



**Karlstad Business School**  
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Simon Graflund Nilsson  
Staffan Stafås

# Rörlig lön – Vad vill chefer uppnå med den?

Variable pay – What do managers want to achieve?

Företagsekonomi  
C-uppsats

Termin: VT 2014  
Handledare: Karin Brunsson



## **Förord**

Vi vill tacka de medverkande cheferna för att de tagit sig tid och medverkat i vår undersökning. Vi vill även tacka vår handledare Karin Brunsson för den kontinuerliga feedback vi fått under arbetets gång.

Båda författare har varit lika mycket involverade i alla delar av uppsatsen.

**Staffan Stafås och Simon Graflund Nilsson**

## Sammanfattning

I dagens samhälle råder hög konkurrens både mellan företag för att knyta till sig de bäst presterande arbetarna och mellan arbetstagare på en tuff arbetsmarknad med relativt hög arbetslöshet. Det finns en utmaning i att, som beslutsfattande chef, sätta en nivå på den rörliga lönen som är fördelaktig för både anställda och företaget. Det finns mycket forskning rörande monetära incitament och den påverkan de har på de anställda. Det finns även en mängd forskning som inriktar sig på optimala ersättningsnivåer ur ett företagsperspektiv, dessa har dock visat sig vara begränsat applicerbara i praktiken.

Syftet med denna uppsats är därför att undersöka vad chefer har för grunder för sina beslut rörande val av nivå på rörlig lön, dvs. vilka effekter som prioriteras. Vi valde att undersöka chefer inom företag som bedriver uppsökande försäljning för att det är en arbetsform där nivån på den rörliga lönen har stor påverkan på företagets resultat och säljarnas motivation. Därför har beslut rörande nivå på rörlig lön stor betydelse.

I teoridelen tar vi upp flera olika teorier som vi anser innehålla problem och problemlösningar som kan relateras till syftet för undersökningen och som därför borde tas i beaktande för beslutsfattande chefer. Som metod använde vi oss av ett kvalitativt angreppssätt för att vi på förhand inte visste exakt hur cheferna tänkte när de valde nivå på rörlig lön och undersökningen genomfördes med halvstrukturerade intervjuer. Resultatet av intervjuerna strukturerades och kategoriserades in i rubriker som vi sedan kopplade till de olika teorierna. Detta resulterade slutligen i att vi gjorde en översiktlig modell med de tre faktorer som vi tolkade att cheferna tyckte var högst prioriterade vid beslut gällande nivå på rörlig lön. De faktorerna var: behålla och attrahera personal, motivera hög prestation och erbjuda trygghet till anställda. I resultatdiskussionen tar vi upp hur väl chefernas agerande stämmer överens med de teorier vi använt oss av, med slutsatsen att de utifrån dessa teorier agerar som de förväntas.

## **Abstract**

In today's environment of high competition, companies compete to hire the best performing workers and workers compete in a tough job market. Decision-making managers face the challenge of selecting a level of variable pay that is beneficial to the company as well as the workers. Much research has been done on monetary incentives and the impact they have on the employees. There is also a body of research that focuses on the optimal levels of compensation from a business perspective, though these theories have proven to have limited application in practice.

The purpose of this paper is to investigate the reasoning behind manager's choices regarding their specific level of variable pay. We investigate managers who employ a salesforce which conduct their sales at the potential customer's location, or use a phone to contact customers. We consider this to be a type of job where the level of variable pay has a major impact on overall business performance and on the motivation of the salesforce. Therefore decisions regarding the level of variable pay is of great importance.

In the theoretical part of this paper we discuss several different theories that we think contain problems and solutions to problems that may be related to the purpose of the investigation and why it should be taken under consideration by decision-making managers. We used a qualitative approach to the investigation as we did not know enough beforehand, about the decision-making manager's way of reasoning. The survey was conducted with semi-structured interviews. The results of the interviews were structured and categorized into headings which we linked to the different theories. This resulted in us making an overall model with the three reasons we interpreted as of highest priority among the interviewed managers. The reasons were: to retain and attract employees, to motivate high performance and to offer a sense of economic security to employees. In the results discussion, we discuss how well the managers actions are consistent with the theories, with the conclusion that they, on the basis of these theories, act as expected.

## Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| 1. Inledning.....  | 8  |
| 1.1. Bakgrund .....  | 8  |
| 1.2. Problemdiskussion .....                                       | 9  |
| 1.3. Syfte.....  | 11 |
| 1.4. Avgränsningar.....  | 11 |
| 2. Teori .....   | 12 |
| 2.1. Agentteori .....  | 12 |
| 2.2. Spelteori .....   | 13 |
| 2.3. Equityteori.....  | 14 |
| 2.4. Institutionell isomorfism .....                               | 15 |
| 2.5. Optimeringsmodeller .....                                     | 17 |
| 2.6. Rationalitet och beslutsfattande.....                         | 18 |
| 3. Metod.....  | 20 |
| 3.1. Design.....   | 20 |
| 3.1.1. Urval .....   | 20 |
| 3.2. Datainsamling.....  | 21 |
| 3.3. Dataanalys .....  | 22 |
| 3.4. Etik.....   | 22 |
| 3.5. Giltighet och validitet.....                                  | 23 |
| 4. Empiri .....  | 25 |
| 4.1. Respondenterna .....  | 25 |
| 4.2. Trygghet och styrmedel.....                                   | 28 |
| 4.2.1. Trygghet .....  | 28 |
| 4.2.2. Styrmedel .....   | 29 |
| 4.3. Rättvisa förutsättningar .....                                | 30 |
| 4.4. Kortsiktighet, nivå på rörlig lön och personalomsättning..... | 31 |
| 4.4.1. Kortsiktighet hos personalen .....                          | 31 |
| 4.4.2. Upplevd nivå på rörlig lön och motivation.....              | 31 |
| 4.4.3. Undvika hög personalomsättning .....                        | 33 |
| 4.5. Normer .....  | 33 |
| 5. Resultat .....  | 35 |
| 5.1. Problemhantering utifrån teoretiska perspektiv. ....          | 35 |
| 5.2. Trygghet och styrmedel jämförs med agentteori .....           | 35 |
| 5.3. Rättvisa förutsättningar jämförs med equityteori .....        | 36 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.4.   | Kortsiktighet, nivå på rörlig lön och motivation jämförs med spelteori..... | 37 |
| 5.5.   | Normer jämförs med institutionell isomorfism .....                          | 38 |
| 5.6.   | Rationalitet och beslutsfattande .....                                      | 39 |
| 5.7.   | Översiktlig modell .....  | 39 |
| 5.7.1. | Behålla och attrahera personal.....   | 40 |
| 5.7.2. | Motivera hög prestation .....   | 40 |
| 5.7.3. | Erbjuda trygghet till anställda .....                                       | 41 |
| 6.     | Resultatdiskussion .....  | 42 |
| 7.     | Slutsats.....   | 45 |
| 7.1.   | Förslag på framtida forskning .....   | 45 |
| 8.     | Referenser.....   |    |
| 9.     | Bilagor .....   |    |
| 9.1.   | Intervjuguide.....  |    |
| 9.2.   | Introduktionsbrev .....   |    |

# 1. Inledning

**Här lägger vi fram grunden för arbetet och visar hur litteratur förklarar incitament, rörliga löner och framtagandet av dessa. Vi kommer även att peka på de problem som finns inom detta område.**

## 1.1. Bakgrund

**Vi utgår från ett historiskt perspektiv och förklarar översiktligt löner och belöningar.**

*Konstaderna för personalens löner är priset på de arbetsuppgifter personalen har utfört. Lönerna bör vara rättvisa och så långt möjligt tillgodose både personalen och företaget; såväl arbetsgivaren som den anställde. (Fayol 1916/2008, s. 50)*

Den franske ingenjören och industriledaren Henri Fayol (1916/2008) menade att lönenivåer i första hand beror på yttre omständigheter; som levnadskostnader, tillgång på arbetskraft, konkurrenssituationen och företagets ekonomi. I andra hand avgörs nivån av de anställdas kompetens och vilket lönesystem som används. Med andra ord är det de senare omständigheterna som ett företag kan, och bör, arbeta på att utveckla.

Fast lön eller grundlön är en lön som är förutbestämd av organisationen och som inte är direkt relaterad till hur den anställde presterar. Rörlig lön grundar sig dock i hur en anställd presterar, till exempel hur mycket han eller hon säljer för en viss period (Madhani 2010). I de intervjuer vi gjort i samband med denna uppsats har vi enbart kontaktat chefer i företag som använder sig av rörlig lön, som Madhani (2010) kallar kortsiktig rörlig lön, alltså lön som betalas ut inom ett år eller mindre efter utförd prestation.

I sin bok, *Industriell och allmän administration*, beskriver Fayol (1916/2008) vad man i allmänhet kräver av ett lönesystem:

1. att det garanterar rättvisa löner,
2. att det stimulerar arbetslusten hos de anställda genom att belöna goda insatser
3. att det inte leder till alltför höga löner, som går utöver vad som är rimligt.

Lönesystemen som tillämpas för arbetare är betalning per tidsenhet, betalning per uppgift och betalning per produkt. Dessa system utesluter inte varandra utan används ofta i kombination och varierar genom komplettering med bonuslöner, vinstdelningsprogram, naturaförmåner eller icke-monetära incitament. Dessa



variationer Fayol (1916/2008) nämner kommer vi framöver att referera till som belöningar.

Merchant och Van der Stede (2012) sammanfattar i sin bok att det övergripande syftet med belöningar är att de ska fungera som sporrar för att länka anställdas egenintresse med organisationens mål. De menar också att belöningarna ger tre typer av fördelar, ur ledningsperspektiv, gällande kontroll. Den första fördelen är information. Belöningarna ska skapa intresse bland de anställda och informera om den relativa vikten av olika konkurrerande resultatområden, dvs. områden där prestation mäts, exempelvis kvalitet, tillväxt och kundnöjdhet. Belöningarna fungerar med andra ord som en signal för hur anställda bör allokera sin arbetstid och vad de bör fokusera på (Merchant & Van der Stede 2012).

Den andra kontrollfördelen Merchant och Van der Stede (2012) nämner, är motivation. De menar att en del anställda behöver incitament för att ”ge det lilla extra” och att jobba hårt. Även anställda med hög arbetskapacitet kan behöva extra incitament för att ta sig an uppgifter som är svåra och tråkiga, exempelvis hantera kundklagomål eller förbereda pappersarbete, men som Merchant och Van der Stede (2012) anser att det bör ligga i organisationens intresse att genomföra.

Den tredje kontrollfördelen Merchant och Van der Stede (2012) ser är att attrahera och behålla personal. Vissa belöningar erbjuds för att organisationen ska förbättra sin rekrytering och behålla sin nuvarande personal genom att matcha eller sätta högre belöning än konkurrenterna. Vissa organisationer erbjuder en grundlön som är lägre än medellönen för branschen men som har en prestationsbaserad rörlig del som, vid hög arbetsprestation, ger en högre total kompensation än genomsnittet. Syftet med ett sådant erbjudande är att locka till sig högpresterande och relativt riskbenägen personal (Merchant & Van der Stede 2012).

Vidare i problemdiskussionen kommer vi att gå in mer på de utmaningar som uppkommer vid fastställandet av nivån på rörlig lön.

## **1.2. Problemdiskussion**

Många organisationer är i hög grad beroende av sina försäljares motivation att sälja deras produkter och har utvecklat olika kompensationsplaner för att försäkra sig om denna motivation. Med monetära incitament försöker man

förbättra motivationen hos försäljningspersonalen så att de anstränger sig mer, vilket resulterar i högre försäljningssiffror och större vinstbidrag. Samtidigt leder dessa incitament till ytterligare kostnader för organisationen (Albers 1996).

Monetära incitament kan bidra till att en anställd själv lägger tid på att skaffa sig kunskap om hur ett arbetsmoment kan utföras bättre. Det innebär att problemlösning, planering och innovation inledningsvis kan få mer fokus än utförandet av själva uppgiften, men det kommer att skapa förutsättning för högre ersättningsnivå i framtiden (Bonner et al. 2002).

Samtidigt som det finns mycket stöd för att rörlig lön fungerar som ett incitament för försäljare så återstår två utmaningar för lönesättare. Den första är att bestämma grunden för den rörliga lönen, detta är av yttersta vikt då det bestämmer vilka prestationer försäljaren ska bli motiverad att förbättra. Den andra utmaningen är att rörlig lön kan leda till kontrollproblem, både i hur den anställde väljer att allokera sin tid gällande sitt försäljningsutbud, om säljaren har flera olika produkter som är olika svåra att sälja, och i dennes vilja att lägga tid på icke-säljande arbetsuppgifter (Farley 1964).

Albers (1996) tar i sin artikel upp modeller för optimering av ersättningsnivå för säljare. Han använder sig av agentteori och equityteori (som vi kommer att gå igenom i teoriavsnittet) för att bedöma vilket alternativ, av rörlig lön eller bonus för uppnådd kvot, en säljare skulle välja. Albers (1996) menar att det optimala vore att erbjuda ett flertal alternativa ersättningsplaner till sina säljare. Det framkommer dock att företag främst tycks vara intresserade av hur man bestämmer optimerad differentieringsnivå, dvs. hur stor skillnad det ska vara på den rörliga lönen eller bonusen för olika produkter.

Med all den forskning, information och erfarenhet som finns att ta hjälp av så kommer besluten rörande den rörliga lönen ändå tas av enskilda chefer. Hur ser då processen kring dessa beslut ut? Kahneman (2014) menar att beslutsfattande och tänkande i stort sker genom två olika system. ”System 1” fungerar automatiskt och snabbt, med liten ansträngning och utan känsla av medveten styrning och ”System 2” aktiveras vid ansträngande intellektuella aktiviteter som kräver uppmärksamhet. Kan vi hitta ledtrådar kring vilket system som är mest dominant i vår undersökning?

Det finns mycket forskning om området monetära incitament, däribland modeller för optimering av ersättningsnivå under olika förutsättningar. Men

dessa är inte alltid applicerbara i praktiken. Vad använder sig då chefer av för information för att motivera sina beslut?

### **1.3. Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer resonerar vid val av nivå på rörlig lön.

### **1.4. Avgränsningar**

Denna undersökning kommer att undersöka beslutsgrunder för chefer i företag som på olika sätt bedriver uppsökande försäljning mot privatpersoner. Vi valde detta för att det är en typ av arbete som använt sig av ersättning i form av rörlig lön länge och det är en arbetsform där säljaren själv har hög kontroll över sin totala ersättning. Detta betyder att nivån på den rörliga lönen har stort inflytande över både företagets resultat och säljarnas motivation.

## 2. Teori

I detta kapitel tar vi upp ett antal teorier som vi anser att chefer skulle kunna utgå från när de väljer nivå på rörlig lön. Dessa teorier relateras till syftet att undersöka vilka beslutsgrunder som föreligger vid val av rörlig lönenivå.

### 2.1. Agentteori

**Agentteorin förklarar relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Egenintresse och informationsasymmetri råder och kan kontrolleras med styrmedel som exempelvis att påverka vad anställda, i vårt fall säljare, är motiverade att sälja.**

Eisenhardt (1989) beskriver agentteorin som att en part, kallad principalen, delegerar arbete till en annan part, kallad agenten. Agentteorin förklarar två problem som kan uppkomma vid relationen mellan agent och principal. Det första är när principalen och agenten inte har samma mål och syfte. Det är svårt eller dyrt för principalen att övervaka och kontrollera vad agenten faktiskt gör. Principalen har alltså svårt att verifiera att agenten har skött sig. Det andra är risktagande, som principalen och agenten kan ha olika syn på, vilket leder till att det råder delad mening om vilka handlingar som ska genomföras. Det kan vara så att agenten är villig att ta en hög risk för att uppnå ett specifikt mål. En risk som principalen kanske inte hade godkänt att agenten skulle ta. Agenten antas handla i egenintresse vilket innebär att agenten gör vad den anser är bäst för sig själv.

Agentteorin antar att individer är begränsat rationella och att informationen i organisationen är asymmetriskt fördelad, så kallad informationsasymmetri. Information är en råvara som kan köpas genom olika typer av styrmedel som till exempel budgetering eller tillsyn av agentens arbete. Styrmedlen används alltså för att kontrollera att agenten arbetar mot samma mål och i samma syfte som principalen (Eisenhardt 1989).

Det kan vara svårt att genom kunskap eller övervakning kontrollera vad en säljare gör (Eisenhardt 1989). Utifrån denna teori tolkar vi det som att det är viktigt för en chef att kontrollaspekten tas i beaktande när han eller hon väljer nivå på den rörliga lönen. Lönen i sig blir ett styrmedel genom att sätta olika nivå på olika produkter eller att premiera vissa handlingar genom högre ersättning.

## 2.2. Spelteori

### **Spelteori visar de problem som kan uppstå när felaktiga lönenivåer sätts och säljaren har ett kortsiktigt perspektiv.**

Madhani (2010) menar att vår tids hårda konkurrens har medfört att det blir allt svårare och mer krävande för chefer att fatta beslut om löner till anställda försäljare. Detta menar han beror på att försäljarna kräver mer och mer ersättning.

Beslut om nivå på försäljarens ersättning tas enligt Madhani (2010) för att:

- Lönemässigt skapa långsiktiga och ömsesidiga förtroenden mellan organisationen och försäljningspersonalen.
- Attrahera, behålla och motivera säljstyrkan.
- Få försäljningspersonalen att maximera intäkter och behålla kunder och
- Förse försäljningspersonalen med bra och tydliga nyckeltal som kan komplettera eller till och med utesluta övervakning från cheferna.

Försäljningspersonalens lön kan särskiljas från den övriga personalens lön inom organisationen på grund av att företagets intäkter kan mätas från försäljningssiffror (Madhani 2010).

Enligt Madhani (2010) har en bra lönesättning positiv inverkan på försäljaren genom att denne får högre motivation, bättre fokus på försäljning och att talangfullhet premieras. Dessutom gör en bra lönesättning att kunderna blir nöjda och lojala. Företaget ökar även sin försäljning.

I agentteorin finns en principal och en agent. Där ägaren är principal och den anställda är agent (Eisenhardt 1989). I spelteorin finns två ”spelare” i en försäljningssituation. En ägare och en anställd. Båda handlar i egenintresse, därigenom uppstår en konflikt (Madhani 2010).

Madhani (2010) förutsätter att båda ”spelarna” i spelteorin vet hur deras handlingar påverkar utgången i det han beskriver som spelet eller säljsituationen. Ägaren kan välja att använda sig av fast eller rörlig lön. Den anställda, i detta fall försäljaren, kan välja att vara ärlig eller oärlig gentemot kunden. I fallet där ägaren väljer att ge rörlig lön är det lönemässigt maximerande för säljaren att välja att vara oärlig genom oetiskt uppförande, något som vi valt att kalla kortsiktighet, exempelvis lova kunden mer än vad hon eller han kan hålla. Det sistnämnda fallet är det sämsta för ägaren. Om ägaren istället väljer att arbeta med fast lön är försäljaren likgiltig inför valet att vara ärlig eller oärlig. Problemet enligt Madhani (2010) blir då att det med beskriven logik blir att ägaren väljer

fast lön vilket ger en situation som ingen av ”spelarna” föredrar. Madhani (2010) menar att det finns möjligheter att förebygga detta dilemma genom att för det första se denna säljsituation som upprepande situationer. För det andra att sträva efter en bra företagskultur där kundnöjdhet står i fokus och framhäva vikten av etik. Detta är enligt Madhani (2010) svårt att göra formellt med kontrakt.

Det vi lägger mest vikt vid i denna teori är att chefer bör sträva efter att minimera sin personalomsättning. Då skapas längre relationer med säljarna och ett förtroende skapas, vilket kan leda till att egenintresset och kortsiktigheten, i form av oärligt beteende, hos säljarna minskas.

### 2.3. Equityteori

**Med Adams equityteori i åtanke menar vi att det finns en fara i att erbjuda allt för individualiserade löner till sin säljstyrka. Risken är att personalen inte förstår grunderna för sin individuella lönenivå och på så sätt känner sig orättvist behandlade i förhållande till sina kollegor.**

Equity teori handlar om social orättvisa med ett visst fokus på löner. Den specificerar hur orättvisan uppkommer och hur den kan minimeras eller elimineras (Adams 1963).

Adams (1963) menar att när två parter ingår i ett utbyte, av exempelvis arbetsinsats mot lön, finns risken att någon av dem känner att utbytet inte var rättvist. Detta händer ofta när en person säljer sina tjänster mot lön i form av anställning. Det den anställde bidrar med i detta utbyte är sin utbildning, erfarenhet, intelligens, träning, skicklighet, tjänstgöringstid, ålder, kön, etnicitet, social status och, kanske främst, sin ansträngning att sköta det arbete han eller hon anställts för. För detta bidrag förväntar sig den personen en rättvis ersättning. Dessa bidrag kallas i teorin för insatser. Signifikant för dessa insatser är att de refererar till hur den anställde upplever dem och det är inte alltid samma upplevelse som arbetsgivaren har. Motprestationen för insatserna blir ersättning, vilket kallas för utfall (Adams 1963).

Grunden, enligt Adams (1963), för vad som är en rättvis relation mellan insatser och utfall kommer från social jämförelse, dvs. en anställd kan se på sin egen relation mellan insatser och utfall och sen jämföra den med medarbetare eller andra kollegor inom samma bransch. När dessa inte är i balans upplever den anställde orättvisa. Upplevd orättvisa kan i värsta fall leda till att arbetaren kräver omplacering, säger upp sig eller i högre grad än annars blir frånvarande från

arbetet. I andra fall kan det leda till minskad produktivitet och allmänt missnöje. Dessa effekter är inte alltid i paritet med hur allvarlig orättvisan kan sägas vara utan beror också till stor del på individen i fråga, dennes tolerans för orättvisa och hur den hanteras av individen (Adams 1963).

Exempel på upplevd orättvisa: Person A upplever att hans insatser och utfall båda är höga. Person B har samma utfall som person A, men person A upplever att person Bs insatser är lägre. Då uppkommer en upplevd orättvisa. Person A kan försöka att minimera denna orättvisa genom att antingen minska sina insatser, det vill säga arbeta mindre produktivt, eller försöka få person B att jobba hårdare. Alternativt skulle person A kunna kräva en löneökning motsvarande relationen till den upplevda orättvisan eller kräva en sänkning av person Bs lön för samma effekt.

En persons upplevda orättvisa uppkommer inte enbart i fall där denne känner sig underbetald i relation till någon annan. Det kan även ske i fall där personen känner sig överbetald. Det är dock troligen så att trösklarna för upplevd orättvisa är något högre vid överbetalning än vid underbetalning. En person kan rationalisera en viss överbetalning med att ”man har haft tur” (Adams 1963).

Som vi ser det finns det en del aspekter i denna teori som chefer bör ta i beaktande, främst transparens i vad den rörliga lönen grundar sig i. Det är, utifrån denna teori, viktigt att säljarna förstår vilka prestationer som direkt påverkar deras rörliga lön. Om detta inte uppnås och försäljarna inte förstår grunderna för sin lön, finns det stor risk för upplevd orättvisa gentemot kollegor (Adams 1963).

#### 2.4. Institutionell isomorfism

**Vi ser i denna teori en risk för att organisationer väljer att genomföra förändringar, som lönenivå eller strategival, baserat enbart på att andra organisationer gjort det. Det kan finnas aspekter i strategin eller lönesättningen som är inkompatibla med den egna organisationen. Olika mekanismer skapar normer, regler eller standarder för olika ageranden.**

DiMaggio och Powell (1983) förklarar att isomorfism är en process som tvingar en enhet i en population att efterlikna andra enheter som har samma förutsättningar i en given omgivning. Enheterna efterliknar varandra för att på bästa sätt öka sin kompatibilitet med omgivningen.

Medan mycket av organisationsforskningen fokuserar på olikheter mellan organisationer försöker denna teori snarare förklara avsaknaden av olikhet, dvs. homogenisering (Dimaggio & Powell 1983).

I de första stadierna av ett organisatoriskt fält visar organisationer stor variation på angreppssätt och typ, men när ett fält börjar bli etablerat börjar en homogenisering av organisationerna. Ett organisatoriskt fält definieras som en uppsättning organisationer som tillsammans utgör ett erkänt område av institutionellt liv; nyckelleverantörer, resurs-/produktkonsumenter, tillsynsmyndigheter och andra organisationer som producerar liknande tjänster eller produkter. Även om målbilden förändras eller nya tillämpningar kommer till, kommer organisationer som tar rationella beslut att skapa en miljö kring sig som motverkar möjligheten till förändring i framtiden (Dimaggio & Powell 1983).

Dimaggio och Powell (1983) menar att företag som är ”early adopters”, dvs. företag som anammar nya trender eller varianter av organisatoriska strategier i ett tidigt stadium, ofta är drivna av en önskan om prestationsförbättringar. När tillämpningen av dessa strategier sprids kan det leda till att motivet till tillämpningen övergår mer till att legitimera sin organisation än ursprungstanken om prestationsförbättring. Legitimiteten i sig blir incitamentet för tillämpningen. Det som en gång var rationellt för enskilda företag kanske inte är lika rationellt när det tillämpas av många. Det faktum att många tillämpat strategin leder till en normbildning och gör det troligare att fler tillämpar strategin (Dimaggio & Powell 1983).

Dimaggio och Powell (1983) har identifierat och definierat tre mekanismer för institutionell isomorfism:

- Tvingande isomorfism som kommer från politiska direktiv och legitimitetsproblem. Det kan gälla regler och lagar som tvingar organisationer att agera på ett specifikt sätt. Det kan även komma från kulturella förväntningar från samhället som organisationen verkar i.
- Mimetisk isomorfism som kommer från standardiserade åtgärder på osäkerhet. När målen är otydliga eller när omgivningen skapar osäkerhet kan organisationer se på andra organisationer och forma sig efter dem. Organisationer tenderar att studera liknande organisationer inom samma marknad som upplevs vara mer framgångsrika eller ha en högre legitimitet. Modeller för hur man bör forma en viss organisation finns i allt från läroböcker till stora konsultfirmor.
- Normativ isomorfism som huvudsakligen kommer från professionalisering, dvs. den kollektiva ansatsen av medlemmar av ett yrke att definiera förutsättningarna och metoderna för sitt arbete och att skapa en grund för att legitimera sitt



självstyre inom yrket. Två aspekter av detta är viktiga källor för isomorfism. Den första källan är utbildning från universitet eller professionsträning som lär ut organisatoriska normer. Den andra källan är professionella organisationer eller branschorganisationer som, precis som universitet, bidrar till en standardisering av individer och normer.

Risken eller problemet som denna teori upplyser om är, som vi ser det, att organisationer anammar strategier eller lönenivåer som andra organisationer har, egentligen utan djupare analys. Det kan även vara så att branschorganisationer eller utbildningar gör att säljare har vissa förväntningar på vilken lönenivå de bör ha.

## 2.5. Optimeringsmodeller

**Utifrån denna teori har vi fått en inblick i hur en chef teoretiskt bör ta sig an lönesättning. Även om delar av denna teori inte är praktiskt applicerbar (utan modifieringar) ger den förståelse för den typ av angreppssätt som bör ge den mest fördelaktiga relationen mellan motiverad säljpersonal och kostnader för organisationen.**

Många företag är starkt beroende av försäljningspersonalens motivation. Genom att öka finansiella incitament vill företag uppnå högre motivation hos försäljningspersonalen. Problemet är dock att ökade finansiella incitament innebär en ökad kostnad för företaget (Albers 1996).

Försäljningspersonal befinner sig ofta utanför företagets lokaler. Då, menar Albers (1966), att det blir svårt och kostsamt att mäta deras ansträngningar, relaterade till hur väl de utför sina sysslor. Ansträngningarna kan inte enbart mätas genom försäljningssiffror då de beror på många andra faktorer. Adkins (1979) säger att en säljares försäljningsprestation påverkas av ett stort antal faktorer, som han delar in i fyra olika områden. Det första området är miljöfaktorer som till exempel; kultur, religion, lagar och teknologi. Det andra är marknadsfaktorer som till exempel; potential, kunder, konkurrenter och geografiskt läge. Det tredje området är företagsfaktorer som till exempel; resurser, rykte, ledningens expertis, produkterbudande och marknadsföring. Det fjärde området med faktorer som påverkar försäljarens prestation är hur hon eller han är som person, exempel på det är erfarenhet, engagemang, personlighetsdrag och försäljningsförmåga. Med dessa faktorer i åtanke finns en svårighet i att bedöma hur en säljare har presterat med försäljningssiffror som enda mått (Adkins 1979). När det råder ett osäkert samband mellan arbetsinsats och försäljningssiffror krävs det att en del av lönen inte är rörlig, då detta medför

alltför stort risktagande för den anställde. Det skulle innebära att företaget skulle behöva betala för höga löner. Istället bör lönen bestå av två delar, en fast del och en rörlig del som grundar sig i de försäljningssiffror en säljare har åstadkommit. Det ger även företagsledningen en möjlighet att premiera arbetsuppgifter som är mindre attraktiva och på så sätt få personalen att disponera sin tid på de saker som ligger i företagets intresse (Albers 1996).

När det inom en heterogen säljstyrka råder informationsasymmetri bör försäljningschefen införa rörliga löner som optimerar de anställdas motivation utifrån företagets perspektiv (Albers 1996). Informationsasymmetri betyder att information i organisationen är asymmetriskt fördelad (Eisenhardt 1989) och heterogen säljstyrka betyder att enskilda säljare i en säljstyrka antas ha olika förmåga (Rao 1990). Albers(1996) menar då att det mest optimala för företaget är att erbjuda säljaren en fast lön plus en rörlig del. Den rörliga delen grundar sig i att säljaren ska uppfylla en av företaget subjektivt uppskattad försäljningskvot. Försäljningskvoten är justerad för olika osäkra marknadsfaktorer (t.ex. efterfrågan) och företagets uppskattningar av försäljarens prestationsförmåga. Det är också ett sätt att styra försäljaren att allokera sin tid i enlighet med företagets intresse. Även försäljaren får i förväg sätta sin egen uppskattade kvot. Ju högre försäljaren sätter sin kvot, desto högre blir den potentiella ersättningen om kvoten uppfylls. Men om den självuppskattade kvoten å andra sidan inte uppfylls blir det avdrag på ersättningen (Albers 1996).

Vi har tagit upp denna teori för att visa översiktligt hur forskare arbetar med de problem som lönesättning innebär. De noterar dock att mycket av denna forskning inte är applicerbar i praktiken av olika anledningar. Det kan exempelvis bero på att processen för att få fram all information som behövs för praktisk applicering är för omfattande och för dyr eller att informationen helt enkelt inte går att få tag på.

## 2.6. Rationalitet och beslutsfattande

**Vi har med denna teori tänkt upplysa om tanke-system som många människor använder sig av. Dessa kan sedan relateras till de beslut rörande nivå på rörlig lön som chefer tar.**

Traditionell ekonomisk teori förutsätter en ”ekonomisk människa”, som utöver att vara ekonomisk också är rationell. Denna människa förväntas ha kunskap om de relevanta aspekterna av sin omgivning, kunskapen är imponerande tydlig

och omfattande. Han förväntas också ha ett organiserat och stabilt system av preferenser och vara duktig på att räkna. Han kan räkna ut vilket (av de alternativ han ställs inför) alternativ som leder till högsta möjliga punkt på sin preferensskala (Simon 1955).

För att bättre förstå hur de flesta människor fungerar när det gäller att ta ett generellt beslut beskriver nobelpristagaren i ekonomi 2002, Daniel Kahneman i sin bok "Tänka, snabbt och långsamt" att människans beslut grundar sig i vad han kallar för "System 1" och "System 2". "System 1" är det tankesystemet som arbetar konstant med små beslut, det sker utan att vi märker av det, per automatik. "System 2" är vårt medvetna tankesystem där vi är rationella och tänker efter innan vi fattar ett beslut.

Kahneman (2014) exemplifierar "System 1" med att svara på frågan "vad är 2+2?". Svaret 4 kommer snabbt, per automatik, som en reflex. "System 1" grundar sig i medfödda förmågor som vi människor delar med andra djur, exempelvis hur vi uppfattar världen i kring oss, att vi känner igen vissa föremål, vart vi riktar uppmärksamheten och att vi undviker förluster (Kahneman 2014). Däremot på frågan, "vad är 17 x 24?", behöver de flesta tänka efter en stund och använda det Kahneman (2014) kallar för "System 2" innan 408 framkommer som svar. De flesta uppfattar sig själva som rationella och associerar sig med "System 2". Många tror att de använder sig av "System 2" varje gång de fattar ett beslut. Om så skulle vara fallet menar Kahneman (2014) att den mänskliga hjärnan skulle koka över. Det är snarare "System 1" som ligger till grund för de flesta besluten. Även då många av oss kan tro att vi använder oss av "System 2", tas ändå de flesta besluten med hjälp av "System 1". Det är snarare så att "System 2" används för att stödja det snabba beslutet "System 1" tog (Kahneman 2014).

Problemet som vi ser denna teori upplysa om är att chefer i beslutssituationer kan ta snabba "System 1"-beslut för att sedan rationalisera dessa med "System 2". Det betyder att cheferna kanske inte tagit all nuvarande information i beaktande.

### 3. Metod

**Vi har genomfört en kvalitativ undersökning där vi intervjuat chefer i fyra företag som ägnar sig åt uppsökande försäljning mot privatpersoner. Utifrån de data vi samlat in har vi dragit slutsatser om deras beslut och resultat med hjälp av de teorier vi anser är mest applicerbara.**

#### 3.1. Design

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka beslutsgrunder våra respondenter, dvs. cheferna, använder sig av när de bestämmer ersättningsnivå för rörliga löner. Vi vill veta hur chefer resonerar kring olika motiv till sina nuvarande nivåer. För denna typ av undersökning lämpar sig en kvalitativ metod bra då ”det gäller att se verkligheten som den vi intervjuar ser den för att sedan tolka vad det kan innebära sett ur det givna teoretiska perspektivet och den givna situationen” (Trost 2010, s.33). Kvalitativ metod lämpar sig även väl då vi i förväg inte visste vad chefer i praktiken tar i beaktande och prioriterar gällande beslut kring rörliga löner (Jacobsen 2002).

Vårt val av kvalitativ metod medför att det blir ett relativt litet antal intervjuer då det är mycket resurskrävande att gå igenom stora mängder ostrukturerad information (Jacobsen 2002) och vi har en begränsad tid för denna undersökning.

##### *3.1.1. Urval*

Vi började med att undersöka vilka företag och branscher som skulle kunna vara av intresse för vår undersökning, med kriteriet att de använder sig av rörlig lön och bedriver uppsökande försäljning mot privatpersoner. Utifrån denna initiala undersökning har vi delvis använt oss av ett bekvämlighetsurval, vilket är en vanlig och praktisk metod för att få ett strategiskt urval (Trost 2010). I vårt fall innebär det att vi har använt oss av personliga kontakter som refererat oss vidare till intressanta respondenter inom olika försäljningsbranscher. Vi har även försökt strukturera urvalet på ett sådant sätt att de personer vi intervjuat är personer som antagits kunna ge oss speciell och intressant information, dvs. de personer som kunnat ge oss den information som vi är ute efter (Jacobsen 2002). Vi har genom detta angreppssätt sett till att få fram ett varierat urval av chefer i företag som arbetar med uppsökande försäljning mot privatpersoner. Vid initial kontakt med en av våra respondenter så framfördes önskan om anonymitet. Vi bestämde oss då för att behandla alla likvärdigt och anonymt.

Av de chefer vi kontaktat valde fyra att medverka i vår undersökning. De som inte medverkade hade tidsbrist och ointresse som anledning. Vi hade även en person som accepterade att vara med i vår studie men som sedan bröt kontakten utan motivering.

### **3.2. Datainsamling**

Vår initiala kontakt med potentiella respondenter skedde över telefon. Därefter, om de ville veta mer, skickades ett informationsbrev ut via mail där översiktlig information om oss, vårt syfte med undersökningen och vad intervjun generellt skulle handla om. När en överenskommelse uppnåtts bokades tid för respektive intervju. Tanken var att den första intervjun skulle vara något av en testintervju, för att se om vi fick ut det vi ville av vårt upplägg. Resultatet var tillfredsställande och det fanns ingen anledning att justera någonting eller att inte ta med intervjun i vår undersökning. Vi använde oss av relativt öppna individuella intervjuer då de är lämpliga för att få fram respondenternas tolkning av vår frågeställning (Jacobsen 2002). Två intervjuer genomfördes på plats hos respektive respondent och två intervjuer genomfördes via telefon då det var enda möjligheten för respondenterna att delta. Intervjuerna spelades in med hjälp av telefon och fördes senare över till textform för att underlätta vidare analys.

Vi använde oss av en intervjuguide med frågor som vi ville ha besvarade men hade ingen fast ordningsföljd. Intervjun inleddes med ett antal frågor om respondenten, exempelvis vilken befattning han har och hur länge han jobbat på företaget. Det gjorde vi för att på ett naturligt sätt få igång samtalet. Därefter ställdes öppna frågor rörande rörliga löner som ledde in intervjun mot undersökningens frågeställning och vid behov ställdes följdfrågor för mer uttömmande svar. Avslutningsvis frågade vi respondenten om han hade någonting ytterligare att tillägga som han tyckte vi glömt.

Vi skickade inte ut vår intervjuguide eller visade den innan genomförandet av intervjuerna. Detta för att få ett mer öppet samtal med respondenten. Formen för intervjuerna kan kallas halvstrukturerade, dvs. någonstans mellan en helt öppen intervju, samtal utan intervjuguide och utan fast ordningsföljd, och helt slutet, frågor med fasta svarsalternativ i fast ordningsföljd (Jacobsen 2002). Samtalet utgick från intervjuguiden men alla frågor behövde inte ställas då respondenten själv täckte upp vissa av våra frågor utan att vi behövde ställa dem. Intervjuguiden användes främst för vår skull, som en checklista så att vi fick ut

all information vi behövde. På så vis säkrade vi att alla respondenter gav svar på samma frågor, utan att intervjuerna blev allt för strukturerade och stela.

### **3.3. Dataanalys**

För att bearbeta data har vi använt oss av en process bestående av tre steg, beskrivning, systematisering och kategorisering och kombination (Jacobsen 2002). Vi började med att texta intervjuerna utifrån de inspelningar som gjorts för att få fram en mer lättbearbetad grunddata.

Nästa steg var att reducera grunddata utifrån syftet av undersökningen. Datat analyserades och systematiserades in i intervjuguiden, dvs. information delades upp i kategorier (i vårt fall våra frågor) för att få en överblick och förenkla kommande analys.

Efter systematiseringen kunde vi börja analysera data. Vi började med att hitta problemformuleringar, ur våra textade intervjuer, som var applicerbara på de teorier vi ansåg beskriva problematiken. Dessa passades ihop med svar på hur problemen hanterats av respektive chef. Problemen och lösningarna staplade vi upp i en tabell med en kolumn för respektive chef. Utifrån tabellen analyserade vi likheter och olikheter, både i vilka problem de tyckte var relevanta och hur de hanterades.

När analysen var gjord valde vi att redovisa resultatet av analysen under olika rubriker, där vi noterade hur cheferna hanterade de olika problemen. Dessa rubriker kopplades ihop med- och jämfördes med de teorier vi använt oss av.

För att förenkla jämförelse mellan teori och den information vi fick från intervjuerna sammanställde vi en tabell med generella förslag på agerande utifrån olika teoretiska perspektiv.

### **3.4. Etik**

Vi har i denna undersökning arbetat utifrån grundprincipen att vi hellre underlåter oss att redovisa en uppgift än att bryta mot vår överenskomna konfidentialitet (via anonymitetskravet). För att, så långt som möjligt, motverka att inte informationen vi redovisar kan identifieras tillbaka till informanten har vi anammat Trosts (2010) råd att inte redovisa all information utan bara den som behövs för analys och förståelse.

Innan vi fått samtycke från våra informanter har vi informerat översiktligt vad intervjuaterialet kommer att användas till, vad vårt övergripande syfte med intervjuerna är och hur intervjun kommer att genomföras. Detta för att personen i fråga ska veta vad som förväntas och därefter ha möjlighet att acceptera eller neka till att medverka. Råmaterialet från våra intervjuer, dvs. inspelningar samt textning av intervjuerna, har förvarats säkert så att bara vi har haft tillgång till dem.

### 3.5. Giltighet och validitet

För att bedöma om slutsatserna i vår uppsats var giltiga och att lita på använde vi metoder för att granska intern och extern giltighet (Jacobsen 2002).

**Intern giltighet** innebär om flera personer är ense om att den beskrivning av fenomenet vi gjort är riktig. Ju fler personer som håller med, desto större sannolikhet att den är riktig (Jacobsen 2002). Vi skickade en preliminär slutsats till samtliga intervjuade chefer så att de fick ge sin syn på våra slutsatser. Jacobsen (2002) menar att det finns en risk med att fråga informanterna då de kanske inte är på det klara med att det förhåller sig på ett visst sätt. Han menar att det kan bero på en form av hemmablindhet. Därför kan, trots att informanterna inte samtycker, slutsatserna ändå vara giltiga. Vi gjorde först kategoriseringen av informationen från intervjuerna individuellt, för att sedan jämföra våra kategoriseringar. Detta för att undvika att vi skulle påverka varandra i den uppgiften (Jacobsen 2002). Vår jämförelse med varandras indelning i kategorier visade sig vara slående lika.

En fråga vi ställde oss själva var huruvida vi intervjuade rätt personer och om de gav rätt information (Jacobsen 2002). Två av fyra chefer bestämde själva försäljarnas löner, en gav rekommendationer till hur ett antal franchisetagare borde sätta sina löner och en hade en rådgivande roll. Intervjupersonerna som inte hade en bestämmande roll kunde öppet och innehållsrikt prata om sina tankar kring lönesättningen inom respektive företag vilket vi tyckte var intressant då de representerade större företag än de övriga informanterna. Vår bedömning är att samtliga intervjuade chefer hade förmåga att ge den information vi behövde för vår undersökning, då deras svar på våra frågor besvarades individuellt och på ett öppet och beskrivande sätt. Vi såg heller ingen anledning för respondenterna att de skulle tala osanning, då de inte skulle ha någonting att vinna på det (Jacobsen 2002). Det finns dock som vi ser det, en

risk för att respondenterna vill framhäva sig själva och framstå på ett visst sätt i intervjusituationen.

**Extern giltighet** innebär huruvida vi kan överföra de fenomen vi sett till andra sammanhang (Jacobsen 2002). De chefer vi intervjuat, arbetar inom företag inom olika branscher och som har olika storlekar och position på marknaden (Jacobsen 2002). Intervjupersonerna är få till antalet på grund av knappa resurser, ett sent avhopp och tidsbrist hos tillfrågade potentiella respondenter. Det relativt låga antalet intervjuer är en svaghet i undersökningen då det kan vara svårt att dra generella slutsatser ur ett litet antal intervjuer.

Vår jämförelse med den befintliga teorin vi gjort i slutsatsen kan säga att fenomenen vi beskriver är möjliga men det bevisar inte att det förhåller sig på det viset (Jacobsen 2002).



## 4. Empiri

Här presenteras de intervjuade cheferna och deras respektive branscher översiktligt. Intervjumaterialet redovisas under olika rubriker som vi arbetat fram.

### 4.1. Respondenterna

Här finns översiktlig information om de chefer vi intervjuat och deras respektive företag. Bransch och storlek skiljer sig en del men deras huvudsakliga sysselsättning, försäljning, är densamma.

Cheferna för fastighetsmäklarföretaget och callcenterföretaget bestämmer själva lönesättningen för sina säljare.

Chefen för larmförsäljningsföretaget går ut med rekommendationer till franchisetagarna inom organisationen men har ingen beslutstagande roll. Vi beslöt oss för att kontrollera hur lönesättningen hos franchisetagarna gjordes genom att ringa upp 10 franchisetagare till larmförsäljningsföretaget och frågade hur de gick till väga vid sin lönesättning. Svaret var att de satte den nivå de själva ville men att de tog försäljningschefens rekommendationer i beaktande, då de tyckte han hade en bra översiktsbild på lönerna generellt inom regionen.

Chefen för tv-abonnemangsföretaget bestämmer inte själv lönesättning men har en rådgivande roll.

Tabell över de vi intervjuat, samt lite information om deras respektive företag.

|                        | <b>Chef fastighetsmäklarföretag</b> | <b>Chef callcenterföretag</b> | <b>Chef larmförsäljningsföretag</b> | <b>Chef tv-abonnemangsföretag</b>         |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| <b>Position</b>        | VD och ägare                        | VD och ägare                  | Regional försäljningschef           | Utbildningsansvarig och rekryteringscoach |
| <b>Tid i företaget</b> | 26 år                               | 8 år                          | 16 år                               | 1.5 år                                    |
| <b>Bransch</b>         | Fastighetsmäklari                   | Callcenter                    | Larmförsäljning                     | Tv-abonnemangsförsäljning                 |

|                                |              |              |                           |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|
| <b>Antal anställda säljare</b> | 12st         | 50st         | 14st +<br>franchisetagare | 140st        |
| <b>Nettoomsättning</b>         | 16 000 000kr | 15 000 000kr | 365 000 000kr             | 46 000 000kr |

Cheferna presenterade också hur deras nuvarande respektive lönenivå ser ut. Chefen för tv-abonnemangsföretaget ville dock inte presentera specifika nivåer på den rörliga lönen, men förklarade hur prestationsstegen fungerade med bonus vid måluppfyllnad.

**Tabell 1: Beskrivning hur lönemöjligheten ser ut för säljarna hos respektive företag vid olika nivåer av prestation.**

| Företag                 | Prestation av säljaren | Lön   |
|-------------------------|------------------------|---|
| Fastighetsmäklarföretag | Hög prestation         | 1000kr extra/bostadsförsäljning på allt över 70st/år och 30 % på allt över 2 miljoner i mäklarprovision                   |
|                         | Mellanprestation       | 25 % i provision och möjligheten att para ihop sig med annan mäklare och dela provision för en jämnare inkomst under året |
|                         | Låg prestation         | Garanterad minimilön 25000kr/mån på årsbasis  |
| Callcenterföretag       | Hög prestation         | Arbetslag som säljer svårare produkter med högre ersättning, upp till 38 % i provision.                                   |
|                         | Mellanprestation       | Försäljning av produkter som är mellansvårålda, provision mellan 25-38%.  |
|                         | Låg prestation         | Försäljning av produkter som är mer lättsålda med ca 25 % i provision. Garanterad minimilön på 10000kr/mån.               |
| Larmförsäljningsföretag | Hög prestation         | 100 % rörlig lön och volymbonus mellan 12-30st larmförsäljningar/mån.   |
|                         | Mellanprestation       | 16500kr/mån i grundlön plus 10-12% i provision på egen försäljning.   |
|                         | Låg prestation         | Endast fast månadslön.  |

|                       |                  |   |
|-----------------------|------------------|---|
| Tv-abonnemangsföretag | Hög prestation   | Bonussumma 2000kr vid 30st abonnemangsförsäljningar/månad.                          |
|                       | Mellanprestation | Bonussumma 3000kr när säljare sålt 1st abonnemang/arbetsdag i genomsnitt per månad. |
|                       | Låg prestation   | Endast provision för det som säljs.   |

I fastighetsmäklarfirmen och callcenterfirmen visar vi hur säljarens lön ser ut vid vad vi har valt att kalla hög, mellan och låg prestation av försäljningssiffror. Lönen blir som en konsekvens av hur mycket de säljer för. Säljarna kan alltså inte själva välja nivån på ersättningen. Samma sak gäller för säljare hos tv-abonnemangsföretaget, vi har dock inga procentuella siffror på hur nivån ser ut där då det var något som de inte ville gå ut med. Chefen för tv-abonnemangsföretaget berättade dock att en genomsnittlig prestation på en abonnemangsförsäljning per arbetsdag resulterade i en månadslön på mellan 20 000kr och 25 000kr.

Som anställd säljare i larmförsäljningsfirmen kan säljarna däremot själva välja om de vill ha endast rörlig lön, fast lön plus rörlig lön eller bara fast månadslön. Detta kan ändras av säljaren från månad till månad hur många gånger som helst. Vi har presenterat de olika lönenivåerna efter vad vi anser blir mest fördelaktigt för den anställde säljaren att välja beroende på hur dennes prestation försäljningsmässigt ser ut.

Chefen för callcenterfirmen uppger i intervjun att säljarna i hans företag har 21 500kr i genomsnittlig månadslön på årsbasis. Om vi använder företagets lönekostnader, exklusive sociala avgifter och delar det med antalet heltidsanställda från företagets bokslut får vi ut att snittmånadslönen är 23 300kr på årsbasis. Dock kan företagets lönekostnader i bokslutet belasta andra tjänster än enbart säljarna. Om vi jämför lönekostnaden per anställd med fackförbundet Unionens siffror på lägsta löner för callcenteranställda 2014, 15708kr/månad för personer som fyllt 20 år och 18201kr/månad för personer som fyllt 24 år (Unionen 2013), så betalar företaget i snitt mer än den siffran för sina säljare. Vi valde att använda oss av Unionens information för att de är ett fackförbund med 10 000 medlemmar som jobbar inom callcenterbranschen (Unionen 2009).

Det visade sig svårt för oss att verifiera huruvida chefen för fastighetsmäklarfirmen erbjuder högre lön än branschgenomsnittet. I Mäklarsamfundets branschrapport för 2014 står:

*Det saknas tillförlitlig och rättvisande offentlig statistik när det gäller löner för fastighetsmäklare. För många branscher finns hos SCB klassade efter Svensk standard för yrkesklassificering (SSYK). När det gäller fastighetsmäklare så har denna yrkesgrupp koden SSYK 4313. I denna grupp ingår även andra yrkesgrupper med normalt fasta löner och statliga anställningar och fastighetsmäklare går ej att urskilja.(Eiken 2014, s. 18)*

Vi har däremot hittat ett citat av Mäklarsamfundets vice vd Stina Wallster där hon säger att: ”mellan 20-25 procent är vanligt” i en webbartikel angående mäklarprovisionen (Byggahus 2013). Vi har sökt mäklarsamfundet för en kommentar om detta men pressansvarig svarar att det inte finns statistik som styrker påståendet. Om vi väljer att bedöma att Stina Wallster ändå har fog för sitt påstående på grund av sin position på mäklarsamfundet kan vi i alla fall se att chefen för fastighetsmäklarföretaget ligger i den övre regionen av erbjuden mäklarprovision till sina anställda.

## **4.2. Trygghet och styrmedel**

Chefen för callcenterföretaget ser risker med att erbjuda fast lön ” ... då det är fint väder, det har varit påsk. Då är det lätt att sitta och ”loja” lite, det händer inte så mycket” (Chef för callcenterföretag). Tre av cheferna påpekade, på ett eller annat vis, också att man trots de anställdas möjlighet till 100 % rörlig lön försökte minska säljarnas egen risk, dvs. att hela säljarnas inkomst är beroende på vad de presterar, och erbjuda viss trygghet.

### **4.2.1. Trygghet**

**Erbjudande från cheferna till anställda säljare att dela på risken som en 100 % rörlig lön innebär.**

”Jag har hittat min nivå med andelen, provisionstrappan och 25000kr/månad i ”garantilön” som trygghet. De anställda ligger i stort sett alltid över 25000kr/månad i snitt per år så det blir aldrig ett problem” (Chef för fastighetsmäklariföretag). Chefen för fastighetsmäklariföretaget har börjat använda sig av konstellationer av att arbeta två och två för att säljarna ska få delat risktagande. Chefen för callcenterföretaget erbjuder en, betydligt lägre, garanterad minimilön på 10 000kr/månad för att minska säljarnas risk. Dessa två chefer erbjuder ett sorts lönesystem där säljaren, trots dålig prestation en månad, har en garanterad inkomst trots 100 % rörlig lön.

Chefen för tv-abonnemangsföretaget erbjuder inte sina säljare någon trygghet i form av garantilön eller minimilön. I stället för trygghet pratar han om framtida karriärmöjligheter för säljarna. I de fall där säljare presterar bra kan de befordras till teamledare. ”Vi har ingen garantilön för säljarna men däremot för dom som är ett pinnhål högre, teamledare. Där jobbar vi med en garantilön..” (Chef för tv-abonnemangsföretag).

Chefen för larmförsäljningsföretaget har ett annat angreppssätt: ”Det vi har idag är att man faktiskt kan börja hos oss med att ha en grundlön där man jobbar in sig och blir säker. Sen finns möjligheten att man kan gå över till 100 % rörlig lön” (Chef för larmförsäljningsföretag), han menar att säljarnas risktagande är någonting de får välja själva genom olika löneerbjudanden, fast lön plus rörlig del eller enbart rörlig lön.

Tre av fyra chefer pratar om vikten av att erbjuda trygghet. Cheferna för fastighetmäklarföretaget och callcenterföretaget erbjuder en typ av garanterad minimilön, så att säljare trots en dålig månad inte kan få ett nollresultat. Hos larmförsäljningsföretaget måste dock säljare på förhand ha valt alternativet med fast grundlön eller fast grundlön plus rörlig lön för att ha denna typ av trygghet. För tv-abonnemangsföretagets säljare kommer tryggheten i form av garantilön först vid en befordran till teamledare.

#### ***4.2.2. Styrmedel***

##### **Den rörliga lönen används för att kontrollera säljares beteende.**

Cheferna för larmförsäljningsföretaget och callcenterföretaget använder sig även av den rörliga lönen för att kontrollera att deras säljare gör rätt saker. ”Säljarna vet att de tappar 500-600kr på att sitta och ”loja” en eftermiddag. Gör man det varje fredag så det är fyra tillfällen. Då är man uppe i 2500 kr/månad som man tappar” (Chef för callcenterföretag). Utöver risken att gå miste om ersättning anger han att ”... gör du det du ska plus lite till så växer det väldigt snabbt. Plötsligt tjänar du 30-, 40-, 50-, 60 tusen i månaden” (Chef för callcenterföretag).

”Man kan sammanfatta såhär: Ju högre vi investerar i våra säljare ju högre krav ställer vi på dem. Högre rörlig lön = mer flexibel i hur du själv vill arbeta” (Chef för larmförsäljningsföretag). Med det menar han att säljare med fast del i lönen har krav på visst antal produktpresentationer eller kundmöten under en viss tidsperiod medan en säljare med rörlig lön får styra över sin tid mer självständigt.

För att stimulera försäljningsvolym, utöver provision per produkt, använder sig larmförsäljningsföretaget av en volymbonus när säljare nått 12st sålda enheter. Varannan enhet över 12st får säljare volymbonus på.

Cheferna för fastighetsmäkleri-företaget och tv-abonnemangsföretaget uttrycker dock inget behov av rörlig lön som styrmedel. De tycks se det mer som frihet under ansvar och förutsätter att säljarna gör det de ska.

### 4.3. Rättvisa förutsättningar

Rättvisa förutsättningar för löner är något cheferna lägger stor vikt vid. Samtidigt noterar de att hungriga säljare måste premieras med möjlighet till mycket hög lön då ” ... man vill ju ha människorna som triggas av att kunna tjäna oändligt med pengar, för det är vad man kan göra. Men då behöver du ha en hunger, motivation, engagemang, drift... snarare än att veta att man tjänar sina 21 500kr oavsett” (Chef för callcenterföretag).

I samtliga företag erbjuds lika stor procentuell ersättning per produkt för alla säljare. Undantagen är att säljare med kombinationen av fast och rörlig lön, som Chefen för larmförsäljningsföretaget erbjuder, har lägre ersättning per produkt än säljare med bara rörlig lön och att det är olika nivå på rörlig lön mellan de tre arbetslagen som Chefen för callcenterföretaget använder sig av. Chefen för larmförsäljningsföretaget menar att ”säljare har ju en vision av att om du gör den här arbetsinsatsen så måste du tjäna de här pengarna för att jobbet ska vara attraktivt” (Chef för larmförsäljningsföretag). För att möta dessa krav gör företaget där han arbetar en revision av hela lönedelen varje år. De är också det enda företaget av de inblandade som erbjuder olika alternativ av lön som säljarna kan välja bland, fast grundlön, fast grundlön plus en rörlig del eller enbart rörlig lön.

Det finns vissa möjligheter att påverka sin rörliga lön, utöver att prestera bättre och på så vis få högre ersättning, även på fastighetsmäkleri-företaget och callcenterföretaget. ”Personalen får komma med önskemål om vilket arbetslag de ska arbeta i. Samtidigt kan vi gå in och se, exempelvis den här personen är väldigt stark och att den personen passar bättre på det här projektet än ett annat” (Chef för callcenterföretag). I ett annat företag togs ett förslag om att dela upp den totala försäljningen så att alla fick lika lön. Men ”problemet är de hungriga säljarna som går som tåget. De vill i regel ha en individuell lön då de premieras rikligt för det. Det finns exempel på de som delar lika inom vår kedja. Vi har pratat om det men några i personalen vill absolut inte det. Däremot slår sig

mindre grupper om två och två eller tre och tre ihop sig här och på andra ställen” (Chef för fastighetsmäklariföretag).

I tv-abonnemangsföretaget finns inte samma möjligheter för säljarna att påverka sin lön som i de övriga företagen. ”Duktiga säljare kommer antingen gå vidare till andra arbetsgivare eller avancera inom företaget” (Chef för tv-abonnemangsföretaget).

#### **4.4. Kortsiktighet, nivå på rörlig lön och personalomsättning**

##### ***4.4.1. Kortsiktighet hos personalen***

En potentiell risk för kortsiktighet hos personal, dvs. fokus på snabba belöningar som kan skada kundnöjdhet eller tjänstekvalitet, med enbart rörlig lön kan till exempel vara inför semestertider. Då kan vissa bli frestade att arbeta undan saker för snabbt, och därmed med sämre kvalitet, innan den längre ledigheten. För att undvika ett sådant beteende har fastighetsmäklariföretaget börjat arbeta två och två i lag. ”Tryggheten med grupper om två och två. Det började för att täcka upp den andre vid semester men arbetas nu mer och mer under resten av året också. Personalen gillar det, jag gillar det” (Chef för fastighetsmäklariföretag). På detta sätt behöver ingen kund känna sig åsidosatt då det alltid finns någon som är insatt i situationen att vända sig till.

Alla cheferna talar om vikten av kundnöjdhet. Det gäller för dem att få personalen att bete sig etiskt i säljsituationen. ”Vi vill inte göra som vissa konkurrenter där säljarna kommer in och trycker in idén om att du ska ha ett larmsystem och sen kommer installatören och överraskar med vad det kostar sen. Vi vill att våra säljare faktiskt projekterar och gör en bra lösning för kunden inledningsvis, vi jobbar med kvalitet där” (Chef för larmförsäljningsföretag). Nyanställda säljare i tv-abonnemangsföretaget genomgår en 3 månader lång säljutbildning parallellt med arbetet, där bl.a. säljetik ingår. Ingen av cheferna talar dock om detta som någon man hanterar via lönesättning.

##### ***4.4.2. Upplevd nivå på rörlig lön och motivation***

Chefen för callcenterföretaget beskriver att det ibland förekommer att de säljer väldigt lättsålda produkter med hög marginal. ”I vissa fall får vi väldigt bra betalt för lätta produkter. Där går vi in och tar en andel och håller nere folk på jorden. För det kan dra iväg och skena uppe i skallen på dig” (Chef för callcenterföretag). På så sätt får lönen en jämnare nivå över tid och det krävs

ungefär samma ansträngning för att tjäna pengar under året. En risk som vi ser kan uppkomma, om personalen under en kort period kan tjäna väldigt mycket pengar med låg ansträngning, är att de under nästa period kan bli frestade att bli oetiska, i sina försäljningsknep, för att komma upp i samma lönenivå.

Samtliga chefer påtalar att försäljarna måste känna sig nöjda med sin lön för att skapa lojalitet och motivation. Tre av cheferna påstår sig erbjuda en högre nivå på den rörliga lönen i jämförelse med andra företag inom samma bransch, både lokalt och nationellt. ”Jag har aldrig varit med om att någon lämnat mitt företag på grund av att de har bättre möjlighet att tjäna mer pengar hos någon annan. Ingen har någonsin tagit upp att 25 % är för lite.” (Chef för fastighetsmäklarföretag).

Den rörliga lönen används som medel för att motivera de anställda till bästa möjliga prestation. ”För att stimulera volym så har vi en volymbonus, som kommer när du sålt över 12st enheter. Sen blir det att varannan såld enhet över 12st får du volymbonus på ... Vi har steg ända upp till 30st på bonustrappan. Över 30st är det samma, men å andra sidan så tjänar du då förbaskat mycket pengar” (Chef för larmförsäljningsföretag). Även Chefen för fastighetsmäklarföretaget använder sig av en sorts trappa som incitament till högre försäljning. ”Det byggs sen upp procentmässigt i olika försäljningsnivåer. Här har vi 25 % från början. Sen har vi 1000kr/försäljning extra för varje över 70st/år. Efter mäklararvode över 2 miljoner erhåller mäklaren 30 %. För att behålla de bästa. 30 % är maxgränsen för att täcka mina/företagets kostnader” (Chef för fastighetsmäklarföretag).

”Vi har tilläggstjänster som säljarna får lite extra krydda för. De har en flatrate på ersättningsnivå ända upp till det vi tycker att man ska klara av, dvs. ett abonnemang om dagen, det är vårt minimikrav. Då får man en liten bonus på 3000kr och om man kommer upp i 30st, som inte vi tycker är jätteavancerat, så får man också en bonus på 2000kr” (Chef för tv-abonnemangsföretag).

Chefen för callcenterföretaget har ett annat angreppssätt på motivering av säljare. Han använder sig inte av en trappa där säljare kan arbeta sig uppåt. Där finns istället möjligheten att bli förflyttad mellan arbetslagen, som har olika stor rörlig lön och säljer olika produkter. Chefen för callcenterföretaget använder sig även av interna säljtävlingar, i större utsträckning än de andra cheferna, för att motivera sina säljare.



#### **4.4.3. Undvika hög personalomsättning**

För att skapa långsiktighet i kundrelationer underlättar det om ett företag har kvar sin personal under lång tid. Hög personalomsättning för även med sig höga kostnader. ”Om det är något som är dyrt så är det att ha hög personalomsättning, att hålla på att rekrytera och utbilda osv., så försvinner folk efter en vecka eller två” (Chef för larmförsäljningsföretag). Det gäller att ha en lönenivå för säljarna som de är nöjda med. ”Jag ser att personalomsättningen är väldigt liten. Ingen slutar pga. för dålig procentandel eller att man inte trivs här. Vi tar från andra byråer, vilket är kvitto i sig att jag gör någonting bra” (Chef för fastighetsförmedlingsföretag).

”Jag är inte helt övertygad att vi skulle ha lägre personalomsättning om vi hade en annan lönomodell med garantilön eller grundlön” (Chef för tv-abonnemangsföretag). Han menar att personalomsättningen inte beror på lönomodellen med rörlig lön, utan snarare på den unga åldern hos säljarna och att det ofta är deras första arbete. De säljare som trivs och presterar bra blir oftast kvar inom företaget och har möjlighet till befordran.

#### **4.5. Normer**

När vi till cheferna ställer frågan om varför företaget använder sig av rörlig lön, svarar en av dem att det är en norm inom branschen. ”Det har alltid varit så i mäklarbranschen. Sen urminnes tider, är det allmänt vedertaget att en mäklare ska jobba på provision” (Chef för fastighetsförmedlingsföretag). Chefen för tv-abonnemangsföretaget svarar på samma fråga att ”..de har ren provision och så har det alltid varit”. Valet av nivå på den rörliga lönen för fastighetsförmedlingsföretaget uppstod däremot som en differentiering gentemot branschstandard. För att få kompetenta och drivna säljare snarare än att minimera personalkostnaderna. ”När jag började med 25 %, vilket då var högt i branschen, sa jag till personalen att vi får se om det håller. Och det gjorde det, så jag har inte ändrat sen dess” (Chef för fastighetsmäklariföretag). Rörlig lönenivå i callcenterföretaget är satt över branschgenomsnittet för att behålla duktiga säljare. ”För samtidigt är det såhär att den som tjänar 30 tusen till exempel, den får inte bara ett nytt jobb med lika lön hur som helst, det ska göra ont att sluta här. Det är inget callcenterföretag i denna stad där du kan tjäna så mycket pengar som här. Enda gången vi blir av med våra toppsäljare är när dem byter bransch” (Chef för callcenterföretag). Vad gäller nivån på den rörliga lönen - tycks de intervjuade cheferna inom fastighetsmäkleri-, larmförsäljning-

och callcenterföretaget ha gjort ett aktivt val att gå emot normen, som en differentieringsstrategi.

Anledningen till att cheferna för fastighetsmäklariföretaget, callcenterföretaget och tv-abonnemangsföretaget använder sig av rörlig lön tycks vara ett institutionellt val, dvs. för att de ser det som en norm. Chefen för larmförsäljningsföretaget har en mer analytisk syn på varför företaget erbjuder rörlig lön. ”När man tittar utifrån ett arbetsgivarperspektiv på rörlig lön så är det väldigt enkelt då du inte bygger någon overhead när du inte ger någon fast del. Men det ställer stora krav på arbetsgivare hur du hanterar, stöttar och coachar din personal.” (Chef för larmförsäljningsföretag).

Inom chefernas företag råder också en form av differentiering från det svenska förhållningssättet till att prata om pengar. ”Vi har människor som tjänar bra med pengar och i och med att det är en säljorganisation så är dom inte blyga att berätta det” (Chef för larmförsäljningsföretag) och ”det är ju väldigt pengadrivna människor, det är det som är drivkraften” (Chef för callcenterföretag). Vi tyder detta som att det inom den uppsökande försäljningsbranschen i sin helhet har skapats en norm som skiljer sig från många andra branscher, när det handlar om att prata om pengar.

## 5. Resultat

Här jämförs de kategorier som skapades i empirin med respektive teori och en översiktlig modell, innehållande de tre högst prioriterade kategorierna, presenteras.

### 5.1. Problemhantering utifrån teoretiska perspektiv.

I denna tabell sammanställer vi de teoretiska perspektiv, som vi har tolkat dem, som tidigare beskrivits. Syftet är att använda tabellen för att jämföra de motiveringar och handlingar som cheferna beskriver med generella angreppssätt vi utvunnit ur dessa teorier.

Vi anser att teorierna kan vara förenliga med varandra. Möjligen kan institutionell isomorfism vara oförenlig med övriga teorier, beroende på vilka influenser som anammas.

Uppställningen är gjord utifrån chefernas perspektiv.

| Teori                     | Problem   | Problemhantering   |
|---------------------------|---|--|
| Agentteori                | Informationsasymmetri och risktagande.  | Använda lönen som ett styrmedel.   |
| Spelteori                 | Säljare med kortsiktigt perspektiv som vill tjäna mycket pengar på kort tid, vilket kan skapa problem med kundnöjdhet och kvalitet. | Arbeta med att bygga långsiktiga relationer med sina säljare. Försök skapa en god företagskultur med kundnöjdhet och etik i fokus. |
| Equityteori               | Upplevd orättvisa mellan säljare.   | Transparens gällande olika nivåer på rörlig lön. Ge säljare möjlighet att påverka sin egen lön.                                    |
| Institutionell isomorfism | Irrationella beslut på grund av yttre påverkan.   | Vara medveten om influenser och analysera väl innan förändringar.  |

### 5.2. Trygghet och styrmedel jämförs med agentteori

De fyra cheferna har alla arbetat inom försäljningsbranschen under många år och även på lägre nivå än var de är idag. Det tror vi skapar bättre förutsättningar ur agent principal perspektiv, då deras erfarenhet som säljare ger en bättre förståelse för hur de anställda beter sig och hur de hanterar olika situationer.

Empirin visar att cheferna, i alla fall cheferna för larmförsäljningsföretaget och callcenterföretaget, till högsta grad använder sig av den rörliga lönen som styrmedel. Budgetering, som Eisenhardt (1989) nämner, kan kopplas ihop med graden av flexibilitet som chefen för larmförsäljningsföretaget pratar om. Om företaget investerar mycket i en säljare genom fast grundlön eller utbildning krävs högre grad av styrning av säljaren. Chefen för callcenterföretaget specificerar behovet av rörlig lön för att kontrollera att anställda gör det de ska när de arbetar.

Eisenhardt (1989) tar även upp problemet med olika syn på risktagande, mellan anställd och arbetsgivare, i sin artikel rörande agentteori. Cheferna har valt olika vägar för att få kontroll över detta. Chefen för larmförsäljningsföretaget beskriver att företaget erbjuder olika alternativ av ersättning, vilket leder till att mer riskbenägna säljare söker sig till alternativet med enbart rörlig lön och mindre riskbenägna säljare väljer alternativet med både fast grundlön och rörlig lön. Cheferna för fastighetsmäklariföretaget och callcenterföretaget använder sig istället av en garanterad minimilön för att öka säljarnas trygghet.

I tv-abonnemangsföretaget är det dock så att säljarna själva bär på hela risken lönemässigt, då de inte har någon garantilön. Detta skulle enligt Albers (1996) leda till att företaget skulle behöva betala allt för höga löner, men så tycks inte vara fallet för tv-abonnemangsföretaget då de är väldigt nöjda med att endast erbjuda rörlig lön till säljarna. Intressant att notera är att de aldrig har testat att införa garantilön för säljarna.

Ingen av cheferna säger sig dock ha behov av att kontrollera differentiering på rörlig lön mellan produkter då säljarna generellt sett bara säljer en typ av produkt åt gången.

### **5.3. Rättvisa förutsättningar jämförs med equityteori**

Adams (1963) skriver om en rad negativa effekter av upplevd orättvisa, bl.a. minskad produktivitet, allmänt missnöje eller till och med uppsägning. För att stävja detta tycks cheferna ha använt sig av ett antal olika metoder. Företagen erbjuder rörlig lön som är lika för alla säljare som säljer samma produkt. På detta sätt blir det enkelt och lättförståeligt för säljarna att se på andras prestationer och löner och direkt jämföra med sig själv. Det poängteras dock av cheferna för larmförsäljningsföretaget och callcenterföretaget att detta inte får påverka möjligheten för säljarna att ”tjäna mycket pengar”.

Vi ser att den lika stora rörliga lönen oavsett säljområde, dvs. att den procentuella nivån på rörlig lön inte förändras, kan leda till problem. Om det exempelvis är mer lättsålt på ett speciellt område så kan det upplevas som orättvist att en viss säljare bara arbetar där och får samma ersättning som för mindre lättsålda områden. Detta tycks inte vara ett problem för dessa företag då de nämner låg personalomsättning och att företagen visar god vinst.

Cheferna berättar också att säljarna har olika sätt att påverka hur deras rörliga lön ser ut. I larmförsäljningsföretaget kan säljarna själva välja den ersättningsmodell som passar dem bäst. En möjlighet i callcenterföretaget är att ta ett samtal med ledningen om säljaren önskar bli förflyttad till ett arbetslag med högre svårighetsgrad på försäljningen och därmed högre nivå på den rörliga lönen. En annan variant för att påverka sin rörliga lön är att para ihop sig med en annan säljare och dela ersättningen för att på så vis komplettera styrkor och svagheter, som det finns möjlighet till i fastighetsmäklariföretaget. En duktig säljare i tv-abonnemangsföretaget kan söka tjänst som teamledare, vilket innebär ansvar för en grupp med upp till 10 säljare. Säljarna kan alltså genom befordran öka sin ersättning.

De intervjuade chefernas företag tycks ha funnit en fungerande balans mellan lättförståeliga, jämförbara och rättvisa lönenivåer. Möjligheten för säljarna att, till viss del, själva påverka sin lönenivå kan också motverka upplevd orättvisa.

#### **5.4. Kortsiktighet, nivå på rörlig lön och motivation jämförs med spelteori**

I sin artikel *Salesforce Compensation: Game theory* tar Madhani (2010) upp risken med rörlig lön i kombination med oärligt beteende från säljaren. Där drar han slutsatsen att det bästa alternativet, av fast lön eller rörlig lön, är fast lön om chefen antar att säljaren kommer att vara oärlig gentemot kund. Detta är dock inte optimalt för företaget, då det skulle tjäna mer på att erbjuda rörlig lön, under förutsättning att försäljaren påvisar ärlighet. För att lösa detta problem, och även minska kostnader för rekrytering och utbildning, har tre av cheferna fokuserat på att minimera personalomsättningen, dels genom en nivå på rörlig lön som ligger över branschgenomsnittet och dels genom andra icke-monetära insatser. När säljarna blir kvar längre på företagen skapas lojalitet vilket minimerar risken för att de ska vara oärliga gentemot kunder för kortsiktiga fördelar i inkomst.

Cheferna påtalar även vikten av kundnöjdhet inom deras respektive branscher. Chefen för tv-abonnemangsföretaget berättar att de utbildar sina säljare, i ett

tidigt skede, att uppträda på ett sätt som är förenligt med företagets syn på kundnöjdhet. Det ser vi som en strävan efter en bra företagskultur och passar därför in på rekommendationerna Madhani (2010) ger för förebyggande av problemen som spelteori medför.

Tack vare tidigare nämnda insatser kan chefernas företag använda sig av rörlig lön till sina säljare, och de har utvecklat olika metoder för att maximalt motivera sina säljare.

### **5.5. Normer jämförs med institutionell isomorfism**

När en bransch har etablerats menar Dimaggio och Powell (1983) att det sker en homogenisering av organisationerna inom den branschen. Cheferna för fastighetsmäklariföretaget och tv-abonnemangsföretaget nämner specifikt att anledningen till valet att använda sig av rörlig lön är ”för att det alltid varit så”, vilket är ett tydligt tecken på detta fenomen.

Vid val av nivå på den rörliga lönen tycks alla förutom tv-abonnemangsföretaget snarare gå emot normerna i branschen för att differentiera sig och på så vis attrahera och behålla kompetent personal. Att dessa normer, som kommer ur säljarnas förväntningar, påverkar nivån på den rörliga lönen tycker vi dock är uppenbart. I detta fall som differentieringsgrund.

Enligt Unionens krav på minimilöner ska säljare inom callcenterbranschen ha en månadsersättning på minst 15 708kr (om de fyllt 20) eller 18 201kr (om de fyllt 24) (Unionen 2013). Chefen för callcenterföretaget i vår undersökning berättar att deras genomsnittslön för föregående år varit 21500kr. Faktumet att medellönen är så mycket högre än vad Unionens kollektivavtal kräver kan ge en indikation att chefen för callcenterföretagets uttalande om att han erbjuder en lön som är högre än branschgenomsnittet stämmer. Det samma gäller chefen för fastighetsmäklariföretaget, där vi via uttalande från Mäklarsamfundets vice VD Stina Wallster kan anta att den nivå på 25 % som han erbjuder ligger i den övre regionen av erbjuden mäklarprovision inom branschen.

Den institutionella isomorfismen förklarar kulturella förväntningar som en potentiell påverkan på organisationer (Dimaggio & Powell 1983). Samtliga chefer påpekar på ett eller annat sätt att det inte är fult att tjäna mycket pengar inom deras företag. Vi anser att detta skulle kunna ses som en typ av kulturell normbrytning från det svenska förhållningssättet till hur vi svenskar pratar om pengar, dvs. inte alls och framför allt inte om vi tjänar mycket pengar.

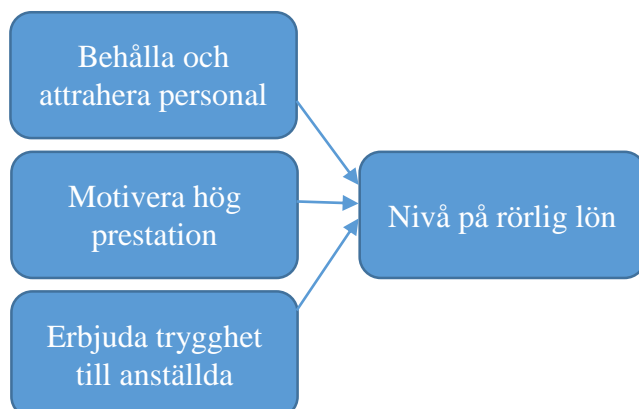
## 5.6. Rationalitet och beslutsfattande

Vid alla beslut som cheferna tar och hur dessa motiveras bör vi ta i beaktande vad Kahneman (2014) upplyser om gällande ”System 1” och ”System 2”. Vår tolkning av dessa två tankesätt är att ”System 2”, vilket är det långsamma och rationella tankesättet, är det tankesätt som främst borde appliceras vid analyser eller beslut gällande nivå av rörlig lön. Vi anser dock att det finns risk för att det i många fall är ”System 1” som är det dominerande tankesättet. Alla chefer har lång erfarenhet i både försäljningsbranschen och i sina respektive företag, vilket betyder att de har samlat på sig många tidigare beslut och erfarenheter. Dessa tidigare beslut och erfarenheter kan ligga till grund för snabba beslut av ”System 1”, vilka sen rationaliseras och motiveras via ”System 2”. Om detta är fallet så behöver det inte nödvändigtvis vara enbart negativt. Erfarenheterna av liknande beslut som ligger till grund för ”System 1” kan leda till bra beslut för företaget, men att de använder sig av ”System 2” för att rationalisera dessa beslut snarare än att analysera alla nuvarande aspekter leder till att besluten bara är delvis rationella.

Givet den information vi har tillgänglig och hur cheferna resonerade upplever vi att ”System 2” är det dominerande tankesätt vid beslut gällande nivå på rörlig lön. Samtidigt finns exempel där ”System 1” tycks vara det dominerande tankesättet, exempelvis ”första gången jag började med 25 % sa jag att: -Vi får se om det håller. Och så tog vi i hand på det. För jag visste inte riktigt, för det drog på med kostnader efter lokalbyten och satsningar och så” (Chef för fastighetsmäklariföretag).

## 5.7. Översiktlig modell

Utifrån empirin och de resulterande kategorierna har vi gjort en översiktlig modell innehållande de tre faktorer som vi uppfattade att de intervjuade cheferna generellt värderade högst vid val av nivå på rörlig lön.



### ***5.7.1. Behålla och attrahera personal***

Att behålla och attrahera personal är något som alla chefer lagt stor vikt vid, även om vi anser att det tydligast framgår av respektive chef för larm-, callcenter- och fastighetsmäklarfirmorna. Vi har fått uppfattningen att kostnader och risker relaterade till personalomsättning är någonting cheferna lägger mycket av sin tid och ansträngningar på att minimera. Anledningarna till denna prioritering är flera. Att utbilda och få ny personal att bli bekväm i sitt arbete betyder stora kostnader för företagen, både genom sämre prestation och direkta kostnader relaterade till utbildning. Dessa företag är också i hög grad beroende av hög kundnöjdhet och långa kundrelationer och detta förbättras med en erfaren säljstyrka som har en god och långvarig relation till både kunder och företaget där de arbetar.

Cheferna bör erbjuda en nivå på den rörliga lönen som är förenlig med de anställdas förväntningar, och som de därmed anser vara rättvis. Nivån kan även ligga över branschmedel för att attrahera kompetent personal från konkurrenter eller andra branscher.

### ***5.7.2. Motivera hög prestation***

Att motivera sin säljpersonal kan tyckas vara självklart, men hur detta bör göras är kanske inte lika självklart. Cheferna har lagt mycket fokus på hur detta kan göras på bästa sätt via nivå på den rörliga lönen. Det finns många likheter i hur de har valt att gå tillväga med en sorts progressionstrappa där olika fördelar kan uppmärksammas beroende på säljarens prestation (visas i tabell 1 i avsnitt 4.1).

Det finns hos alla företagen en möjlighet att till viss del påverka nivån på sin rörliga lön. Tre av företagen använder sig av en prestationstrappa, där säljaren vid uppfyllnad av ett specifikt antal försäljningar får en höjd nivå på den rörliga lönen för alla kommande försäljningar eller får en förutbestämd bonusutbetalning. Ett av företagen använder sig av tre olika arbetslag där nivån på den rörliga lönen skiljer sig åt mellan dem. Arbetslag med mer svårsålda produkter erhåller en högre nivå av rörlig lön. Drivna säljare kan be om att bli förflyttade till ett arbetslag med högre svårighetsgrad, och bli beviljade detta om ledningen anser det vara motiverat. För att även motivera dem som inte presterar toppresultat har tre av företagen en nivå på den rörliga lönen som,



enligt dem själva, ligger över branschmedel och de erbjuder även varierande trygghetsgarantier i de fall en säljare har en riktigt dålig månad.

### ***5.7.3. Erbjudna trygghet till anställda***

I tabellen över lönenivå vid olika prestationer visas att tre av företagen i vår studie inte vill sätta sin försäljningspersonal i ekonomisk knipa till följd av sämre prestation vissa månader. De tre företagen visar upp att det finns någon form av ekonomisk trygghet i lönen, oavsett prestation, i alla fall på kort sikt. Som tidigare nämnts vill samtliga företag attrahera högpresterande personal vilket möjligen kan sälla bort en del sämre presterande säljare. Kanske skulle inte en person, som inte tror att han eller hon är en duktig säljare, våga ta denna typ av anställning som ändå innefattar en relativt lägre trygghet än andra arbeten där lönen inte primärt grundar sig i försäljningsprestation. Vi tyder de olika minimilönerna som en form av grund för att motverka rädslan för att inte kunna betala sina privata kostnader för basala utgifter som till exempel mat och boende.

Tv-abonnemangsföretaget har inte samma syn på att erbjuda trygghet till sina säljare. De tycks förvänta sig att personer som söker sig till deras företag ska klara av pressen att endast arbeta med rörlig lön. Drivna säljare har dock möjligheten att genom befordran till teamledare förhandla sig till en garantilön, vilken i sin tur kan skapa trygghet.

## 6. Resultatdiskussion

### Här tolkar vi resultatet av vår undersökning.

Vi började denna undersökning med syftet att ta reda på vad chefer har för beslutsgrunder för val av nivå på rörlig lön. Resultatet av undersökningen indikerar att cheferna till största del hanterar de problem vi tagit upp, prioriteringen av dem och angreppssätten för att hantera dem skiljer sig däremot åt mellan cheferna.

Cheferna berättar att de kontinuerligt för en diskussion gällande olika nivåer på rörlig lön, både med anställda och inom ledningen. Denna dialog, främst med anställda, tror vi har en positiv påverkan på de problem, med upplevd orättvisa bland säljare, som Adams (1963) upplyser om med equityteori. Det finns möjlighet för säljarna att diskutera sin syn på sin ersättning i förhållande till prestation vilket bidrar till transparens: säljarna vet varför nivån ser ut som den gör och vad de måste prestera för att nå upp till en viss ersättningsnivå. Säljare, anställda av chefen för larmförsäljningsföretaget har även möjligheten att själva välja om de vill ha 100 % rörlig lön, bara fast grundlön eller en kombination av rörlig och fast lön.

De risker som Madhani (2010) upplyser om med spelteori, dvs. oärligt kortsiktigt beteende av säljare när företaget erbjuder rörlig lön, hanteras på olika sätt. Tre av företagen erbjuder en nivå på den rörliga lönen som enligt dem själva ligger över branschmedelvärdet, vilket gör att säljare har svårt att hitta ett annat arbete med motsvarande ersättning. De drar sig då för att agera oärligt en kortare period för att sedan byta till ett annat arbete. Detta leder till låg personalomsättning jämfört med övriga företag i branschen, vilket även för med sig minskade kostnader relaterade till utbildning och rekrytering av nya säljare. För att ytterligare värja sig för oärligt beteende från säljarna har samtliga företag en tydligt definierad företagskultur som lägger stor vikt vid etiskt korrekt uppträdande och kundnöjdhet.

Chefen för callcenterföretaget använder sig av den rörliga lönen som styrmedel för att få säljarna att agera på det sätt han vill. Han menar att den rörliga lönen motverkar ineffektivitet samtidigt som den motiverar till hög prestation. Chefen för larmförsäljningsföretaget erbjuder en rad olika lönealternativ och beroende på vilken nivå säljaren väljer så är det olika mängd styrning av hur säljaren ska sköta sitt arbete. Denna syn på rörlig lön som styrmedel har tydliga kopplingar till problemet med att agent och principal inte delar samma mål och syfte som Eisenhardt (1989) nämner med agentteori. Tanken är att den rörliga lönen, som

styrmedel, ska få säljarna att ha samma mål som ledningen. Två av cheferna försöker även öka sina säljares ekonomiska trygghet genom att erbjuda en garanterad minimilön. På detta sätt tar företaget över en del av säljarnas risk trots att de erbjuder en 100 % rörlig lön. Chefen för larmförsäljningsföretaget låter istället detta vara upp till säljarna själva, genom att erbjuda olika typer av lön.

Det enda tecknet som vi tyckte indikerade att cheferna följde en sorts branschmässig homogenisering, som Dimaggio och Powell (1983) nämner, relaterat till rörlig lön är cheferna för fastighetsmäklariföretaget och tv-abonnemangsföretaget som motiverar sitt val av användande av rörlig lön med att ”det alltid varit så” och ”..de har ren provision och så har det alltid varit..”. Annars tycks cheferna generellt försöka gå emot denna typ av homogenisering genom att sätta sin nivå på rörlig lön högre än genomsnittet. På så sätt differentierar de sig från många andra företag i sina respektive branscher för att locka till sig kompetent personal.

Motivationsaspekten av den rörliga lönen grundar sig i en typ av progressionstrappa där olika segment av säljare, låg-, medel- och topppresterande, motiveras med olika typer monetära incitament (som visas i tabell 1 i avsnitt 4.1). Ett exempel på detta är att de högst presterande säljarna motiveras med en ökning av nivån på den rörliga lönen efter att ha nått en viss kvot, detta stämmer väl överens med Albers (1996) förslag om bonus vid kvotuppfyllnad. Överlag tycker vi att detta angreppssätt bör vara fördelaktigt för alla säljares motivation, oavsett prestationsnivå och driv så finns det någonting att sträva mot och det finns en grundtrygghet i den garanterade minimilönen eller möjligheten att gå över till fast grundlön.

Det är svårt att, utifrån en undersökning av denna typ, tolka huruvida de intervjuade chefernas beslut har varit rationella eller inte. Om vi utgår från ”den ekonomiska människan” som Simon (1955) nämner så kan vi bara anta att cheferna har tillräcklig information och att de besitter tillräckliga kunskaper för att välja den mest fördelaktiga nivån på rörlig lön. Vad gäller Kahnemans (2014) två olika tanke-system kan vi även där bara anta att ”System 2” är det dominerande, chefernas resonemang och motiveringar indikerar att så är fallet men det skulle kunna vara rationaliseringar av ”System 1”-beslut.

Vi har med andra ord kopplat de intervjuade chefernas beteende och problemhantering till de teorier vi använde oss av. Vi anser att cheferna resonerar som de, utifrån teorierna vi tagit upp, kan förväntas.

Vi avslutade undersökningen med att göra en översiktlig modell innehållande de tre beslutsgrunder som vi uppfattade som högst prioriterade av de intervjuade cheferna som presenterades i avsnitt 5.7.

## 7. Slutsats

Användandet av rörlig lön är vanligt förekommande inom företag som bedriver uppsökande försäljning. Det ställer en annan typ av krav på lönesättande chefer än vid traditionellt satta löner via kollektivavtal. Syftet med denna uppsats var att undersöka vad ansvariga chefer lägger till grund för bestämmande av rörlig lön till sina anställda. Det framkom via kategorisering av insamlad data att cheferna hade tre huvudsakliga punkter de värderade högt. Det första är att skapa trygghet för de anställda i form av att erbjuda någon form av garantilön. Det andra är att försöka attrahera och behålla duktiga säljare genom att ha en högre nivå på rörlig lön jämfört med branschgenomsnittet och det tredje är att motivera hög prestation genom att ha någon form av prestationstrappa.

Rent generellt tycks teorierna stämma väl överens med chefernas motiveringar och problemlösningar. De är medvetna om svårigheten i att ha individuell ersättningsnivå (equityteori). De betonar vikten av kvalitet och kundnöjdhet (spelteori). De använder lönen som kontroll av att säljarna gör det som ligger i företagets mål och intressen (agentteori). De jämför sig även med andra i branschen för att försöka vara så attraktiva arbetsgivare som möjligt genom att erbjuda högre nivå på rörlig lön än branschgenomsnittet (institutionell isomorfism).

Vi har fått större förståelse för vad som ligger till grund för beslut om nivå på rörlig lön. Beslutsgrunderna har jämförts med relevanta teorier och vi har bekräftat validiteten av dessa teorier. Det är dock tydligt att cheferna i praktiken har en något mer human syn på säljarna och deras välmående än vad som specificeras av exempelvis Albers (1996) som i princip bara utgår från en ren optimering utifrån företagets eget perspektiv och söker den minimala kostnaden för maximal prestation av säljarna.

### 7.1. Förslag på framtida forskning

Vår studie bygger på en liten mängd datamaterial från två företag lokaliserade i Karlstad och två nationellt etablerat företag. Därför vore det intressant med en studie som inkluderar fler chefer från fler branscher och storstadsregioner. Vidare intressant vore även att se resultatet av en jämförande studie mellan svenska och exempelvis amerikanska företag för att se om kulturell skillnad har påverkan på chefers beslutsgrunder gällande nivå på rörlig lön.

## 8. Referenser

Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 5 (67), 422-436.

Adkins, R.T. (1979) Evaluating and Comparing Salesmen's Performance. *Industrial Marketing Management*. 8 (3) 207-212.

Albers, S. (1996). Optimization models for salesforce Compensation. *European Journal of Operational Research*, 89, 1-17.

Bonner, S.E., Sprinkle, G.B. (2002). The Effect of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence and a Framework for Research. *Accounting, Organizations and Society*, 4-5 (27), 303-345.

Bygghuset (2013). *Mäklararvode – så funkar det*. [Elektronisk]. Tillgänglig:<http://www.bygghuset.se/ekonomi/maklararvode-sa-funkar> [2014-05-27] .

DiMaggio, P.J., Powell, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 2 (48) 147-160.

Eiken, I. (2014). *Fastighetsmäklare: Fakta & nyckeltal 2014*. Stockholm: Mäklarsamfundet.

Tillgänglig:[http://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Analyser\\_rapporter/fastighetsmaklare\\_fakta\\_nyckeltal\\_2014\\_nr1.pdf](http://www.maklarsamfundet.se/sites/default/files/Analyser_rapporter/fastighetsmaklare_fakta_nyckeltal_2014_nr1.pdf). [2014-05-28]

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

Ekengren, A., Hinnfors, J. (2012). *Uppsatshandbok: Hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur AB.

Farley, J.U. (1964). An Optimal Plan for Salesman's Compensation. *Journal of Marketing Research*, 2, 39-43.

Fayol, H. (2008). *Industriell och allmän administration: Allt du behöver veta om management*. Stockholm: Santérus förlag. (Original publicerat 1916)

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur AB.

Kahneman, D. (2014) *Tänka, snabbt och långsamt*. Stockholm: Volante

Madhani, P.M. (2010) Salesforce Compensation: Game Theory. *SCMS Journal of Indian Management*, 7 (4) 72-82.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems*. Essex: Pearson Education Limited

Rao, R.C. (1990), Compensating heterogeneous salesforces: Some explicit solutions, *Marketing Science* 9/4, 319-341.

Simon, H.A. (1955). A Behavioural Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1) 99-118.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Unionen (2009). *Callcenterbranschen – fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice*. Stockholm: Unionen.

Tillgänglig:<http://www.unionen.se/sites/default/files/callcenterbranschen.pdf>  
f.[2014-05-28]

Unionen (2013). *Avtalsnytt 2013*. Stockholm: Unionen Tillgänglig:  
[http://www.unionen.se/sites/default/files/269\\_callcenter\\_avtalsnytt\\_2013.pdf](http://www.unionen.se/sites/default/files/269_callcenter_avtalsnytt_2013.pdf)  
f.[2014-05-28]

## 9. Bilagor

### 9.1. Intervjuguide

1. Hur länge har du jobbat inom försäljningsbranschen?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Vad har du för roll i företaget?
4. Är du aktivt involverad i beslut gällande löner?  
I så fall vilken del? Grundlön, rörlig lön eller båda?
5. Hur lång erfarenhet har du av lönesättning?
6. Hur länge har företaget arbetat med rörlig lön?
7. Varför har ni valt att använda er av rörlig lön?  
  
(Om inte motivation, andra anledningar. Exemplifiera. Vad och hur fungerar det ur ditt och personalens perspektiv?)
8. Berätta om val av nivå på rörlig lön.
9. Berätta om hur ni upplevt att det fungerar med den nivå som ni arbetar med idag. Exemplifiera gärna. Negativa/positiva upplevelser?
10. Anser du att ni har goda kunskaper om vad som motiverar era försäljare och vilka nivåer på rörlig lön ni bör ligga på?
11. Vilka avdelningar inom företaget har rörlig lön?
  - Och har de olika nivåer?
  - Individuell/generell?
12. Varför just dessa avdelningar? Varför olika?
13. Är nivån på rörlig lön något ni ändrar på regelbundet?
14. Vill anställda ändra på förhållandet mellan grundlön och rörlig lön?
15. Vilken möjlighet har de anställda att påverka förhållandet mellan grundlön och rörlig lön?
16. Hur går ni tillväga för att kontrollera och utvärdera nivån på den rörliga lönen?



17. Hur ofta görs de kontrollerna?

18. Använder ni andra medel än lön för att motivera er personal? Ge gärna exempel.

- Personalens respons på andra medel än lön som motivation.
- Din syn på andra medel än lön som motivation.
- Vad anser ni fungera bäst och varför?

Till sist: Är det något som du vill tillägga som är viktigt och som vi har glömt att fråga om?

## 9.2. Introduktionsbrev



# Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

### Kort information om aktuell studie

Våra namn är Simon Graflund Nilsson och Staffan Stafås och vi läser tredje året på Ekonomiprogrammet med inriktning företagsekonomi vid Karlstads universitet.

Vi vill tacka er för kommande medverkan i vår studie om beslutsgrunder för rörlig lön. Studien sker till grund för vår C-uppsats, vars syfte är att ta reda på hur företag arbetar med rörlig prestationsbaserad lön som styrmedel i verksamheten. Vi kommer att genomföra en intervjustudie med ett antal företag, detta för att ha underlag för analyser av hur olika branscher tillämpar rörlig prestationsbaserad lön.

Intervjun kommer att ta 40-60 minuter och några av våra frågor bifogas med detta brev för att i förväg ge er en bättre uppfattning om vad vi vill veta mer om. Vi kommer med ert samtycke, att spela in intervjuerna i eget syfte för att underlätta för oss. Ljudfilerna kommer att förvaras på ett sätt där ingen utomstående kan ta del av dem. Vilka intervjupersonerna är och allt det ni säger i intervjun kommer att vara anonymt.

Ni kommer att få möjlighet, genom utskick av ett resultatutkast, att korrigera uttalanden innan uppsatsen publiceras. Studien i sin helhet kommer även att skickas ut till alla involverade efter färdigställandet.

Ni kan när som helst avbryta er medverkan utan att motivera varför.

I intervjun kommer vi att ställa frågor rörande varför ni använder er av rörlig lön, hur/varför den har nuvarande nivå, kontinuerligt förändringsarbete av lönerna, individuell och generell lönesättning och om hur lönen påverkar personalens motivation i just ert företag.

Med vänliga hälsningar

Simon Graflund Nilsson

Email: [simon.graflundnilsson@hotmail.com](mailto:simon.graflundnilsson@hotmail.com)

Tel: 073-501 21 61

Staffan Stafås

Email: [staffan.stafas@outlook.se](mailto:staffan.stafas@outlook.se)

Tel: 070-659 90 41

Handledare

Karin Brunsson

Email: [karin.brunsson@fek.uu.se](mailto:karin.brunsson@fek.uu.se)

