

Ett grundläggande control system består av minst fyra element.¹⁷

- En **detektor** eller sensor – Mäter vad som egentligen händer i processen som kontrolleras.
- En **assessor** – Bestämmer vikten av vad som egentligen händer, jämfört med vad som är standard eller förutbestämt.
- En **effektor** – Förändrar uppförandet om assessorn indikerar att det behövs.
- Ett **kommunikationsnätverk** – Ansvarar för att överföra informationen mellan de olika delarna.¹⁸

3.1.2 METAFOR

Ta en termostat som exempel.

Termometer som mäter den nuvarande temperaturen i rummet.

Assessor som jämför den nuvarande temperaturen med den bestämda temperaturen.

Effektor som bestämmer om värmen ska slås på eller om fläktarna ska gå igång för att kyla ner.

Kommunikationsnätverk som ansvarar för att informationen överförs mellan de olika delarna i termostaten.¹⁹

I ett ekonomiskt styrsystem kan man se belöningssystemet som ett instrument för att hjälpa effektorn. Man märker att effektiviteten, motivationen eller något liknande är dålig

¹⁶ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur..

¹⁷ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001) *Management control systems*. New York: McGraw-Hill..

¹⁸ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001) *Management control systems*. New York: McGraw-Hill.

¹⁹ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001) *Management control systems*. New York: McGraw-Hill.



(termometer). Man jämför sedan med det resultat man vill ha ut (assessor). Med hjälp av effektorn (till exempel den som ansvarar för belöningsystemet) så kan man försöka förändra det som är fel. Ett instrument som de har till hjälp för att göra detta är belöningsystemet, som kan likställas med fläktarna i föregående metafor. Kommunikationsnätverket är i detta fallet alla människor som befinner sig på företaget, datorer och telefoner. Allt som för information från en person till en annan.

3.2 BELÖNINGSSYSTEM

”Belöningsystemets primära syfte är att motivera och påverka de anställda i en, för företaget, positiv riktning”²⁰

För att människor ska utföra ett gott arbete krävs motivation. För att skapa motivation krävs belöningar. Belöningar kan komma i form av lön, men man måste också belöna på andra sätt. Belöning utöver den ordinarie lönen använder man sig främst av för att arbetaren ska få en ”morot” eller ett incitament för att arbeta effektivare.²¹

Enligt Thompson och Strickland (1992) finns det vissa kriterier som måste uppfyllas för att belöningsystemet ska ha en chans att vara framgångsrikt.

- Belöningen måste utgöra en väsentlig del av den totala lönen
- Belöningsystemet bör gälla alla, från högsta chef till lägsta arbetare
- Belöningen måste vara kopplad till strategiskt viktiga prestationsmål
- Belöningsystemet och utvärderingen måste vara genomtänkt och rätt viktad.
- Den belönade personen måste kunna påverka resultatet.²²

För ett företag är det viktigt att belöningsystemet gör så att personalen arbetar mot företagets mål och strategier. Företagen använder belöningsystem för att få personalen motiverad att utföra de arbetsuppgifter som bäst stödjer företagets strategi och mål. De använder alltså

²⁰ Alm, Ove & Paul, Ann-Sofie (1991) *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: SPF.

²¹ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur..

²² Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur..



belöningsystem som incitamentsfaktorer för att styra verksamheten. Man kan säga att man använder belöningsystemet som styrmedel.²³

De anställdas ersättning handlar om hur människor är belönade i förhållande till deras värde för organisationen. Det rör både finansiella samt icke-finansiella belöningar och omfattar såväl filosofier, strategier, principer, planer och processer som används av organisationen för att utveckla och underhålla ett belöningsystem.²⁴

3.2.1 INRE OCH YTTRE BELÖNINGAR

Man kan dela in belöningarna i två kategorier, inre och yttre. Inre belöningar är sådana som individen ger sig själv, till exempel positiva känslor om man klarar av arbetsuppgiften bra eller liknande. Herzberg har teorier som stöder detta resonemang. Yttre belöningar är sådana som organisationen ger individen, till exempel lön eller liknande. Detta är själva beståndsdelarna i ett belöningsystem.²⁵

I vår uppsats kommer vi nästan uteslutande använda ordet belöning i bemärkelsen yttre belöning. Detta eftersom vi inte kommer behandla de psykologiska aspekterna lika mycket som de mätbara aspekterna av ett belöningsystem.

3.2.2 BELÖNINGSSYSTEMETS KOMPONENTER

Det finns olika författare som står för olika indelningar av belöningsystemet.

Vi har valt två olika uppdelningar, för att sedan undersöka vilket som passar bäst på våra företag. Den första kommer ifrån en bok som heter ”Belöningsystem – nyckeln till framgång” av Raoul Smitt m.fl.

3.2.2.1 LASSE JOHNSEN & OLOF STORM

Den andra teoridelen är hämtad ifrån boken ”avlöna säljare” av Lasse Johnsen och Olof Storm. Först kommer en indelning av rörlig lön och fast lön. Sedan följer en lista på olika löneformer. Teorierna fångade vårt intresse eftersom Johnsen & Storm har en bok som handlar specifikt om hur man belönar säljare, som är de som kommer att undersökas i vår studie bland nybilsförsäljarna i Blekinge. De har undersökt delar av belöningsystemet

²³ Svensson, Arne & Wilhelmsson, Lars (1988) *Belöningsystem*. Arlöv: Berlings.

²⁴ Armstrong, Michael (2000) *Employee Reward*, London: Chartered Institute of Personnel and Development.

²⁵ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.



närmare samt har en hel del mycket bra definitioner på uttryck och delar vad det gäller belöningsystem.²⁶

Fasta löneelement.

Dessa är givna på förhand och omförhandlas i regel en gång om året.

- **Fast lön**
- **Grundlön**
- **Baslön**
- **Garanterad lön**
- **Överenskommen lön**

Den rörliga lönen är lite mer komplicerad. Det finns en uppsjö olika begrepp.

Författarna har gjort ett urval av begreppen och presenterar dem samt en gör en kort definition av dem nedan.

- **Bonus.** *Ett lönetillägg som ges då de uppsatta försäljningsmålen överträffas. Används som regel för att motivera och belöna vissa kategorier av medarbetare och kopplas till kortsiktiga resultatmål, oavsett vilken kategori medarbetaren tillhör.*
- **Gratifikation.** *Baseras på företagets resultat efter finansiella poster och är en tillfällig extra belöning till den anställde. Betalas vanligtvis en gång om året, vid bra resultat.*
- **Premielön.** *Fast del jämte rörlig del. Den största delen av lönen är fast, medan den återstående delen är rörlig och beror på arbetsresultatet. Den senare c:a 10-15% av överenskommen lön.*
- **Provision.** *Extra lön baserat på prestation per krona eller försåld enhet.*
- **Resultatlön.** *En del eller hela lönen baseras på i förväg uppställda lönsamhetsmål, mätt i ekonomiska termer eller mått med ekonomisk betydelse.*
- **Resultatpremie.** *Utöver ordinarie lön med utbetalning 1-12ggr per år.*
- **Resultatdelning.** *Oftast en ersättningsform där belopp räknas fram som resultatlön men disponeras med fördröjning som vid viss vinstdelning.*

²⁶ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) *Avlöna säljare*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.



- **Vinstandel.** *Utbetalning årligen eller med ett intervall på X antal år. Vinstandelen beror på företagets eller koncernens resultat. Beslutas av bolagsstämman.*²⁷

*”Grundtanken med rörliga lönesystem är att man i förväg fastställer hur det uppnådda resultatet ska påverka lönen. I boken använder vi oftast begreppet resultatlön som ett vidare begrepp för rörlig lön.”*²⁸

Författarnas indelning av positiva och negativa saker med olika lönesystem är intressant på det sätt att man kommer fram till att en rätt utförd kombination är det som ger det bästa resultatet och det största utslaget.

Fast lön VS Rörlig lön

Enbart fast

+Säker och stabil inkomst. Lätt att styra säljarna. Hög lojalitet.
-Säljare stimuleras inte. Mindre produktiva säljare gynnas.

Enbart rörlig

+Attraherar skickliga säljare. Prestation=lön. Stor frihet för säljare.
-Stor osäkerhet för säljare. Låg lojalitet. Hög personalomsättning.

Kombination

+Kan, om det är rätt utformat, ge fördelarna som både fast och rörlig lön har samt undvika nackdelarna som fast och rörlig lön har. Ger grundtrygghet för den något osäkra, och förtjänstmöjligheter för den skicklige.
-Systemet blir något komplicerat att förstå och beräkna.²⁹

Kostnadsersättningar

- Bil
- Telefon
- Logi
- Kost och uppehälle
- Garage
- Kontorsrum

²⁷ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) Avlöna säljare. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.

²⁸ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) Avlöna säljare. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.

²⁹ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) Avlöna säljare. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.



- Betalningssätt

Fringe benefits (löneförmåner)

- Skattefria förmåner.
- Förmåner som beskattas enligt schablon eller norm.
- Skattepliktiga förmåner.

Den uppdelning som vi fann bäst var den som Johnsen & Storm har gjort. Rörlig lön är uppdelad i olika kategorier. Dessa kategorier är det som legat till grund för konstruktionen av våra enkäter som vi har lämnat ut till företagen. Vi tycker det speglar bra de olika delar och uppdelningar av belöningsystem som man kan göra.

3.3 MOTIVATION

Motiv är något som driver eller stimulerar en individ att göra på ett visst sätt. Motiv är ofta ett önskemål eller ett behov. Motivation är ett motiv som aktiveras, det vill säga att det får en individ att handla på ett visst sätt. Motivation är alltså en drivkraft till handling i en viss riktning och en person är motiverad när motivet driver honom till att utföra handlingen.³⁰

Behovsteorier antyder att belöningen måste täcka ett behov hos mottagaren, annars är den meningslös och kommer inte att fungera. Det innebär att om människor har olika behov så måste också belöningsystemen vara annorlunda konstruerade för olika personer.³¹

Användningen av lön som motivationsfaktor är en mycket diskuterad företeelse. Vissa menar att det bara är en "hygienfaktor" (Herzberg) det vill säga en faktor som måste finnas för att förhindra vantrivsel. Andra har hävdade att lön inte kan användas till annat än att täcka de mest grundläggande behoven i Maslows behovshierarki.³²

En sådan rent materiell tolkning tar inte hänsyn till att pengar kan ha ett stort symboliskt värde för en människa. Det ger dig social status och kan förändra din sociala ställning i samhället. Det är också ett bevis på och ett erkännande för ett gott utfört arbete; pengar är det

³⁰ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

³¹ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

³² Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.



enda konkreta beviset en människa får på att man har gjort ett bra jobb. Pengarna är den feedback man får. Att anta att pengar bara används för att täcka grundbehov, är att bortse från att pengar egentligen i sig bara är symboler.³³

Vi har valt ut ett antal teorier runt motivation. Maslow, McClelland och Herzberg är de olika teoretiker vars teorier vi har valt ut. Detta på grund av att vår litteratur mest behandlar dessa, dels för att de är mest förekommande i andra arbeten och texter. Vi har dessutom valt att använda oss av en teori som Johnsen & Storm presenterar i sin bok. Den handlar om hur man motiverar säljare och som tidigare nämnts är detta relevant för vår undersökning.

Att vi väljer och behandla motivation beror på att det är vad belöningsystem går ut på, att motivera människor (sina anställda). Alla teorier kring motivation säger givetvis inte att belöningar fungerar, men dessa motstridiga åsikter är inte lika frekventa som åsikten att de fungerar.

Vi kommer med hjälp av dessa teorier även granska de olika delarna av belöningsystemet. Om vi skulle få ett positivt svar på vår hypotes så vill vi gärna vilja veta om det är vissa delar i belöningsystemet som anses fungera bättre än andra och varför.

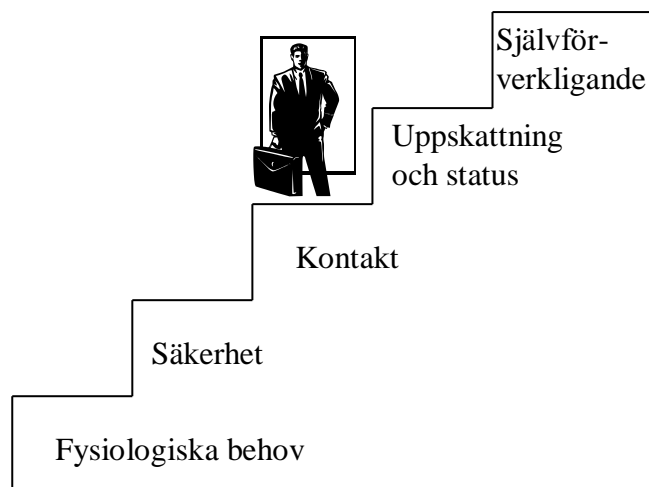
De olika motivationsteorierna kommer att hjälpa oss med resonemanget kring de olika delarna av belöningsystemet.

3.3.1 MASLOWS BEHOVSTRAPPA

En som funderat mycket över människans arbetsmotivation är Abraham Maslow. Han konstruerade en behovstrappa (även kallad behovspyramid) som bestod av olika steg, där varje steg representerade ett behov. Maslow menade att så länge inte det lägsta steget var tillfredsställt så skulle människan inte heller ha behovet på steget ovanför. Som ett exempel kan vi ta det första steget. En människa som är hungrig söker tillfredsställa det kroppsliga behovet, hungern. Om man ska motivera henne så kan man enligt Maslow inte använda sig av något av de övre stegen, till exempel trygghetsbehoven, för människan har inte passerat det första steget. Det enda sättet är att tillfredsställa det behov han har för tillfället, det vill säga att om man ger honom mat så blir han motiverad. För den som redan är mätt gäller nästa steg

³³ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

vilket är behovet av säkerhet och trygghet. Så fortsätter trappan uppåt, till det sista steget som är behovet av kunskap. Nedan är en variant av Maslows behovspyramid. Kritik mot modellen är bland annat att alla människor inte har samma behov och de är inte lika stora för olika människor. Vissa kanske saknar ett helt trappsteg. Dessa behov kan också förändras med ålder och erfarenhet.³⁴



Figur 1: Maslows behovstrappa, Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo, 2000. Egen bearbetning

3.3.2 MCCLELLAND

David McClelland är en annan författare som studerat motivation. Han har funnit tre olika motiv till varför folk företar sig saker.

- Kontaktmotivet
- Maktmotivet
- Prestationsmotivet

Som ett exempel kan vi ta en studie som McClelland gjort. Den handlar om Entreprenörer och deras beteende. Han har kommit fram till att det främst är maktmotivet och prestationsmotivet som påverkar entreprenören.³⁵

³⁴ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) *Avlöna säljare*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.

³⁵ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

”Entreprenören vill ha inflytande, påverka omgivningen och vara i centrum. Det han presterar skall vara det bästa samtidigt som han gärna arbetar under viss risk. Han vill snabbt ha svar på vilket resultat agerandet ger. Dessa motiv måste sedan omsättas och visas i tankar, känslor och handlingar. En entreprenör tänker hela tiden i möjligheter, men är samtidigt medveten om hinder. Entreprenörens tankar är övervägande positiva och han är inte rädd för att misslyckas. Tankarna och känslorna omsätts sedan i handlingar”³⁶

3.3.3 HERZBERG

Motivations- och hygieenteori

Herzberg och hans medarbetare gick igenom cirka två tusen böcker och artiklar för att få kunskap om vad arbetare vill få ut av sitt arbete. Han kom fram till slutsatsen att trivsel och vantrivsel i arbetet hängde samman med tre förhållanden:

1. Arbetets organisering
2. De mellanmännsliga förhållandena på arbetsplatsen
3. Hur belöningsystemet var utformat och tillämpades

Från början trodde Herzberg att det var samma saker som gjorde människor missnöjda eller nöjda med sitt arbete. Till sin förvåning fann han dock att dessa skilde sig åt. Han genomförde en studie med flera hundra ekonomer och ingenjörer från olika företag för att kartlägga vad som gjorde dem nöjda och missnöjda i olika situationer. Han kom fram till att de situationer där de var missnöjda, ofta berodde på arbetsmiljön och på hur de blev behandlade. De situationer som de var nöjda med var först och främst knutna till det som de gjorde. Dessa kallade Herzberg för motivationsfaktorer. De situationer som de anställda var missnöjda med kallade han för hygienfaktorer, då dessa alla hade med arbetsmiljön att göra.³⁷

Herzberg formulerade sedan en teori och listade förhållande som var viktiga i respektive situationer.

³⁶ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

³⁷ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.



3.3.3.1 MOTIVATIONSFAKTORER

1. Prestationer. Tillfredställelsen att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultat.
2. Erkännande för väl utfört arbete.
3. Arbetsuppgifterna i sig. Intressanta, krävande, varierande m.m.
4. Ansvar för och kontroll över sin egen arbetssituation
5. Befordran
6. Växande

3.3.3.2 HYGIENFAKTORER

1. Företagets politik och administration. Detta gäller företaget som helhet och inte direkt förhållandet mellan över- och underordnad.
2. Arbetsledning, chefs kompetens och vägledning av underordnade.
3. De mellanmänskliga förhållandena mellan över- och underordnade.
4. Hur förhållandena kring arbetet är utformade.
5. Lön.

3.3.4 LASSE JOHNSEN OCH OLOF STORM

Motivationsfaktorer för säljare

Denna motivationsteori har varit lite grunden i vårt tankesätt. Vilka olika faktorer finns det totalt och vilken vikt har de olika faktorerna? Detta är frågor som vi har försökt besvara genom studier med dessa teorier.

Författarna gör ett antagande vad gäller faktorer som stimulerar en säljare. De har listat ett antal motivationsfaktorer för säljare.³⁸

- **Grundtrygghet**

Grundtrygghet handlar om att säljaren behöver känna företagets stöd, att han har de förutsättningar han behöver för att utföra sitt arbete. Han måste känna sig hemma i företaget och i arbetsmiljön. Grundtryggheten innefattar även en ”hygglig inkomst”; det ska ge familjen en chans att leva bra.

³⁸ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) *Avlöna säljare*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.



- **Utvecklingsmöjlighet**

De flesta säljare ser sig inte i samma position om 40 år. De vill utveckla sig själv. Det kan ske genom till exempel:

1. Sälja mer genom ökad säljskicklighet
2. Sälja svårare produkter
3. Lära sig mer
4. Ta sig an större kunder
5. Bli säljledare

- **Tävlingsanda**

Tävlingsinstinkt är något som de flesta säljare har. De kan tävla mot varandra eller sig själv, individuellt eller i grupp. Det gäller att stimulera dem så att tävlingen ger en positiv effekt och inte förstör gruppsammansättningen eller något liknande.

- **Erkännande**

Alla gillar att få beröm för något de gjort. Att uppmärksamma den som gjort ett bra jobb kanske hjälper dem att motivera sig och kanske till och med göra ett ännu bättre jobb nästa gång. Vissa menar att denna faktor är en lika stimulerande faktor som pengar.

- **Avancemang och befordran**

Att ha chansen att avancera och bli befördrad är också en motiverande faktor. Chansen att tjäna mer pengar, få högre status och en finare titel är lockande. När det gäller befordringar så ska dock chefer se upp, den bästa säljaren kanske inte blir en bra säljchef för att han är en utmärkt säljare.

I mindre företag där möjligheter till befordran är mindre eller saknas kan den ambitiöse säljaren istället ges högre lön med hjälp av resultatlön.

- **Information**



En säljare vill alltid ha full koll på information som rör hans arbete. Det kan gälla allting från branschen till företaget, konkurrenter, produkter osv. Men det kan också gälla det egna företaget och dess förehavande. Mardrömmen är att komma till en kund som berättar något för säljaren som denne inte vet om sitt eget företag. En bra säljare försöker alltid hålla sig uppdaterad med information, men det kan vara svårt om man jobbar ”utanför” företaget. Man kan då missa information som går runt i företaget. Säljledningen bör se till att detta inte inträffar.

▪ **Arbetstillfredsställelse**

Detta är en väldigt vid och svårdefinierad rubrik. Alla vill givetvis känna tillfredsställelse på sitt arbete. Vad man tillfredställer kan vara olika (se Maslows behovstrappa). Exempel är:

- Tillhöra ett känt, respekterat företag
- Tillhöra en bra arbetsgrupp och ha en bra chef
- Ha stabila arbetsförhållande
- Arbeta med bra produkter och system
- Harmoniskt privatliv
- Kunna påverka sitt arbete
- Ha kul i jobbet

▪ **Stimulerande åtgärder**

Säljare är aktiva människor. De tycker om när det händer saker, positiva eller negativa. Det negativa ses som en utmaning att göra något bättre.

Författarna tar upp många exempel. Vi nöjer oss med ett fåtal.

En konferens innebär ett välkommet avbrott säljandet. Träffa chefer och andra anställda under alternativa former, kanske skaffa sig lite ny information.

Att engagera säljarens familj på något sätt kan vara ett annat alternativ.

Alla säljare har mål – mer eller mindre uttalade. Att stödja och hjälpa säljaren till sina mål hjälper till med motiveringen. Man kan till exempel använda sig av regelbundna utvecklingssamtal/uppdateringssamtal.



- **Ekonomisk ersättning – lön**

Lön har länge ansetts vara den viktigaste motivationsfaktorn. I modern tid har detta dock ifrågasatts, då undersökningar visat att lön kommer ganska långt ner på listor över vad som motiverar människor. Trots detta har hetsiga lönedebatter uppstått, rättvisa löner är viktiga.

- **Säljarens möjligheter att påverka sin lön**

En säljare som vill ha ökad lön kan gå in till chefen och be om det. Det mest troliga svaret är dock inte att han får en löneökning, utan att han får vänta till den årliga lönerevisionen. Då får han bevisa att han är värd en högre lön med alla medel han kan. Dock har detta på senare tid blivit mycket svårare, då summan pengar som delas ut ofta är fastställd i för tid och den som lyckas bäst får mest pengar. Så även om du har gjort ett lysande jobb kanske du inte får någon större löneförhöjning, för din kollega har lyckats med bedriften att göra jobbet ännu bättre. Detta är inte att föredra.

- **Företagets försiktighet**

Det innebär en viss risk för företaget att ge en anställd löneförhöjning. Han kanske presterar sämre året efteråt och då har man givit en ineffektiv säljare högre lön. Ett sätt kan vara att man sätter en lägstanivå för säljaren. Om han inte kommer över den så omförhandlar man lönen. Detta skulle sannolikt innebära att företagen vågade bjuda högre, eftersom man då är garderad. Det finns företag som förbehåller sig rätten att sänka en säljares lön om han inte matchar de krav som ställs på honom.

- **Yngre - äldre**

Det finns vissa som hävdar att det bara är yngre som har behov av högre lön. Äldre säljare har redan allting – sommarstuga, extrabil och båt. Detta innebär att de äldre inte skulle vara beredda att satsa på rörlig lön. Författarna delar inte den uppfattningen. De anser att en ökad förtjänst bidrar till att de behåller sin höga lönenivå samt att deras pension blir högre.

De avslutar kapitlet med följande:

”Sammanfattningsvis:

Pengar är en mycket viktig motivationsfaktor för säljare i alla åldrar”³⁹

³⁹ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998) *Avlöna säljare*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.



4. EMPIRI

I detta avsnitt kommer vi att redovisa den data som vi har sammalt ihop genom våra enkäter samt samtal med ansvarig för belöningsystemen, i de fall de har ett, på respektive bolag.

4.1 FÖRETAG 1

Företag ett grundades på 1980-talet och ligger i Karlskrona, de har nitton anställda varav tre är säljare. De använder sig av ett av ett belöningsystem, dock så omfattas inte alla säljare av det. Två av säljarna har fast lön medan endast en berörs av belöningsystemet. Belöningsystemet är uppbyggt utifrån en enkel modell och baseras på provision, det vill säga ett fast belopp för varje såld enhet. Detta belopp är fast oavsett hur många enheter som säljs.

Ekonomichefen som är ansvarig för belöningsystemet anser att de behöver lägga ner ytterligare resurser för att utveckla deras belöningsystem. Han vill att användningsgraden av belöningsystemet borde öka till att omfatta alla säljare.

”När det gäller försäljning bör alla säljare jobba mot provision.”⁴⁰

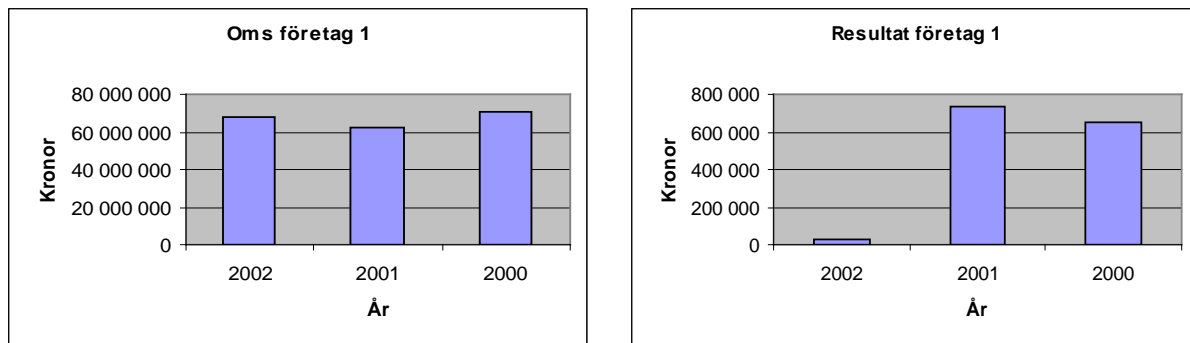
Ekonomichefen skulle vilja utveckla belöningsystemet till att istället för en fast provision för varje såld enhet, skulle denna ändras beroende på hur många enheter som säljs. För att motivera ytterligare skulle provisionen öka kraftigt om ett i förväg satt försäljningsmål nås.

”Till exempel så ger de tio första sålda enheterna tusen kronor i provision medan den elfte ger femtonhundra i provision.”⁴¹

Ekonomichefen anser att företaget har fått de effekter som eftersökts med hjälp av belöningsystemet vilket är ett positivt resultat. Dock så har de inget konkret sätt att mäta detta.

⁴⁰ Ekonomichefen företag ett, samtal 19 maj 2003

⁴¹ Ekonomichefen företag ett, samtal 19 maj 2003



Figur 2: Sammanställning av oms & resultat företag 1.

4.2 FÖRETAG 2

Företag två grundades på 1930-talet och huvudkontoret ligger i Karlshamn, filialer finns i både Karlskrona och Ronneby. De har åttiofem anställda varav sex är säljare. De har sedan 1970-talet använt sig av ett belöningsystem. Samtliga av företagets säljare omfattas av belöningsystemet. Belöningsystemet är uppbyggt med provisionslön som grund, där säljarna får ett fast belopp för varje såld enhet. Utöver garantilönen som de har, har de då även möjlighet att påverka den egna lönen.

Med hjälp av sitt belöningsystem vill företaget motivera sina anställda till ett ännu bättre utfört arbete.

”Motivation att öka försäljningen och samtidigt göra bra affärer”

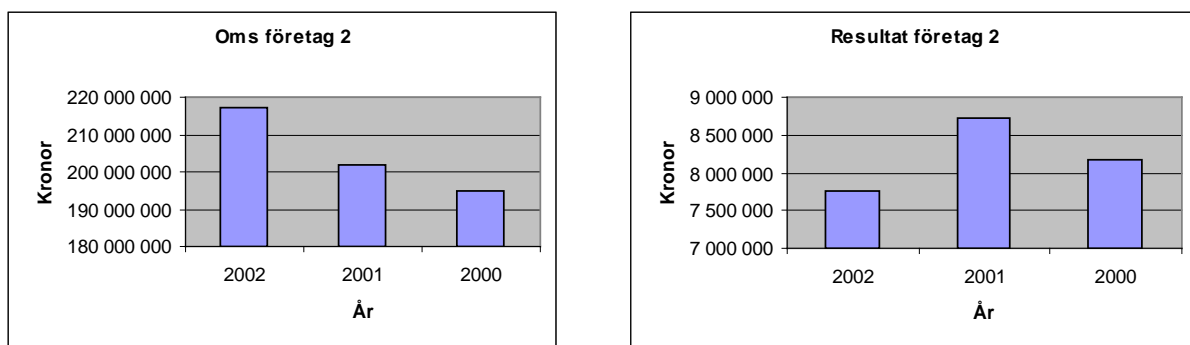
”Möjlighet att påverka sin egen lön”⁴²

Ansvarig för belöningsystemet är försäljningschefen/VD, och denne anser att systemet resulterar i de eftersökta effekterna.

⁴² Försäljningschefen företag två, samtal 19 maj 2003

Försäljarnas löner är till femtio procent fasta och resterande femtio procent utgörs av provision. Belöningsystemet revideras en gång per år vid lönerrevisionen, det är endast den fasta delen som ändras enligt avtal.

Ansvarige på företaget tror att belöningsystemet resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat, dock finns inget sätt att mäta detta. Denne är inte helt nöjd med belöningsystemet och att det finns utrymme för utveckling.



Figur 3: Sammanställning av oms & resultat företag 2.

4.3 FÖRETAG 3

Företag tre grundades för ett fåtal år sedan och ligger i Karlskrona. De är en filial till moderbolaget som ligger i Småland. De är så pass nystartade att vi inte har kunnat få tag på någon statistik på omsättning och vinst. De har sedan starten använt sig av ett belöningsystem, vilket är uppbyggd efter en provisionsbasmodell. Varje säljare har en individuell modell som är konstruerat enbart för honom/henne. Detta har de valt på grund av att ett personligt skräddarsytt belöningsystem ger en extra motiverande verkan, jämfört med ett gemensamt system för alla säljare.

4.4 FÖRETAG 4

Företag fyra grundades på 1990-talet och har sitt huvudkontor i Karlshamn, de har filialer på flera andra orter i Blekinge, med totalt 170 anställda varav femton är säljare. De har sedan starten använt sig av ett belöningsystem, alla säljarna omfattas av det men även trettiofem



anställda som inte är säljare omfattas. Företaget använder sig av flera olika komponenter i sitt belöningsystem: *bonus, premielön, provision, resultatlön och resultatpremie*. Det är ett prestationslönesystem som grundas på kundtillfredsställelse, lönsamhet och volym.

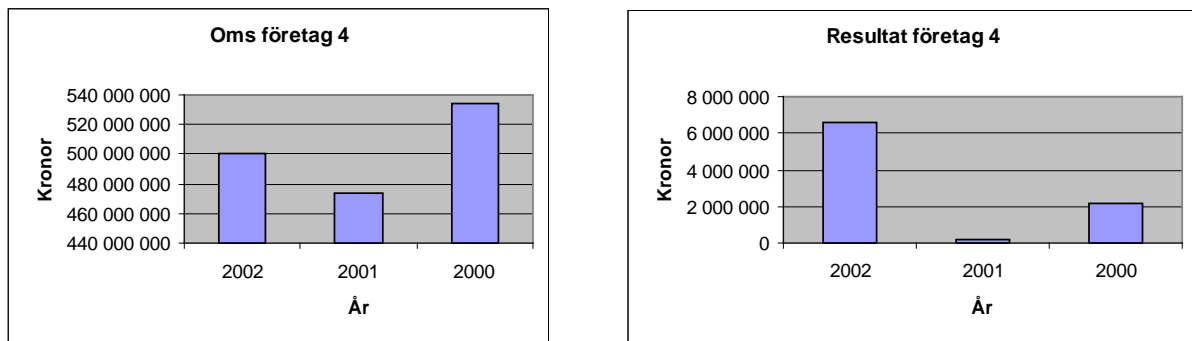
Utöver den fasta lönen får de även provision på antal sålda mjukvaror, till exempel finansiering, försäkring och trygghetsavtal, samt provision på antal sålda bilar. Den fasta lönen utgör i genomsnitt trettio procent av lönen för säljarna och den rörliga då resterande 70%.

Med hjälp av belöningsystemet vill företaget uppnå bättre lönsamhet, större marknadsandel och nöjd personal. De anser inte att belöningsystemet har resulterat fullt ut i de effekter som de eftersökt, utan bara delvis.

Belöningsystemet revideras en gång per år och i genomsnitt så ändras fem procent. Det som justeras är den fasta respektive den rörliga delen. För att mäta effekterna av belöningsystemet använder de sig av:

- ✓ antal sålda bilar/säljare
- ✓ kundtillfredsställelse/säljare
- ✓ bruttovinst/säljare

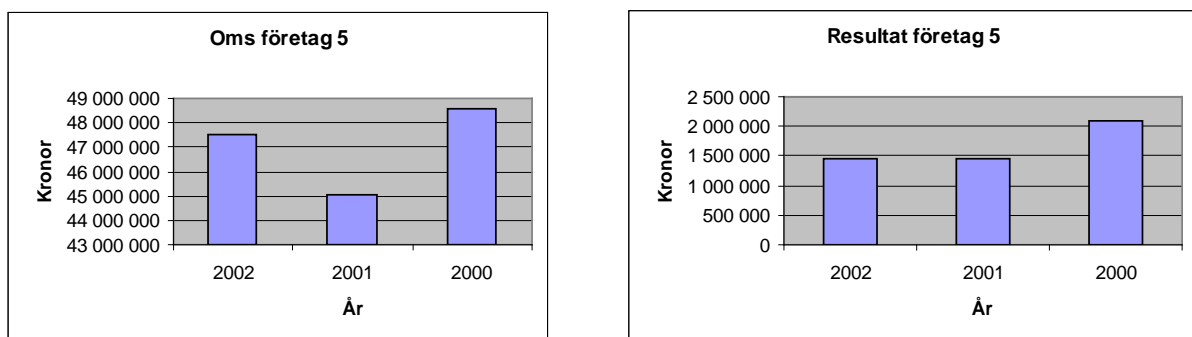
Det är försäljningschefen som är ansvarig för belöningsystemet och han anser att systemet resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat. Försäljningschefen anser sig vara relativt nöjd med belöningsystemet, men tycker ändå att det finns utrymme för utveckling.



Figur 4: Sammanställning av oms & resultat företag 4.

4.5 FÖRETAG 5

Företag fem grundades på 1960-talet och ligger i Karlshamn, de har femton anställda varav två är säljare. De har valt att inte använda sig av ett belöningsystem då de anser sig inte ha behov av ett sådant.



Figur 5: Sammanställning av oms & resultat företag 5.

4.6 FÖRETAG 6

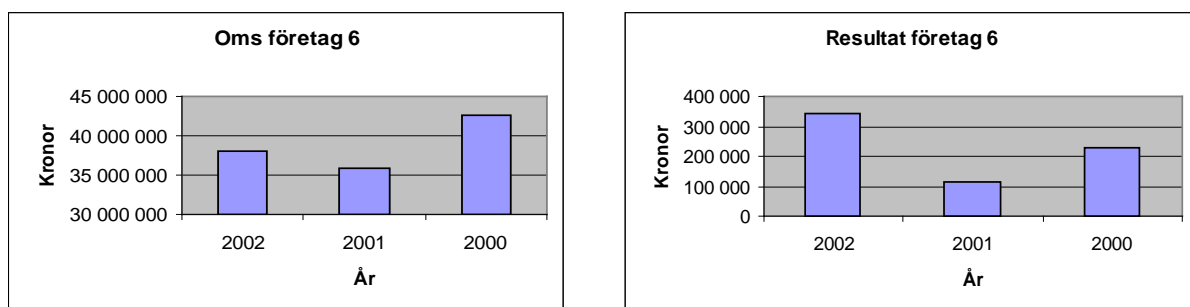
Företag sex grundades på 1990-talet och ligger i Karlshamn, de är ett dotterbolag där moderbolaget ligger i Småland. De har tretton anställda varav två är säljare. De har använt sig av ett belöningsystem ända från företagets start. Det är endast de två säljarna som omfattas av det. Deras belöningsystem består av komponenterna premielön och provision. Det är volymbaserat för att på så sätt få säljarna att sälja mer till kund, eftersom de får provision på

allt de säljer till exempel försäkringar och finansiering. Detta ska motivera säljarna att sälja kringutrustning, vilket kanske inte hade blivit lika motiverande om de endast fått provision för varje såld bil.

”Ingen bruttovinst provision. Får provision per såld bil. Förhindrar att någon köper in en bil dyrt och sen blir den stående för att man hellre säljer en annan bil som ger mer ”bonus”. Får bonus för allt, även sålda försäkringar osv.”⁴³

Med hjälp av belöningsystemet vill de nå en högre försäljningsvolym vilket i sin tur resulterar i en högre omsättning. De anser sig ha fått de effekter som de eftersträvade när de implementerade belöningsystemet.

Fördelningen av fast respektive rörlig lön är jämt fördelat. Belöningsystemet har reviderats två gånger under den senaste tio års perioden. Grunden är densamma i systemet och man gjorde enbart mindre förändringar vid dessa revideringar. VD som är ansvarig för belöningsystemet anser att det resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat. Han är inte helt nöjd med systemet, utan tycker att det finns utrymme för förbättringar.

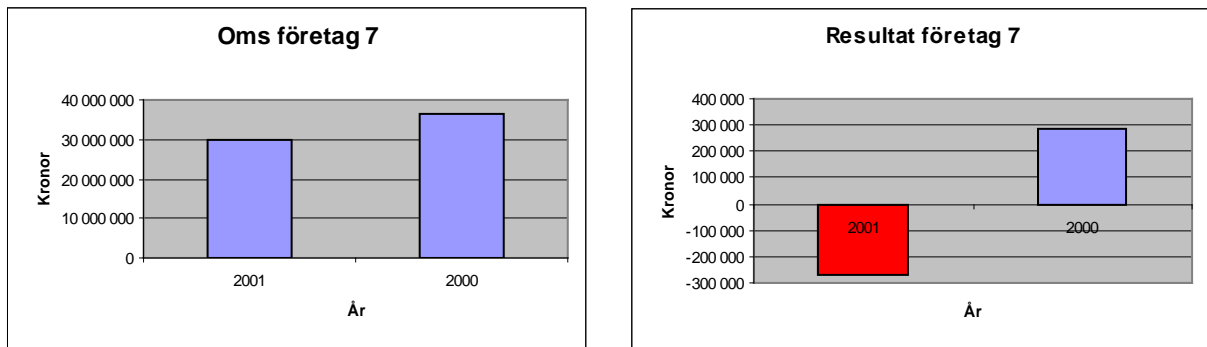


Figur 6: Sammanställning av oms & resultat företag 6.

4.7 FÖRETAG 7

⁴³ VD företag sex, samtal 21 maj 2003

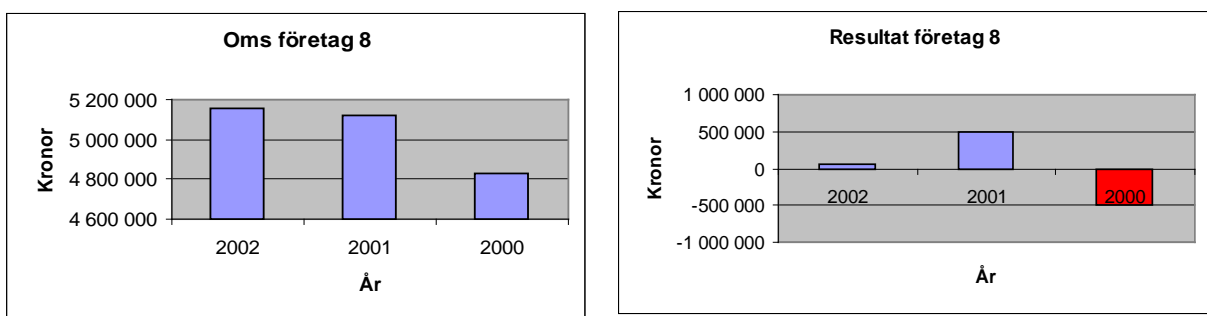
Företag sju grundades på 1990-talet och ligger i Karlshamn, de har fyra anställda varav två är säljare. VD:n har valt att inte implementera ett belöningsystem, utan de kör helt med fasta löner.



Figur 7: Sammanställning av oms & resultat företag 7.

4.8 FÖRETAG 8

Företag åtta grundades på 1990-talet och ligger i Karlshamn, de har tre anställda varav en är säljare. På grund av sin ringa storlek så har VD:n beslutat att inte använda sig av ett belöningsystem.

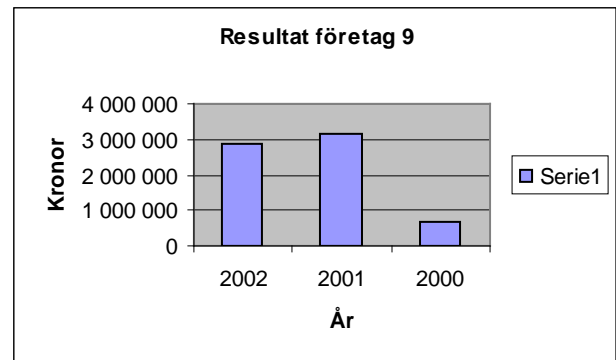
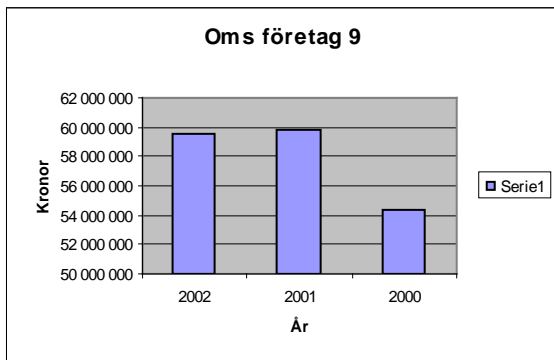


Figur 8: Sammanställning av oms & resultat företag 8.

4.9 FÖRETAG 9

Företag nio grundades på 1980-talet och ligger i Sölvesborg, de har tio anställda varav tre är säljare. Vid samtal med VD:n förklarade han att de valt att inte använda sig av ett

belöningsystem. Han ansåg att de inte hade den storlek på sin organisation som krävdes för att belöningsystem skulle få den önskvärda effekten, det skulle ta för mycket tid att gå över från helt fasta löner till provisionsbaserad lön.



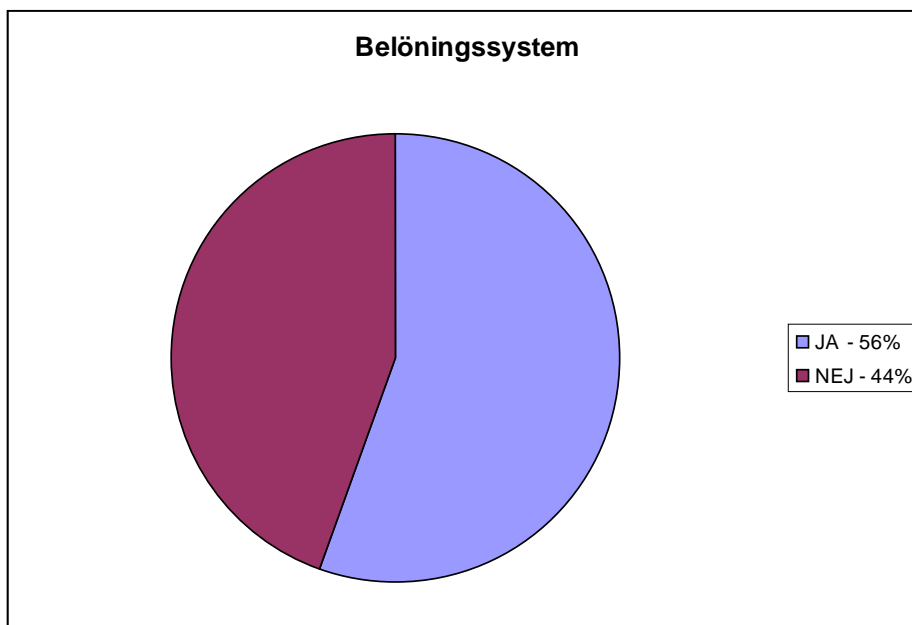
Figur 9: Sammanställning av oms & resultat företag 9.

5. ANALYS

Vi har i vår slutsats försökt sammankoppla olika faktorer med varandra för att finna samband. Eftersom vi söker ekonomiska effekter av de olika varianterna så är det mycket av de finansiella siffrorna som vi använder i vår analys.

Vi inleder med fördelningen av företag som använder belöningsystem och som inte gör det. I vår undersökning omfattar alla nybilsförsäljare i Blekinge, nämligen 15 stycken. 9 av dessa företag var villiga att ställa upp i vår undersökning. Detta var mindre än vi förväntat oss och hoppats på. Men det är ändå tillräckligt många för att vi anser oss kunna dra en generell slutsats om nybilsförsäljare i Blekinge.

Fördelningen av de nio företagen är som följer:

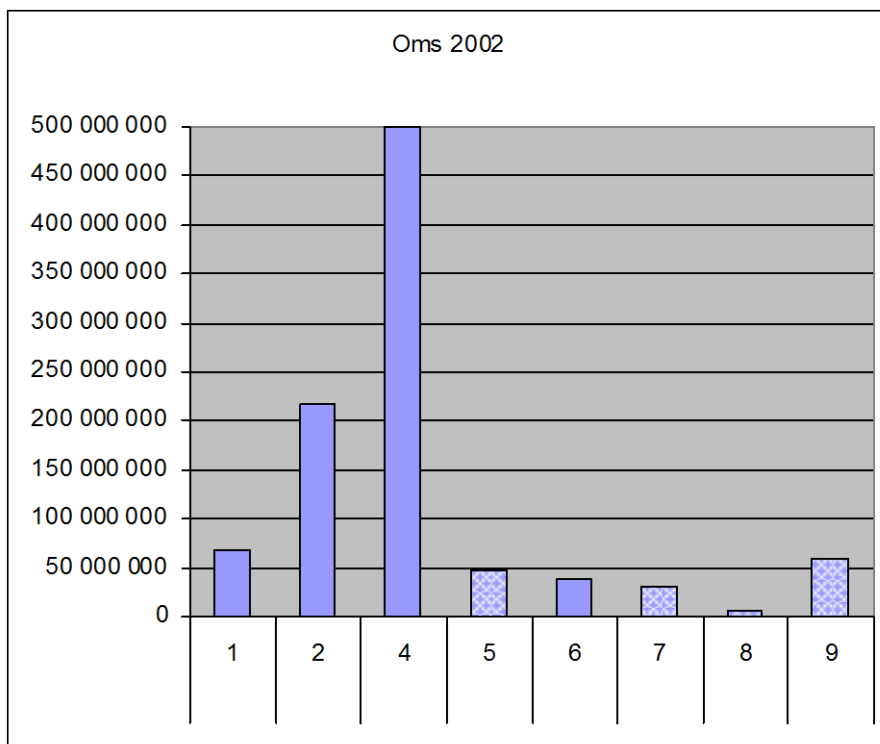


Figur 10:Fördelning av användandet av belöningsystem.

Vidare så kommer vi att fokusera på olika sätt att tolka omsättningen och vinsten i förhållande till belöningsystemet.

5.1 OMSÄTTNING VS BELÖNINGSSYSTEM

Här har vi jämfört de olika företagens omsättning med huruvida de använder sig av ett belöningsystem. Vi tror inte att användningen av belöningsystem resulterar i en enorm höjning av omsättningen som man kan tolka i detta diagram. Däremot tror vi att när företagen växt till en viss nivå så inser de att det behövs ett belöningsystem för att kunna fortsätta motivera säljarna eller motivera ytterligare. I ett mindre företag med lägre omsättning kan det mycket väl vara så att den personliga kontakten är helt tillräcklig, det vill säga att chefen kan engagera sig i alla sina anställda och då behövs inte monetära belöningar på samma sätt.



Figur 11: Omsättning för de nio undersökta företagen

5.2 RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL OMSÄTTNING

Vi har även gjort en jämförelse mellan företagens resultat. Vi har räknat ut en siffra på hur stor del vinsten är av omsättningen (i procent), detta för att få ett mått som kan jämföras mellan de olika företagen. Det företag som har högst omsättning har cirka 100 gånger större omsättning än det som har lägst, och ett mått i kronor skulle då bli missvisande.



Som vi ser i tabellen så är det företag nr 2, 5 och 9 som har riktigt bra resultat i förhållande till omsättning. Detta kan mycket väl bero på att dotterbolag och liknande inte alltid är medräknade. Vissa företag flyttar vinsten mellan olika företag av ekonomiska skäl.

	2002	2001	2000	3 år
1*	0,0%	1,2%	0,9%	0,70%
2*	3,6%	4,3%	4,2%	4,01%
4*	1,3%	0,0%	0,4%	0,60%
5	3,0%	3,2%	4,3%	3,54%
6*	0,9%	0,3%	0,5%	0,59%
7	0,0%	-0,9%	0,8%	0,02%
8	1,2%	9,7%	-10,1%	0,44%
9	4,8%	5,2%	1,2%	3,83%

Andra företag är så små att de inte har

Tabell 1: Andel vinst/omsättning

mer än ett försäljningsföretag och inget fastighetsbolag, leasingbolag eller liknande. Företag 1, 2, 4, 9 som är de största företagen har inte heller direkt något gemensamt i dessa siffror. Vi hittar alltså inget större mönster i denna tabell, förutom möjligen att de företag som inte använder sig av belöningsystem i genomsnitt ligger över dem som inte använder sig av det. Skillnaden är dock ganska liten och inte direkt övertygande. Detta kan bero på dotterbolag och liknande, som till exempel ett fastighetsföretag som fångar upp delar av vinsten. Vi har även det företag med störst omsättning, företag fyra, som med sin relativt låga vinst drar ner procenten för de företagen som använder sig av belöningsystem. Eftersom de har så stor omsättning blir deras vikt väldigt stor i förhållande till de andra med belöningsystem. Även om man viktar företagen lika så är dock resultatet lika, fast då med mindre skillnad mellan dem.

5.3 UPPBYGGNAD AV BELÖNINGSSYSTEM

I vårt teorikapitel har vi undersökt närmare vad som krävs för att ett belöningsystem ska vara framgångsrikt. Flertalet faktorer från olika teorier har listats och sedan jämförts med hur det är i just våra företag. Eftersom vi har begränsat oss till säljare och bilbranschen så förväntar vi oss att vissa delar av belöningsystemet inte kommer att stödjas av vår teori, som är övergripande för alla organisationer.

Vi har även använt oss av indelningen av rörliga löneelement som finns i teorikapitlet.

Vi har försökt finna ett samband mellan användandet av vissa beståndsdelar i belöningsystemet och ett positivt ekonomiskt resultat. Här under har vi gjort en förteckning över vilka olika delar av belöningsystem som företagen använder sig av.



	Bonus	Gratifik.	Premielön	Provision	Resultatlön	Res.premi	Res.delni	Vinstandel
1				X				
2				X				
3				X				
4	X		X	X	X	X		
6			X	X				
Summa	1	0	2	5	1	1	0	0

Tabell 2: Olika delar av belöningsystem som företagen använder sig av.

Som vi ser ovan är provision förekommande på alla de fem företag som använder sig av ett belöningsystem i vår undersökning. Detta var ett faktum som vi förväntade oss innan undersökningen började då vi visste att bilförsäljare i mycket stor utsträckning använder sig av denna modell. Premielön är använt av två olika företag, ett av dem som använder det är nr sex. Detta är ett av de mindre företagen vi har undersökt, och de övriga mindre företagen har alla enbart provision. Företag nr sex har ett större kontor utanför Blekinge, som därmed inte innefattas i vår undersökning. Det är den förklaring vi finner på undantaget med företag nr 6. Företag nr 4 är det företag som har överlägset högst omsättning ibland de företag vi undersökt. Därför är det föga förvånande att de använder sig av ett större och mer komplext belöningsystem. Detta belöningsystem sträcker sig även till de övriga anställda på företaget. Det är ett av de företag som har flera filialer samt sitt huvudkontor i Blekinge (det andra är företag nummer 4).

5.4 FÖRDELNING

Vi har även undersökt vilken fördelning mellan fast och rörlig lön företagen använder sig av. Resultatet är ganska enhälligt, 50/50 är fördelningen på tre utav fem företag med belöningsystem. Detta tror vi dock är lite av en schablonsiffra, men ger ändå en bild av grundtanken bakom deras belöningsystem. 60/40 är det ett företag som står för, något som vi inte egentligen tror är någon större skillnad från 50/50, mer än psykologiskt. Däremot så har ett av företagen en fördelning på 30/70, något som vi fann mycket intressant. Detta var nämligen det företag som var allra störst (sett till omsättning).

Att dra någon stor slutsats av just detta i vår region är lite förhastat anser vi. Dock misstänker vi och uppmuntrar även till vidare forskning på frågan om belöningsystem är anpassade efter storleken på företaget. Fördelningen verkar gå mer och mer mot större del rörlig lön ju större



företaget är. En logisk förklaring skulle kunna vara att de största företagen inte har problem att anställa bra säljare. Det medför då att de kan ställa större krav på sina säljare än vad ett mindre företag kan göra. Att då ge en större andel rörlig lön tjänar både företaget och bra säljare på. Den ende förloraren i ett sådant system är en dålig eller medelmåttig säljare, som inte kommer upp i så hög provision. Företaget tjänar på det eftersom omsättningen höjs, en bra säljare tjänar mer pengar än han hade gjort på ett företag där den fasta lönen utgör majoriteten av lönen.⁴⁴

Om vi hänför till teorin om fasta och rörliga löner som också är från Johnsen & Storm så kan vi se vilka egenskaper de olika lönerna har.

- Fasta löner är alltså en stabil inkomst och säljarna blir lätta att styra. Hög lojalitet men säljarna stimuleras inte att sälja mer.
- Rörliga löner attraherar skickliga säljare och ger dem en stor frihet. Dock är osäkerheten om sin lön stor för säljaren och lojaliteten är låg. Kan leda till hög personalomsättning.⁴⁵

Om man ser på dessa så kan man också tolka hur fördelningen är gjord mellan fast och rörlig på företagen. De som har 50/50 vill ha lite av allt det goda, det vill säga de försöker finna en bra balans mellan de två olika. De som har 60/40 är i samma område, men kanske söker närmre fasta löner för att ge säljarna en större säkerhet och få dem att stanna längre. Däremot behöver det företag som har 30/70 som fördelning inte oroa sig för personalen, de är så pass stora och etablerade att det inte är ett problem för dem. De har helt enkelt råd med lite extra personalomsättning i utbyte mot att det är skickligare säljare som anställs som säljer mer.

De mindre företagen som i detta fall har valt en modell närmre 50/50 kanske inte heller har kunder så att det räcker till alla säljare. Då blir det istället konkurrens mellan de säljare som finns i affären när en ny potentiell kund kommer in i affären. I den större butiken finns det nästan alltid kunder att tillgå vilket lägger vikten på skickligheten hos säljaren som i sin tur avgör om han får en bil såld, inte att han hinner först fram till kunden.

⁴⁴ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998). Avlöna säljare. Konsultförlaget i Uppsala, Uppsala.

⁴⁵ Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998). Avlöna säljare. Konsultförlaget i Uppsala, Uppsala.



Vi har funnit att våra teorier passar ganska bra in på de fördelningar vi fann i vår undersökning. Att belöningen måste utgöra en väsentlig del av den totala lönen anser Bruzelius och Skärvad. En väsentlig del är tolkningsbart, men 50% av lönen innebär definitivt en väsentlig del av lönen. För företag nummer 4 är det till och med 70% av lönen som är rörlig, vilket enligt denna teori är mycket bra.

Beskrivning

De allra flesta beskriver sina belöningsystem som en motiverande faktor för att öka omsättning och vinst. Svaren är ganska olika, men i grunden är tanken om belöningsystemet detsamma i alla företagen.

5.5 MÅL MED BELÖNINGSSYSTEM

Enligt de flesta teorier vi har stött på och skrivit om i vårt teorikapitel så är syftet med belöningsystemet att stödja mål och strategier i företaget. Det är då väldigt viktigt att de mål som sätts upp verkligen följs. Belöningsystemet är bara en del i det ekonomiska styrsystemet företag använder sig av, som beskrivs i teorikapitlet. Därför kan inte alla mål alltid stödjas av belöningsystemet. Därav har vi valt att undersöka vilka mål företagen har med sina belöningsystem, och senare också undersöka hur väl de anser att de uppfyller sina mål.

Alla de företag som är med i vår undersökning och använder sig av belöningsystem har en bild av vad de vill uppnå med sitt belöningsystem. Svaren varierar en del; bättre lönsamhet, större marknadsandel, nöjd personal, högre volym = högre omsättning.

5.6 NÖJD PERSONAL

Att hålla sin personal nöjd är givetvis ett mål för alla företag. Sätten att nå detta mål skiftar mellan olika företag. Även hur mycket företagen behöver hålla sina anställda nöjda skiftar. I vissa fall räcker det kanske att vara anställd på ett specifikt företag för att den anställde ska vara nöjd.

Med hjälp av ett belöningsystem kan företagen hålla sin personal nöjd anser några av våra företag. Främst är detta då med hjälp av lönesättningen, att kunna påverka sin lön är mycket motiverande för den anställde. De som inte säljer så bra och därmed får lägre bonus är dock



mindre nöjda med ett sådant system. Vi har diskuterat fördelning av lönen närmare lite tidigare i analysen, även nöjdhet i samband med fördelning i procent av lönen behandlas tidigare i arbetet.

En teori man kan sammankoppla detta med är Maslows behovspyramid. Maslow beskriver där att det nedersta steget måste vara uppfyllt för att man ska kunna kliva upp till nästa steg. De tre lägsta stegen är alla steg som kan övervinnas med hjälp av pengar. Enligt Maslows teori borde man då kunna ta sig till trappsteg nummer fyra enbart med hjälp av pengar. Det visar då att pengar är en mycket viktig motivationsfaktor, något som Maslow inte var ensam om att förstå.

5.7 OMSÄTTNING

Alla de fem företag i vår undersökning med belöningsystem har nämnt en ökad omsättning eller liknande som ett av de mål de har. Vi har tolkat de övriga till samma sak, till exempel bättre lönsamhet och större marknadsandel handlar i grunden om en högre omsättning.

Att företagen vill ha högre omsättning är inte förvånande för oss. Nästan alla företag i hela världen söker ständigt nya sätt att expandera sin verksamhet och tjäna mer pengar. Grunden till alla dessa framgångstankar och önskningar måste alltid vara omsättningen. Om företagen ökar omsättningen så blir det lättare att få resultatet att förbättras och de kan fortsätta expandera.

5.8 LÖNEFORM

Majoriteten av företagen har en enkel grundmodell för löner, där säljarna har en grundlön och sedan provision baserad på antalet bilar de säljer.

Själva systemen skiljer sig något åt, vissa har samma provision per bil oavsett hur många bilar de säljer. Någon har provision per bil i en stigande skala, det vill säga att efter till exempel 10 sålda bilar per månad så ökar provisionen per bil.

Några av företagen har dessutom provision på övriga produkter som företaget marknadsför och säljer, som till exempel finansiering av bilköpet, försäkring, trygghetsavtal och liknande. Att säljarna får bonus för detta beror på att företaget vill att de ska sälja mer av dessa avtal dels för att det genererar mer pengar på själva försäljningen, men också eftersom det binder



kunden till företaget. Om företaget säljer till exempel en försäkring, vet de att kunden, när eller om bilen går i sönder, kommer att återvända till företaget för att få den reparerad. Detta genererar ännu mer intäkter för företaget, mycket mer än om de bara hade sålt själva bilen.

5.9 UTVÄRDERING

Vi utreder vad de ansvariga för belöningsystemet egentligen tycker om sitt system, om det ger de effekter de vill ha, om de tycker att deras system är välutvecklat osv.

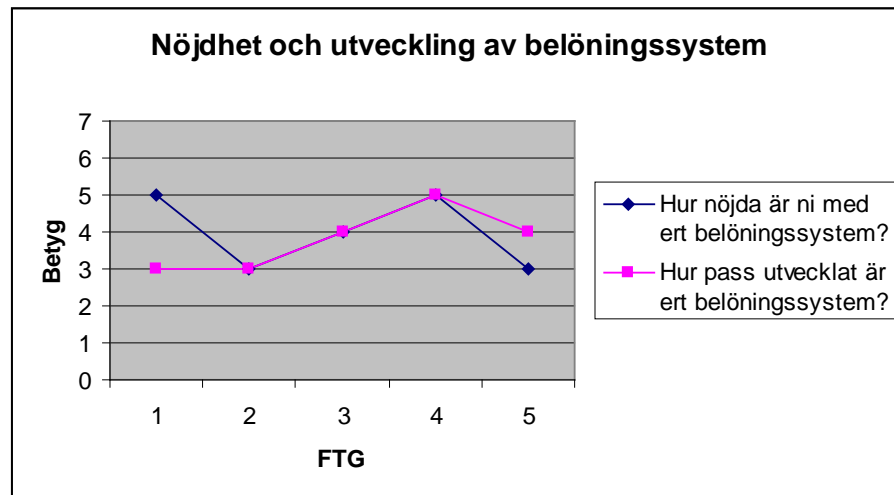
När vi ställde frågan i vår enkät om huruvida de ansåg sig ha fått de effekter de eftersökte med sitt belöningsystem svarade fyra av fem ”ja”. Det företag som inte svarade ”ja” ansåg sig ha fått delvis de effekter de eftersökte. Det företaget var också det med flest anställda och störst omsättning, vilket kan vara en av anledningarna till att de inte fått alla de effekter som eftersökts. De har fler och högre mål uppställda för belöningsystemet än vad mindre företag har. Fler anställda och ett mer avancerat belöningsystem innebär att det blir svårare att få det perfekt så att alla blir motiverade att följa företagets riktlinjer. De övriga företagen har undantagslöst svarat att de har fått de effekter de eftersökte. Detta är ett bra resultat och det ger en fingervisning om att de också upplever en positiv ekonomisk effekt genom att använda ett belöningsystem. Att de dessutom upplever att alla deras mål har uppfyllts kan bero på att det har mindre mål uppsatta, eller på att de har mindre företag och därmed också har lättare att stimulera det de vill. I vår undersökning har vi funnit att de flesta målen är ungefär likvärdiga, och då återstår alternativet som säger att det är lättare för ett mindre företag att anordna ett fungerande belöningsystem. Detta kan bero på att stimulera två säljare är lättare än att stimulera femton. Det är även så att deras system är mindre komplext och mer lättförståeligt, vilket gör att de har lättare att kommunicera system till de berörda säljarna.

Vi ställde en fråga till företagen om hur nöjda de är med sitt belöningsystem. Vi ställde även en fråga om hur utvecklat de anser att deras belöningsystem är. Båda dessa svarades på en skala från 1-7, och vi fick ganska intressanta svar.

”H” i tabellen står för frågan ”Hur nöjda är ni med ert belöningsystem” och ”I” står då följaktligen för ”Hur pass utvecklat är ert belöningsystem”. ”G” står för det genomsnittliga svaret.

Ftg	H	I
1	5	3
2	3	3
3	4	4
4	5	5
6	3	4
G	4	3,8

**Tabellen visar företagens svar på de två olika frågorna. Skala 1-7.*



Figur 12: Nöjdhet & utveckling av belöningsystem

Som vi kan utläsa här så följer svaret på ”H” svaret på ”I” ganska mycket. Tre företag har exakt samma, medan de övriga två ligger relativt nära.

Företag ett är väldigt nöjda med sitt belöningsystem, men är inte riktigt nöjda med hur pass utvecklat det är. Ansvarig för belöningsystemet på företag ett förklarar det hela med att de har ett väldigt enkelt system. Fast provision per såld bil, utan något krångel och avancerade bonussystem. Detta gör att han tycker systemet är bra, på grund av sin enkelhet. Dock saknar han lite komplexitet i systemet, till exempel en ökning av provision per bil vid X antal sålda bilar eller något liknande. En utveckling av systemet är på sin plats.

Företag nummer två har svarat att de inte är fullt så nöjda med vare sig själva systemet eller hur pass utvecklat det är. Företaget är det näst största i vår undersökning, både sett till omsättning och antal anställda säljare. Detta finner vi något underligt. Förklaringen kan dock mycket väl ligga i att de inte har mer än just provision. Säljarna blir motiverade av provisionen men hur är det med resten av företaget? Om vi jämför med företag nummer fyra, som är det största i vår undersökning, så har de belöningsystem som omfattar cirka 35 anställda förutom säljarna. Detta är en utvecklingsmöjlighet för företag nummer två. Företag nummer två använder sig av revidering på årlig basis. En gång om året ser de över de fasta



lönerna för att fastställa lönenivåerna. En annan möjlighet för företag två är att innefatta några andra delar av belöningsystemet för att skjuta på utvecklingen av belöningsystemet.

Företag nummer tre är det företag vi har minst information om. Deras svar på frågan är mitt i mellan på båda två. Företaget har sitt huvudkontor utanför Blekinge, och har därför fått överta det belöningsystem som man har på huvudkontoret. Dock använder de sig av en ganska rörlig mall när det gäller belöningsystemet. Man förhandlar och ändrar belöningsystemet för varje anställd för att få ut största möjliga effekt. Detta är dock tidskrävande och detta är en av anledningarna till att betyget dras ner något.

Företag nummer fyra är det företag som är mest nöjda med sitt belöningsystem i vår undersökning. De svarar med höga betyg både på nöjdhet- och utvecklingsfrågan. Företaget är störst omsättningsmässigt i vår undersökning. Anledningen till detta tros vara att företaget har utvecklat ett så pass stort och komplext system för att täcka även anställda som inte är säljare. Detta innebär att systemet blir välutvecklat och välgenomtänkt. Dock är de inte helt nöjda, vilket innebär att det finns utrymme för ytterligare utveckling och förbättring av systemet. En annan anledning till att de är nöjda med sitt system kan vara att det revideras på årlig basis. Man ser då över både rörliga och fasta poster för att se så att allting stämmer och fungerar tillfredställande.

Företag sex är ett av de företag med ett huvudkontor som är placerat utanför Blekinge. Detta innebär att när de grundade kontoret i Blekinge så hade de redan ett färdigarbetat system på sitt huvudkontor. Detta belöningsystem överfördes då till den nya filialen. De är ganska nöjda med hur pass utvecklat belöningsystemet är, något mindre betyg blir det åt belöningsystemet i stort. Det finns två säljare i Blekinge som omfattas av systemet, dessa går inte bara på provision utan har också premielön. De har provision på allt de säljer, det vill säga även försäkringar, finansiering och liknande.

Som vi kan se på tabellen där genomsnitt finns, så snittar betyget på företagens egna belöningsystem på 3,8. Hur pass utvecklat systemet är har dock fått något högre betyg och har ett snitt på 4,0. I genomsnitt är alltså företagen nöjda med sina belöningsystem, men det finns utrymme för förbättringar.



Om vi tittar lite närmare på de företag som har satt högt betyg över hur nöjda de är med sina belöningsystem, har vi nummer fyra som har satt höga betyg både på utveckling och nöjdhet. Detta är som bekant det största av de företag vi har med i vår undersökning. En anledning till att de känner att deras belöningsystem är bra är att det är så pass stort och genomarbetat som det är. Dock kan det vara problem med ett stort och komplext system, det är viktigt att kommunicera belöningsystemet till alla.

5.10 MOTIVATION

Vi har även tagit med en hel del motivationsteorier för att det trots allt är motivation som krävs för att belöningsystemet ska ha någon positiv effekt på företaget.

Enligt Herzbergs teorier så är motivationsfaktorer uppdelade mellan positiva och negativa. De positiva kallar han motivationsfaktorer och de negativa hygienfaktorer.

Eftersom vi har fokuserat på ekonomiska belöningar i vårt arbete, så har vi därmed eliminerat vissa faktorer i Herzbergs teori. Av motivationsteorierna är det nästan bara ett erkännande för ett väl utfört arbete som finns med. Erkännandet kommer i form av lön eftersom de anställda får provision efter hur mycket de säljer. Möjligtvis kan man också räkna med att de har ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation, eftersom det är efter egen insats som man får lön.

Hygienfaktorerna går att hänföra mer mot belöningsystemen. Omständiga politiska och administrativa beslutsgångar är en fara för motivationen för säljare. Detta kan te sig som ett alltför komplicerat belöningsystem som säljarna inte riktigt förstår. Detta tror vi dock inte är ett problem på något av företagen utom möjligen företag fyra, detta på grund av dess storlek och mängden anställda som omfattas av belöningsystemet. Det är ungefär likadant med chefen och hans styrsätt samt förhållandet mellan denne och hans underordnade.

En annan hygienfaktor är lönen. Men eftersom de använder sig av ett belöningsystem så kan du själv påverka din lön och då minimeras denna faktor. Detta på grund av att om du är en dålig säljare så säljer du lite, och får sämre lön. Då är det egentliga skälet till att du är missnöjd inte att du tycker lönen är dåligt utan snarare att du inte trivs med arbetsformen. En bra säljare trivs utmärkt med ett belöningsystem som innefattar provision, han får lön efter insats helt enkelt. Det missnöje som kan uppstå innefattar främst villkoren. Någon kan tycka att den fasta delen är för liten, eller att provisionen per såld enhet borde vara större.



5.11 RESULTERAR BELÖNINGSSYSTEMET I ETT POSITIVT EKONOMISKT

RESULTAT?

Den sista frågan vi ställde till företagen var den fråga som vi själva valt som huvudfrågeställning. Vi frågade alltså om företagen tror att deras belöningsystem resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat. Alla företagen var positiva och tror på sitt belöningsystem eftersom det svar vi fick av samtliga fem företag var "Ja". Detta är inget fysiskt bevis men väl en stark indikation på att de verkligen genererar ett positivt ekonomiskt resultat.



6. SLUTSATS

När vi har dragit vår slutsats har vi tagit alla förhållanden och fakta och gjort en grundlig genomgång av dessa för att finna ledtrådar som ska leda till den slutgiltiga bevisningen.

Inledningsvis kommer vi att behandla den statistik vi har samlat in. Vi har i vår undersökning funnit samband mellan användandet av belöningsystem och ett positivt ekonomiskt resultat. Våra grundtankar har i detta fall varit att inget företag som använder sig av belöningsystem har uppvisat ett negativt resultat, alla har uppvisat positiva resultat. Däremot så har även de som inte använde sig av belöningsystem uppvisat ett positivt resultat, dock med undantaget att vissa företag under vissa perioder har gått med förlust.

6.1 FÖRETAGENS STORLEK

En del av den information som vi fick fram av vår undersökning handlade om storleken på företagen. Det visade sig att de största företagen i vår undersökning använde sig av belöningsystem. Detta tyckte vi var ett intressant faktum. Att de väldigt små företagen inte har tid, pengar eller kompetens att utveckla ett belöningsystem hade vi anat. Men det finns företag som trots allt har ganska höga omsättningar som inte använde sig av belöningsystem, vilket vi tyckte var lite förvånande.

Det allra största företaget var det enda företag som använde sig av ett belöningsystem som även omfattade anställda förutom säljarna. Enligt teorier så är detta mycket bra eftersom företag ska involvera så många som möjligt av de anställda i belöningsystemet. De övriga har belöningsystem som bara omfattar säljarna.

Eftersom det var de stora företagen som främst använde sig av belöningsystem har vi dragit en slutsats som hjälper oss en bit mot vårt mål. Företag använder sig inte av belöningsystem när de är för små. De företag som växer kommer förr eller senare till den nivå när de beslutar sig för att implementera ett belöningsystem. Det gör företagen för att de inte längre kan kontrollera och stötta alla sina anställda personligen, utan de behöver ta hjälp av monetära termer.



Var gränserna går för när de kommer till den nivå som innebär belöningsystem har vi valt att inte utreda närmare. Här finns helt klart utrymme för vidare forskning, såväl för att bekräfta vårt antagande som att definiera gränser mellan de olika stadierna.

6.2 VINST/OMSÄTTNING

Vi har försökt att hämta information ur den analys vi gjorde av vinst/omsättning och funnit tendenser som leder oss mot vår slutsats. Vi fick reda på att vissa företag går väldigt mycket bättre än andra. Man kunde inte härleda någon slags vinst efter storlek på företaget, ej heller kunde vi sammankoppla de högsta siffrorna till vilka företag som använde belöningsystem.

6.3 BESTÅNDSDELAR

För att gå vidare i vår slutsats så har vi nu kommit till de delar där vi behandlar uppbyggnaden av belöningsystemet. Alla företagen svarade att använde sig av en av beståndsdelarna, provision. Övriga delar i belöningsystemet var förunnat enbart två företag. Det är föga förvånande att det är det största företaget i vår undersökning som har flest antal komponenter i sitt belöningsystem.

Vi har utifrån uppbyggnad inte kunnat dra några större slutsatser för vår huvudfråga, men vi har valt att försöka sätta dem i relation till andra uppgifter. Detta faktum bygger upp vårt tidigare sidospår ännu mer. Vi kan utifrån detta tolka det som att företag när de blir ännu större också ser över belöningsystem för övriga anställda. Vi anar en ”stege” där företagen när de kommer till en viss punkt är redo för nästa steg. Ett steg är själva användandet av belöningsystem, nästa kan vara belöningsystem för andra anställda än säljarna.

6.4 FÖRDELNING FAST/RÖRLIG LÖN

Vi tycker oss ha funnit intressanta saker i fördelningen mellan fast lön och rörlig lön. Här fick företagen ange en siffra på hur lönerna i genomsnitt var fördelade. Återigen kan vi ta ett riktmärke på det företag som är störst i vår undersökning, som hade 30% fast och 70% rörlig lön. En ganska stor del av lönen utgörs av den rörliga delen, vilket vi med hjälp av teorin förklarade hörde samman med att de inte behövde attrahera säljare på samma sätt, utan de kunde inrikta sig på att försöka värva de effektivaste säljarna. Detta gör att de säljare som är mindre effektiva inte söker sig till företaget eller inte arbetar där speciellt länge. Ifall en



säljare däremot är väldigt effektiv så kommer han/hon också få en hög lön och därmed trivas på företaget.

I detta resonemang om detta företag så finner vi ett riktigt starkt argument för att belöningsystemet verkligen resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat. Ett företag med enbart duktiga säljare blir givetvis effektivare än ett företag där säljarna är mindre bra. En bra säljare ger en högre omsättning än en dålig säljare.

Lönefördelningen i de övriga företagen var ungefär 50% fast och 50% rörligt. Av detta kan vi dra ungefär samma slutsats som ovan. De är inte riktigt lika stora och vågar inte sätta samma press på sina säljare. En lön som är fördelad 50/50 kommer ändå att avskräcka dåliga säljare från att vilja arbeta där, av samma anledning som tidigare, nämligen att de inte får speciellt bra betalt. Detta gör då att även dessa företag säljer mer och därmed får en positiv ekonomisk effekt av sitt belöningsystem.

6.5 UTVÄRDERING

Vi har även funderat kring företagens åsikter om sitt belöningsystem. De flesta företagen har, på ett eller annat sätt, satt ett mål på att höja sin omsättning. Dessutom tycker alla utom ett företag att de helt och hållet uppfyller de uppsatta målen. Det återstående företaget anser att de delvis har uppfyllt sitt mål. Återigen är det de största företaget som skiljer sig från mängden.

Efter vår analys på området så drog vi då slutsatsen att belöningsystemet resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat. Detta eftersom företagen själva bedömer att det både uppfyller deras mål, och målen är att öka omsättningen. Vi anser att argumentet är starkt eftersom företagen själva har valt att svara och motivera.

Även när vi ställde frågan om företagen trodde att belöningsystemet gav ett positivt ekonomiskt resultat fick vi ett enhälligt ”ja” som svar. Detta är bara en bekräftelse på slutsatsen i ovanstående stycke. Företagen är själva övertygade om att belöningsystemet ger ett positivt ekonomiskt resultat.



6.6 MOTIVATION

Enligt de motivationsteorier vi har använt oss av, så är detta ett solklart fall. De anställda blir motiverade till att göra ett bättre arbete, i detta fall att sälja fler bilar. Säljer de fler bilar så genererar det mer intäkter vilket i sin tur ger ett positivt ekonomiskt resultat.

6.7 AVSLUTNING

Efter att vi har analyserat all information och dragit våra slutsatser så har vi summerat vår slutsats här. Vi har funnit klara samband mellan användningen av belöningsystem och ett positivt ekonomiskt resultat. Därmed så kan vi förkasta vår nollhypotes.



7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 LITTERATURFÖRTECKNING

Alm, Ove & Paul, Ann-Sofie (1991), *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: SPF.

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001), *Management control systems*. New York: McGraw-Hill.

Armstrong, Michael (2000), *Employee Reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Pär-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hatch, Mary Jo (2000), *Organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Johnsen, Lasse & Storm, Olof (1998), *Avlöna säljare*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Pär-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Repstad, Pål (1999), *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, Arne & Wilhelmsson, Lars (1988), *Belöningsystem*. Arlöv: Berlings.

Smith, Raoul m.fl. (2002), *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts Juridik.

7.2 ARTIKELFÖRTECKNING

Childers, Patricia & Renk Karen (2002), Reward with awards. *Occupational Health & Safety*, September.

Isaksson, Pär (2003), Management: Motivation utan option. *Affärsvärlden*, 2003-02-05.

Rehnström, Peter (2002), Avlöning och Belöning. *Hufvudstadsbladet*, 2003-03-03



Bilaga 1

Frågeformulär: Belöningsystem hos bilhandlare i Blekinge

Företagsinfo

- När grundades företaget? _____
- Hur många anställda har företaget? _____ st
- Hur många anställda *säljare* har företaget? _____ st
- Vilken omsättning har företaget haft de senaste tre åren? 2002: _____
2001: _____
2000: _____
- Vilket resultat (före finansiella intäkter och utgifter) har företaget haft de senaste tre åren? 2002: _____
2001: _____
2000: _____
-

Belöningsystem

Med belöningsystem menar vi den lön för säljare som är baserade på något annat än antalet timmar man arbetar (fast lön). Det vill säga all rörlig lön för en säljare, prestationsbaserad, resultatbaserad eller liknande.

- Använder ni er av ett belöningsystem? JA NEJ
- Hur länge har ni använt er av ett belöningsystem? Sen år 19__
- Hur många i företaget omfattas av belöningsystemet? _____ st ALLA
- Omfattas alla säljare av belöningsystemet? JA NEJ
-

Hur skulle du beskriva ert belöningsystem?



Vilka komponenter har ni i ert belöningssystem?

- ❑ **Bonus.** *Belopp som är baserat på en förbättrad prestation, vanligen i hela företaget.*
- ❑ **Gratifikation.** *Godtyckligt uträknad klumpsumma, utbetalas en gång om året (d.v.s. är ej relaterad till någon mätbar storhet).*
- ❑ **Premielön.** *En del av lönen är rörlig lön, grundas på arbetsresultat.*
- ❑ **Provision.** *Extra lön baserat på prestation per krona eller per såld enhet.*
- ❑ **Resultatlön.** *Ersättning utöver ordinarie lön, baserad på resultatförbättringar, mätt i ekonomiska termer eller mått med ekonomisk betydelse.*
- ❑ **Resultatpremie.** *Utöver ordinarie lön med utbetalning 1-12ggr per år. Baserad på hela företagets resultat.*
- ❑ **Resultatdelning.** *Oftast en ersättningsform där belopp räknas fram som resultatlön men disponeras med fördröjning som vid viss vinstdelning.*
- ❑ **Vinstandel.** *Utbetalning årligen eller med ett intervall på X antal år. Vinstandelen beror på företagets eller koncernens resultat. Beslutas av bolagsstämman.*
- ❑ **Övriga:**

(Beskriv gärna komponenterna lite kort!)

Vad vill ni uppnå för effekt med ert belöningssystem?

(Relatera gärna till ovanstående lista och beskriv vad de olika komponenterna påverkar)



Anser ni att ni fått de effekter ni eftersökt? JA NEJ

Varför / varför inte? _____

Vilken fördelning av fast lön/ rörlig lön har säljarna i genomsnitt?

___% / ___%

Hur ofta reviderar ni ert belöningsystem? _____

Hur mycket av belöningsystemet ändrar ni? _____%

Vilka delar av belöningsystemet ändrar ni?

Har ni något sätt att mäta effekter av belöningsystemet? JA NEJ

Om ja, vilket och hur? _____

Tror ni att ert belöningsystem resulterar i ett positivt ekonomiskt resultat?

JA NEJ

Hur nöjda är ni med ert belöningsystem?

1 2 3 4 5 6 7

(1= Inte nöjd alls, 7= Väldigt nöjd)

Hur pass utvecklat är ert belöningsystem idag?

1 2 3 4 5 6 7

(1= Mindre utvecklat, 7= Mycket väl utvecklat)

Vem är ansvarig för belöningsystemet? _____

Kandidatuppsats i Företagsekonomi, Fec007.
Institutionen för Ekonomi, Management och Samhällsvetenskap,
Blekinge Tekniska Högskola.
VT2003



(Befattning)