



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Belöningsssystem i detaljhandeln

En studie av Expert och KappAhl med
hänsyn till företagets kundintensitet

*"Om du inte påverkar kunden i dennes köp är du
ingen säljare utan en expedit" – Säljare Expert*

2009-06-01

Kandidatuppsats VT-09

Handledare: Mikael Cäker

Författare: Andreas Malmström
Daniel Danielsson

Förord

Vi vill härmed tacka de som har hjälpt oss under studiens arbetsprocess. Ett extra tack riktas till de respondenter vilka har tagit sig tid och bidragit med värdefull information till vår kandidatuppsats:

KappAhl

Marie-Louise, Butikschef

Katarina, Butikschef

Samt de fyra butiksanställda på KappAhl

Expert

Martin, Butikschef

Joakim, Butikschef

Samt de fyra säljarna på Expert

Vi vill även rikta ett extra tack till vår handledare Mikael Cäker som bidragit med konstruktiv kritik under studiens gång samt till medlemmarna i seminariegrupperna.

Göteborg, den 1 juni 2009

Andreas Malmström

Daniel Danielsson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2009

Författare: Andreas Malmström och Daniel Danielsson

Handledare: Mikael Cäker

Kurs: FEG313 Redovisning, kandidatuppsats

Titel: Belöningsystem i detaljhandeln – En studie av Expert och KappAhl med hänsyn till företagets kundintensitet

Bakgrund: I och med det hårda konkurrensläget i detaljhandeln måste företag ställa allt högre krav på de anställda. Det med anledning av att de anställda är företagets ansikte utåt samt att de är en kritisk faktor för företagets långsiktiga överlevnadsförmåga. Vikten av hur de anställda motiveras att arbeta utefter företagets uppställda mål är väl studerat inom managementlitteraturen, där framförallt belöningsystemets utformning och effekter har studerats.

Problemformulering: Det finns en begränsad empirisk forskning om hur belöningsystem skall vara utformade i detaljhandeln. Vidare saknas hur den anställdes arbetsuppgifter, med betoning på graden av personlig service, påverkar utformningen av företagets belöningsystem. Därmed har studiens problemformulering formulerats enligt följande: *Hur inverkar företagets grad av kundintensitet på utformningen av belöningsystemen i detaljhandeln?*

Syfte: Syftet med studien är att beskriva hur belöningsystemen ser ut inom två valda detaljhandelsföretag, där vi avser att undersöka om företagets grad av kundintensitet påverkar utformningen av dess belöningsystem. Utifrån vår teoretiska referensram och empiriska studie utförs en analys där ett lämpligt belöningsystem, med hänsyn till kundintensiteten, presenteras i studiens kapitel "Rekommendationer till företagets belöningsystem".

Metod: Studien karaktäriseras av kvalitativa intervjuer med de utvalda företagen. Inom respektive företag har fyra butiksanställda samt två butikshefer studerats. Studiens empiriska material har därefter analyserats med stöd av den teoretiska referensramen.

Slutsats: Vår slutsats är att kundintensiteten, i studiens företag, påverkar utformningen av belöningsystemen. Framförallt ser vi att vid hög kundintensitet har företag goda skäl att utforma individuella monetära belöningsystem, baserade på finansiella mått. Vid låg kundintensitet har företag incitament att utforma icke-monetära gruppbaseade belöningsystem, vilka baseras på både finansiella och icke-finansiella mått.

Förslag till vidare studier: Under studiens arbetsprocess uppstod ett antal frågeställningar vilka vi anser är intressanta för vidare studier. Den första är att studera kundintensitetens påverkan på personalomsättningshastigheten i de olika branscherna inom detaljhandeln. Vidare anser vi att en heltäckande studie kring ett företags belöningsystem inom detaljhandeln, där belöningsystemets uppfattning studeras från företagsledningen ner till butiksanställd, är en intressant frågeställning. Avslutningsvis anser vi att en studie av vilka aspekter en bedömningsmall inom hemelektronikbranschen lämpligtvis borde innefatta vore intressant att studera.

Nyckelord: Detaljhandel, belöningsystem, kundintensitet, hemelektronikbranschen, modebranschen.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
1.5 Studiens bidrag	3
1.6 Disposition	4
2 Metod	5
2.1 Metodval	5
2.1.1 Vår metod	5
2.2 Datainsamlingsmetod	5
2.2.1 Vår datainsamling	6
2.3 Empirisk studie	6
2.3.1 Val av företag	6
2.3.2 Val av respondenter	7
2.3.3 Intervjuer	7
2.4 Studiens trovärdighet	7
2.5 Metodkritik	8
2.6 Litteratur	8
3 Teoretisk referensram	9
3.1 Belöningsystem	9
3.1.1 Inledning	9
3.2 Syfte med belöningsystem	10
3.2.1 Styra mot verksamhetens mål	10
3.2.2 Belöningsystem som motivationsfaktor	11
3.2.3 Rekrytera och behålla kompetens	11
3.3 Motivation	12
3.3.1 Inledning	12
3.3.2 Motivationsteorier	12
3.4 Utformning av belöningsystem	18
3.4.1 Påverkansprincipen	18
3.4.2 Monetära och icke-monetära belöningsystem	19
3.4.3 Finansiella och icke-finansiella mått	20
3.4.4 Individuella eller gruppbaseade belöningsystem	21
3.4.5 Kort eller lång sikt	21
3.5 Kritik mot belöningsystem	22
3.5.1 Vad som mäts blir gjort	22
3.5.2 Risk	22

3.5.3 Kortsiktighet.....	22
3.6 Detaljhandel	23
3.6.1 Inledning	23
3.6.2 Kundintensitet	23
3.6.3 Belöningsystem inom detaljhandeln.....	23
4 Empiri	25
4.1 KappAhl	25
4.1.1 Belöningsystem inom KappAhl	25
4.1.2 Butikschefens perspektiv	27
4.1.3 Butiksanställdes perspektiv	27
4.2 Expert.....	29
4.2.1 Belöningsystem inom Expert	29
4.2.2 Butikschefens perspektiv	31
4.2.3 Butiksäljarnas perspektiv.....	32
5 Analys.....	34
5.1 KappAhls belöningsystem	34
5.1.1 Utformning	34
5.1.2 Motivation	36
5.2 Experts belöningsystem	37
5.2.1 Utformning	37
5.2.2 Motivation	39
5.3 Syntes mellan kundintensitet och belöningsystem	41
5.3.1 Kundintensitet	41
5.3.2 Utformning	41
5.3.3 Personal	42
6 Rekommendationer till företagens belöningsystem.....	43
6.1 KappAhls belöningsystem	43
6.1.1 Påverkansprincipen.....	43
6.1.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningsystem.....	43
6.1.3 Finansiella eller icke-finansiella mått	43
6.1.4 Monetära eller icke-monetära belöningar	44
6.1.5 Kort- eller långsiktiga belöningar	44
6.2 Experts belöningsystem	45
6.2.1 Påverkansprincipen.....	45
6.2.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningsystem.....	45
6.2.3 Finansiella eller icke-finansiella mått	45
6.2.4 Monetära eller icke-monetära belöningar	46
6.2.5 Kort- eller långsiktiga belöningar	46

7 Slutsats	47
7.1 Låg kundintensitet	47
7.2 Hög kundintensitet	47
7.3 Slutsats angående kundintensitet	48
7.4 Förslag till vidare studier	48
Källförteckning.....	49
Bilagor.....	i
Bilaga 1: Intervjuobjekt.....	i
KappAhl.....	i
Expert.....	i
Bilaga 2: Intervjufrågor	ii
KappAhl	ii
Expert.....	iii
Bilaga 3: Bedömningsmall	v
Om bedömningsmallen.....	v
Lönen	v
Exempel på hur bedömningsmallen fungerar:	v
Bedömningsmallens skala:	vi

1 Inledning

I studiens första kapitel beskrivs först bakgrunden till studien följt av en problemdiskussion, vilken leder fram till uppsatsens problemformulering. Därefter framställs uppsatsens syfte samt studiens bidrag. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition, vilken illustrerar studiens olika kapitel.

1.1 Bakgrund

”Retailing is not only an integral part of our economic structure but also shapes, and is shaped by, our way of life.”¹

I dagens samhälle, med en ökad internethandel och en hårdare konkurrens, kan en detaljist inte längre fokusera på en enskild parameter som att ha bäst pris, bäst kvalitet eller bäst service för att sälja sina produkter. Konsumenter ställer allt högre krav på detaljisterna där en organisation, för att lyckas behålla samt erövra nya marknadsandelar, måste ha en kombination av ovanstående parametrar. Organisationer är utav denna anledning tvungna att ställa högre krav på de anställda som med den kundkontakt de har, är företagets förespråkare ut till kund. Därför har de anställdas kompetens, erfarenhet, värderingar och framförallt *motivation* erhållit en allt större betydelse för företagets långsiktiga överlevnadsförmåga.² En företagsledning har utav denna anledning blivit allt mer angelägen att ta hand om de anställda i företaget där nedanstående citat poängterar vikten av de anställdas betydelse inom detaljhandeln:

”Human resource management is particularly important in retailing because employees play a major role in performing critical business functions.”³

Vad en företagsledning bör vara medveten om är att de anställda strävar efter att maximera sitt eget välbefinnande framför att skapa värde för organisationen.⁴ Det uppstår därmed en intressekonflikt mellan företagets anställda och dess ägare. Hur en organisation skall minska denna konflikt har blivit en essentiell frågeställning där managementlitteratur har fokuserat på hur organisationer bör utforma incitament för att den anställde skall arbeta utefter de uppställda företagsmålen, där framförallt belöningsystemets utformning och följder har studerats.

Belöningsystem har i dagsläget blivit ett vida omdiskuterat begrepp där media har skapat en enorm hysteri kring framförallt monetära belöningsystem. Debatt har förts kring de stora summor organisationer betalat ut, till framförallt nyckelpersoner i företaget, där både bonusar och pensionsvederlag har format mediernas framsidor den senaste tiden. Utav denna anledning har belöningsystem erhållit en allt mer negativ ton i diverse sammanhang men på lång sikt kan belöningsystemet, ur företagets perspektiv, vara ett centralt redskap för dels att motivera de anställda samt att över huvud taget överleva och fortsätta sin verksamhet.

¹ Gilbert, D. (1999). *Retail Marketing Management* s. 1

² Arvidsson, P. (2005). *Styrning som belöningsystem* s. 5

³ Levy, M., & Weitz, B. A. (2001). *Retailing Management 4:e uppl* s. 287

⁴ Walker, B. (2000). *Monitoring and motivation in principal-agent relationships: Some issues in the case of local authority services* s. 708-720

I och med belöningsystemens centrala betydelse samt följderna kring belöningsystemens utformning inom detaljhandeln har vårt intresse av att utföra en branschstudie av två detaljhandelsföretag växt fram. Vi avser därmed att undersöka hur belöningsystemen är utformade i två olikartade detaljhandelsföretag, det för att studera om graden av *kundintensitet* inverkar på utformningen av företagets belöningsystem. Med kundintensitet avser vi den förmåga en butiksanställd har att påverka konsumenten i dennes köp. Expert kännetecknas av vad vi avser med hög kundintensitet. Deras verksamhet präglas av personlig service och de anställda skall med sin specialkompetens vägleda kunden i sitt köp.⁵ Expert jämförs i studien med KappAhl, där kundintensiteten är låg. KappAhl är verksamt i modebranschen och har en lågkostnadsprofil, vilket medför att den personliga service samt specialkompetens som utmärker företag i hemelektronikbranschen ej är av samma betydande vikt.⁶

1.2 Problemdiskussion

Merchant & Van der Stede, vilka är välciterade i undervisningslitteraturen inom området management, anser att belöningsystem är ett av de mest centrala redskap en företagsledning bör koncentrera arbetet på. Det är centralt av den anledning att ett belöningsystem informerar samt påminner de anställda om vilka handlingar organisationen anser är önskvärda.⁷ Med ett väl utformat belöningsystem kan en organisation styra de anställdas handlingar med förhoppningen att de arbetar utefter organisationens uppställda mål. Vad som är än mer av betydelse är att ett belöningsystem, om det är rätt utformat, ger den anställde incitament att självmant arbeta utefter företagsmålen.

De anställdas motivation påverkas av ett flertal aspekter där inget generellt belöningsystem avgör om det har en positiv inverkan på en individs motivation. Belöningsystemet skall vara utformat på så vis att både de anställdas samt organisationens bästa tillgodoses. Vad en företagsledning bör vara medveten om är att alla individer strävar efter att tillfredsställa olika behov, det i enlighet med Maslows behovspyramid, där belöningsystemets utformning har olikartad effekt på de anställda i företaget. Utav denna anledning bör ett företag, för att maximera de anställdas produktivitet, utforma ett belöningsystem som uppfyller den enskildes behov.

Branscherna inom detaljhandeln är olikartade på ett flertal aspekter där de anställdas arbetsuppgifter skiljer sig avsevärt. Därför har företagen olika möjligheter att uppfylla de behov Maslow diskuterar i sin behovspyramid. Det finns däremot ett par centrala aspekter som ett belöningsystem bör ta hänsyn till, oberoende av vilken bransch organisationen tillhör, där framförallt påverkansprincipen har en stor inverkan på den anställdes motivation. Påverkansprincipen innebär att den anställde skall ha en möjlighet att påverka de aspekter denne blir bedömd utefter. Följden av att utforma ett belöningsystem som ej tar hänsyn till denna princip kan leda till motivationsproblem hos de anställda.

De anställdas grad av kundintensitet är en aspekt där branscherna inom detaljhandeln skiljer sig åt. De anställda har i dessa branscher olikartade arbetsuppgifter, där de som arbetar i branscher vi karakteriserar med hög grad av kundintensitet har en stor påverkan på konsumentens köp. De anställda vilka arbetar i branscher med låg grad av kundintensitet har tvärtom i liten utsträckning möjlighet att påverka kunden i sitt köp. Utav denna anledning förväntar vi oss att organisationer utformar belöningsystemen utefter olika parametrar. Vi förväntar oss att en organisation, med en hög grad av personlig service, ställer högre krav på

⁵ Expert.se *Om Expert*

⁶ KappAhl.se *Fakta*

⁷ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 393

de anställda att prestera och det visar sig i utformningen av organisationens belöningsystem. Vi väntar oss därför att utformningen av belöningsystemen ter sig mot mer individuella belöningsystem, där den enskildes prestation har inverkan på dennes totala ersättning. Anledningen, som vi ser, till att organisationer utformar belöningsystemen på individuell basis, vid hög grad av personlig service, är att den anställdes incitament skall vara högre och därmed bli mer engagerad och tillmötesgående mot konsumenterna. Samtidigt skall den anställda erhålla en möjlighet att maximera sitt eget välbefinnande i form av högre ersättning. Vid en låg kundintensitet förväntar vi oss att belöningsystemen utformas på en gruppbaserad basis. Ytterligare väntar vi oss att belöningsystemen kompletteras med icke-finansiella aspekter, vilka mäts på individnivå. Motivet till varför vi anser att individens prestation ej skall belönas utefter finansiella aspekter är av den anledningen att individen har svag koppling mellan dennes arbetsprestation samt konsumentens köp.

Hur belöningsystemen är utformade inom detaljhandeln samt hur belöningsystemen motiverar de anställda inom de två valda företagen anser vi, med ovanstående problemdiskussion, vara en högst aktuell frågeställning. Dessutom anser vi att företag i andra branscher, än vad studien avser att undersöka, kan ta del av våra resultat kring belöningsystemens utformning inom detaljhandeln.

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanstående diskussion har studiens problemformulering formulerats enligt följande:

- *Hur inverkar företagets grad av kundintensitet på utformningen av belöningsystemen i detaljhandeln?*

1.4 Syfte

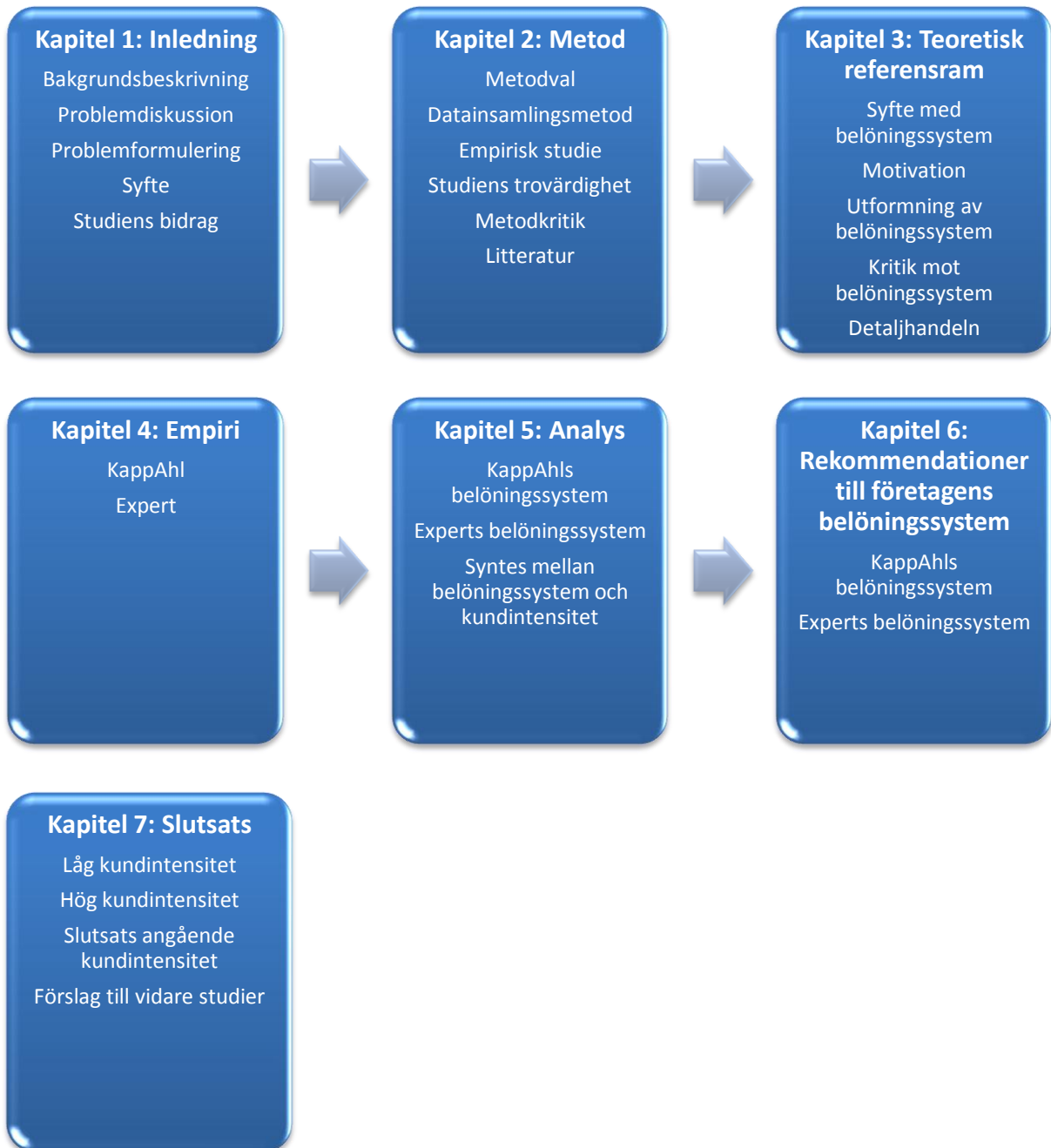
Syftet med studien är att beskriva hur belöningsystemen ser ut inom två valda detaljhandelsföretag, där vi vill undersöka om företagets grad av kundintensitet påverkar utformningen av dess belöningsystem. Utifrån studiens teoretiska referensram och empiriska material görs en analys där ett lämpligt belöningsystem, med hänsyn till kundintensiteten, presenteras i studiens kapitel ”Rekommendationer till företagets belöningsystem”.

1.5 Studiens bidrag

Studiens bidrag till den befintliga forskningen är att beskriva vilken betydelse kundintensitet har vid utformandet av belöningsystem inom detaljhandeln. Vad utformningen av belöningsystem inom detaljhandeln karaktäriseras av är ett relativt utforskat område, där framförallt empiriskt material saknas i stor utsträckning. Vår studie tillför därmed information för företag om hur belöningsystem i de studerade branscherna kan utformas.

1.6 Disposition

Vi har valt att disponera upplägget av studien i sju kapitel, där en indelning har gjorts under följande rubriker; Inledning, Metod, Teoretisk referensram, Empiri, Analys, Rekommendationer till företagets belöningsystem och Slutsats. Syftet med upplägget är att det ska vara lättöverskådligt att följa arbetsprocessen i studien från inledning till vår slutsats av undersökningen.



Figur 1. 1 Illustration av studiens disposition.

2 Metod

I följande kapitel diskuteras hur vi har arbetat oss fram till att besvara uppsatsens problemformulering. Valda insamlingsmetoder för data samt motiven till valen kommer att diskuteras. Vidare förklaras hur arbetet kring uppsatsens empiriska studie har genomförts. Slutligen kommer en diskussion kring studiens trovärdighet, metodkritik samt litteratur att framställas.

2.1 Metodval

Det finns i huvudsak två olika angreppssätt för att insamla den data som behövs för att göra en studie och det utefter en kvalitativ eller kvantitativ metod. Valet av metod baseras på studiens syfte, där en kvalitativ metod är väl lämpad för mer ingående intervjuer i ett fåtal företag och en kvantitativ metod när flera företag ska studeras, det för att erhålla en bredare bild av vad som undersöks.⁸

En kvalitativ undersökning kännetecknas ytterligare av en intensiv datasökning där ett fåtal undersökningsenheter, ofta på plats, analyseras mer ingående där exempelvis frågor om varför företeelser händer kan undersökas och besvaras.⁹ Kvalitativ analys kan genomföras med observationer, dagböcker, protokollanalys och dessutom genom att själv införskaffa information med genomförandet av djupintervjuer. Vid användandet av djupintervjuer kan öppna frågor utformas vilket innebär att unik information, som ej tidigare dokumenterats kan erhållas. Utav ovanstående anledningar lämpar sig den kvalitativa metoden väl inom områden vilka till stor del ej har utforskats tidigare.¹⁰

En kvantitativ metod baseras många gånger på hårddata, vilket innebär att materialet kan uttryckas i siffror, där enkäter och frågeformulär vanligen används. Vid användningen av denna metod kan precisa frågor som hur många och hur ofta besvaras. Metoden passar sig enligt Svenning väl för att skapa en överblick över ett omfattande material.¹¹

2.1.1 Vår metod

Syftet med vår studie var att undersöka skillnader i utformningen av belöningsystem mellan två branscher och därför lämpade sig främst en kvalitativ framför en kvantitativ metod. Motivet till varför vi ansåg att metoden var lämplig var av den anledningen att vi i studien önskade att erhålla aktuell information om hur belöningsystemen var utformade, det genom en intensiv datasökning av ett fåtal intervjuobjekt. En kvalitativ metod passade också väl utav det skälet att vi erhöll möjligheten att ställa personliga samt mer invecklade frågor till intervjuobjekten. Vid eventuella oklarheter erhöll vi en möjlighet att ställa följdfrågor samt, för att få de anställdas syn, att de fick möjligheten att fritt resonera kring svaren rörande utformningen av belöningsystemet. Det för att erhålla en bild av vilka lämpliga förbättringar de anställda ansåg skulle kunna genomföras.

2.2 Datainsamlingsmetod

Data som samlas in till en studie kan klassas som antingen primär- eller sekundärdata. Vid en studie av detta slag är det vanligt att båda metoder används under arbetsprocessen. I en kvalitativ studie, som denna uppsats baseras på, används däremot mer primärdata av den anledningen att det empiriska materialet utgör en betydande del av uppsatsens data.

⁸ Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod* s. 83- 91

⁹ Ibid s. 83

¹⁰ Svenning, C. (1997). *Metodboken 2:a uppl* s. 66 -71

¹¹ Ibid s. 68

Primärdata klassificeras som data vilken måste samlas in. Vid insamling av primärdata finns det i huvudsak två olika slag av insamling och det genom enkäter och intervjuer. Enkäter är generellt ett billigare medel att samla in data med samt att frågor av strukturell karaktär, där det krävs att den som blir undersökt funderar igenom sitt svar, lämpar sig väl.¹² Uppenbara nackdelar med postenkäter är att mer komplexa och omfattande undersökningar, vilka behöver beskrivas för respondenten, ej lämpas väl. Det krävs också vanligtvis flertalet påminnelser för att uppnå en rimlig svarsfrekvens vid enkätundersökningar.¹³ Intervjuer delas vanligtvis in i telefonintervjuer och besöksintervjuer. Besöksintervjuer lämpas väl vid komplicerade frågor, där det finns en möjlighet att tolka kroppsspråket på intervjuobjekten. En negativ aspekt vid besöksintervjuer är att en intervjuareffekt kan uppstå, vilket innebär att den som intervjuar påverkar respondentens svar. Telefonintervjuer anses vara mer tidseffektivt och har en lägre kostnad per intervju. Däremot bör frågorna vid en telefonintervju vara av enklare karaktär av den anledningen att det ej finns någon möjlighet att förklara frågorna med bilder och skalor.¹⁴

Sekundärdata är data som redan finns insamlad. Sekundärdata kan delas in i olika indelningsgrupper; processdata, bokföringsdata samt forskningsdata. Processdata är obehandlad data som exempelvis tv- och radioprogram, tidningsartiklar, privata brev och riksdagsdebatter. Bokföringsdata kan exempelvis vara årsredovisningar samt offentliga register. Forskningsdata är data som är behandlad av forskare, vilket kan bestå utav intervjuer eller färdiga rapporter.¹⁵

2.2.1 Vår datainsamling

Avsikten med vår studie var att analysera samt beskriva hur belöningsystemen skiljer sig åt mellan två branscher inom detaljhandeln, då med fokus på företagens kundintensitet. Därmed bestod vår datainsamling främst av primärdata. Den primärdata, vilken samlades in, bestod av besöksintervjuer med butiksanställda samt butikschefer, det med anledningen av att studien krävde komplexa samt beskrivande frågor till respondenterna. Av den anledningen var enkätundersökningar och telefonintervjuer mindre lämpliga. Under besöksintervjuerna erhöll vi möjligheten att tolka respondenternas kroppsspråk, vilket vi ansåg vara av betydelse av den anledningen att vi erhöll möjligheten att resonera kring de svar intervjuobjekten framfört.

2.3 Empirisk studie

2.3.1 Val av företag

Syftet med vår studie var att förklara vilka skillnader det finns i belöningsystemens utformning mellan, vad vi ansåg, två företag där graden av kundintensitet skiljer dem åt. Valet av KappAhl baserade vi på att organisationen är ett typiskt företag inom lågprissegmentet av modebranschen där de butiksanställda, i vår mening, ej kan påverka kunden nämnvärt. Valet av Expert baserade vi på de butiksanställda, vilka med sin kunskap om produkterna, skall vägleda kunden i sitt köp. Geografiska aspekter vägde in, där ett krav var att företagets butiker skulle vara belägna inom ett rimligt avstånd från Göteborg. Vi ansåg att den geografiska aspekten ej inverkat på utfallet av studien, utan vi bedömde att nästintill identiska svar erhållits om butiker spridda över hela landet studerats. Vi valde att endast studera två branscher då vi bedömde att ytterligare en bransch skulle medföra att studien blivit allt för omfattande. Valet av branscher gjordes med utgångspunkt i branschernas kundintensitet, där vi ansåg att kundintensiteten i de valda branscherna skiljer sig signifikant.

¹² Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L. T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera* s. 84-85

¹³ Svenning, C. (1997). *Metodboken 2:a uppl* s. 115-116

¹⁴ Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L. T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera* s. 84-86

¹⁵ *Ibid* s. 76-82

2.3.2 Val av respondenter

Inom respektive företag valde vi att intervjua två butikschefer samt fyra butiksanställda. Motivet var att vi, med hjälp av butikschefen, skulle erhålla information om belöningsystemets uppbyggnad samt få de fördelar och nackdelar som denne anser att det nuvarande systemet präglas utav. Utefter intervjuer med butiksanställda erhöll vi deras perspektiv på belöningsystemet och fick därmed en inblick i vad de motiveras utav. Vidare erhöll vi deras synpunkter gällande förbättringsmöjligheter med det gällande belöningsystemet. Vi har ej haft påverkan på vilka butiksanställda som intervjuats utan blev tilldelade dessa utav samtliga butikschefer.

2.3.3 Intervjuer

De intervjuer vilka har genomförts med KappAhl och Expert har utförts på plats i butiken, vilket har möjliggjorts av att både KappAhl och Expert har flertalet butiker i göteborgsområdet. Ett av motiven till att intervjuerna genomfördes på plats var att få en personlig kontakt med både butikschefen och de anställda. Ytterligare har intervjumetoden möjliggjort en diskussion kring belöningsystemens utformning samt hur belöningsystemet uppfattas av intervjuobjekten. Med personliga intervjuer har ögonkontakt samt respondenternas kroppsspråk kunnat analyseras, vilket innebar att vi hade möjlighet att resonera kring de svar intervjuobjekten framfört. Anledningen till att vi valde att intervjua en butikschef framför en anställd i företagsledningen var att vi ansåg att butikscheferna skall ha en god inblick i den operativa verksamheten samt att en butikschef ofta har resultatansvar för den butik de ansvarar över. Utav denna anledning bör en butikschef vara väl medveten om belöningsystemen för både butikschefer och butiksanställda inom företaget. De intervjuade butikscheferna och de anställda erhöll olika intervjufrågor, där utformningen av frågorna till butikschefer var utformade mot att erhålla en inblick i belöningsystemens utformning och dess syfte. Butikscheferna erhöll, inför intervjun, de intervjufrågor vi ämnade ställa, där anledningen var att butikscheferna skulle vara förberedda inför intervjun. Intervjufrågorna för butiksanställda var utformade mot att få en inblick i hur och om de motiveras av de gällande belöningsystemen. De butiksanställda fick inför intervjun ej tillgång till frågorna vi ämnade ställa och det med anledningen av att de spontant skulle redogöra sina tankar kring belöningsystemet. Alla genomförda intervjuer spelades in på band med den anledningen av att ingen relevant information skulle gå förlorad.

2.4 Studiens trovärdighet

En studie skall innehålla en hög reliabilitet, vilket innebär att den ska vara tillförlitlig och ej innehålla några slumpmässiga fel. Noggrannhet är en central aspekt för att studien ska innefatta en hög reliabilitet.¹⁶ Ytterligare en aspekt av betydelse för studiens trovärdighet är relevans, vilket innebär att den data studien innehåller skall vara relevant för problemställningen.¹⁷

För att erhålla en hög tillförlitlighet i vår studie använde vi oss av öppna intervjufrågor, där respondenten hade utrymme att utveckla sina tankar och funderingar kring belöningsystemet. Vi använde en bandspelare under intervjuerna, vilket innebar att vi ej missade något respondenterna berört under intervjun. Efter samtliga intervjuer har intervjusvaren sammanställts och skickats till respondenten via e-post för att erhålla en bekräftelse av materialet. Det med avseende att öka tillförlitligheten i studien.

¹⁶ Ekengren, A.-M., & Hinnfors, J. (2006). *Uppsatshandboken* s. 79-81

¹⁷ Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod* s. 41-42

Vi eftersträvade att uppnå en hög relevans i studien och det genom att skicka ut frågorna i förväg till butikscheferna. Motivet var att de skulle vara förberedda och därmed ha möjligheten att lämna relevant information. Vi arbetade noga fram intervjufrågorna utefter studiens teoretiska referensram, det för att erhålla information som skulle möjliggöra besvarandet av studiens problemformulering.

2.5 Metodkritik

Den kritik, vi framförallt ser i vår studie, är först och främst i de intervjuer som genomförts. De svar vi erhöll kan ha varit missvisande i hur belöningsystemen var utformade samt hur respondenterna uppfattade belöningsystemen. I framförallt media, den senaste tiden, har det diskuterats frekvent om belöningsystem. Vi anser utav den anledningen att det kan ha funnits en viss försiktighet bland intervjuobjekten, där risken var att de ej svarade ingående på ställda frågor. Det kan spegla tillförlitligheten i vår studie, av framförallt hur belöningsystemen var utformade inom studerade branscher i detaljhandeln. För att motverka denna försiktighet betonade vi inför studien att vårt syfte ej var att få detaljerad information kring belöningsystemens storlek. Ytterligare betonade vi att vår avsikt med studien var att beskriva belöningsystemets utformning, det utan att ta hänsyn till specifika värden. En annan viktig aspekt kring studiens tillförlitlighet är om butikschefen framförde önskningar till intervjuobjekten att svara inom vissa gränser kring företagets belöningsystem eller att ej svara ingående på de frågor vi framställde. Andra aspekter, vilka kunnat spela in i studiens tillförlitlighet, var att vi hade utrymme för våra egna tolkningar av intervju svaren. Därmed fanns risk för missförstånd i våra tolkningar gentemot vad intervjuobjektet i själva verket framfört.

2.6 Litteratur

Vi har använt oss av Göteborgs Universitetsbibliotek egen sökdatabas för att finna relevant litteratur för vår studie. Vi har även använt oss av databasen Business Source Premier för att hitta intressanta och aktuella forskningsrapporter. De nyckelord vi använde vid sökning var; belöningsystem, motivation, incentive systems, reward systems och management control. I den litteratur vi baserar studiens teoretiska referensram på, har vi primärt försökt att referera till förstahandskällor, vilket innebär att vi eftersträvat att hänvisa till den ursprungliga litteraturen. Ytterligare har vi försökt undvika internetkällor för att öka reliabiliteten i vår studie.

3 Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras studiens teoretiska referensram. Kapitlet består utav fem delar, där den första delen diskuterar syftet med belöningsystem. I del två framförs de motivationsteorier vi anser är relevanta för studien. Den tredje delen behandlar utformningen av belöningsystem och i den fjärde delen skildras den kritik som framförts mot belöningsystem. Avslutningsvis presenteras hur belöningsystem används inom detaljhandeln.

3.1 Belöningsystem

”Incentive systems are important because they inform and remind employees as to what result areas are desired and motivate them to achieve and exceed the performance targets.”¹⁸

3.1.1 Inledning

Vikten av att ha ett väl utformat belöningsystem poängteras i ovanstående citat där Merchant & Van der Stede anser att belöningsystem är essentiella av den anledning att de informerar samt påminner de anställda om vilka resultat som är önskvärda.¹⁹ Utöver det är belöningsystem viktiga ur motivationssynpunkt, där de anställda motiveras att uppnå samt överträffa de uppsatta målen. Alla organisationer har med stöd av Svensson & Wilhelmson i någon form ett belöningsystem, där en individs handlingar kan berömmas med enkla belöningar i form av en klapp på axeln eller utefter formella och avancerade belöningsystem.²⁰

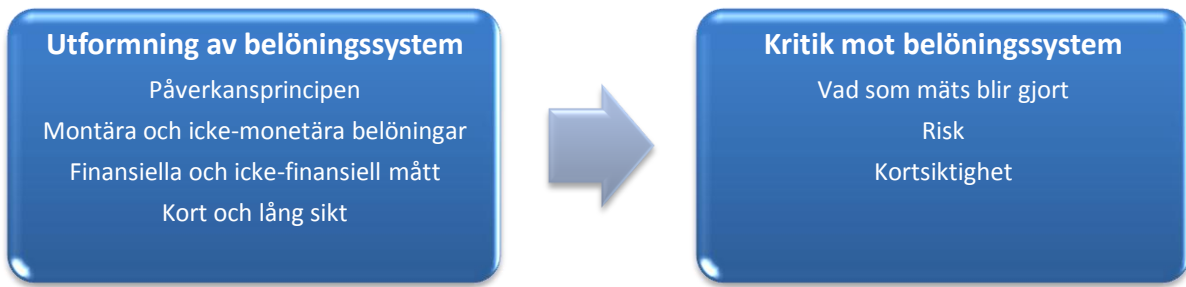
I nedanstående figur illustreras, vad vi anser, är de kritiska faktorerna en företagsledning bör ta hänsyn till vid konstruktionen av ett belöningsystem. Det är av central betydelse att företaget specificerar syftet med belöningsystemet, det för att veta vilken effekt belöningsystemet önskas att ha på de anställda. I nästa steg krävs att företagsledningen är införstådd i hur belöningsystemet skall motivera de anställda att arbeta utefter de mål vilka specificeras i syftet, då ett felkonstruerat belöningsystem är verkningslöst om de anställda ej motiveras av att arbeta utefter företagets uppställda mål. När en företagsledning är införstådd i vad de anställda motiveras av är nästa steg att förstå hur de anställda skall motiveras genom utformningen av ett belöningsystem. Avslutningsvis bör en företagsledning vara medveten om de svårigheter ett belöningsystem medför och hur dessa problem kan undgås.



¹⁸ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 393

¹⁹ Ibid s. 393

²⁰ Svensson, A., & Wilhelmson, L. (1988). *Belöningsystem* s. 9

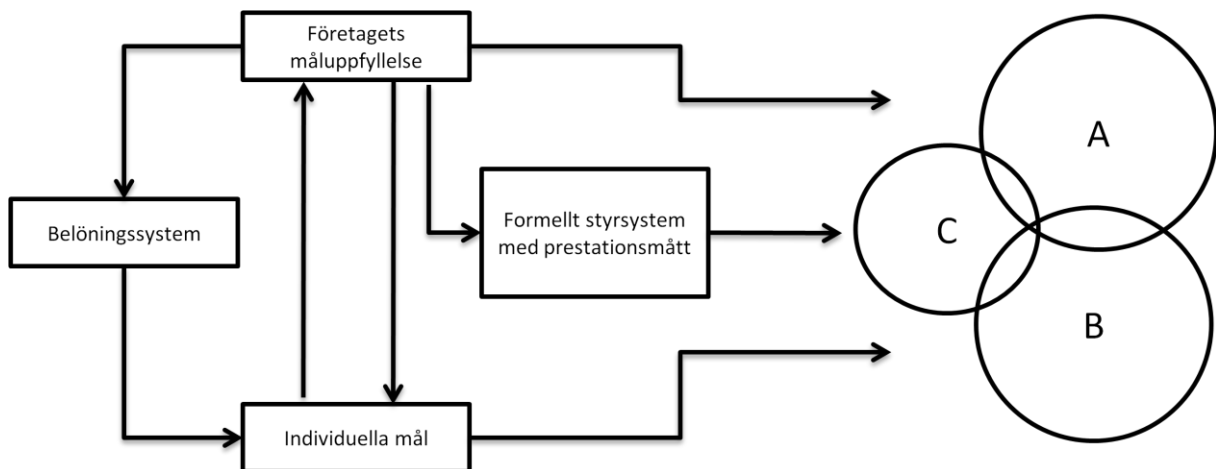


Figur 3. 1 Kritiska faktorer vid konstruktionen av ett belöningsystem.

3.2 Syfte med belöningsystem

3.2.1 Styra mot verksamhetens mål

Det första syftet med belöningsystem är att styra de anställda mot att de presterar utefter organisationens mål. En viktig funktion med belöningsystem är att få personalen att arbeta utefter de mål som organisationen har, vilket innebär att de anställdas prestationer skall vara kongruenta med organisationens mål. Ett företag påverkar den anställdes beteende, i den riktning företaget önskar, med utformandet av ett belöningsystem.²¹



Figur 3. 2 Illustration av styrning mot verksamhetens mål.

A = Önskvärt beteende för att uppnå företagets mål

B = Individuella prestationer

C = Prestationer som fångas upp av mått i styrsystemet

Källa: Arvidsson P. (2008) *Controllerhandboken* s. 259

För att ett företag skall uppnå uppsatta mål krävs att samtliga individer arbetar mot cirkel A i figuren ovan. Använder en organisation ej något belöningsystem kommer däremot individens egenintressen att styra dennes prestationer mot cirkel B, vilket medför att företaget ej uppnår uppställda mål. En organisation som önskar att de anställda skall arbeta utefter företagets intressen, bör skapa incitament för de anställda att arbeta utefter dessa mål, vilket illustreras i cirkel C. Företaget bör därmed utforma ett belöningsystem, vilket motiverar samt riktar de anställdas prestationer mot att prestera utefter företagets önskemål.²²

²¹ Arvidsson, P. (2005). *Styrning som belöningsystem* s. 16

²² Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1* s. 259

3.2.2 Belöningsystem som motivationsfaktor

Det andra syftet med belöningsystem är belöningsystemets funktion som motivationsfaktor. I inledningen till stycket ”Belöningsystem” uttrycktes att alla organisationer, i någon form, har ett belöningsystem. Intresset av att förstå hur individer motiveras samt hur organisationer skall utforma lämpliga belöningsystem för att erhålla en motiverad personal, kan speglas i all managementlitteratur som diskuterar ämnet. Författarna Merchant & Van der Stede diskuterar i sin bok *Management Control Systems* betydelsen av att ha ett belöningsystem som motivationshöjare, där de anställda bör ha incitament för att prestera sitt yttersta.²³

3.2.2.1 Rättviseaspekten

Diskussion kring rättvisa uppstår alltid när ett företag tar beslut om allokering av resurser i någon form. Rättviseaspekten och hur rättvisa uppnås skall vara en central faktor i organisationens företagskultur.²⁴ Anledningen är att om de anställda upplever en hög grad av rättvisa och om deras värderingar överensstämmer med verksamhetens mål, så uppnår de själva en hög motivation.²⁵ Furnham diskuterar att huruvida den anställde uppfattar ersättningen som rättvis eller ej är oberoende av lönen totala storlek, utan är beroende av kompensationens relativa storlek jämfört med de övriga anställdas.²⁶ För att erhålla en rättvis process skall företaget därmed utforma ett belöningsystem vilket är opartiskt och konsekvent, vilket följaktligen leder till en högre motivation hos de anställda.²⁷

3.2.3 Rekrytera och behålla kompetens

Det tredje syftet med belöningsystem är att rekrytera och behålla kompetens. Belöningsystemets utformning kan vara ett konkurrensmedel för att locka samt behålla nyckelkompetens inom företaget. Det är därmed en angelägenhet att ett företag jämför lönenivån med andra företag, det för att utforma en konkurrenskraftig ersättningsnivå. Belöningsystemet, som redskap för rekrytering och bibehållning av personal, kan ske både med monetära och icke-monetära medel, vilka diskuteras mer ingående under rubriken ”Former av belöningar”.

Argument att utforma belöningsystem samt att erlagga betydande ersättningar till anställda förklaras i effektivitetslöneteorin. Effektivitetslöneteorin förklarar att en merbetalning är motiverad då ökningen av individens effektivitet överskrider den kostnad merbetalningen medför.²⁸

²³ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 393

²⁴ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second edit.* s. 647

²⁵ Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön - Lönar det sig?* s. 53

²⁶ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second edit.* s. 647

²⁷ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 688-689

²⁸ Arvidsson, P. (2005). *Styrning som belöningsystem* s. 18-19

3.3 Motivation

”One of the oldest, and most difficult, topics in psychology is the fundamental problem of why people are motivated to do anything at all, and if they do something, why that and not something else.”²⁹

3.3.1 Inledning

Att svara på frågan varför individer har motivation att utföra ett visst arbete framför något annat är en frågeställning som ej har ett entydigt svar. Merchant & Van der Stede påpekar att motivationsproblem är vanliga inom organisationer och därför är det centralt att en företagsledning är införstådd i vad som påverkar en individs motivation.³⁰ Vi har därmed valt att använda oss av sex motivationsteorier i studien. Motivet är att eftersträva att erhålla en inblick i de mest relevanta motivationsteorier inom området, vilket i studiens slutfas skall bidra med att besvara studiens problemformulering.

3.3.2 Motivationsteorier

3.3.2.1 Val av motivationsteorier

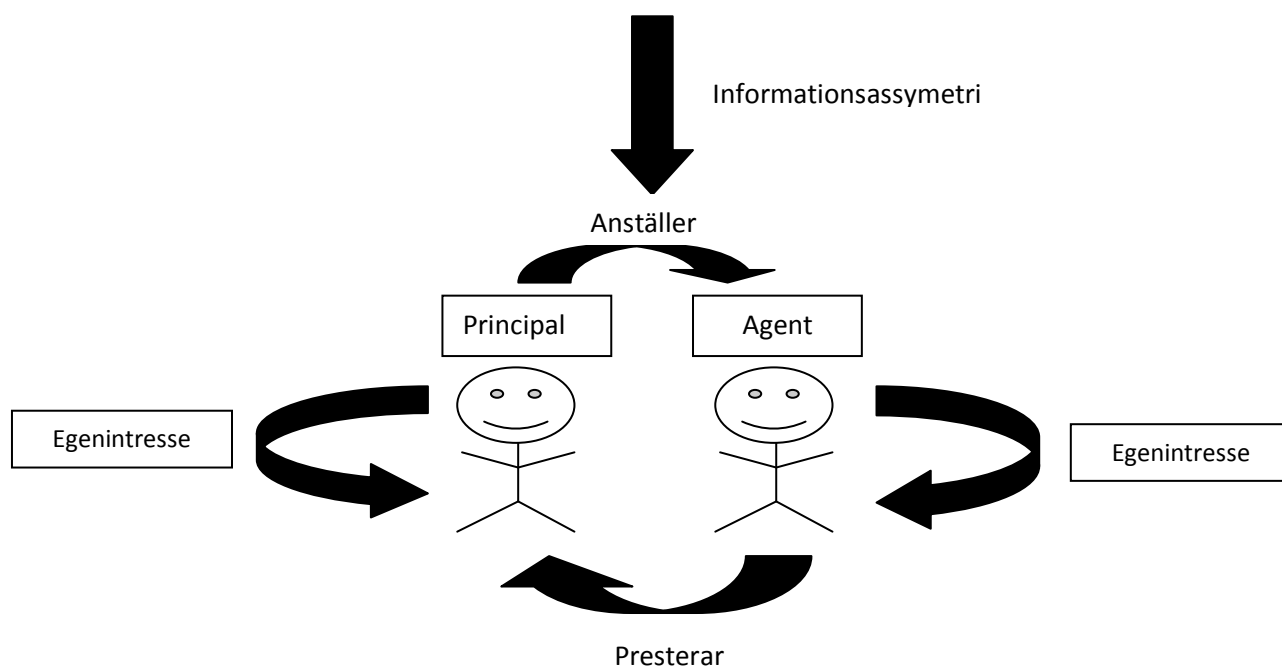
Först beskrivs agentteorin, vilken är central i alla vinstdrivande organisationer, där ett företag och den anställde har olika mål. Nästa teori som beskrivs är Maslows behovspyramid, vilken även den är central inom motivationsteorin. Maslows behovspyramid beskriver andra aspekter än agentteorin, där den förklarar hur en individs behov förändras över tiden de blir uppfyllda. Hur behoven förändras är av värde då principalen, enligt agentteorin, ska utforma ett belöningsystem som tillfredsställer den anställdes behov. Vidare diskuterar McGregor, i Teori X och Teori Y, hur chefens syn på de anställda inverkar på belöningssystemens utformning. Chefssynen ger upphov till olika möjligheter för en organisation att uppfylla de behov Maslow, i sin behovspyramid, diskuterar. Den tredje motivationsteorin som diskuteras är Herzbergs tvåfaktorsteori, vilken beskriver de faktorer på arbetsplatsen som motiverar samt inte motiverar den anställde. Herzberg beskriver, ur de anställdas synpunkt, hur dessa faktorer uppfattas i motsats till McGregor, som i sin Teori X och Teori Y, utgår ifrån chefens perspektiv. De motivationsfaktorer Herzberg diskuterar är likartade de högre behoven i Maslows behovspyramid, där Herzberg resonerar kring hur de kan uppnås.³¹ Vidare diskuteras i förväntningsteorin hur den anställdes förväntan på belöningsystemets utformning inverkar på dennes motivation och slutligen diskuterar målteorin vilken effekt belöningsystemets mål har på individens motivation.

²⁹ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second edit s. 277*

³⁰ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl s. 8-11*

³¹ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second edit s. 334*

3.3.2.2 Agentteorin



Figur 3. 3 Illustration av agentteorin.

En agentrelation uppkommer när en principal, ofta en organisation, anställer en agent, många gånger företagets chefer, för att utföra de arbetsuppgifter principalen önskar. Problematiken i teorin grundas på att det finns separation mellan ägande och kontroll i vinstdrivande bolag, där både principalen och agenten ses arbeta utefter sina egenintressen.³² Agenten anses ha egna intressen, som denne är motiverad av att utföra och därför kommer agenten ej att realisera det principalen vill att denne skall genomföra. Principalen är utav denna anledning tvungen att införa incitament för att agenten skall motiveras av att utföra de handlingar som är i samstämmighet med organisationens mål. Principalen vill nyttomaximera sina egenintressen, där denne ej strävar efter att tillgodose agentens behov. Här har utformningen av belöningsystem en central betydelse, vilket både skall gynna principalen och agenten. Med ett välutformat belöningsystem kan principalen styra agentens handlingar, det med att sammankoppla önskad prestation med belöning. Det innebär att de aspekter som en principal sammanför med en belöning kommer att utföras, det med anledning av att belöningen motiverar agenten att utföra de prestationer som leder till belöning. För att principalen skall ha en möjlighet att styra agenten genom ett belöningsystem är denne tvungen att förstå vilka handlingar som är nödvändiga för att målen skall uppnås. Utöver det är det essentiellt att de handlingar vilka leder till belöning går att mäta.³³

Ett kritiskt problem som uppstår i principal- och agentrelationen är enligt Walker att det finns en informationsassymetri dem emellan. Som ovan diskuterats uppstår separation mellan ägande och kontroll där agenten, som är mer insatt i den operativa verksamheten, utför en prestation vilken kontrolleras av agenten själv. Följden blir att principalen ej har någon direkt kontroll på arbetet agenten uträttar. Agenten kan utav denna anledning manipulera eller

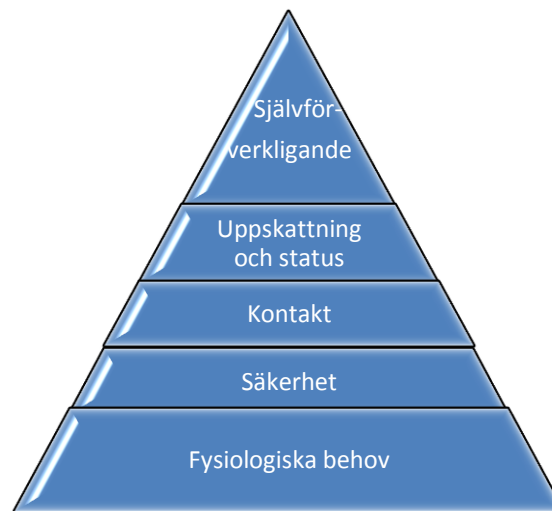
³² Arce, D. G. (2007). *Is Agency Theory Self-Activating?* s. 708-720

³³ Walker, B. (2000). *Monitoring and motivation in principal-agent relationships: Some issues in the case of local authority services* s. 708-720

förfina de prestationer vilka leder till belöning, vilket är i enlighet med den nyttomaximering agenten eftersträvar.³⁴

3.3.2.3 Maslows behovspyramid

Maslows behovspyramid beskriver hur en individs behovsmönster utvecklas över tiden behoven blir tillfredsställda. Behovspyramidens grundläggande steg är de *fysiologiska behov* som innefattar föda, vatten samt sömn och inte förrän dessa behov är tillfredsställda kommer nya behov att växa fram.



Figur 3. 4 Maslows behovspyramid.

Källa: Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken* s. 129

Det andra steget i behovspyramiden är *säkerhetsbehovet*, vilket innebär att individen har ett behov av att vara skyddad från yttre hot och angrepp i sin levnadsmiljö. Behovet kan karaktäriseras av att individen vill ha en god hälsa eller en anställnings- samt ersättningstrygghet, innan nästa behov uppstår. Det tredje behovssteget, som innebär att individen strävar efter att uppfylla *tillhörighet- och kärleksbehovet*, innebär att individen har ett behov av en relation till andra människor och att uppleva en grupptillhörighet. När de tre ovan nämnda behoven är uppfyllda kommer ett behov av *uppskattning och status* att växa fram, vilket innebär att individen har ett behov av att känna sig uppskattad och respekterad av andra individer i sin omgivning. När alla ovanstående behov är uppfyllda kommer det sista behovet i form av *självförverkligande* att växa fram, vilket innebär att individen vill utveckla sin förmåga att ha ett kreativt tänkande, lösa problem samt att utveckla sin egen potential.³⁵

Maslows behovsteori har utstått en del kritik i form av att alla individer ej följer denna behovstrappa i sin följd, utan kan ignorera lägre behov för att uppnå behov högre upp i behovspyramiden. Blackwell & Miniard framför ett exempel där en karriärsmedveten individ vilken vill uppnå en självkänsla kan göra det på bekostnad av tillhörighet och kärlek. Ett annat exempel är en moder som kan bortse från sin egen säkerhet när hennes barn är i fara.³⁶

³⁴ Ibid s. 708-720

³⁵ Deal, T. E., & Bolman, L. G. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap 3:e uppl* s. 154

³⁶ Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behavior 10:e uppl* s. 311

3.3.2.4 McGregor Teori X och Teori Y

McGregor presenterar två teorier vilka båda speglar chefens syn på de anställda. Grundtanken bakom teorierna är att chefssynen på de underställda reflekteras i hur chefen behandlar dem, vilket har en inverkan på de anställdas motivation.³⁷

En chefssyn enligt Teori X, det traditionella synsättet, innebär att ledaren utgår från att de underställda är passiva, lata och måste ledas för att utföra ett önskvärt arbete. Här skall ledarstilen präglas av en hård kontroll, som innebär att ledaren med tvång, övervakning och kontroll säkerhetsställer att de underanställda utför önskat arbete. Denna ledarskapsstil används vanligen vid monotona arbetsplatser, exempelvis löpande band-produktion, där de anställda ej önskas använda sin egen kreativa förmåga i arbetsprocessen. En ledarskapsstil, vilket kännetecknar en mjuk kontroll över de underställda, innebär att ledaren försöker att undvika alla former av konflikter, det med syfte att nå organisationens mål samt att uppfylla de anställdas behov.³⁸ Belöningen skall te sig mot monetära medel då pengar uppfyller de flesta människors behov. Hur stor del monetära medel som behövs för att motivera de anställda att utföra ett arbete menar McGregor vara beroende av hur konkurrensläget på arbetsmarknaden ser ut samt den generella prisnivån i landet.³⁹

I McGregors Teori Y framhävs att organisationer skall ta hänsyn till individens behov, vilka Maslow diskuterar i sin behovspyramid. Ledarskapsstilen i Teori Y karaktäriseras av att chefen skall främja individens möjligheter att uppfylla dessa behov.⁴⁰ Den underställda anses i denna teori vara villig att utföra ett bra arbete. Utöver det anses individen vara självgående och att denne har självkontroll i sitt arbete samt att individen, med sin kreativa förmåga, framför idéer som effektiviserar organisationens produktion. Teorin åsyftar att chefen skall möjliggöra att den anställda har möjlighet att uppnå egna mål, där de handlingarna medför att organisationen även den uppnår uppställda mål.⁴¹ För att vara motiverande skall belöningen medföra att den anställda har en möjlighet att växa i sin karriär.⁴²

3.3.2.5 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzberg presenterar i tvåfaktorsteorin vad anställda upplever som motiverande och ej motiverande på en arbetsplats. De motiverande upplevelsorna karaktäriseras av situationer där den anställda lyckats med något, fått ansvar, erkännande, gått framåt och lärt sig något. Herzberg gav dessa faktorer namnet motivationsfaktorer. De faktorer vilka de anställda upplevde som omotiverande på arbetsplatsen var övervakning, policyer, administration och usla arbetsförhållanden. Herzberg kallade dessa faktorer för hygienfaktorer. Att försöka förbättra de anställdas motivation med högre löner, bättre arbetsförhållanden och informationssystem var enligt Herzberg felaktigt. Företagen skall i stället fokusera på att ge de anställda frihet, ansvar, större formell makt, mer återkoppling och ett större utrymme att använda egna kunskaper och erfarenheter.⁴³ Herzbergs tvåfaktorsteori har utstått kritik då teorin har begränsat empiriskt stöd. Nya empiriska studier har visat att både motivationsfaktorerna samt hygienfaktorerna kan leda till såväl tillfredsställelse som

³⁷ Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). *Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure*. Journal of managerial issues s. 255-256

³⁸ Deal, T. E., & Bolman, L. G. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap 3:e uppl* s. 155

³⁹ McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise Annotated Edit* s. 123-124

⁴⁰ Ibid s. 59-61

⁴¹ Ibid s. 63-73

⁴² Ibid s. 156-158

⁴³ Deal, T. E., & Bolman, L. G. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap 3:e uppl* s. 189-190

otillfredsställelse. Ytterligare kritik har presenterats då Herzberg ej diskuterar individers personliga skillnader och hur de inverkar på vad de uppskattar på arbetsplatsen.⁴⁴

3.3.2.6 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin diskuterar att resultatmätt skall ha två egenskaper. Den första egenskapen är att resultatmätt skall reflektera företagets övergripande mål samt att beslutsfattarna skall förstå kopplingen mellan resultatmätt och belöning.⁴⁵

Förväntningsteorin förklarar ytterligare att individens motivation är beroende av två faktorer, där den första faktorn är förväntan på relationen mellan prestation och belöning och den andra är belöningsens betydelse. Enligt förväntningsteorin motiveras den anställde mer när lönen är baserad på dennes prestation, det med anledning av att förväntan på kopplingen mellan prestation och belöning är stark. Den anställdes förväntan på belöningsens betydelse kommer i en prestationsbaserad belöning, även den att vara stark, vilket resulterar i en högre motivation.⁴⁶

3.3.2.7 Målteorin

Den mest centrala motivationsfaktorn är enligt målteorin individens egen målsättning. Forskning visar att mer specifika och utmanande mål har en större inverkan på individens motivation än vaga och mindre specifika mål. Anledning är att individen är benägen att lägga ner en större arbetsinsats för att uppnå de mer utmanande målen.⁴⁷ Merchant & Van der Stede anser att uppställda mål, ur motivationssynpunkt, skall nås färre än 50 % av tillfällena.⁴⁸ Sätts målen allt för högt medför det att målens motivationseffekt försvinner. En företagsledning bör vara införstådd med att motivationen hos de anställda ökar när de är delaktiga i processen att ta fram målen. Det i enlighet med målteorin, vilken betonar att den anställde då erhåller en större hängivenhet till uppsatta mål. Ytterligare ökar den anställdes motivation då denne erhåller en respons samt uppföljning av om tidigare mål uppnåts.⁴⁹ Locke et al. diskuterar hur individens egen målsättning påverkar dennes motivation, där främst tre aspekter diskuteras. I den första aspekten diskuterar författarna hur belöningsystemet kan medföra att individen sätter upp egna målsättningar, där denne vanligtvis ej skulle göra det. Den andra aspekten som diskuteras är hur belöningsystemet medför att individen sätter ett mer utmanande mål än vad denne annars gjort, vilket medför att arbetsinsatsen blir högre. Den sista aspekten förklarar hur belöningsystemet leder till en större förpliktelse att uppnå målen.⁵⁰

3.3.2.8 Belöningsystemets syntes mellan motivationsteorierna

De motivationsteorier vilka diskuterats under rubriken "Motivationsteorier" kan kopplas till belöningsystem på olika vis. Maslows behovstrappa kan användas vid utformningen av ett belöningsystem för att förstå hur olika individers behov förändras utmed tiden de blir uppfyllda. Ett belöningsystem utformas, till viss del, för att motivera de anställda att prestera i samma riktning som organisationen. För att belöningsystemet skall fylla den funktionen bör belöningen uppfylla ett behov hos individen. Därmed är det viktigt att förstå Maslows behovspyramid för att veta vilka behov individer har samt hur de förändras.

⁴⁴ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second ed. s. 332-334*

⁴⁵ Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1 s. 234*

⁴⁶ Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). *Accounting, Organizations and Society 27 s. 307-308*

⁴⁷ Ibid s. 309

⁴⁸ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl s. 336*

⁴⁹ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second ed. s. 320-321*

⁵⁰ Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). *Accounting, Organizations and Society 27 s. 309*

Herzberg diskuterar med sina begrepp motivations- och hygienfaktorer vad anställda anser är bra och dåligt på en arbetsplats. Vid utformning av belöningsystem bör en företagsledning ta hänsyn till dessa faktorer då de förklarar vad som förbättrar och försämrar den anställdes motivation. Herzberg var den första att diskutera löns roll i form av monetära medel som motivationsfaktor. Herzberg menade att monetära belöningar, vilka beskrivs under ”Utformningen av belöningsystem”, enbart hade effekten som motivationsfaktor tills lönen uppnår en tillfredställande nivå. Om lönen ej uppnår den här nivån kommer motivationen att avta. Om lönen däremot uppnår denna nivå medför en ytterligare löneökning ingen effekt på den anställdes motivation. De svårigheter teorin diskuterar är främst att uppnå en balanserad samt tillfredsställande nivå för samtliga individer. Det anses vara problematiskt då individer är olika.⁵¹

Agentteorin förklarar den intressekonflikt vilken kan uppstå mellan organisationen och den anställda. Den anställda presterar utifrån att maximera sitt eget välbefinnande framför organisationens intresse och det bör en företagsledning ta hänsyn till vid utformandet av ett belöningsystem. Det är därmed viktigt att utarbeta ett belöningsystem som maximerar den anställdes välbefinnande samtidigt som organisationen uppnår uppställda mål. Belöningsystemet bör kommuniceras väl till den anställda utav den anledningen att denne skall vara medveten om vad som krävs för att erhålla en belöning.

Enligt målteorin inverkar belöningsystemet på individens motivation av den anledningen att individer sätter egna mål att prestera utefter. Denna målsättning har störst betydelse när belöningsystemet är individuellt utformat, det med anledningen av att individen då sätter mål som resulterar i att en belöning erhålls. Därmed ökar den anställdes motivation att prestera samt att individen utformar mål där denne vanligtvis ej sätter upp något mål. Det resulterar också i andra faktorer där mer utmanande mål sätts samt en större förpliktelse till att målen uppnås.

Förväntningsteorin är användbar vid utformningen av belöningsystem då den beskriver hur de anställda motiveras av förväntan på en tydlig koppling mellan prestation och belöning. Förväntan på belönings storlek är även den av betydelse för de anställda enligt förväntningsteorin.

⁵¹ Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön - Lönar det sig?* s. 54

3.4 Utformning av belöningsystem

Merchant & Van der Stede diskuterar i boken *Management Control Systems* sju kriterier en företagsledning bör ta hänsyn till vid utformningen av ett belöningsystem:



Figur 3. 5 Merchant & Van der Stedes sju kriterier vid utformningen av ett belöningsystem.

Källa: Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives* s. 403-404

Det första kriteriet är att belöningen skall ha ett värde för den som belönas. Vidare skall belöningen vara av betydande storlek för den anställda. Belöningsystemet skall vara lättförståeligt i den mån att den anställda informeras om anledningen till belöningen samt värdet av den. Belöningen skall även vara aktuell i tiden, då belöningen har en större effekt på den anställda desto närmare prestationen den är belägen i tiden. Det femte kriteriet är att belöningen skall innefatta en hållbarhet, vilket innebär att belöningen har större inverkan på den anställdes motivation om den anställda kommer ihåg belöningen under en längre tidsperiod. Belöningsystemet skall också vara omkastbart, vilket innebär att belöningen skall vara möjlig att ta tillbaka om belöningen ej delats ut på korrekta grunder. Det sjunde och sista kriteriet är att belöningsystemet skall vara kostnadseffektivt för företaget, där största möjliga effekt på individens motivation skall åstadkommas av minsta möjliga kostnad.⁵²

3.4.1 Påverkansprincipen

En av de viktigaste aspekterna vid utformningen av ett belöningsystem är att individen skall ha möjlighet att påverka utfallet. Dels ska prestationerna de ansvarar över vara möjliga att påverka samt att de ska ha befogenhet och resurser att vidta åtgärder för de handlingar de blir bedömda utefter. Många belöningsystem uppfyller ej dessa krav där organisationer ställer låga krav på individens påverkan. Det medför att de prestationer vilka mäts har ett indirekt förhållande till prestationen då de bedöms utefter okontrollerbara faktorer.⁵³ Dessa faktorer inverkar på den anställdes belöning men är faktorer vilka individen ej har någon direkt eller indirekt kontroll över. Okontrollerbara faktorer delas in i ekonomiska- och konkurrensmässiga faktorer, samhälls- och naturmässiga faktorer samt osjälvständiga faktorer. Merchant & Van der Stede betonar att allt för många okontrollerbara faktorer kan resultera i att den anställdes motivation minskar. Författarna menar vidare att anställda vilka hölls ansvariga för okontrollerbara faktorer kommer, då de är riskaversa, att kräva en högre riskpremie för att utföra arbetet. Flertalet belöningsystem baseras på resultat, vilket är ett mått som är beroende

⁵² Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 403-404

⁵³ Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1* s. 237

av hur konkurrenter agerar och hur konsumenternas köpmönster ändras, vilka är helt opåverkbara faktorer för en anställd. Likaså anses exempelvis naturkatastrofer eller plötsliga dödsfall bland nyckelpersoner inom företaget vara opåverkbara faktorer. Är gruppen stor till antalet är även det en okontrollerbar faktor för den anställde, där denne har en liten inverkan på om organisationen uppnår ett mål eller ej.⁵⁴ Vad Merchant & Van der Stede ytterligare påpekar är att om påverkansprincipen i strikt mening följs, där den anställde endast bedöms på det denne kan påverka kommer den bedömde troligen att nå de flesta uppsatta målen, vilket ur motivationssynpunkt kan vara mindre bra.⁵⁵

3.4.2 Monetära och icke-monetära belöningsystem

Utöver påverkansprincipen måste en företagsledning vara införstådd i former av belöningsystem där både monetära och icke-monetära former kan användas. I nedanstående figur illustreras former av både monetära och icke-monetära belöningar:



Figur 3. 6 Monetära och icke-monetära belöningsformer.

Källa: Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives* s. 394

Monetära belöningar är fördelaktiga att använda av den anledningen att de flesta individer värdesätter pengar och att de med pengar kan anskaffa vad de önskar. Monetära belöningar har ytterligare ett symboliskt värde, där flertalet individer ser en prestige i att ha en hög ersättning. I en svensk studie, gjord av Agell, diskuteras att anställda ej presterar lika bra när de är missnöjda med sina löner, vilket innebär att det kan vara motiverat för organisationer att betala ut betydande ersättning för önskvärda prestationer.⁵⁶ Det finns däremot nackdelar med de monetära belöningarna, vilket exempelvis kan vara att de anställda har svårt att förstå vad belöningen baseras på samt att dessa belöningar ofta ej är lämpliga i tiden, det med anledning av att de vanligtvis sker på årsbasis.⁵⁷

Herzberg diskuterade tidigt de icke-monetära belöningarnas inverkan på de anställdas motivation. Exempel på icke-monetära belöningar är erkännande från arbetskamrater samt utvecklingsmöjligheter, vilket enligt Herzberg har större inverkan på den anställdes motivation än en höjd monetär ersättning.⁵⁸ Att individer värdesätter icke-monetära framför monetära belöningar stärks också av Merchant & Van der Stede vilka beskriver att icke-

⁵⁴ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 536-537

⁵⁵ Ibid s. 533

⁵⁶ Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön - Lönar det sig?* s. 53

⁵⁷ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 402-405

⁵⁸ Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön - Lönar det sig?* s. 54

monetära belöningar oftast har en större inverkan på den anställdes motivation. Författarna påpekar ytterligare att icke-monetära belöningar ibland är mer kostnadseffektiva ur företagets perspektiv.⁵⁹

Det är vanligt förekommande att företag sätter belöningsstak på monetära belöningar och det med den huvudsakliga anledningen att de anställda ej ska belönas på grund av att slumpmässiga faktorer inverkat på deras prestation. En minigräns används också vanligen vid utformningen av ett belöningsystem där den enskilde ej erhåller belöning om denne ej uppnår uppsatt minimigräns. Anledningen är att organisationer ej skall betala ut belöning om en prestation anses vara medelmåttig.⁶⁰

3.4.3 Finansiella och icke-finansiella mått

En företagsledning bör vidare vara införstådd i de mått vilka kan användas vid prestationsmätning, där mätningen kan ske med finansiella och icke-finansiella mått. De finansiella måtten delas in i redovisnings- och marknadsbaserade mått. Till redovisningsbaserade mått räknas exempelvis räntabilitet på sysselsatt kapital och residualresultat. Fördelen med redovisningsbaserade mått är att de är precisa samt att de kan mätas på en kortare tidsbasis. Marknadsbaserade mått är exempelvis mått vilka är kopplade till företagets aktiekurs. Fördelen med marknadsbaserade mått är att de ger en direkt indikation av hur företagets värde har förändrats samt att värdeförändringen kan mätas på ett kostnadseffektivt samt precist tillvägagångssätt. Kritik har framförts mot marknadsbaserade mått då kopplingen mellan individens prestation och företagets aktiekurs är svag, vilket innebär att påverkansprincipen ej följs. Aktiekursen påverkas av en rad olika parametrar vilket en företagsledning bör vara väl medveten om för att förhindra att de beteenden, vilka beskrivs under stycket ”Kritik mot belöningsystem”, skall uppstå.⁶¹

Icke-finansiella mått baseras vanligtvis på kundnöjdhet och produktkvalitet, vilka är centrala mått för en organisations långsiktiga prestation. Icke-finansiella mått används för att få en bredare aspekt av beslutsfattandet där mått på kundnöjdhet är vanliga inom detaljhandeln. Merchant & Van der Stede diskuterar att i det fall en organisation har identifierat de kritiska icke-finansiella aspekterna, är det av central betydelse att dessa aspekter mäts på rätt vis. Kundnöjdhet kan exempelvis mätas via kundundersökningar eller genom att använda sig av ”mystery shoppers”, vilka granskar och bedömer hur den anställde agerar i butiken. Vidare diskuteras att en individ, ur motivationssynpunkt, ej skall bli bedömd utefter för många mått. Att fokusera på ett fåtal aspekter vilka mäter de mest centrala aspekterna i företagets affärsidé är därmed att rekommendera för en organisation.⁶²

Merchant & Van der Stede anser att inget ensamt mått kan utgöra underlag för ett väl fungerande belöningsystem, utan att flertalet mått krävs. Att använda uteslutande finansiella mått har kritiserats då det leder till kortsiktighet hos de anställda, vilket innebär att de ej tar hänsyn till företagets långsiktiga mål. De anställda fokuserar i stället på att maximera sin egen kortsiktiga belöning, vilket diskuteras mer ingående under rubriken ”Kortsiktighet”. Vidare rekommenderas en kombination av både finansiella och icke-finansiella mått av den anledningen att få kortsiktighet kombinerat med långsiktighet i de anställdas agerande.⁶³

⁵⁹ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 394

⁶⁰ Ibid s. 402

⁶¹ Ibid s. 472-476

⁶² Ibid s. 472-476

⁶³ Ibid s. 474- 477

3.4.4 Individuella eller gruppbaseade belöningsystem

En annan viktig aspekt, som har stor inverkan på individens motivation, är om belöningen skall vara baserad på individens eller gruppens prestation. Det är av betydande vikt att individen ej belönas för något som hela gruppen har bidragit till. Likaså är det viktigt att individen ej tappar motivation på grund av att denne inte känner sig bidragande till gruppens prestation, det i enlighet med påverkansprincipen.⁶⁴

Att sammankoppla individens prestation med en belöning medför att den enskilde erhåller en stark koppling mellan prestation och belöning. Dennes prestation blir därför till liten del påverkad av okontrollerbara faktorer framför om en gruppbasead mätning sker, där individens belöning är påverkad av hur de andra i gruppen presterar. Nackdelarna med att endast ha ett individuellt belöningsystem är att individens handlingar kan te sig mot att maximera sin egen belöning, där teamkänslan i gruppen kan bli lidande.⁶⁵

Att använda gruppbaseade belöningsystem medför fördelar i form av att de anställda exempelvis övervakar varandra, det med anledning av att deras belöning är beroende av hur väl arbetskamraterna presterar.⁶⁶ En annan fördel är att gruppen tillsammans strävar efter att uppnå de uppsatta målen, vilket kan öka teamkänslan samt medföra en press på individnivå att prestera för gruppens bästa.⁶⁷ Ett vanligt förekommande problem vid gruppbaseade belöningsystem är att det finns utrymme för de anställda att maska och ändå få belöning, vilket innebär att den anställde erhåller en belöning fast denne ej bidragit till gruppens prestation. En sådan effekt kallas ”free-rider-effekt” och kan skapa osämja bland de anställda, vilka kan uppleva belöningsystemet som orättvist. Ytterligare nackdelar är att individen har en svag koppling mellan prestation och belöning, vilket kan medföra motivationsproblem hos den anställde. Dessa problem kan undgås genom att använda både gruppbaseade och individuella belöningsystem. Det medför att de anställda belönas för individuella prestationer samtidigt som hela gruppen erhåller en belöning som speglar gruppens prestation.⁶⁸

3.4.5 Kort eller lång sikt

Utöver de aspekter kring utformningen som diskuterats ovan måste en företagsledning avgöra hur lång sikt mått skall sträcka sig över. Med kortsiktiga mått avses en period under ett år och till långsiktiga mått räknas perioder över ett år. Långsiktiga belöningar används vanligen för att belöna de anställda som bidrar till att uppnå tillväxt för företaget på lång sikt. De används också för att knyta nyckelpersoner till företaget över en längre tidsperiod, vilket innebär att företaget försäkras att en viss kompetens kommer att kvarhållas i företaget över den perioden. Kortsiktiga prestationsmått leder vanligtvis till suboptimering inom företaget vilket kan innebära stora problem. Suboptimering innebär att chefer väljer ett kortsiktigt tänk, där deras handlingar är riktade mot att maximera sin belöning i stället för att tänka långsiktigt utefter företagets bästa. Dilemmat kan motverkas genom att basera belöningen på flera år, vilket erhåller innebörden att de som blir bedömda undgår en del av den kortsiktiga pressen som annars kan förekomma. Vanligtvis används de långsiktiga belöningarna på chefsnivå, det utav motivet att chefer anses ha störst påverkan på företagets långsiktiga utveckling. Nackdelen är att det är svårt att mäta en individs prestation över en längre tidsperiod samt att det krävs att

⁶⁴ Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1* s. 238-239

⁶⁵ Ibid s. 238-239

⁶⁶ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 405-406

⁶⁷ Ibid s. 89

⁶⁸ Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1* s. 238-239

belöningen är av betydande storlek för att belöningen skall ses som en morot att sträva efter.⁶⁹ Att organisationer ej använder långsiktiga mått kan bero på att de anställda exempelvis byter arbete eller skiftar befattning inom organisationen, vilket försvårar implementeringen av långsiktiga belöningsystem.⁷⁰

3.5 Kritik mot belöningsystem

3.5.1 Vad som mäts blir gjort

En central aspekt kring användningen av belöningsystem är att de prestationer som sammankopplas med någon form av belöning kommer att utföras.⁷¹ Grundläggande för alla former av belöningsystem är att de är kongruenta med organisationens mål och strategier, vilket annars leder till att företagsledningen motiverar de anställda att ta fel beslut ur organisationens perspektiv.⁷²

3.5.2 Risk

En annan negativ aspekt med användningen av belöningsystem är att en del av den totala risk ett företag bär övergår till den anställde, där en belöning uteblir om de anställda ej uppnår de uppsatta målen.⁷³ När en organisation överlåter de anställda att bära risk bör dessa kompenseras med en riskpremie som speglar risken den anställde får utstå. Att misslyckas med att utforma rätt riskpremie medför att organisationen får svårt att anställa och behålla rätt personal. Påverkansprincipen är här en viktig aspekt kring utformningen av ett belöningsystem, vilken diskuteras mer utförligt under rubriken ”Påverkansprincipen”.

3.5.3 Kortsiktighet

Ett vanligt förekommande problem med att utforma belöningar mot utförda prestationer är att de anställda tenderar att få en kortsiktighet i sina handlingar. Kortsiktigheten innebär att de anställda exempelvis kommer att öka eller manipulera den data vilken en belöning är sammankopplad med. Det kan främst ske på en chefsnivå där chefen exempelvis tvingar de anställda att arbeta övertid, att de anställda tvingas att ej ta tillbaka tveksamma återköp eller att tveksamma garantiärenden ej tas som garanti. På kort sikt kommer dessa handlingar att medföra ett högre resultat men på lång sikt medför dessa handlingar en negativ inverkan på organisationens resultat.⁷⁴

⁶⁹ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 396-397

⁷⁰ Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1* s. 239

⁷¹ Lindblom, H. (1996). *Lön och belöning* s. 13

⁷² Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl* s. 32-33

⁷³ Ibid s. 224

⁷⁴ Ibid s. 444

3.6 Detaljhandel

”An important institution in our society, retailing provides considerable value to consumers while giving people opportunities for rewarding and challenging careers.”⁷⁵

3.6.1 Inledning

I enlighet med ovanstående citat, vilket poängterar vikten av detaljhandeln i dagens samhälle, skapar detaljhandelsbranschen värde för individer både som arbetsgivare och återförsäljare.⁷⁶ Detaljisten förenar tillverkningsorganisationer med den slutgiltige konsumenten, där försäljning kan ske exempelvis via traditionell försäljning över disk eller via internet. Det senare har, vilket framställts i studiens inledning, erhållit en allt större inverkan på detaljhandeln där en ökad mängd försäljningskanaler har medfört att antalet konkurrenter ökat. Med ett hårdare konkurrensläge måste numera företagen inom detaljhandeln erbjuda konsumenterna rätt produkt, till rätt pris, på rätt plats, vid rätt tid samtidigt som företaget skall prestera en vinst.⁷⁷

3.6.2 Kundintensitet

Enligt Levy & Weitz karaktäriseras detaljhandelsföretag av olika grad av personlig service där författarna exemplifierar en säljare på en cykelaffär, vilken med hög kundintensitet och service, skall erbjuda konsumenten en cykel vilken passar dennes behov. I det fallet har säljarens service och kompetens en betydande inverkan på kundens köp. Författarna jämför därefter cykelaffären med Wal-Mart, med lägre kundintensitet, där de anställda ej bidrar med personlig service i samma utsträckning.⁷⁸

Med den förändring vilken har präglat detaljhandeln under senare år, med ett ökat antal konkurrenter, kan en detaljist inte längre fokusera på en parameter för att attrahera kunder. Hemelektronikbranschen karaktäriseras i dagsläget av ett stort antal aktörer med likartat sortiment till liknande pris. Därmed bör en hemelektronikskedja utmärka sig genom exempelvis unik service. En hemelektronikbutik präglas av personlig service där en betydande del av de anställdas arbetsuppgifter är produkt demonstration och utav denna anledning är den butikanställda en avgörande faktor i företagets försäljning till konsumenterna. Den butikanställda kan ge utmärkt service till en kund och bristfällig service till en annan och därmed är det viktigt att ge den anställda incitament att kunna anpassa sig till de olika kunderna. Inom lågprissegmentet i modebranschen, där de flesta varor finns framme och kunden kan prova önskade plagg, är den personliga servicen däremot ej lika betydelsefull i kundens köp.⁷⁹

3.6.3 Belöningsystem inom detaljhandeln

Hur en organisation kan motivera samt vägleda de anställda är centrala aspekter en organisation bör ta hänsyn till, vilket är i enlighet med agentteorin där de anställda och en organisation i ett initialt läge anses ha olika mål. För att styra och motivera de anställda i detaljhandeln används i huvudsak tre metoder:

⁷⁵ Levy, M., & Weitz, B. A. (2001). *Retailing Management 4:e uppl* s. 27

⁷⁶ Ibid s. 27

⁷⁷ Ibid s. 8-26

⁷⁸ Ibid s. 42

⁷⁹ Ibid s. 586-587



Figur 3. 7 Tre metoder vilka används för att motivera samt styra de anställda i detaljhandeln.

Den hårdaste kontrollen en organisation kan ha över de anställda är genom att utforma formella regler och nedskrivna policyer för att öka sannolikheten att de anställda arbetar utefter företagets uppställda mål. Nedskrivna policyer kan exempelvis vara hur återköp och reklamationer skall hanteras samt hur kundbemötandet skall ske. Om en butiksanställd arbetar utefter dessa policyer kommer de, om de är kongruenta med organisationens mål, att arbeta utefter företagets vision. Nackdelen med den här formen av kontroll är att de anställda kan er hålla känslan av att de är övervakade, där motivationen till att utföra ett bra arbete kan minska. Det med anledningen av att den anställde ej kan använda sin kreativa förmåga till att utföra förbättringar.⁸⁰ Det är i enlighet med Herzbergs diskussion kring hygienfaktorer där författaren, i sin empiriska studie, kom fram till att dessa faktorer har en negativ effekt på individens arbetsmotivation.⁸¹

En annan metod vilken organisationer använder för att styra de anställdas beteenden är genom att utforma ett belöningsystem. En vanlig form av belöning inom detaljhandeln är provision, vilket innebär att en butiksanställd exempelvis erhåller en viss procent av försäljningen i lön, där formen vanligen används vid personlig försäljning. En annan vanlig form av belöning är bonus, vilket innebär att den anställde erhåller en kompensation för sina prestationer under en tidsperiod. En butikschef får vanligen en bonus om butiken, som denne ansvarar över, uppnår de uppställda målen. En ytterligare form av belöning, vilken ej är lika vanlig, är att de anställda erhåller ägarandelar i företaget, det för att er hålla ett ägartänk bland de anställda samt att styra dem mot att arbeta utefter, vad företaget på lång sikt anser är önskvärda prestationer.⁸²

Den tredje metoden för att motivera samt vägleda de anställda är med hjälp av företagets kultur. Företagskultur är enligt Nationalencyklopedin de värderingar och normer vilka utmärker en organisation.⁸³ Dessa band binder ihop de anställda och vägleder dem via oskrivna regler och policyer, vilket har större påverkan på de anställda än belöningsystem och nedskrivna policyer.⁸⁴ Fördelen med att ha en stark företagskultur är att styrmetoden är relativt kostnadseffektiv att implementera samt att kulturen kan medföra att de anställda använder ömsesidig kontroll, där motivet är att samtliga skall arbeta utefter företagets uppställda mål. Nackdelen är att det tar tid att utarbeta en stark företagskultur.⁸⁵

⁸⁰ Ibid. s. 305 -306

⁸¹ Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second ed s. 332-334*

⁸² Ibid. s. 305-306

⁸³ Nationalencyklopedin *Företagskultur*

⁸⁴ Levy, M., & Weitz, B. A. (2001). *Retailing Management 4:e uppl. s.306*

⁸⁵ Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl s. 85-92*

4 Empiri

I följande kapitel presenteras studiens företag utifrån deras belöningsssystem. Först framställs en kort beskrivning om företaget följt av belöningsystemets utformning. Vidare diskuteras butikschefernas perspektiv följt av de butiksanställdas perspektiv. Motivet till den här uppdelningen är framförallt att en tydigare bild av uppfattningen om belöningsystemet skall förmedlas.

4.1 KappAhl

KappAhl är ett modeföretag som grundades år 1953 av Per-Olof Ahl med ett klart recept på framgång; låg vinstmarginal i kombination med stora volymer, få mellanhänder och skickliga medarbetare. KappAhl har i dagsläget omkring 300 butiker och en årlig omsättning på 4,6 miljarder kronor. KappAhls nettoomsättning består i huvudsak av försäljning av kvinnokläder.⁸⁶ Företagets vision vilken ska genomlysas allt företaget strävar efter att genomföra är:

”KappAhl skall bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden för kundgruppen 30–50 år”⁸⁷

KappAhls butiker har under den senaste tiden ändrat fokus för att denna vision ska bli verklighet. Hur företaget har ändrat fokus förklarar Marie-Louise, butikchef i butiken på Avenyn, enligt följande *”tidigare har kunden varit i centrum hela tiden, numera bygger våra butiker inte på personlig service utan på varuvisning”*. Hon framhåller ytterligare att modebranschen överlag har förändrats mot likartat fokus. Att KappAhl har underminerat den personliga servicen stärks av en butiksanställd som på frågan om hon kan påverka kunden i sitt köp svarar att hon ej har någon nämnvärd inverkan på kundens val.

4.1.1 Belöningsystem inom KappAhl

KappAhl använder belöningsystem av den anledningen att det skall vara en morot för de anställda att arbeta hårdare. Katarina, butikschef i butiken på Kungsgatan, understryker betydelsen av ett belöningsystem med *”det handlar om att de anställdas motivation skall öka. Allt handlar om det”*. Belöningsystemet inom KappAhl har utarbetats efter samarbete mellan KFO och Handels och karaktäriserar, utöver en fast timlön, utav ett pott- och resultatbaserat system, där både individuella samt butikens prestationer avgör vad den anställde erhåller i belöning.⁸⁸ Baktanken med pottsystemet är att det skall fördelas på individuell basis och fastställa årsvis där den resultatbaserade provisionen bestäms på butikens månatliga prestation.

Belöningsystemet för butikschefer samt butiksanställda ter sig i olika former där butikschefens belöningsystem baseras, utöver en fast månatlig ersättning, på butikens resultat där denne erhåller en bonus om butiken uppnår uppställda budgetmål. Butikschefen har i viss mån möjlighet att påverka butikens resultat där denne främst kan inverka på personalkostnaderna i form av hur många anställda en butik använder per dag. Vidare bedöms en butikschef utefter en bedömningsmall vilken innehåller kriterier som en butikschef skall uppfylla. Kriterierna förmedlas av regionchefen vid de årliga lönesamtalen där kriterierna exempelvis kan vara hur butiken ser ut samt hur städad den är.

⁸⁶ KappAhl.com *Om KappAhl*

⁸⁷ KappAhl.com *Fakta*

⁸⁸ För mer information se bilaga 3



Figur 4. 1 KappAhls belöningsystem för butiksanställda.

Den resultatbaserade månatliga försäljningsprovisionen, vilken är en gruppbaserad provision, baseras på butikens försäljning och fördelas lika över samtliga anställda i butiken. Provisionen är timbaserad vilket innebär att i det fall butikschefen väljer att arbeta med färre anställda, som ovan beskrivits, blir provisionen högre per anställd. Provisionen fördelas ut på totalt antal timmar butiken använt vilket senare multipliceras med vardera anställds timantal, det för att se hur mycket varje enskild anställd erhåller i provision.⁸⁹ För att mäta de icke-finansiella måtten används en bedömningsmall, vilket hör till den pottbaserade belöningen, där den främst används av butikschefen för att bedöma den anställdes prestation inom följande områden; samarbete, kompetensutveckling, resultat, kundbemötande, problemlösning, ledarskap samt mångkunnighet.⁹⁰ Butikschefen bedömer samtliga anställda utefter en skala från ett till fyra där vardera poängen är värd en viss summa pengar, där syftet är att bedömningsmallen skall användas individuellt. Vid intervjuerna framkommer däremot att en av butikerna generellt delar ut pottpoängen, vilket resulterar i att alla anställda får lika stor del provision oavsett arbetsprestation. Vad butikscheferna ytterligare poängterar är att det finns ett intervall där den anställda har en minimigräns samt ett tak på vad denne kan erhålla i provision. Butikscheferna anser att minimigränsen är bra utav den anledning att de butiksanställda har en trygghet i vad de minst erhåller i ersättning.

Av intervjuerna framgick att varken butikschefer eller butiksanställda ansåg att de har någon nämnvärd påverkan på belöningsystemets utformning. En butiksanställd nämner att hon kan framföra sina tankar och funderingar till butikens fackliga representant där denne kan förmedla åsikterna till regionchefen. Marie-Louise framför att om en butikschef vill, har denne en möjlighet att ta bort eller lägga till kriterier i bedömningsmallen.

KappAhl har ytterligare uttalade belöningsystem i form av säljtävlingar samt internutbildningar för anställda som visar framfötterna. Säljtävlingar anordnas av både företaget och butikschefen och förekommer nästintill dagligen. De formella tävlingarna vilka bestäms utav företagsledningen, tävlar butiken antingen genom att jämföra sin prestation mot fjolåret eller mot andra butiker i regionen. En typisk säljtävling kan vara en "byxtävling" där den butik som sålt flest byxor under en period får någon form av icke-monetär belöning, där exempelvis hela gruppen erhåller en aktivitet tillsammans. KappAhl har tidigare haft fler utbildningar men antalet utbildningar har, i och med att KappAhls fokus skiftat från personlig service till varuvisning, avtagit i frekvens. Utav den anledningen är det främst butikschefs- samt dekoratörsutbildningar som ges idag.

⁸⁹ Se mer i bilaga 3

⁹⁰ Se mer i bilaga 3

4.1.2 Butikschefens perspektiv

Butikschefens arbetsuppgifter är att följa det dagliga arbetet samt att fokusera på butikens försäljning. Arbetsuppgifterna karaktäriseras likaså av ett personalansvar där en viktig uppgift anses vara att känna av hur personalen trivs samt hur stämningen är i butiken.

Vad gäller de butiksanställdas belöningsystem anser båda butikscheferna att det finns en tydlig koppling mellan prestation och belöning i dagsläget. De anser, att med den bedömningsmall vilken används, att det är rätt saker som belönas. Motivet till varför en av butikscheferna delar ut pottpoängen generellt framför hon framförallt två anledningar. Den första anledningen ligger i att butiken är relativt liten där de butiksanställda har annorlunda roller inom de olika avdelningarna, där de själva anser att de presterar sitt yttersta. För att inte skapa osämja bland de anställda delas därför pottpoängen ut generellt. Det andra motivet som butikschefen ser är att det är enkelt samt att det är rättvist, där alla erhåller lika stor del provision. De båda butikscheferna tror inte att de butiksanställda funderar speciellt mycket på belöningsystemet under tiden de arbetar. En butikschef menar att möjligheten att avancera inom företaget inte har den effekten som motivationsfaktor i dagsläget där hon uttrycker *”jag tror inte att alla vill avancera och därför tror jag inte att denna typ av belöning spelar större roll än den monetära delen”*. De fördelar butikscheferna ser med det nuvarande belöningsystemet är att de som visar framfötterna i arbetet också blir belönade, där Marie-Louise på frågan om vad hon tror de anställda anser om belöningsystemet framför *”jag tror de tycker det är bra. De anställda får betalt för arbetet och belöningsystemet är något du får extra. Att de även kan påverka det själva och ta del av kakan tror jag de blir motiverade av”*. Ytterligare fördelar anser de båda butikscheferna är att belöningsystemet, med betoning på pottsystemet, kan fungera som en väckarklocka för de anställda om de, enligt bedömningsmallen, får en låg belöning. En butikschef uttalade endast två tänkbara nackdelar med belöningsystemets utformning och det var att det ibland kan vara svårt för butikschefen att göra en bedömning av de anställdas prestation utefter bedömningsmallen. Vidare ser samma butikschef att det kan vara svårt, att för de anställda motivera varför en anställd får en lägre belöning än en annan.

4.1.3 Butiksanställdes perspektiv

Den butiksanställdes arbetsuppgifter karaktäriseras av att ta betalt, tömma provrum samt att fylla på varor i butiken. KappAhls butiker är uppdelade i olika zoner vilka de anställda ansvarar över. Det har, som tidigare nämnts, skett en förändring av butikernas utseende där den personliga servicen underminerats där fokus numera är på varuvisning.

Butikscheferna, i de båda butikerna vi studerat, tror inte att butikspersonalen blir nämnvärt påverkade i sitt arbete av det befintliga belöningsystemet. Detta stärks utav våra intervjuer med de butiksanställda där samtliga uttrycker att de ej tänker på belöningsystemet under tiden de arbetar, där en av de anställda framför *”jag tänker inte på det alls, jag hade till och med glömt bort de här pottpengarna”*. En annan tillfrågad betonar att *”i slutändan är det lite pengar det handlar om”*. De betonar också att belöningsystemet inte påverkar dem att behandla kunder annorlunda. De anställda antyder fler nackdelar med det gällande belöningsystemet än vad butikscheferna menar, där en anställd uttrycker *”nackdelen med systemet är väl att det inte är någon jättemorot”*. Fördelar de tillfrågade framför är att det är bra, att med pottsystemet få svart på vitt vad den anställde utför bra samt mindre bra. Ett intervjuobjekt uttrycker *”fördelar är att vi skall kunna bli bättre, att vi har något att ta på och arbeta utefter”*, vilket hon anser vara en motivationshöjare. En annan anställd betonar vikten av att ha ett belöningsystem där hon på frågan om hon ser en högre fast lön istället för resultat- och pottbaserad lön svarar *”nej det vill jag inte, känner sig extra motiverad när man får något extra för det man gör”*.

De butiksanställdas åsikter om utformningen kring belöningsystemet är framförallt, i den butiken där det tillämpas individuellt, att de anser att det är positivt att prestationerna bedöms på en personlig basis. Det medför att eventuella "free-riders" kan undvikas och att de som presterar bra blir belönade därefter. En anställd understryker "de som utför ett bra arbete skall också belönas". I butiken där pottsystemet fördelas generellt anser de flesta av de tillfrågade att pottsystemet ej fyller någon funktion, där de anser att det är orättvist då de anställda i butiken ej arbetar lika hårt. Ett intervjuobjekt uttrycker "alla tycker att man gör samma saker och då ska potten fördelas lika bland de anställda. Men det är inte tanken med pottsystemet, utan den som gör det lilla extra och presterar väldigt bra skall ha lite mer än de andra". "Free-riders" ses generellt bli ett problem vid den månatliga försäljningsbaserade belöningen där en av de anställda anser att detta problem kan förekomma i viss mån. De flesta av de tillfrågade betonar att de vet att det förekommer liknande problem men ej i den butik de arbetar i. På frågan om de anställda ser en mer individuell framför gruppbaserad lönesättning svarar de flesta tillfrågade att de anser att det nuvarande systemet är bra, där en mer individuellt baserad lön troligen medför en osämja bland de anställda i butiken. En tillfrågad uttrycker "jag tycker det är bra som det är nu, tror att det lätt kan bli tjat om det är mer individuellt". En nackdel som diskuterats vid pottsystemets utformning är att det kan vara orättvist av den anledningen att vissa anställda kan favoriseras av butikschefen. Motivet till varför det kan te sig orättvist är att det endast är butikschefens åsikt som räknas in i omdömet. Intervjuobjekten betonar däremot att de ej upplevt detta problem i den butik de arbetar i, men att det kan vara ett problem i andra butiker.

Vad gäller belöningarna anser majoriteten av de tillfrågade att det är de icke-monetära belöningarna som främst motiverar dem att prestera det lilla extra för företaget. Exempelvis på belöningar som uppskattas är middagar med hela butiken eller att få bekräftelse för väl utförda prestationer. Utöver ovannämnda belöningar ser de anställda exempelvis att titlar är motiverande där en anställd säger "det är kul när det syns att man gjort någonting bra". Samma butiksanställd menar här att det nuvarande pottsystemet endast visar för den anställde själv vad den åstadkommit, där det endast avspglas i den anställdes lönekuvert.

Vad de anställda också anser är motiverande är de olika säljtävlingarna KappAhl anordnar. En av de anställda säger "de ger en högre morot, för hela butiken belönas och det kan vara bra för sammanhållningen" där ytterligare en tillfrågad betonar "säljtävlingar är bra, då kommer tävlingsinstinkten fram, man följer de andra butikerna och ser hur man ligger till". Den sistnämnde fortsätter att berätta om belöningarna vid säljtävlingarna "det är väldigt roligt att gå ut tillsammans och ha roligt. Prata med varandra om något annat än jobb". Vad de anställda anser är negativt med de säljtävlingar som anordnas är att målen ibland sätts allt för högt samt att de ej kan påverka hur högt målen skall sättas. På frågan om den tillfrågade upplever en press att uppnå de högt satta målen svarar hon "nej, man kan inte ge mer än 120 %, för då går man in i väggen" men anser ändå att motivationen varit högre om de uppsatta målen varit lägre. Inget av intervjuobjekten nämner internutbildningar som en motivationsdrivande faktor. Marie-Louise tror att anledningen är att det är få butiksanställda som vill ha ett större ansvar samt klättra inom organisationen.

På frågan om de anställda anser att det är rätt saker som belönas betonar de flesta att dagens belöningsystem är väl utformat. En anställd framför "de tävlingar vi har mäter försäljning vilket är lätt att mäta och de kriterier som finns i pottsystemet täcker in nästan allt. Det är bra saker att fokusera på". Vidare menar de flesta av de tillfrågade att pottsystemet är rättvist när det tillämpas individuellt och betonar att om butikschefen delar ut potten generellt försvinner rättviseaspekten. En annan butiksanställd uttrycker här "alltså, jag funderar inte så mycket på det. Det är som det är". Vidare anser hon att butikschefen har en stor inverkan på om

pottsystemet är rättvist eller ej, där rättvisa kring belöningsystemet försvinner om butikschefen är partisk.

Avslutningsvis anser de anställda att belöningsystemet mäter de viktigaste aspekterna för organisationen men betonar att det, ur motivationssynpunkt, bör utformas på ett annorlunda vis.

4.2 Expert

Expert är en av de största aktörerna inom hemelektronikbranschen i Sverige och ingår i en nordisk koncern med över 1000 butiker varav 200 utav butikerna finns belägna runt om i Sverige. Till butikerna hör dels franchisetagare samt egna butiker där butikerna gemensamt omsätter omkring 4,3 Miljarder SEK.⁹¹ Martin, butikschef för Eriksbergsbutiken, svarar på frågan hur viktig personlig service är för företaget med ”*Expert bygger sitt varumärke på dels vara kunnigast på sakerna vi säljer samt personlig service. Det är jätteviktigt för Expert, inget snack om saken*”. Det stärks ytterligare utav vad företaget poängterar är unikt med Expert:

”Vi säljer ett noga utvalt sortiment inom hemelektronik och våra utmärkande drag är personlig service, specialistkompetens och centrala butikslägen.”⁹²

4.2.1 Belöningsystem inom Expert

Expert använder belöningsystem utav den anledningen att de vill styra säljarna mot att sälja de produkter Expert vill att de skall sälja, där det i slutändan skall vara produkter företaget tjänar pengar på. Detta stärker en av butikssäljarna som betonar ”*det handlar om att få kunden att köpa produkter som kunden kommer bli nöjd med, men vår roll är inte att stå och dela ut hemelektronik, utan vi måste också tjäna pengar. Därför bör man försöka få kunden att köpa marginalstarka produkter som vi tjänar mer pengar på*”. Den anställdes befattning samt arbetsuppgifter bestämmer vilka parametrar denne blir bedömd utefter. De olika befattningarna inom butiken är främst butikschef samt butiksanställda, där de sistnämnda delas in i säljare och kassapersonal.

Utöver den fasta lönen utformas butikschefens belöningsystem på en bonusbaserad lön i form av både finansiella och icke-finansiella mått. Butikschefens belöningsystem fastställs på en central nivå där denne ej har någon möjlighet att påverka utformningen av belöningsystemet. Den provisionsbaserade lönen grundar sig på ett flertal aspekter i form av budget och olika tariffer, där exempelvis täckningsbidrag samt hur butiken ser ut bedöms. Butikschefen har ej en direkt försäljningsprovision, likt de anställda, utan dennes försäljningsprovision speglas indirekt i hur mycket butikschefen säljer. Förhoppningsvis innebär butikschefens försäljning att butikens uppställda resultatmål uppnås, vilket medför att butikschefen får ta del av utfäst bonus. De uppställda resultatmålen, i form utav budget, sätts av företagsledningen där butikschefen sedan delar upp hur budgeten inom de olika produktkategorierna skall uppnås. De icke-finansiella mått en butikschef blir bedömd utefter ter sig främst mot hur det operativa arbetet i butiken sköts. Här bedöms exempelvis arbetet kring inventering, servicehantering samt hur butiken ser ut.

⁹¹ Expert.se Vad gör Expert unikt?

⁹² Expert.se Vad gör Expert unikt?



Figur 4. 2 Experts belöningsystem för butikssäljare.

De butiksanställdas formella belöningsystem består, i olikhet till butikschefen, enbart av en direkt försäljningsprovision. Belöningsystemet har utarbetats av företagsledningen, butikschefer samt ett par butikssäljare. Här har de anställdas provisionslön en direkt anknytning till deras prestation i butiken, där endast den anställdes försäljning har betydelse för hur mycket denne erhåller i provision. Belöningsystemets karaktär skiljer sig åt om den anställda är anställd som kassapersonal eller butikssäljare, där belöningsssystemet i huvudsak skiljer sig åt i den procentsats som provisionen består av samt vilka produkter den anställda erhåller provision på. Provisionsdelen, som är relativt låg jämfört med den fasta lönen, innefattar dels en direkt försäljningsprocentsats samt vad Expert kallar en provision på skottbelagda produkter. Den försäljningsbaserade provisionen innefattar ett intervall där den anställda är garanterad en minimiprovision varje månad. Anledningen till att ha en minimigräns förklaras i att de butiksanställda skall ha en ersättningstrygghet där Martin påpekar att en stor del provisionsbaserad lön, där den anställda ej vet hur stor nästa löneutbetalning blir, kan innebära att den anställda får svårt att planera sin vardag. Motivet till att använda ett provisionstak innefattar en löneutjämning, där butikens geografiska läge kan vara avgörande för hur mycket en anställd säljer. Genom att införa ett tak anser företagsledningen att provisionen skall bli mer rättvis, även om de anställda exempelvis i Eriksbergsbutiken sällan eller aldrig uppnår fastställd takgräns. Den skottbelagda provisionen, som bestäms av inköpsansvarig inom varje produktkategori, kan te sig i olika former där det exempelvis kan vara en punktprovision på en viss vara där belöning är av olika slag. Motivet med den skottbelagda provisionen är att företagsledningen skall fokusera de anställdas försäljning på exempelvis utgående produkter eller varor som finns i överflöd.

Utöver det formella, monetära provisionsbaserade belöningsystemet använder Expert ett informellt belöningsystem. Här har säljtävlingar samt utbildningar en betydande funktion, dels för att rikta de anställdas säljfokus samt att förbättra personalens säljteknik. Säljtävlingarna arbetas fram efter en diskussion mellan leverantörer och företagsledningen där valda produkter och belöningar bestäms. Utformningen av dessa säljtävlingar sker i huvudsak på butiksnivå men även individuella säljtävlingar används. Priset, vid butiksbaserade säljtävlingar, kan exempelvis vara en produkt som lottas ut bland de butiksanställda. I det fall en butiksanställd presterar oerhört bra under en månad har denne möjligheten att komma med i en försäljningsklubb i företaget. Den anställda erhåller då ett diplom vilket sätts upp på väggen i lunchrummet. Ytterligare en bekräftelsebelöning används utav en av butikscheferna som sätter upp veckans kvitto i lunchrummet, där resterande säljare kan se vilka möjligheter till merförsäljning en produkt har. De utbildningar som de anställda får ta del av är dels utbildningar Expert anordnar, vilka de själva benämner Expert Akademin. Här samlas ledning, butikschefer och anställda ett par gånger om året där både företagsledningen och leverantörer organiserar undervisningarna. Undervisningen är riktad dels mot produktkunskap

men också mot säljteknik, där de anställda erhåller tips och råd kring försäljning. Leverantörsutbildningarna sker löpande under året, där de anställda själva kan boka in produktutbildningar samt att leverantörerna anordnar utbildningar via events. Fokus vid dessa utbildningar är de anställdas produktkännedom.

4.2.2 Butikschefens perspektiv

Butikschefens roll är i huvudsak att leda det dagliga arbetet, där två viktiga arbetsuppgifter är att delegera den information som förmedlas från företagsledningen samt att motivera de anställda att prestera utefter företagets uppsatta mål.

Vad gäller butikschefernas uppfattning om de anställdas belöningsystem har de båda butikscheferna den uppfattningen att belöningsystemet är av yttersta vikt för att butiken skall uppnå de uppsatta försäljningsmålen. Ytterligare anser butikscheferna att de med dagens belöningsystem erhåller möjligheten att kontrollera vad den enskilde säljaren presterar samt att försäljningen, vilken är en kritisk faktor för företaget, sammankopplas med en belöning. Martin betonar vikten av att det finns en direkt koppling mellan prestation och belöning med *”jag är av den åsikt att alla jobb där det handlar om en prestation som naturligtvis gynnar företaget skall belönas utefter de kritiska områdena. Inom försäljning skall det fokuseras på försäljning”*. Utav den här anledningen erhåller säljarna ett starkt incitament ta hand om kunderna samt vara införstådda med hur produkterna de säljer fungerar, där det både gynnar företaget med en ökad försäljning samt den anställde i form av högre provision.

Att provisionen är satt på individuell nivå anser butikscheferna är bra då säljaren har möjlighet att påverka sin egen lön samt att denne blir ansvarig för prestationerna i butiken. Den anställde har därmed ingen möjlighet att gömma sig på ett lager och ändå få del av en provision. Martin tror att det är butikens storlek och antal produktkategorier butiken är indelad i som avgör om en gruppbaserad provision är möjlig att implementera. För att den gruppbaseade provisionen skall vara rättvis anser han att det krävs en sammanslagning av de olika produktkategorierna, det med anledningen av att de olika kategorierna har olika stor möjlighet till merförsäljning och därmed provision. Vidare tror Martin att butikens försäljning till stor del blivit oförändrad vid gruppbasead provision, det då de anställda troligtvis blir mer angelägna att pusha fram de som ej presterar.

Gällande prestationsmätningen i dagens belöningsystem, där måtten enbart baseras på finansiella aspekter, ser de båda butikscheferna en väsentlig fördel där det är lättvindigt att mäta finansiella mått samt att sammankoppla dem med ett belöningsystem. Martin anser att mått på exempelvis kundnöjdhet säkert skulle fungera inom Expert men att det är svårt att mäta dessa aspekter samt att det är problematiskt att implementera ett belöningsystem som baseras på icke-finansiella aspekter. Vidare menar Martin att det är här butikschefens uppgift kommer in i bilden. Det är denne som skall styra bort en säljare som endast fokuserar på kortsiktiga försäljningar framför att exempelvis hjälpa en kund. Joakim understryker säljarens personlighet som en central faktor kring hur denne assisterar en kund och därmed är rekryteringen en viktig del i att erhålla duktiga säljare. Vidare anser han att tiden en säljare hjälper en kund speglar den försäljning säljaren har möjlighet till, där längre tid per kund leder till en högre försäljning. Säljarna har därmed incitament att behandla kunderna väl då det i slutändan resulterar i en högre provision.

De säljtävlingar Expert utformar anses ha stor påverkan på säljarnas motivation samt att de hjälper företagsledningen att styra de anställdas försäljning. Martin påpekar här att *”tävlingarna styr försäljningen. Helt klart”*. Vidare anser han att det är bra att företagsledningen bestämmer vilka tävlingar som är relevanta då, om de blir för många, kan ha en negativ inverkan på de anställdas motivation. Då försäljningen riktas mot ett urval av

produkter är det av yttersta vikt att de varumärken vilka ingår i tävlingar skall vara väl utvalda. Består tävlingarna endast av lågprismärken, där säljarna styr all försäljningen mot dessa, kommer företaget följaktligen erhålla missnöjda kunder, vilket kan vara ödesdigert då företagets fokus är att vara experter på vad de gör.

Produktkategorierna vilka en Expertbutik är indelad i karakteriseras av olika höga produktmarginaler samt möjlighet till merförsäljning. Utav denna anledning roterar de anställda på de olika avdelningarna för att erhålla lika stora möjligheter till provisionsersättning, vilket de båda butikscheferna anser är rättvist. Utöver det anser de att den starka kopplingen mellan butikssäljarnas prestation och belöning medför att belöningsystemet är rättvist.

4.2.3 Butiksäljarnas perspektiv

Säljarnas arbetsuppgifter är utöver den direkta butiksförsäljningen, att med personlig service sträva efter att få en nöjd och återkommande kund. På frågan om ett intervjuobjekt kan påverka kunden i sitt köp framför denne *”om du inte påverkar kunden i dennes köp är du ingen säljare utan en expedit”* där han påpekar att en säljare skall styra kunden att köpa de produkter som medför att både säljaren och kunden blir tillfredsställd. En annan säljare betonar vikten av kundfredsställelse där denne säger *”är det så att en kund är missnöjd med något vi sålt kommer den kunden inte tillbaka, samt att denne sprider det dåliga ryktet vidare”*.

Överlag anser säljarna vi intervjuat att belöningsystemet är bra utav den anledningen att de blir motiverade av provisionssystemet. De ser en direkt koppling mellan prestation och belöning och anser att det är en sporre i det dagliga arbetet. En tillfrågad menar att provisionssystemet medför att säljarna tar kontakt med kunderna samt att det ger incitament att ej enbart expediera, utan försöka påverka kunden i dennes köp. En annan anställd ser inte provisionssystemet som den största motivationsfaktorn utan uttrycker *”den stora belöningen för mig är helt enkelt att det ska gå bra för butiken och att man själv och arbetskamraterna trivs”* men anser att en företagsledning bör utforma ett provisionssystem som vägleder de anställdas handlingar utefter företagets önskemål. Vidare finner de intervjuade en fördel med att den fasta lönen utgör en stor del av den totala lönen, dels för att de känner en trygghet i vad de får i ersättning samt att det medför att säljarna blir ärligare mot kunderna. En anställd uttrycker *”risken finns alltid att om lönesystemet är uppbyggt så att det är en väldigt stor provisionsdel att de anställda övergår från att vara säljare till att bli krängare”*. Men att enbart ha en fast lön ses ej som önskvärd då intervjuobjekten anser att säljarna kan bli allt för passiva i sitt arbete och i stället övergå till att bli expediter. En säljare framför nackdelen att belöningsystemet ej är lämpligt när det är lågkonjunktur. Han menar att om kundantalet avtar i butiken minskar också säljarens totala ersättning, vilket denne ej kan påverka.

Intervjuobjekten föredrar ett individuellt belöningsystem framför ett gruppbaserat, dels för att de själva kan påverka provisionen samt att de anser att ett gruppbaserat belöningsystem skulle medföra att en *”free-rider-effekt”* uppstod. Nackdelen, enligt samtliga intervjuobjekt, är att det med en individuellt baserad prestationslön kan förekomma att säljarna tar varandras kunder för att förbättra sin egen provision. Samtliga nämner att det förekommer inom Expert, men betonar att det ej förekommer i den butik de arbetar i.

Vad gäller säljarnas motivation kring belöningsformerna har de monetära belöningarna störst inverkan på de anställdas motivation. Flera intervjuobjekt betonar ändå att de gärna ser en kombination av både monetära och icke-monetära belöningar. En av de tillfrågade ser, utöver den monetära belöningen, att fler icke-monetära belöningar i form av middagar och aktiviteter

bör utformas, där intervjuobjektet betonar vikten av att umgås och träffa arbetskollegorna utanför arbetet.

Vad gäller butikssäljarnas syn på de säljtävlingar som anordnas svarar samtliga att de finner en högre motivation än om det inte fanns några tävlingar alls. Hur mycket säljarna motiveras av tävlingarna beror på vilka produkter säljtävlingarna består utav, där de tillfrågade anser generellt att det är viktigt att företagsledningen väljer produkter vilka är marginalstarka samt håller en hög kvalitet. Utöver det anser de att det i dagsläget är en lagom nivå med tävlingar, där en tillfrågad uttrycker *”blir det för mycket så blir man omotiverad, så det får inte vara för ofta heller”* där en annan säljare gärna ser fler tävlingar och menar att det kunde vara en tävling inom varje produktkategori. På frågan om säljtävlingarna medför en press på de anställda att uppnå uppställda mål svarar en säljare att denne ej känner någon press att prestera för egen vinning utan mer en press att butiken skall prestera bra.

På frågan hur ofta butiken uppnår uppställda mål svarar de tillfrågade att det är relativt ofta. En säljare poängterar att det handlar om vilka kunder som kommer till butiken. Samma tillfrågad anser att motivationen blir högre när denne eller butiken uppnår uppställda mål men anser ändå att det viktigaste är att butikssäljarna sätter egna mål. De anställda har en möjlighet att fastställa egna försäljningsmål i lunchrummet, där de visar de övriga säljarna vilket mål de satt för dagen. Det anser en tillfrågad säljare ökar tävlingsinstinkten hos de anställda.

Överlag anser de tillfrågade butikssäljarna att belöningssystemet är rättvist, där det framförallt är den anställdes egen prestation som i slutändan bestämmer dennes provision. En tillfrågad betonar att *”de som tjänar mest pengar är de som drar in mest pengar till företaget. På det sättet är det rättvist”* där en annan säljare uttrycker att *”alla säljare har samma möjligheter. Därför är det rättvist”*.

5 Analys

I studiens analyskapitel analyseras företagens belöningsystem utifrån den empiriska studie som genomförts samt den teoretiska referensram som presenterats. För att erhålla en lättförståelig bild av företagens belöningsystem analyseras organisationerna utifrån två av de huvudrubrikerna vilka presenterades i den teoretiska referensramen.

5.1 KappAhls belöningsystem

5.1.1 Utformning

De grundläggande syftena med alla belöningsystem är att rikta beteenden samt motivera de anställda att arbeta mot att företaget uppnår de uppsatta målen. KappAhls baktanke med det nuvarande belöningsystemet är, enligt en av butikscheferna, att belöningsystemet ska vara en morot för de anställda att arbeta hårdare. Utöver det skall belöningsystemet inbringa en teamkänsla bland de anställda, vilken skall åstadkommas med hjälp av den gruppbaseade månatliga försäljningsprovisionen samt den gruppbaseade belöningen vid säljtävlingar. I det fall ett belöningsystem ej tillämpas kommer de anställda, i enlighet med Arvidssons diskussion kring belöningsystemets syfte, att ej prestera utefter vad företagsledningen önskar. Utifrån vår empiriska studie, erhöll vi intrycket att KappAhl styr de anställdas arbete med en stark företagskultur, där flertalet av intervjuobjekten betonade att arbets sättet ej påverkats om belöningsystemet ersattes med enbart en fast lön. Levy & Weitz diskuterar i sin bok Retailing Management tre aspekter detaljhandelsföretag använder för att styra samt motivera de anställda, där belöningsystem samt företagskultur är två viktiga aspekter.

Arvidsson, diskuterar i boken Controllerhandboken, vikten av att påverkansprincipen följs där de anställda skall ha möjlighet att påverka den prestation de blir belönade utefter. Vid gruppbaseade belöningar, vilka KappAhl använder, kan tendens finnas att den anställda upplever att arbetsinsatsen ej har någon inverkan på hela gruppens prestation vilket, enligt Merchant & Van der Stede, medför att den anställda tappar motivation. Vidare diskuterar författarna påverkansprincipen, där de förklarar att individens motivation är beroende av det antal okontrollerbara faktorer, vilka väger in på individens möjlighet att erhålla en belöning. Den okontrollerbara faktor vi ser har störst inverkan på de anställdas möjlighet att erhålla belöning eller ej är hur de övriga medarbetarna presterar. Problemet med "free-riders" anses ha en negativ inverkan på individens motivation i det fall en anställd erhåller en lägre belöning utav den anledningen att dennes medarbetare ej presterat lika väl. Samtliga butiksanställda betonar att de känner sig delaktiga i butikens prestationer och därmed vad de blir bedömda på, vilket är i enlighet med påverkansprincipen. Vad gäller den bedömningsmall företaget använder anser de anställda att den fyller sin funktion om den ej generaliseras. En av de två butikerna i studien generaliserar bedömningsmallen, där butikschefen endast framförde fördelar med generaliseringen. Vi erhöll därmed uppfattningen att fler butiker fördelar pottpoängen generellt till de anställda. Generaliserar bedömningsmallen förlorar de anställda möjlighet att påverka den prestation de blir bedömda utefter och därför kommer belöningen, vilken skall fungera som en morot att förlora sin funktion. Vi ser framförallt en nackdel med KappAhls provisionsbaseade belöningsystem, där de butiksanställda ej har någon möjlighet att påverka kunden i sitt köp. De främjar i stället försäljningen indirekt genom att med en fräsch och välfylld butik påverka kunden i sitt köp. Vi anser därmed att påverkansprincipen ej följs i den gruppbaseade provisionen.

För den enskildes motivation är det viktigt, enligt Furnham, som i boken The Psychology of Behaviour at Work diskuterar rättvisaspekten att individen uppfattar belöningsystemet som rättvist. Författaren betonar att individens prestation skall spegla belöningen och att ingen

förfördelas med belöningsystemet. Huruvida bedömningsmallen anses rättvis eller ej skiljer sig mellan de två butikerna, då en av butikerna generaliserar bedömningsmallen. KappAhls belöningsystem är ej rättvist om bedömningsmallen generaliseras eller om butikschefen agerar partiskt, där anställda i det sistnämnda fallet erhåller en ersättning de ej är berättigade till. Vad gäller den gruppbaseade försäljningsprovisionen anser ett par av de butiksanställda att medarbetarna ej presterar lika väl, men ändå erhåller samma provision. De betonar att problemet är större i andra butiker än den de arbetar i men påpekar ändå att i det fall det inträffar att belöningsystemet då ej är rättvist.

I enlighet med Merchant & Van der Stedes diskussion kring utformningen av belöningsystem framför författarna att en företagsledning ej kan utforma ett heltäckande belöningsystem utefter endast en parameter. KappAhl använder en omfattande bedömningsmall för att mäta de icke-finansiella prestationerna samt en försäljningsprovision vilken mäter de finansiella aspekterna. KappAhl kan med det nuvarande belöningsystemet rikta den anställdes fokus på både försäljning samt andra kritiska aspekter, där exempelvis kundhantering berörs med bedömningsmallen. Den nackdel, vilken vi finner utifrån den empiriska studien, är att bedömningsmallen i dagsläget ej har någon större inverkan på de butiksanställdas motivation, där exempelvis en anställd uttrycker att hon glömt bort att den existerade. Anledningar till varför de anställda ej motiveras av bedömningsmallen anser vi är att den används på årsbasis samt att belönings storlek ej är av betydande storlek. Merchant & Van der Stede diskuterar sju kriterier vilka företag bör ta hänsyn till vid utformningen av belöningsystem. Två av dessa kriterier är belönings aktualitet i tiden samt dess betydelse för den anställda. Vi anser att KappAhl ej uppfyller dessa två kriterier, det med anledningen av att belönings storlek är av liten betydelse samt att den, i och med att den används på årsbasis ej är aktuell i tiden.

Utifrån vår empiriska studie erhöll vi intrycket att de anställda i högre grad motiveras av icke-monetära belöningar, vilka de erhåller vid säljtävlingar, än monetära belöningar som erhålls med det formella belöningsystemet. De anställda ansåg framförallt att icke-monetära belöningar vilka tillföll hela butiken var motiverande och flera ansåg att det var ett trevligt inslag att hitta på något med sina arbetskollaboratorer utanför arbetet. Vi finner ytterligare att de anställda efterfrågar mer uppskattning från företagsledningen, vilket intervjuobjekten betonar att de ej erhåller med det gällande belöningsystemet. Herzberg betonar att de icke-monetära belöningarna har större inverkan på individens motivation än de monetära belöningarna, vilket stärker de anställdas åsikter om belöningarnas utformning. Likaså tillfredsställer de sociala gruppbelöningarna det tredje steget i Maslows behovstrappa som diskuterar kontakten med andra människor. Merchant & Van der Stede anser att de icke-monetära belöningarna emellanåt är mer kostnadseffektiva än de monetära belöningarna för en organisation, vilket kan ge incitament att införa fler icke-monetära belöningar.

KappAhls belöningsystem är kortsiktigt i den meningen att inget mått fortlöper över ett år. Av våra intervjuer med fyra butiksanställda hade den anställd, som arbetat kortast tid inom KappAhl, arbetat i elva år. Vi erhöll känslan av att samtliga anställda trivdes på företaget och att företagskulturen passade de anställda väl. Utav den empiriska studien drar vi slutsatsen att KappAhl har en relativt låg personalomsättningshastighet samt att de har lyckats med att rekrytera och bibehålla personal vilka passar organisationskulturen. Vi ser utav denna anledning möjligheter för företaget att fästa ett långsiktigt belöningsystem till framförallt butikschefer, där det kan motverka den risk för kortsiktighet som finns i det nuvarande belöningsystemet. Vi ser att en tendens finns för butikschefer att arbeta med en mindre personalstyrka i butiken, det med anledningen av dennes belöningsystem till viss del baseras på om de uppsatta budgetmålen nås. Vid intervjuerna erhöll vi känslan av denna form av

kortsiktighet kan förekomma då en anställd framförde att hon var beredd att lägga ner ett hårdare arbete med få anställda i butiken, vilket följaktligen leder till en högre provision för den anställde. Varken butikschef eller butiksanställd framförde några nackdelar med beteendet utan diskuterade endast fördelar. Vad däremot en företagsledning bör vara uppmärksam på är hur kunderna upplever butiken med färre antal anställda.

De anställda föredrar att försäljningsprovisionen är gruppbaserad och betonar att en individuell provision ej är lämplig utav flertalet orsaker. De tror att belöningsystem på individuell basis leder till ett kortsiktigt beteende bland de anställda, vilket troligtvis medför att en konkurrens samt att dispyter skulle framkomma. Ett problem med gruppbaseade belöningar är att det är vanligt förekommande med en ”free-rider-effekt”, vilket inverkar negativt på individens motivation. Intervjuobjekten betonar att belöningsystemet i form av de säljtävlingar som anordnas är, i enlighet med vad butikschefen anser, bra för teamkänslan i butiken. Det stärks av Merchant & Van der Stedes resonemang där författarna anser att gruppbaseade belöningsystem kan motivera de anställda till mer samarbete. De anställda påpekar dock att det i dagsläget är mycket säljtävlingar, där fler tävlingar skulle påverka den anställdes motivation negativt.

5.1.2 Motivation

Belöningsystem används främst för att motivera samt styra de anställda att arbeta utefter företagets mål. KappAhl har, med gällande belöningsystem, ett verktyg att styra de anställda utifrån flertalet avseenden. Genom att sammankoppla belöningsystemet till både finansiella och icke-finansiella mått kan KappAhl styra de anställdas motivation både mot att arbeta utefter kortsiktiga försäljningsmål samt mot företagets långsiktiga mål. Att utforma ett belöningsystem är av betydande vikt i enlighet med Arces diskussion kring agentteorin. Han klargör att den anställde initialt agerar efter att maximera sina egenintressen framför företagets. KappAhl har genom utformningen av bedömningsmallen ett redskap att styra de anställdas prestationer på fler avseenden än försäljning, där kundbemötande samt problemlösning utgör aspekter för att den anställde skall erhålla en belöning. Dessa aspekter är viktiga för KappAhls överlevnad på lång sikt. Ur motivationssynpunkt har däremot belöningsystemet ett par förbättringsmöjligheter. Den bedömningsmall, vilken används i dag, ser de tillfrågade ej som någon motivationsfaktor, därmed fyller den ej funktionen företagsledningen avser. Skäl till varför den ej är motivationsdrivande anser vi vara att belönings storlek är av mindre storlek samt att den icke är tidsenlig. Vad den anställde presterar i början av året belönas först vid årsskiftet med bedömningsmallen, vilket medför att belöningen är avlägsen i tiden. Intervjuobjekten förmedlade en viss bild av hopplöshet vid diskussionen kring företagets utformning av budgetmål, där de framhöll att om butiken presterade utefter målen en månad, höjdes dessa mål för samma månad nästkommande år. Därmed betonade de att målen förr eller senare kommer att bli omöjliga att uppnå. KappAhl agerar här i motsats till vad målteorin gör tydligt, vilken säger att målen ska vara utmanande och specifika, där de ej skall vara för svåra med anledningen av att den anställdes motivation avtar vid allt för höga mål. Vidare betonar målteorin att de anställda skall vara delaktiga i utformandet av målen, vilket leder till en högre hängivenhet att uppnå målen för de anställda.

KappAhl tillfredsställer på ett bra sätt de lägre behov vilka beskrivs i Maslows behovspyramid. Utifrån den empiriska studien anser vi att KappAhl uppfyller de anställdas säkerhetsbehov, det i form av att den fasta ersättningen är relativt stor jämfört med den prestationsbaserade delen av lönen. Vi anser ytterligare, vilket tidigare nämnts, att KappAhl uppfyller de anställdas sociala behov. Företaget främjar behovet med de gruppbaseade icke-monetära belöningarna, vilka de anställda erhåller vid de säljtävlingar som anordnas. KappAhl bör däremot rikta fokus mot att uppfylla de anställdas fjärde steg i

behovspyramiden, vilket är behovet av uppskattning och status. En av butikscheferna förmodar att detta steg är beroende av den anställdes personlighet, där hon anser att flertalet av de anställda ej vill ha mer ansvar samt uppnå en högre status. De anställda har därmed ej något behov att klättra i företaget. Butikschefens antagande stärks likaså av de butiksanställda där merparten av de anställda ej vill ha mer ansvar i arbetet, vilket talar emot Herzbergs studie om motivations- och hygienfaktorer, vilken förklarar att de anställda motiveras utav mer ansvar. Vad ytterligare stärker de butikanställdas inställning till ett högre ansvar är de butikschefs- och dekoratörsutbildningar KappAhl anordnar vilka vanligtvis har få sökanden. Vi anser däremot att de anställda strävar efter att erhålla mer uppskattning för väl utförda prestationer, vilket är ett behov som karakteriserar Maslows fjärde steg i behovspyramiden.

KappAhls butikschefer följer den syn på de anställda vilken McGregor benämner Teori Y, vilket innebär att butikscheferna litar på de anställda att de kan utföra ett bra arbete. Det stärks av att butikschefen delegerar ansvarsområden till de anställda i butiken. Det följer likaså Herzbergs empiriska studie, där slutsatsen var att chefer skall delegera ansvar till de underställda samt låta dem använda sin egen kreativitet och kunskap i arbetet.

KappAhls provisionsbaserade belöningsystem följer i dagsläget ej förväntningsteorin, vilken efterfrågar en stark koppling mellan prestation och belöning för att motivationen hos de anställda skall vara hög. Kopplingen är däremot stark i användningen av bedömningsmallen, i det fall den bedöms på individuell basis. Vad gäller den gruppbaseade provisionen är kopplingen mellan prestation och belöning svag, det då det finns utrymme för en ”*free-rider-effekt*” bland de anställda. En annan faktor är att individens prestation ej har stor påverkan på butikens totala prestation.

Avslutningsvis anser vi, med stöd av ovanstående analysdiskussion att KappAhls belöningsystem mäter för företaget viktiga aspekter. Vi anser dock, i enlighet med de anställda, att belöningsystemet ur motivationssynpunkt bör förändras. Hur det skall förändras presenteras i studiens kapitel ”Rekommendationer till företagets belöningsystem”.

5.2 Experts belöningsystem

5.2.1 Utformning

För att motivera samt fokusera säljarna att arbeta utefter Experts uppställda mål har företagsledningen, med hjälp av butikspersonal, utformat ett belöningsystem där säljarnas handlingar skall vara kongruenta med företagets vision. Arvidsson anser att utformningen av belöningsystem är en central aspekt där författaren understryker att ett företag med hjälp av ett välutformat belöningsystem har möjlighet att styra de anställdas arbetsinsatser. Utifrån vår empiriska studie erhöll vi intrycket av att säljarna påverkas starkt av det nuvarande belöningsystemet. Vidare erhöll vi uppfattningen att Experts företagskultur påverkar säljarnas motivation relativt svagt, vilket Levy & Weitz anser är ett centralt verktyg för att styra samt motivera de anställda att arbeta i enlighet med företagets mål.

Vad som karakteriserar Experts belöningsystem är att säljarnas provision är beroende av faktorer vilka de både kan kontrollera samt inte kontrollera. Det är av central betydelse att påverkansprincipen följs till stor utsträckning, då följderna vid för många okontrollerbara faktorer kan bli en omotiverad personal. Säljarna uppfattar dessa okontrollerbara faktorer negativt då de inverkar på deras provision och möjligheter att vinna säljtävlingar. De okontrollerbara faktorer vilka nämns är butikens läge och storlek vilka är av betydelse i säljtävlingarna. Det framförs även kritik från säljarna att de bestraffas av den rådande lågkonjunkturen då det är färre kunder i butiken. Merchant & Van der Stede betonar att desto fler opåverkbara faktorer en individ bedöms utefter, desto större incitament måste denne

erhålla för att bära den okontrollerbara risken. Experts ersättning till säljarna skall därmed spegla de okontrollerbara faktorerna som inverkar på den anställdes ersättning. Säljarna på Expert anser att den direkta försäljningsprovisionen medför att säljarna har lika stor möjlighet att erhålla provision, vilket de anser är rättvist och därmed följs rättviseaspekten vid den försäljningsbaserade provisionen.

Att Expert fokuserar belöningssystemet på enbart finansiella aspekter anser butikscheferna vara av central betydelse där de betonar att belöningssystemet skall fokusera på de kritiska faktorerna för företaget. Finansiella aspekter kan mätas relativt enkelt vilket möjliggör att individens prestationer lättvindigt kan sammankopplas med ett belöningssystem. Att icke-finansiella aspekter som exempelvis kundservice ej är med i belöningssystemets utformning anser butikscheferna vara av den anledningen att det är svårt att mäta dessa aspekter. Vidare betonar de att det är svårt att erhålla en rättvis sammankoppling mellan de icke-finansiella måtten och ett belöningssystem. Följderna av Experts belöningssystem, där företaget endast mäter finansiella aspekter, blir att belöningssystemet ej fokuserar de anställda att arbeta utefter andra aspekter i företagets affärsidé, där kundservice är av central betydelse. Detta med stöd av uttrycket *"vad som mäts blir gjort"*, vilket förklarar att den anställdes fokus riktas mot det som belöningssystemet mäter. Ytterligare betonar Merchant & Van der Stede att inget ensamt mått kan spegla de faktorer vilka är viktiga för ett företag, där författarna poängterar att endast finansiella mått kan leda till en kortsiktighet i de anställdas beteende. På frågan vad företaget gör för att få kontroll på ovan nämnda beteenden svarar de båda butikscheferna att det är dennes arbetsuppgift att rekrytera rätt personal. Utöver att rekrytera rätt personal är butikscheferns arbetsuppgifter att styra bort butikssäljare vilka endast fokuserar på försäljningen och bortser från den viktiga serviceaspekten.

Att använda ett belöningssystem på främst individuell basis menar butikscheferna ger incitament till de anställda att visa sig ute i butiken, där de måste vistas, för att ha möjlighet att sälja och erhålla provision. Både säljarna samt butikscheferna bedömer att det nuvarande individuella systemet är fördelaktigt av den anledningen att en *"free-rider-effekt"*, som annars vanligtvis uppkommer vid gruppbelöningar, kan avstyras. Merchant & Van der Stede riktar kritik mot individuella belöningssystem där incitament för att ta varandras kunder, där denne gör allt för att få en hög provision, kan förekomma. Vidare diskuterar författarna att dessa beteenden kan öka företagets kortsiktiga försäljning, men på lång sikt, kan minska de anställdas motivation, vilken har en stark koppling till säljarnas produktivitet. De anställda på Expert uttrycker samtliga att de vet att det förekommer liknande kortsiktiga beteenden i andra butiker men betonar att det ej existerar i den butiken de arbetar i. Utifrån ovanstående tror vi att det är ett relativt förekommande problem inom Expert.

För att belöna väl utförda prestationer använder Expert både monetära och icke-monetära belöningar. De monetära belöningarna ter sig främst i form av den försäljningsprovision försäljningen medför, vilket enligt Merchant & Van der Stede är belöningar vilka bidrar till att företagets kortsiktiga mål uppnås. De monetära belöningarna ger en stark koppling till det finansiella mått som mäter individens prestation, därmed erhålls också en stark koppling mellan prestation och belöning. De icke-monetära belöningarna används främst vid säljtävlingarna Expert anordnar där de sker på en gruppbaserad basis, där butiken tävlar mot andra butiker. Den vinnande butiken lottar ut belöningen till de anställda, där en diskussion kring förväntningsteorins kan göras. En negativ aspekt kan därmed uppstå där säljarna anser att de har en liten chans att vinna ett pris, vilket medför att kopplingen mellan prestation och belöning blir svag. Här spelar en okontrollerbar faktor in i form av att slumpen blir en avgörande faktor om en individ erhåller en belöning eller ej. Det medför att den anställdes motivation att uppnå målen kan bli lägre. En tillfrågad butikschef menar att dessa

gruppbaseade butikstävlingar är fördelaktiga av den anledningen att de anställda sporrar varandra att prestera bättre. Det framkommer även en tendens att de anställda ser efter samt kontrollerar att alla arbetar. Merchant & Van der Stede kallar effekten ”*mutual monitoring*”, som är en form av grupptryck som uppstår bland de anställda vilket förhoppningsvis medför att säljarna genom att stötta varandra uppnår de uppsatta målen. Den andre butikschefen anser att gruppbaseade bedömningar säkerligen varit möjliga att använda inom Expert, där han tror att effekten på den totala försäljningen jämfört med en individuell försäljningsprovision skulle bli oförändrad. Det med anledningen av den gruppkänsla samt gruppkontroll, som ovan diskuterats, uppkommer. De tillfrågade säljarna anser att ett gruppbaseat belöningsystem medfört, utöver de nackdelar som framförts, att en stark teamkänsla bildats, vilket också Merchant & Van der Stede betonar med användningen av gruppbaseade bedömningar. Säljarna betonar ändå att de vill att belöningsystemet till stor del skall vara baseat på individuell basis.

Vad gäller belöningsystemens tidshorisont använder Expert, för varken butikschef eller butikssäljare, några långsiktiga belöningsystem. Utefter vår empiriska studie erhöill vi uppfattningen av att samtliga intervjuobjekt är relativt unga samt har arbetat en kortare tid i företaget. Vi förmodar att hög personalomsättningshastighet kan vara en av anledningarna till varför Expert ej använder något långsiktigt belöningsystem. Att utforma långsiktiga belöningsystem anser Arvidsson vara svårt, då de anställda i organisationer dels skiftar befattning inom företaget samt att de kan lämna organisationen. Vad gäller suboptimeringsproblem, vilket Merchant & Van der Stede menar är ett vanligt förekommande problem vid kortsiktiga belöningsystem, ser vi främst att det kan förekomma på en butikschefsnivå, där denne har resultatansvar för sin butik. Butikschefen har möjlighet att arbeta med färre anställda i butiken för att minska kostnaderna och således erhålla en högre bonus. Vi ser ej detta som något större problem, då de båda butikscheferna vi intervjuat betonat vikten av personlig service inom Expert.

5.2.2 Motivation

I enlighet med Arces diskussion kring agentteorin bör en företagsledning, för att motivera de anställda att arbeta utefter önskvärda mål, utforma incitament vilka medför att den anställda presterar efter företagets bästa. Båda butikscheferna anser att nuvarande belöningsystem gynnar både företaget samt den anställda vilket är centralt enligt agentteorin. Genom att införa ett belöningsystem anser butikscheferna att säljarna får incitament att sälja de produkter företagsledningen anser är viktiga att sälja, vilket medför att säljaren erhåller en högre ersättning i form av en högre provision. Med en stark koppling mellan prestation och belöning anser vi att säljarna erhåller en högre motivation, där de ytterligare erhåller incitament för att vara införstådda i gällande belöningsystem.

Enligt Maslows behovspyramid delas säljarnas behov in i olika kategorier där Expert kan stimulera vissa behov med hjälp av företagets belöningsystem. Vi anser att Expert uppfyller säkerhetsbehovet av den anledningen att säljarnas totala ersättning baseas till stor del utav fast lön. Båda butikscheferna anser att den miniminivå vilken en säljare erhåller i lön har ett syfte där den anställda skall ha en ersättningstrygghet i vad denne minst erhåller i månatlig ersättning. Vad som kan diskuteras är hur detta inverkar på individens motivation där den anställdes provisionsbaseade ersättning bör, enligt Merchant & Van der Stede, vara av betydande storlek för att säljaren inte ska bortse från den prestation som leder till belöning. De intervjuobjekt, vilka vi studerat, anser alla att den provisionsbaseade lönen är något de strävar efter att ta del av, där flertalet anser att deras arbete påverkats om den rörliga ersättningen försvann. Vidare, för att eftersträva att uppfylla Maslows tredje steg i behovspyramiden, vilket är kärlek och tillhörighetsbehovet, utformar Expert icke-monetära

belöningar i form av middagar och andra sociala events. Här erhåller den anställda möjligheten att umgås med kollegorna utanför arbetet, vilket majoriteten av de tillfrågade uppskattar. Merparten av de intervjuade önskar fler sociala events med arbetskollegorna, vilket kan vara ett tecken på att Expert ej helt uppfyllt detta behov hos säljarna. För att tillfredsställa de anställdas status- och uppskattningsbehov, vilket är det fjärde steget i behovspyramiden, bör Expert utforma fler bekräftelsebelöningar exempelvis i form av månadens säljare. I dagsläget har säljarna möjlighet att erhålla bekräftelse genom att sälja mycket, vilket då syns i försäljningsstatistiken. Det innefattar däremot en problematik då bekräftelsen enbart är baserad på finansiella termer, det utav den anledningen att en säljare kan bortse att prestera utefter andra aspekter som är viktiga för organisationen.

Vad gäller säljarnas inställning till former av belöningar motiveras de mest utav monetära belöningar, vilket ej är i samstämmighet med Herzbergs diskussion kring de icke-monetära belöningarnas stora betydelse. Flera intervjuobjekt betonar ändå att de gärna ser en kombination av både monetära och icke-monetära belöningsformer. En av de tillfrågade anser att fler icke-monetära belöningar i form av middagar eller aktiviteter skulle medföra en högre motivation, vilket stärker ovanstående resonemang kring Maslows tillhörighetsbehov. Intervjuobjektet betonar vikten av att träffa de anställda utanför arbetet. Merchant & Van der Stede diskuterar vidare om de icke-monetära belöningarna, där de poängterar att de emellanåt är mer kostnadseffektiva för en organisation än monetära belöningar, vilket kan vara incitament till att utforma fler icke-monetära belöningar.

En positiv aspekt med belöningsystemet anser butikscheferna vara att det är lättvindigt att mäta, där statistik kan erhållas ner till timnivå på vad de anställda presterar. I enlighet med Herzbergs hygienfaktorer, finns det en risk att de anställda känner sig övervakade och därmed pressade att sälja, vilket kan bli extra märkbart i dagens rådande lågkonjunktur. Då butikschefen har en direkt kontroll på vad varje enskild säljare presterar kan säljarna känna en press att uppnå de försäljningssiffror de normalt presterar under en månad. Här menar Herzberg att hygienfaktorerna, i form av exempelvis sträng kontroll, har en negativ inverkan på individens motivation. Denna teori motargumenteras både av butikscheferna samt de butiksanställda, där de understryker att det är ett trevligt inslag med statistik och att de blir sporrade av den självkontroll statistiken medför. Detta förhållningssätt diskuteras i McGregors Teori Y, där den anställda anses vara villig att utföra ett bra arbete samt är självgående och har en självkontroll över sitt arbete.

Expert eftersträvar att den enskilde säljaren utformar egna mål för dennes prestation. Säljarna synliggör uppsatta mål i butikens lunchrum, där samtliga säljares mål skall medföra att butikens budgetmål uppnås. En av aspekterna målteorin diskuterar är vikten av individens egen målsättning ur motivationssynpunkt. Utifrån vår empiriska studie erhöll vi intrycket av att säljarna sätter högre mål med det nuvarande belöningsystemet än vad de gjort i det fall företaget ej använt något belöningsystem. Detta stärks av målteorin vilken betonar vikten av individuella mål, där mer utmanande mål sätts samt att målen medför en större hängivenhet.

Avslutningsvis anser vi att Experts belöningsystem innefattar en av de viktigaste aspekterna för organisationen. Vi ser däremot ett par förslag på förbättringar, vilka presenteras i studiens kapitel ”Rekommendationer till företagets belöningsystem”.

5.3 Syntes mellan kundintensitet och belöningsystem

Utifrån studiens analysdiskussion har framförallt tre centrala faktorer vilka påverkat belöningsystemens utformning erhållits. Kundintensiteten har en direkt påverkan på hur företagets belöningsystem är utformade där utformningen likaså har en inverkan på hur de anställda uppfattar gällande belöningsystem. Utifrån dessa tre aspekter, vilka figur 4.3 illustrerar, kommer belöningsystemets utformning diskuteras kring företagets grad av kundintensitet.



Figur 4. 3 Kundintensitetens påverkan på belöningsystem.

5.3.1 Kundintensitet

Detaljhandelsföretag kännetecknas enligt Levy & Weitz av olika hög grad av personlig service där företag, med hög kundintensitet, skall sälja de produkter som uppfyller den enskilde konsumentens behov. Enligt författarna karaktäriseras företag med lägre grad av kundintensitet av arbetsuppgifter där fokus ej är med personlig service tillgodose kundens behov. Studiens företag, Expert och KappAhl, skiljer sig väsentligt i graden av kundintensitet där företagets fokus samt affärsidé har en signifikant skillnad. Expert skall vara experter på vad de gör, där bra priser samt hög grad av personlig service karaktäriserar hur organisationen säljer produkter vilka tillgodoser kundens behov. Graden av personlig service betonar samtliga intervjuobjekt vara oerhört viktigt i deras arbetsuppgifter, där en säljare på frågan om denne kan påverka kunden i sitt köp understryker att en säljare skall påverka kunden i sitt köp, annars är denne ingen säljare. Arbetsuppgifterna innebär, enligt butikscheferna, att säljarna skall vistas i butiken samt hjälpa kunden i dennes val. KappAhl däremot har på senare år, enligt butikscheferna, ändrat fokus från att sälja produkter via personlig service till att sälja produkter genom varuvisning. Det speglar den anställdes arbetsuppgifter där butikscheferna framför att en butikanställd skall hänga upp varor samt hålla butiken fräsch, vilket indirekt skall påverka kunden att köpa varor av KappAhl. På frågan om en anställd anser att hon kan påverka kunden i dennes val svarar hon att kunderna generellt är självgående i sitt val, vilket karaktäriserar låg kundintensitet.

5.3.2 Utformning

Då Expert samt KappAhl skiljer sig i graden av kundintensitet har belöningsystemen utformats på olikartade vis. Expert präglas, som ovan beskrivits, utav en hög grad av kundintensitet där belöningsystemet framförallt formats mot ett individuellt provisionsbaserat system vilket enbart mäter finansiella mått. KappAhl i sin tur har ett gruppbaserat provisionssystem för att mäta de finansiella aspekterna samt ett individuellt belöningsystem som mäter de icke-finansiella aspekterna. Med stöd av vår empiriska studie anser vi att påverkansprincipen följs i Expert med anledning av den starka kopplingen mellan prestation och belöning. Vi anser att påverkansprincipen i KappAhl ej följs vid den gruppbaserade försäljningsprovisionen, det med anledning av att kopplingen mellan

individens prestation och belöning är svag. Vid den pottbaserade delen av belöningsystemet anser vi att det finns en stark koppling mellan prestation och belöning, i det fall bedömningsmallen används individuellt. Expert arbetar enbart med hårda värden för att motivera de anställda att prestera utefter företagets önskemål. KappAhl har i rak motsats använt mjuka värden vid utformandet av sitt belöningsystem. De anställda på Expert markerar att inom ett försäljningsinriktat företag skall organisationer använda mått vilka baseras på företagets försäljning samt lyfter fram att andra aspekter, som exempelvis kundservice är svåra att mäta. Butikscheferna på KappAhl anser däremot att det finns fler aspekter som bör mätas för att motivera de anställda att prestera utefter företagets önskemål och därmed har bedömningsmallen en central betydelse. KappAhls resonemang stärks av Merchant & Van der Stede som menar att endast ett mått ej kan täcka in alla viktiga aspekter som en företagsledning bör ta hänsyn till. Butikscheferna i de båda företagen anser dock att deras belöningsystem är bra, rättvist samt att det mäter rätt saker. Vad gäller belöningsystemets utformning på kort respektive lång sikt ser vi ingen skillnad mellan de två företagen. Utifrån vår empiriska studie ser vi en skillnad i personalomsättningshastighet mellan företagen men då modebranschen består av flertalet olika segment kan vi ej dra en slutsats att kundintensiteten har någon påverkan på lång- respektive kortsiktiga belöningar.

5.3.3 Personal

Skillnaden i utformningen av belöningsystemen, har vad vi anser, medfört ett antal skillnader i personalens uppfattning och inställning till belöningsystem. Majoriteten av de butiksanställda på Expert efterfrågade monetära framför icke-monetära belöningar. I KappAhl fanns det däremot ett större intresse för icke-monetära belöningar. Flertalet av de anställda inom KappAhl efterfrågade sociala belöningar, där hela butiken gjorde något tillsammans. Vad vi anser är en anledning med att KappAhl efterfrågar fler icke-monetära belöningar är att företaget har en lägre personalomsättningshastighet än Expert, därmed har de anställda en starkare relation till sina kollegor. Vi anser ytterligare att de anställdas inställning till belöningsystem skiljer sig åt mellan företagen, där de anställda på KappAhl inte funderar över belöningsystemet i samma utsträckning som säljarna på Expert.

6 Rekommendationer till företagens belöningsystem

I studiens sjätte kapitel presenteras rekommendationer till företagens belöningsystem, det med hänsyn till de rubriker vilka diskuterats under rubriken ”Utformning av belöningsystem” i studiens teoretiska referensram. De rekommendationer som görs är för KappAhls butiksanställda samt Experts butikssäljare.

6.1 KappAhls belöningsystem

6.1.1 Påverkansprincipen

I ett företag med låg kundintensitet, har den anställde en begränsad möjlighet att påverka kunden i sitt köp. Därmed bedömer vi att påverkansprincipen följs mest lämpligt med den bedömningsmall vilken används. Bedömningsmallen skall användas individuellt och ej generaliseras samt för att få den mer aktuell i tiden skall den användas månadsvis. Vid fördelning av pottpengarna anser vi att ett vägt medelvärde av hela årets uppnådda poäng skall användas och det för att erhålla den anställdes prestation fördelat på årsbasis. Vid säljtävlingarna, vilka används i dagsläget, tävlar butiken i vissa fall mot andra butiker där personalen förklarar ett missnöje med att butikens läge och storlek är okontrollerbara faktorer i dessa tävlingar. Vi ser därför att någon form av justering av butikens storlek samt läge görs, vilket leder till en mer rättvis bedömning och således högre motivation hos de anställda.⁹³ Vi ser en risk att en sådan justering kan uppfattas som orättvis av de anställda då det är svårt att innefatta alla okontrollerbara faktorer samt avgöra hur de olika faktorerna inverkar på en butiks möjligheter till försäljning.

6.1.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningsystem

I och med att kundintensiteten är låg fyller en individuellt baserad försäljningsprovision ingen funktion. Det är i stället bra att provisionen är gruppbaserad, vilket medför en ömsesidig kontroll samt att det skapar en teamkänsla bland de anställda. Vi anser att bedömningsmallen är lämplig utav den anledningen att den mäter den enskildes prestation samt vad denne bidrar med till butikens prestation. Att enbart använda gruppbaserade belöningsystem kan inverka negativt på individens motivation i form av att de ej upplever att de bidrar till den prestation de blir bedömda utefter, samt att det ger utrymme för en ”free-rider-effekt”.

6.1.3 Finansiella eller icke-finansiella mått

Vi anser att KappAhl använder finansiella och icke-finansiella mått på ett lämpligt sätt. De anställda erhåller ett försäljningstänk genom grupprovisionen tillsammans med en långsiktig syn med bedömningsmallen. Bedömningsmallen mäter de icke-finansiella aspekterna, vilka är vitala för företagets långsiktiga verksamhet. Vad som kan diskuteras är huruvida bedömningsmallen mäter de mest relevanta aspekterna för företaget samt hur budgetmålen utformas. Vi anser att KappAhl skall sammankoppla utbildningar med bedömningsmallen, vilket skall medföra att den anställde erhåller utbildning inom de områden vilka behöver förbättras. Det medför att den anställde har bättre förutsättningar att prestera väl nästkommande period. För att de anställda skall erhålla högre hängivenhet till de uppsatta budgetmålen anser vi att företagsledningen, efter diskussion med butiken, skall sätta målen. Den risk vi ser med införandet av utbildningar är att utbildningen ej har någon inverkan på den anställdes beteende då det finns en risk att den anställde ej har incitament att utveckla de svagheter bedömningsmallen framvisar. Vidare ser vi ett problem i att de anställda är med och utformar budgetmål, det med anledning att de har incitament att sätta låga budgetmål för att öka sannolikheten att målen uppnås.

⁹³ Justeringar kan exempelvis göras mot butikens omsättning, storlek samt mot kundtillströmningen. För mer exakta mått anser vi att mer forskning inom området krävs.

6.1.4 Monetära eller icke-monetära belöningar

Vi bedömer att KappAhl skall koppla en icke-monetär gruppbaserad belöning till den nuvarande försäljningsprovisionen. Anledningen bedömer vi vara att en gruppbaserad belöning är bra för teamkänslan inom gruppen, vilken är av största betydelse, då de bedöms utefter vad gruppen presterar tillsammans. Vi anser likaså att de anställda önskar fler icke-monetära belöningar i form av uppskattning för väl utförda prestationer. Vi ser därmed en möjlighet att införa en utmärkelse som månadens anställd, vilket vi finner skulle påverka de anställdas motivation positivt samtidigt som det är kostnadseffektivt för företaget. Hur månadens anställd skall utses kan delvis ske utefter bedömningsmallen, men också med hjälp av de anställda som underrättar butikschefen vem de anser presterat främst under månaden. Den risk vi ser kring fastställandet av månadens butiksanställd är framförallt i det fall butikschefen bestämmer, att denne kan vara partisk. Om de butiksanställda fastställer månadens anställd kan andra aspekter än den anställdes prestation erhålla en betydande roll, där de butiksanställdas relation till varandra kan vara en avgörande faktor. Det finns därmed en risk att framtagandet av dessa utmärkelser erhåller en negativ konsekvens på de anställdas motivation och teamkänsla.

6.1.5 Kort- eller långsiktiga belöningar

Utifrån de sex intervjuer vi genomfört på KappAhl har vi erhållit bilden av att företaget har en låg personalomsättningshastighet, vilket ger möjligheter till att införa ett långsiktigt belöningssystem. Vi ser främst möjligheten att implementera ett långsiktigt belöningssystem till butikscheferna och det baserat på budgetmål, där vi anser att fem år är en lämplig tidshorisont. Belöningen, för att den skall vara motiverande, skall vara av betydande storlek samt att den skall vara utformad i form av monetära medel. Anledningen som vi ser är att pengar accepteras samt har en stark påverkan på de flesta individer. Utöver det anser vi att möjligheter finns att utforma ett långsiktigt belöningssystem till de anställda. Vi anser dock att det kan vara problematiskt att implementera och att det krävs mer studier för att försäkra sig om vilken effekt ett sådant system skulle få på de anställdas motivation. Ett problematiskt inslag vid långsiktiga belöningar är att belöningen är avlägsen i tiden och därmed ej har någon inverkan på butikschefens beteende att sträva efter företagets långsiktiga mål. Ytterligare ett problem är att det kan vara kostsamt för företaget då belöningen måste vara ansevärd för att butikschefen skall erhålla incitament att arbeta utefter målen.

Utifrån ovanstående diskussion kring belöningssystemets utformning presenterar vi här de aspekter som vi anser att KappAhls belöningssystem för butiksanställda skall bestå utav:



Figur 6. 1 Förslag på KappAhls belöningssystem för butiksanställda.

6.2 Experts belöningsystem

6.2.1 Påverkansprincipen

Vi anser att påverkansprincipen till viss del följs i och med att säljarna på Expert har en stark koppling mellan prestation och belöning, vilket är ett krav enligt påverkansprincipen. Saker som bör utformas annorlunda är de okontrollerbara faktorer vilka påverkar säljarnas möjlighet att prestera. Vad som är besvärligt att ta hänsyn till är det rådande konjunkturen samt hur konkurrenter till företaget agerar. Däremot anser vi att Expert skall förändra utformningen av säljtävlingarna så att butikens läge och storlek ej har en avgörande betydelse för en butiks möjlighet att vinna. Dessa tävlingar bör viktas med ett mått som tar hänsyn till säljarnas utsikter för försäljning och således utforma det rättvist.⁹⁴ Vidare bör Expert avskaffa den individuella belöning, vilken lottas ut bland de anställda, om butiken vinner en säljtävling. Det för att eliminera slumpens inverkan som försvagar kopplingen mellan prestation och belöning. I stället bör belöningen vara utformad mot en gruppbaserad icke-monetär belöning, vilket kan skapa en teamkänsla bland säljarna då de tillsammans vinner säljtävlingarna samt uppnår butikens budgetmål. Den problematik vi ser i att justera säljtävlingarna efter okontrollerbara faktorer är framförallt att måtten uppfattas som orättvisa då det är svårt att mäta storleken samt lägets betydelse för en butiks möjligheter till försäljning. Ytterligare problematik kan diskuteras kring de icke-monetära gruppbelöningarnas betydelse för de anställdas motivation, då vi i vår empiriska studie erhöll bilden av att monetära belöningar har en större betydelse för den anställda på Expert.

6.2.2 Individuellt eller gruppbaserat belöningsystem

Vid hög kundintensitet anser vi att belöningsystemet skall te sig på individuell basis, vilket Experts system karaktäriseras av i dag. Vad vi betonar är att företaget skall fokusera på att komplettera det individuella med ett gruppbaserat belöningsystem. Det medför att teamkänslan hos säljarna ökar. Vi bedömer att det gruppbaserade belöningsystemet skall baseras på budgetbaserade mål, vilket speglar en av de kritiska faktorerna i företagets affärsidé. Vidare ger det incitament för säljarna, oavsett i vilken produktkategori de arbetar inom, att fokusera på butikens totala försäljning. Utöver det incitament som belöningen medför uppstår dessutom ett grupstryck bland säljarna att kontrollera varandras arbete, vilket i slutändan skall medföra att Expert uppnår eller presterar över de uppställda budgetmålen. En risk vid gruppbaserade belöningsystem är att det finns utrymme för en ”free-rider-effekt”, som inverkar negativt på de anställdas motivation. Då samtliga anställda erhåller samma belöning kan en diskussion kring rättvisaspekten göras, där belöningen skall spegla den enskildes prestationer.

6.2.3 Finansiella eller icke-finansiella mått

Utöver att sälja ett noggrant utvalt sortiment av hemelektronik är Experts utmärkande drag personlig service. Företaget har däremot enbart finansiella mått i sitt belöningsystem där säljarna ej har några incitament att fokusera på personlig service. Därför anser vi att Expert skall utforma ett icke-finansiellt belöningsystem, vilket kompletterar de finansiella måtten. De icke-finansiella måtten medför att de anställda arbetar i enlighet med den uppställda affärsidén. Vi anser att de icke-finansiella måtten skall karaktäriseras av en bedömningsmall, vilken mäter de viktigaste aspekterna för företaget.⁹⁵ Vad som är av betydande vikt är att den

⁹⁴ Aspekter som vi anser kan användas är exempelvis mått på kundtillströmning, omsättning samt butikens storlek. Mer exakt vilka mått samt hur de skall mätas anser vi att vidare forskning får utvisa.

⁹⁵ De aspekter som vi anser bör tas med i denna bedömningsmall är framförallt aspekter kring kundservice. Vi anser att butikschefen har möjlighet att utföra denna bedömning. Vilka ytterligare aspekter som bör vara med får vidare forskning utvisa.

enskildes prestationer avgör vilken poäng denne erhåller. Vi betonar att poängsättningen, för att ligga väl med i tiden, skall ske månatligen. Denna bedömningsmall anser vi skall ligga till grund för Expert Akademiens utbildningar, där undervisningarna skall vara utformade efter de aspekter bedömningsmallen innefattar. Därmed kommer de anställda att arbeta utefter företagets långsiktiga vision, vilken betonar betydelsen av kompetens och personlig service. Den problematik vi ser kring användandet av icke-finansiella mått är främst att det är svårt att fastställa de mest kritiska aspekterna för företaget. Utöver det ser vi en svårighet i att mäta dessa kritiska aspekter och sedan koppla dem till ett rättvist belöningssystem.

6.2.4 Monetära eller icke-monetära belöningar

Experts belöningssystem ter sig främst mot monetära former, vilket medför att säljarna har en stark förväntan på vilken belöning en prestation medför. Vi anser att företaget skall behålla den monetära utformningen, det i enlighet med att Expert karaktäriseras av hög kundintensitet. Vi anser däremot, utefter studiens analys, att företaget bör utforma fler icke-monetära belöningar. Företaget skall utarbeta fler bekräftelsebelöningar i form av månadens säljare, vilket är en motivationshöjare för säljarna samt förmånligt för organisationen. De gruppbaseade belöningarna, vilka ovan diskuterats, skall karaktäriseras av icke-monetära belöningar. Vi anser att sociala aktiviteter i form av exempelvis middagar kan uppfylla säljarnas sociala behov samt att de erhåller en starkare teamkänsla. Den risk vi ser med den starka kopplingen mellan prestation och de monetära belöningarna är att det kan bli en stark kortsiktighet i säljarnas beteende. Problematiken med införandet av icke-monetära belöningar är att det finns en risk att de ej blir kostnadseffektiva för företaget, det med anledningen av att de anställdas motivation påverkas i högre grad av de monetära belöningarna.

6.2.5 Kort- eller långsiktiga belöningar

Expert använder ej något långsiktigt belöningssystem som löper längre än ett års tid. Vi anser att företaget bör utforma ett långsiktigt belöningssystem, framförallt för butikschefer. Det långsiktiga belöningssystemet skall vara utformat utefter finansiella mått av den anledningen att det är ett precist samt relativt enkelt mått att mäta. Det medför att butikschefen erhåller incitament att tänka långsiktigt, vilket ytterligare kan främja de icke-finansiella aspekterna. Vi anser att butikschefen då fokuserar på de aspekter vilka, på lång sikt, leder till en ökad försäljning. Hur belöningen skall vara utformad låter vi vidare studier utvisa. Den största problematiken vi ser med införandet av långsiktiga belöningssystem är att Expert har en relativt hög personalomsättningshastighet. Ytterligare svårigheter ser vi med att belöningarna ej är aktuella i tiden vilket medför att individens beteende förblir opåverkat.

Utifrån ovanstående diskussion kring belöningssystemets utformning presenterar vi nedan de aspekter vi anser att Experts belöningssystem för butiksäljare skall bestå utav:



Figur 6. 2 Förslag på Experts belöningssystem för butiksäljare.

7 Slutsats

I studiens avslutande kapitel presenteras våra slutsatser kring hur kundintensiteten påverkar utformningen av belöningsystem i detaljhandeln samt vilka frågeställningar vi anser är intressanta för vidare studier. Slutsatsen presenteras med utgångspunkt i låg respektive hög kundintensitet, det för att erhålla en tydlig bild av studiens slutsats.

7.1 Låg kundintensitet

Utifrån studiens analysdiskussion anser vi att incitament föreligger för organisationer, vilka karaktäriseras av låg kundintensitet, att utforma belöningsystemen på en gruppbaserad basis. En av anledningarna är att den anställde ej har någon påverkan på kunden, vilket medför att denne ej skall bli belönad utefter individuell försäljning. För att de anställda likväl skall fokusera på försäljning, anser vi, att ett företag lämpligtvis utformar ett gruppbaserat provisionssystem.

Vi finner ytterligare att en låg kundintensitet medför att finansiella mått ej är tillräckliga för att mäta individens prestation. Anledningen är att kopplingen mellan prestation och belöning är svag. Det finns därav goda skäl till att belöningsystemet kombineras med icke-finansiella mått av den anledningen att organisationer ska ha ett heltäckande belöningsystem. Vi anser att vid låg kundintensitet erhålls den tydligaste kopplingen mellan individens prestation och belöning med en bedömningsmall.

Utifrån vår analysdiskussion bedömer vi att de anställda, i vad som karaktäriserar låg kundintensitet, efterfrågar icke-monetära framför monetära belöningar. Vi bedömer att motivet är att förväntan mellan prestation och belöning är svag och eftersom målen är baserade på butikens prestation, anser vi därmed att belöningen skall tillfalla hela gruppen och bestå utav en social gruppaktivitet.

7.2 Hög kundintensitet

Med utgångspunkt i vår analys drar vi slutsatsen att företag inom detaljhandeln, vilka kännetecknas av hög kundintensitet, har goda skäl för att utforma belöningsystem på individuell basis. Kundenservice utgör en stor del av den anställdes arbetsuppgifter där det är dennes prestation som avgör om konsumenten inhandlar en produkt eller ej. Utav den anledningen ser vi att organisationer har incitament för att se hur de enskilda presterar, vilket medför att individuella belöningsystem krävs. Vi bedömer således att gruppbaserade belöningsystem skall utformas som ett komplement till den individuella prestationsmätningen, där vi anser att syftet är att frambringa en teamkänsla bland de anställda.

Vid hög kundintensitet anser vi att organisationer har incitament för att utforma belöningsystemet utefter finansiella mått. De finansiella måtten kan sammankopplas med den enskildes prestationer, vilket medför att den anställde erhåller en stark koppling mellan vad denne presterar samt vilken belöning denne erhåller. Att den enskilde har en stark koppling mellan prestation och belöning medför att påverkansprincipen följs, vilket är grundläggande i alla former av belöningsystem.

Vi finner ytterligare att den starka kopplingen mellan prestation och belöning medför att organisationer, vilka karaktäriseras av en hög grad av kundintensitet, har goda skäl till att utforma belöningarna mot monetära former. Vi anser att det finns en stark koppling mellan de finansiella måtten som används och de monetära belöningarna, vilket medför en stark förväntan från individen på vad dennes prestation medför i belöning. Ytterligare ser vi att icke-monetära belöningar ej medför den starka förväntan på belöningen som en monetär

belöning medför. Därför betonar vi att de icke-monetära belöningarna rimligen kan utformas som en komplettering till de monetära, där den butikanställda skall ha möjlighet att uppfylla de behov som Maslow diskuterar i sin behovspyramid.

7.3 Slutsats angående kundintensitet

Utifrån ovanstående slutsatsdiskussion kring hög och låg kundintensitet drar vi slutsatsen att kundintensiteten påverkar belöningssystemens utformning. Det är i enlighet med våra förväntningar vilka framlades i studiens problemdiskussion.

7.4 Förslag till vidare studier

Vi anser att det finns flera intressanta aspekter att studera inom området. Vi presenterar här tre av dem:

- *Att studera kundintensitetens påverkan på personalomsättningshastigheten i företag inom detaljhandeln.* Vi fick under studiens utveckling en bild av att personalomsättningshastigheten skiljer sig avsevärt mellan KappAhl, med låg kundintensitet, och Expert med hög kundintensitet.
- *Utföra en heltäckande studie kring ett företags belöningssystem inom detaljhandeln. Hur belöningssystemet uppfattas från företagsledning ner till butikanställd?* Det är intressant för att erhålla en inblick i av hur tanken med belöningssystemet är från företagsledningen. Det för att se om tanken stämmer överens med den uppfattning som de butikanställda har om belöningssystemet.
- *Att undersöka vilka aspekter en bedömningsmall inom hemelektronikbranschen skall innefatta samt hur denna bedömningsmall skall mätas.* Under vår studie har vi kommit fram till att implementeringen av en bedömningsmall i hemelektronikbranschen skulle vara bra för företagen. Hur och vilka aspekter som ska innefattas är då en fråga vilken vi anser är intressant att studera närmare.

Källförteckning

- Arce, D. G. (2007). Is Agency Theory Self-Activating? *Economic Inquiry Vol. 45 Issue 4* , 708-720.
- Arvidsson, P. (2005). *Styrning som belöningsystem*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behavior 10:e uppl.* Kina: G & S Book Services.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. i S. E. Bonner, & G. B. Sprinkle, *Accounting, Organizations and Society* 27 (s. 303-345). USA: Elsevier Science Ltd.
- Cook, S. (2008). *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*. London: Kogan Page.
- Deal, T. E., & Bolman, L. G. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap 3:e uppl.* Ozgraf: John Wiley & Sons, Inc.
- Ekengren, A.-M., & Hinnfors, J. (2006). *Uppsatshandboken*. Danmark: Studentlitteratur.
- Expert Sverige AB. (u.d.). *Vad gör Expert unikt?* Hämtat från <http://www.expert.se/content/content.aspx?tbcontentid=125> den 29 april 2009
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization, second edit.* Hove: Psychology Press.
- Gilbert, D. (1999). *Retail Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Oslo: Bedriftsökonomens förlag A/S Oslo.
- KappAhl AB. (u.d.). *Om KappAhl*. Hämtat från <http://www.KappAhl.com/corp/About-KappAhl/Fakta/Barn-overall/> den 03 maj 2009
- KappAhl Sverige AB. (u.d.). *Fakta*. Hämtat från <http://www.KappAhl.com/corp/About-KappAhl/Fakta/Historik/> den 22 maj 2009
- KFO & Handelsanställdas förbund. (2004). *Så fördelas den lokala lönepotten*. Stockholm: KFO & Handelsanställdas förbund.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of managerial issues* , 255-271.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2001). *Retailing Management 4:e uppl.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lindblom, H. (1996). *Lön och belöning*. Uppsala: Konsultförlag.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise Annotated Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2:a uppl.* Edinburgh: Pearson.

Nationalencyklopedin. (den 17 april 2009). *www.ne.se*. Hämtat från:
<http://www.ne.se/artikel/1145185> den 17 april 2009

Nationalencyklopedin. (den 17 april 2009). *www.ne.se*. Hämtat från:
<http://www.ne.se/kort/f%C3%B6rst%C3%A4rkning> den 17 april 2009

Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön - Lönar det sig?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Olve, N.-G., & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken Upplaga 9:1*. Malmö: Författarna och Liber AB.

Sloof, R., & van Praag, M. C. (2008). Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization* , 794-809.

Svenning, C. (1997). *Metodboken 2:a uppl.* Lorentz förlag.

Svensson, A., & Wilhelmson, L. (1988). *Belöningsystem*. Arlov: SIPU.

Walker, B. (2000). Monitoring and motivation in principal-agent relationships: Some issues in the case of local authority services. *Scottish Journal of Political Economy; Nov2000, Vol. 47 Issue 5* , 708-720.

Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L. T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuobjekt

KappAhl

Avenyn

Marie-Louise, Butikschef (2009-04-21)

Anonym, Butiksanställd (2009-04-21)

Anonym, Butiksanställd (2009-05-15)

Kungsgatan

Katarina, Butikschef (2009-04-23)

Anonym, Butiksanställd (2009-04-23)

Anonym, Butiksanställd (2009-04-23)

Expert

Bäckebo

Joakim, Butikschef (2009-05-12)

Anonym, Butikssäljare (2009-05-12)

Anonym, Butikssäljare (2009-05-12)

Eriksberg

Martin, Butikschef (2009-05-12)

Anonym, Butikssäljare (2009-05-12)

Anonym, Butikssäljare (2009-05-12)

Bilaga 2: Intervjufrågor

KappAhl

Intervjufrågor butikschef

Bakgrundsfrågor:

- Berätta kortfattat om dig själv och din nuvarande tjänst
- Arbetsuppgifter
 - Butikschefens
 - Butiksanställdas

Belöningspecifika frågor:

- Hur ser belöningsystemet ut inom KappAhl? (ej siffror)
- Varför använder KappAhl belöningsystem?
 - Berätta kortfattat om butikschefens belöningsystem
 - Hur ser de butiksanställdas belöningsystem ut?
 - För och nackdelar med dagens belöningsystem?
- Hur informeras de anställda om gällande belöningsystem?
- Kan du, som butikschef, påverka gällande belöningsystem?
- Hur ser kopplingen ut mellan prestation och belöning?
- Hur ofta mäts prestation mot belöning?
- Hur tror du de anställda uppfattar belöningsystemet?
- Kan de anställda påverka utformningen av belöningsystemet?
- Finns det några icke-monetära belöningar?
 - Vid säljtävlingar?
 - Utbildningar inom KappAhl?
 - Möjlighet att avancera inom företaget?
- Har företaget några långsiktiga prestationsmått?
- Känner du att belöningsystemet påverkar dig att behandla de anställda annorlunda?
- Kan du känna att det blir någon rivalitet bland de anställda?
- Anser du att rätt saker belönas?
- Anser du att nuvarande belöningsystem är rättvist?

Intervjufrågor butiksanställd

Bakgrundsfrågor:

- Berätta kortfattat om dig själv och dina nuvarande arbetsuppgifter
- Kan du påverka kunderna i sitt köp?

Belöningspecifika frågor:

- Känner du till nuvarande belöningsystem? (ej siffror)
 - För och nackdelar
- Hur informeras du om gällande belöningsystem?
- Kan du påverka belöningsystemet?
- Tänker du på belöningsystemet i ditt dagliga arbete?
- Känner du dig delaktig i butikens prestation?
- Motiveras du av det nuvarande belöningsystemet?

- Är monetära eller ickemonetära belöningar mer motiverande?
- Tävlingar
 - Har ni mycket säljtävlingar?
 - Blir du motiverad av dem?
 - Tycker du att målen ibland kan vara för högt ställda?
 - Tror du att det vart bättre om målen var satta lägre?
 - Känner du ibland någon press på grund av de uppsatta målen?
 - Vad tycker du om belöningarna i de här säljtävlingarna?
 - Tycker du att det är mer motiverande att sträva efter de här målen i säljtävlingarna än provisionslönen?
- Individuellt eller gruppbaseade belöningsystem?
 - Tror du det går att införa ett individuellt belöningsystem?
 - Vad anser du om bedömningsmallens utformning?
- Kan det bli några dispyter mellan de anställda i och med det belöningsystem som finns?
 - Free-rider-problem?
- Hur hade din motivation påverkats om belöningsystemet försvunnit eller övergick till en högre fast lön?
- Tycker du att rätt saker belönas?
- Anser du att nuvarande belöningsystem är rättvist?

Expert

Intervjufrågor butikschef

Bakgrundsfrågor:

- Berätta kort om dig själv och din nuvarande tjänst
- Arbetsuppgifter
 - Butikschefens
 - Butiksanställdas
- Berätta kortfattat om företagets mål och strategier.
- Enligt företagsinformationen är Experts karaktärsdrag personlig service. Hur viktigt är för er inom hemelektronikbranschen?

Belöningspecifika frågor:

- Hur är Experts belöningsystem utformat? (Inga siffror)
 - Samma belöningsystem för alla butiker?
 - Varför är det utformat på detta sätt?
 - För och nackdelar med nuvarande belöningsystem?
- Hur informeras du och de anställda om nuvarande belöningsystem?
- Butikschefens belöningsystem
 - Individuellt anpassat eller lika för alla butikschefer inom Expert?
 - Kan du påverka ditt belöningsystem?
 - Vad kan förändras?
- Butikssäljarnas belöningsystem
 - Har alla säljare/butiksanställda prestationslön?
 - Individuellt eller lika för alla anställda?
 - Vad kan förändras?
- Är företagets belöningsystem kongruent med företagets mål och strategi?

- Finns icke-finansiella prestationsmål? – tanke på personlig service
- Vad görs för att uppnå både försäljningsrelaterade mål samt t ex mål som kundnöjdhet?
- Görs något för att de anställda ej skall tänka kortsiktigt? T ex enbart fokusera på säljtävling istället för personlig service.
- Finns det skillnader i kort respektive långsiktiga belöningar?
- Hur tror du de anställda skulle påverkats i sitt arbete med att enbart ha en individuell lön respektive gruppbaserad lön? Eller ej ha några belöningsystem utan enbart ha fast lön?
- Hur påverkas ditt dagliga arbete i och med nuvarande belöningsystem? Hade du arbetat på ett annat sätt om belöningsystemen ej funnits?
- Hur ofta uppnås de uppsatta målen?
 - Vad görs om de anställda ej uppnår de uppställda målen?
 - Utbildningar?
- Hur motiverar du de anställda att göra ett bra arbete?
- Känner du att det kan bli tendens till dispyter eller konkurrens bland säljarna på grund av det nuvarande belöningsystemet?
- Anser du att rätt saker belönas?
- Är belöningsystemet rättvist?

Intervjufrågor butikssäljare

Bakgrundsfrågor:

- Berätta kort om dig själv och din nuvarande tjänst
- Personlig service – hur viktigt är det i dina arbetsuppgifter?
- Känner du till företagets mål och strategi?
- Har du någon möjlighet att påverka kunden i sitt köp?

Belöningspecifika:

- Känner du till nuvarande belöningsystem? (ej siffror)
 - För och nackdelar
- Hur informeras du om gällande belöningsystem?
- Motiveras du av det nuvarande belöningsystemet?
 - Skulle du föredra en annan form av lönesättning?
 - Hur hade din motivation förändrats om belöningsystemet var utformat på ett annorlunda vis?
- Kan du påverka utformningen av belöningsystemet?
 - Vad anser du kan göras bättre?
- Hur agerar företaget om de uppställda målen ej uppnås?
 - Utbildning?
- Känner du någon press att prestera bra?
- Känner du att nuvarande belöningsystem får dig att behandla kunderna på ett annorlunda vis?
 - Hade du behandlat kunderna olika om du ej haft prestationsbaserad lön?
- Har ni mycket försäljningstävlingar?
 - För- och nackdelar?
 - Föredrar du pengar eller annan form av belöning om målen uppnås?
- Känner du dig delaktig i butikens prestation(försäljning)?
- Tycker du att rätt saker belönas?

- Är nuvarande belöningsystem rättvist?

Bilaga 3: Bedömningsmall

Om bedömningsmallen

Pottsystemet infördes år 1992 och är ett lokalt fördelningsbart löneutrymme som har möjliggjort en rörlig lönesättning inom detaljhandeln. Tanken med den här typen av belöningsystem är att främja en ökad effektivitet ur företagets perspektiv samt vidareutveckling för den anställde. Lönepotten bestäms utefter förhandlingar mellan arbetsgivaren och fackliga företrädare där förutsättningen, för att systemet skall vara verkningsfullt, är att arbetsgivaren/butikschefen samt de fackliga företrädarna är införstådda med systemets möjligheter och båda parter arbetar utefter att skapa en rättvis och systematiskt lönesättning.⁹⁶

Lönen

- Skall reflektera den anställdes grad av ansvarstagande och svårighetsgrad i respektive befattning.
- Skall stiga med ökat ansvar och den anställdes svårighetsgrad i respektive befattning
- Skall spegla den anställdes prestation och hur väl denne uppfyller de kriterier som finns för respektive befattning.
- Skall stiga med en ökad erfarenhet och ökade kvalifikationer.
- Både män och kvinnor skall ha samma lön för liknande arbetsuppgifter.
- Internutbildning skall medföra att den medarbetaren har en möjlighet till kompetensutveckling inom yrket.

Källa: KFO & Handelsanställdas förbund. (2004). *Så fördelas den lokala lönepotten s.3*

Exempel på hur bedömningsmallen fungerar:

Konsumbutiken i exemplet har fem anställda varav tre ska ha del av potten. Dessa tre arbetstagare har enligt sina anställningsavtal följande arbetstider, person A 38,25 t/v, person B 20 t/v samt person C 35 t/v.

1. Potten fastställs till 701 kronor.
2. Poängsumman för de tre som ingår i förhandlingarna är för A 16 poäng, för B 10 poäng samt för C 12 poäng.
3. Omräkningen sker av de tres poängsumma med hänsyn tagen till deras sysselsättningsgrad. Detta ger följande omräknade poängsumma:
 - A: $(38,25/38,25) \times 16 = 16$
 - B: $(20/38,25) \times 10 = 5,2$ (avrundning till en decimal)
 - C: $(35/38,25) \times 12 = 11$
4. Utfall per omräknad poäng blir: $701 \text{ kr} / 32,2 \text{ poäng} = 21:77 \text{ kr}$.
5. Utfall per arbetsstagare blir
 - A: $16 \times 21:77 = 348:32 \text{ kr/månad}$
 - B: $5,2 \times 21:77 = 113:20 \text{ kr/månad}$
 - C: $11 \times 21:77 = 239:47 \text{ kr/månad}$
 Summerat ger detta 700:99 kr. Detta innebär att hela potten på 701 kr/månad har fördelats.

⁹⁶ KFO & Handelsanställdas förbund. (2004). *Så fördelas den lokala lönepotten s. 1*

6. För deltidsanställda omvandlas utfallet till ett påslag per timme genom att beloppet divideras med ett timantal som fås genom att multiplicera timantalet per vecka med 4,34. För personerna B och C i exemplet innebär detta ett lönepåslag per timme enligt följande:

$$B: (113:20 \text{ kr}) / (20 \text{ timmar} \times 4,34) = 1:30 \text{ kr/timme}$$

$$C: (239:47 \text{ kr}) / (35 \text{ timmar} \times 4,34) = 1:58 \text{ kr/timme}$$

Källa: KFO & Handelsanställdas förbund. (2004). *Så fördelas den lokala lönepotten. s. 9-10*

Bedömningsmallens skala:

Bedömningsområde	Uppfyller 1 poäng			Överträffar 4 poäng
Samarbete	Grundläggande förmåga att arbeta med andra			Aktivt bidra till att skapa ett bra arbetsklimat; utgöra ett gott föredöme på arbetsplatsen
Problemlösning	Självständigt kunna prioritera sina arbetsuppgifter, lösa problem inom eget arbetsområde			Föreslå, ge idéer, ta initiativ till förbättringar och utveckling omfattande hela arbetsplatsens verksamhet.
Kompetensutveckling	Delta i och tillgodogöra sig utbildning inom den egna verksamheten			Dela med sig av sitt kunnande. Utveckla och stimulera sina arbetskamrater till kompetensutveckling.

Kundbemötande	Ge service utefter kundens olika behov och krav			Träna, utbilda andra i kundbemötande; ta initiativ till utveckling av arbetsplatsens kundbemötande.
Mångkunnighet	Behärska det egna områdets arbetsuppgifter			Kompetens för och arbetar med fler arbetsområdet
Resultat	Ta ansvar för det egna arbetsområdets del i verksamhetens resultat			Förutom det egna arbetsområdet även ta initiativ och känna ansvar för hela arbetsplatsens resultat
Ledarskap	Dagligt arbetsledarskap som ger motiverad och ansvarstagande medarbetare			Dagligt arbetsledarskap som utöver motiverade och ansvarstagande medarbetare ger medarbetare intresse för utveckling och kontinuerligt lärande

Källa: KFO & Handelsanställdas förbund. (2004). *Så fördelas den lokala lönepotten. s.9*