

HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Ekonomistyrning

KANDIDATUPPSATS 15 HP
Vårterminen 2008



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Belöningsystem för butikssäljare

– En undersökning av tillväxtföretag inom konfektionsbranschen

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir
Pernilla Mannius-Lindholm

Författare: Anna Broman 850826
Emma Sjöholm 800205

Förord

Vi vill med dessa rader tacka de som har hjälpt oss att färdigställa vår kandidatuppsats. Våra respondenter har tagit sig tid till intervjuer och därmed bidragit med värdefull information till vår uppsats.

Ett stort tack till:

Gina Tricot

Pia Ekelund, Retailchef
Säljare

Nudie

Andreas Åhrman, Marknads- och försäljningschef
Säljare på MOMS

Stuk

Anders Warnhammar, Ekonomichef
Säljare

Ett extra tack vill vi rikta till våra handledare Gudrun Baldvinsdottir och Pernilla Mannius-Lindholm samt till medlemmarna i vår seminariegrupp som har hjälpt oss på vägen.

Vi vill även tacka våra nära och kära som har stöttat och hjälpt oss under uppsatsskrivandet.

Göteborg, den 30 maj 2008

Anna Broman

Emma Sjöholm

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, Vårterminen 2008

Författare: Anna Broman och Emma Sjöholm

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir och Pernilla Mannius-Lindholm

Titel: *Belöningsystem för säljare i tillväxtföretag*

Bakgrund och problem: Det har alltid funnits företag som lyckas nå större tillväxt än andra. I denna uppsats undersöker vi vilken betydelse belöningsystem har för dessa tillväxtföretag. De flesta undersökningar som har gjorts om belöningsystem berör högt uppsatta personer i företag, då många företag har kritiserats för chefernas omfattande bonusar. I de fall då säljares belöningar analyseras är det ofta kringresande säljare med provisionsbaserad lön som är i fokus. Vi vill därför i denna uppsats undersöka hur belöningsystemen för butikssäljare ser ut, eftersom detta område inte är lika utforskat.

Syfte: Att beskriva för tillväxtföretag vilken betydelse belöningsystem har för dem. För att kunna svara på den frågan vill vi beskriva hur belöningsystemen ser ut i tillväxtföretagen och på vilket sätt säljare motiveras av belöningsystemen.

Avgränsningar: Vi har valt att undersöka svenska företag med huvudkontor i Västra Götalands län. De utvalda företagen har alla haft stor tillväxt under de senaste åren och finns med på Dagens Industris lista över Gaseller år 2007. Alla företagen finns dessutom inom konfektionsbranschen. På företagen har vi valt att undersöka endast hur butikssäljarna belönas och inte några av de andra anställda.

Metod: Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med tre olika företag. På varje företag har vi intervjuat en person på högre nivå om företagets belöningsystem, och en butikssäljare, om dennes uppfattning av belöningsystemet. Resultatet från intervjuerna har analyserats och jämfört med vår teoretiska referensram.

Resultat och slutsatser: Samtliga företag belönar sina anställda med fast lön enligt kollektivavtal och med gruppbelöningar i form av aktiviteter där butikerna utgör grupperna. Butikssäljarna motiveras framför allt av ett trivsamt arbetsklimat. Monetära belöningar har ingen avgörande betydelse för tillväxten utan det viktiga är att företagen belönar sina anställda med icke-monetära belöningar så att de anställda motiveras.

Förslag till fortsatta studier: Ett förslag är att undersöka börsnoterade företag och att jämföra deras belöningsystem med icke börsnoterade företag. Det skulle också vara intressant att undersöka resande säljare istället för butikssäljare. Ett annat förslag är att göra jämförelse mellan stagnerande företag och tillväxtföretag skulle vara angelägen. Avslutningsvis skulle det vara intressant att göra en kvantitativ undersökning av vad som motiverar en säljare.

Innehållsförteckning

Förord.....	2
Sammanfattning.....	3
1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Disposition.....	9
2 Metod.....	10
2.1 Metodval.....	10
2.2 Primär- och sekundärdata.....	10
2.3 Intervjuer.....	11
2.4 Urval.....	12
2.4.1 Val av företag.....	12
2.4.2 Val av respondenter.....	13
2.5 Studiens trovärdighet.....	14
2.5.1 Validitet.....	14
2.5.2 Reliabilitet.....	14
2.6 Litteratur.....	15
3 Teoretisk referensram.....	16
3.1 Vad är belöningssystem?.....	16
3.2 Utformning av belöningssystem.....	16
3.2.1 Gruppbelöningar och individuella belöningar.....	17
3.2.2 Golv och tak för belöningarna.....	17
3.2.3 Monetära och icke-monetära belöningar.....	18
3.3 Belöningssystem för säljare.....	19
3.4 Tillväxtföretag.....	20
3.5 Belöningssystem i tillväxtföretag.....	20
3.6 Ytterligare kritik mot belöningssystem.....	21
3.7 Institutionell teori.....	21

4 Empiri.....	23
4.1 Gina Tricot AB.....	23
4.1.1 Belöningsystemets utformning.....	23
4.1.2 Säljarens uppfattning	25
4.1.3 Tillväxt.....	26
4.2 Nudie Jeans Marketing AB.....	26
4.2.1 Belöningsystemets utformning.....	27
4.2.2 Säljarens uppfattning	28
4.2.3 Tillväxt.....	29
4.3 Stuk Manufaktur AB	30
4.3.1 Belöningsystemets utformning.....	30
4.3.2 Säljarens uppfattning	31
4.3.3 Tillväxt.....	32
5 Analys	33
5.1 Utformning av belöningsystem.....	33
5.1.1 Gruppbelöningar och individuella belöningar	34
5.1.2 Golv och tak för belöningarna	34
5.1.3 Monetära och icke-monetära belöningar	35
5.2 Belöningsystem för säljare.....	36
5.3 Tillväxtföretag.....	37
5.4 Belöningsystem i tillväxtföretag.....	38
5.5 Ytterligare kritik mot belöningsystem	38
5.6 Institutionell teori.....	39
6 Slutdiskussion	40
6.1 Slutsatser	40
6.2 Förslag till framtida studier	41
Källförteckning.....	43
Bilagor.....	46

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till vårt uppsatsämne, vilket mynnar ut i en problemdiskussion och därefter problemformulering samt en förklaring av vårt syfte med uppsatsen. Vi beskriver de avgränsningar vi har valt att göra och vidare följer i dispositionen en förklaring av hur uppsatsen är upplagd.

1.1 Bakgrund

Det har alltid funnits företag som har bättre förmåga än sina konkurrenter att tillvarata möjligheter att växa. En vanlig missuppfattning är att företag som växer och blir större har svårare att överleva en kris. Det är snarare tvärtom, eftersom större företag har möjlighet att skära ner men ändå överleva under en lågkonjunktur. Således är tillväxt en lämplig strategi för överlevnad (Wiklund 2001). För att fortleva, vilket är många företags långsiktiga mål, måste ett företag även kunna betala ökade reallöner till sina anställda, vilket i sin tur kräver ökad produktivitet och tillväxt (Johansson & Runsten 2005). Dessutom främjar många av de faktorer som bidrar till fortlevnad också tillväxt, till exempel att ständigt förändra produkter och att hitta nya kundsegment (Wiklund 2001).

För att företaget ska kunna uppnå ökad produktivitet och tillväxt, är det viktigt att företaget har ett fungerande ekonomistyrningssystem (Merchant & Van der Stede 2007). Ekonomistyrning innebär avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål (www.ne.se 2008). Styrningen är ett verktyg för att få medarbetare i en organisation att inspireras och motiveras i riktning mot organisationens ekonomiska mål. Ekonomistyrningen ska upptäcka och korrigera eventuella fel i medarbetarens prestationer. På så sätt får individen reda på hur denne ska göra saker på rätt sätt och likväl se till att den gör rätt saker (Merchant & Van der Stede 2007). Det är idag allt vanligare att samtliga anställda i ett företag belönas och inte bara de chefer som tillhör den högsta ledningen. Det är en hög konkurrens om personalen företagen emellan och företagen tvingas att erbjuda belöning för att rekrytera, behålla och att motivera de anställda. Många företag har på senare tid ersatt förmåner som exempelvis träningskort med belöningar i pengar (www.di.se 2008).

En viktig del av ett företag är säljsidan. Om en säljare styrs på rätt sätt leder det till ökad försäljning, vilket gör säljstyrning till en viktig del av ekonomistyrningen. Belöningsystem är vanligt förekommande inom säljstyrning, eftersom de styr säljarnas prestationer åt det håll organisationen vill. Det finns flera sätt att använda sig av belöningsystem för säljare men ett vanligt sätt är rörlig lön baserad på försäljningens storlek (Smitt et al. 2002).

Beroende på vilken typ av bransch, prestation och individ som ska styras måste belöningsystemet för säljare anpassas. Enligt Laurelli (1990) finns det skillnader i vad som motiverar olika säljare och dessa skillnader beror bland annat på säljarens ålder. Yngre säljare motiveras mest av monetära belöningar medan äldre säljare föredrar icke-monetära belöningar, som till exempel

offentliga erkännanden. I och med dessa stora skillnader är det av betydelse att ett företag noggrant överväger hur belöningssystemet ska utformas.

1.2 Problemdiskussion

Eftersom individer är olika och påverkas och motiveras av olika saker, är det svårt att upprätta ett belöningssystem som passar alla. Vid utformningen av belöningssystem måste val göras kring bland annat vad belöningen ska grunda sig på, om belöningen ska vara monetär eller icke-monetär och om begränsningar för hur stor eller liten belöningen kan bli. Dessa val försvårar skapandet av en eventuell mall för hur ett bra belöningssystem ska se ut. Problemet ligger i hur belöningssystemet ska utformas för att passa olika individer på lämpligt sätt (Merchant & Van der Stede 2007).

Det har diskuterats kring belöningssystemens funktion i företag och det finns både positiv och negativ kritik. Bruzelius och Skärvad (2004) anser att belöningssystem fyller sin rätta funktion och att det krävs ett incitament för att motivera individen att prestera mer effektivt. Däremot tycker många företag att belöningssystemen inte fyller sin funktion och att de leder till rätt beteende, enligt en undersökning utförd av konsultfirman Sahlgren & Skog (2008). I rapporten framkommer att två tredjedelar av de undersökta företagen är missnöjda med sitt nuvarande belöningssystem och att belöningssystemet inte driver rätt beteende. Många företag anser att kostnaderna för att motivera säljarna är alldeles för höga. Däremot upplever en majoritet av företagen att belöningssystemen är lätta att förstå. På grund av detta anser vi att detta område är viktigt att undersöka.

I vårt sökande har vi hittat mycket information om belöningssystem, som främst behandlar belöning för högt uppsatta chefer. Detta ämne är aktuellt då många företag har kritiserats för hur olika bonusprogram utformats till förmån för nyckelpersonerna. Dock finns inte lika mycket skrivet om belöningssystemets inverkan på resten av personalen. Vad är anledningen till det? Vi anser att det inte saknas intresse för detta ämne utan snarare att det behandlas i lägre grad, eftersom det inte är lika mycket pengar inblandade. Det väcker större uppmärksamhet när en företagsledare belönas än när en säljare blir belönad, just på grund av skillnaden i summor, vilket har lett till att flera har intresserat sig för att granska företagsledares belöningar.

Enligt vår mening är det intressant att se hur säljarnas belöningssystem ser ut och hur säljarna påverkas av detta. Utan säljare skulle en organisation inte kunna fungera eftersom det är säljarna som säkerställer att varorna blir sålda (Smallbone 1968). Säljarnas primära roll är att garantera försäljningen av företagets produkter och därför anser vi att denna del av företaget är extra betydelsefull och intressant, vilket också innebär att det sätt ett företag styr sina säljare på är av stor betydelse.

I denna uppsats har vi valt att skriva om belöningssystem för butikssäljare i tillväxtföretag inom konfektionsbranschen, eftersom detta område inte är så väl utforskat. Försäljningen för ett tillväxtföretag har uppenbarligen ökat och vi vill undersöka om det har att göra med att dessa företag har en effektiv säljstyrning och ett effektivt belöningssystem.

1.3 Problemformulering

Diskussionen ovan leder till följande huvudfråga:

- Vilken betydelse har belöningssystem i tillväxtföretag?

Denna fråga leder oss till följande delfrågor att använda som hjälp att besvara frågeställningen:

- Hur ser belöningssystem ut i tillväxtföretag?
- På vilket sätt motiveras butikssäljare av belöningssystem?

1.4 Syfte

Problemformuleringen har lett oss fram till uppsatsens syfte, vilket är att beskriva för tillväxtföretag vilken betydelse belöningssystem har för dem. För att kunna svara på den frågan vill vi beskriva hur belöningssystemen ser ut i tillväxtföretagen och på vilket sätt säljare motiveras av belöningssystemen.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att göra följande avgränsningar:

- **Bransch**

I de flesta branscher utgör försäljningen en viktig del av företagets strategi, så även i konfektionsbranschen. Vi har valt att titta på tillväxtföretag i just konfektionsbranschen eftersom det är en aktuell bransch som de senaste åren har ökat sin omsättning markant (www.e24.se 2008). Anledningen till att vi har valt att endast undersöka en bransch är att kunna göra en djupare studie. Vi tror att resultatet skulle bli annorlunda om vi valt en annan bransch. I klädbutiker har personalen relativt låg genomsnittsålder, särskilt i nischade butiker som vänder sig till unga och vi tror att ung personal har andra preferenser än äldre.

- **Företag**

- Vidare har vi valt att avgränsa oss till att skriva om svenska företag inom detaljhandeln. Med svenska företag menar vi företag som har huvudkontor i Sverige. Att vi endast undersöker företag från ett och samma land underlättar vår analys, då ett lands kultur är en av de saker som påverkar företag och dess anställda (Hofstede & Hofstede 2005).
- Ytterligare en avgränsning är att vi endast skriver om företag med huvudkontor i Västra Götalands län, eftersom vi vill kunna göra personliga intervjuer med respondenterna.

- Vi har valt att avgränsa oss till att skriva om företag med tillväxt. Anledningen till detta är att vi finner dem extra intressanta eftersom de har lyckats öka sin omsättning. Området kring belöningsystem för tillväxtföretag har det dessutom inte skrivits mycket om, vilket gör att vi har chans att göra nya upptäckter.
- **Vem**
- Vi har valt att skriva om belöningsystem ur säljares perspektiv och inte för andra typer av medarbetare, eftersom vi tror att säljare i högre grad än andra medarbetare belönas för sitt arbete.
- De säljare vi har valt att undersöka är säljare i detaljhandelsbutiker, vilka arbetar direkt mot konsument. Detta val har vi gjort på grund av att denna typ av säljare och belönings-system inte tidigare är så väl utforskat.

1.6 Disposition

Uppsatsen innehåller sex kapitel: inledning, metod, teori, empiri, analys samt slutsats.

- Detta *inledande kapitel* har beskrivit det område vi avser undersöka och bakgrunden till vår frågeställning. Det klargör även de avgränsningar vi har gjort kring frågeställningen.
- I det kommande *metodkapitlet* förklarar vi vilken metod vi har valt att använda under uppsatsarbetet och vi motiverar de val vi har gjort av bland annat företag och respondenter. Vi beskriver även vårt tillvägagångssätt för insamling av material och tolkning av det material vi har fått fram.
- *Teorikapitlet* sätter upp vår teoretiska referensram för uppsatsen. Vi presenterar den teori vi anser relevant i vår referensram och definierar de begrepp vi har använt för att diskutera problemet.
- I *empirin* tas resultatet från våra intervjuer med de olika företagen upp. Empirin ska förklara hur företagens belöningsystem för butikssäljare ser ut i praktiken.
- I följande kapitel finns vår *analys*. Där jämför vi vår teori med den empiri vi har fått fram genom intervjuerna och gör våra tolkningar av resultatet. Vi har valt att ha empiri och analys var för sig i olika kapitel, eftersom vi vill göra det klart och tydligt vad som är information vi har fått från företagen och vad som är vår egen analys av denna information.
- Avslutningsvis presenteras de *slutsatser* vi har kommit fram till. Vi presenterar även uppslag till framtida studier.

2 Metod

I detta andra kapitel görs en beskrivning av hur vi har gått till väga under arbetet med uppsatsen. Val av metod för insamling av data presenteras och dessa val samt de val vi har gjort av företag och respondenter förklaras. Kapitlet innehåller även en diskussion kring uppsatsens trovärdighet där vi tar upp termerna validitet och reliabilitet.

2.1 Metodval

Syftet med vår uppsats är att beskriva vilken betydelse belöningsystem har i tillväxtföretag. Metoden vi använder oss av för att beskriva detta kommer att vara kvalitativ framför kvantitativ, då vår analys kommer att vara verbal framför statistisk. Kvalitativa metoder fokuserar på att förstå sociala fenomen med hjälp av bland annat observationer av människor och deras tolkningar, till skillnad från kvantitativa metoder som har som utgångspunkt att verkligheten kan mätas i siffror, genom till exempel frågeformulär (Jacobsen 2002). Vi har valt att inom den kvalitativa metoden använda oss av intervjuer, för att få fram respondenternas uppfattningar på området vi ska undersöka. Målsättningen med våra intervjuer är att företeelser som inte är undersökta i någon större grad ska identifieras. Detta visar att vi använder oss av kvalitativ metod (Starrin & Renck 1996).

Jacobsen (2002) menar att den kvalitativa ansatsen ofta är förenad med induktiv datainsamling. Att datainsamlingen görs induktivt innebär att forskaren går ut och undersöker verkligheten utan uppfattning om vad undersökningen kommer att ge. Forskaren börjar alltså med att ta fram empirin och skapar sedan teorin utifrån den. Motsatsen, det vill säga deduktiv datainsamling, innebär att forskaren skaffar sig förväntningar om verkligheten innan han går ut och undersöker den. Datainsamlingen kommer främst att göras induktivt. Vår utgångspunkt är att vara öppna och utan förväntningar, eftersom vi vill undvika misstaget att endast söka efter den information som bekräftar våra förväntningar. Vi vill få respondenterna att känna sig obegränsade i den information de delger oss, varför frågeställningarna innehåller öppna frågor. Dock är inte vår avsikt att skapa en helt ny teori, utan snarare att hitta tendenser. Datainsamlingen kommer även att vara deduktiv till viss del då vi kommer att ha teorin i tankarna under intervjuerna. Syftet med att ha med teorin är dock inte att försöka få den bekräftad, utan att jämföra hur väl teori och verklighet stämmer överens.

2.2 Primär- och sekundärdata

Primärdata är information som inte finns identifierad sedan tidigare, vilket innebär att forskaren samlar in informationen för första gången och vid insamlandet går direkt till den primära informationskällan. Vid användande av kvalitativ metod består primärdata bland annat av observationer, öppna individuella intervjuer och gruppintervjuer (Jacobsen 2002). I vår undersökning kommer individuella intervjuer att utgöra våra primärdata.

Information där forskaren inte samlar in information direkt från källan kallas sekundärdata. Den informationen har samlats in av någon annan, som ofta har haft ett annat syfte med informationsinsamlingen. Kvalitativa sekundärdata innebär existerande berättelser och historier som vi försöker tolka, enligt Jacobsen (2002). De sekundärdata vi använder är böcker samt vetenskapliga artiklar från bibliotek, media och olika företag. Vi har även använt en rapport gjord av ett konsultbolag.

Vi använder oss av både primär- och sekundärdata eftersom vi vill få ett bra underlag för vår diskussion. Vid användande av flera typer av data kan de kontrollera varandra, genom att antingen bekräfta varandra eller att få oss att ifrågasätta informationens trovärdighet (Jacobsen 2002).

2.3 Intervjuer

Vi har genomfört sex intervjuer, varav tre är med en person i ledande ställning och tre med en butikssäljare i varje företag. Syftet med intervjuerna är att få information direkt från källan. Intervjuerna med personerna i ledande ställning har gett en bra inblick i hur belöningsystemen ser ut i praktiken medan intervjuerna med säljarna har ökat förståelsen för vad säljare tänker om sitt företags belöningsystem och hur de motiveras av det. Alla intervjuer har genomförts öga mot öga. De flesta säljarna på Nudie Jeans Marketing AB (Nudie) arbetar inte gentemot konsument, utan som resande säljare. Dessa säljare säljer Nudies kläder till butiker som har Nudie som ett av varumärkena i sortimentet. Säljaren vi har intervjuat är anställd av Nudie och jobbar i butiken MOMS, som ägs av Nudie. Grundarna till Nudie drev butiken MOMS redan innan de startade varumärket.

Alla intervjuer spelades in med en digital bandspelare efter godkännande att göra det från respondenten. Orsaken till att vi valde att spela in intervjuerna är för att inte missa någon information, vilket lätt kan hända vid enbart antecknande. En anledning till att välja att inte spela in intervjuerna skulle kunna vara att frågorna är av känslig karaktär. I detta fall gjorde vi dock bedömningen att frågorna inte är känsliga i den grad att respondenterna skulle hämmas av bandspelaren.

Vi skickade intervjufrågorna i förväg till de högt uppsatta personerna i företagen, för att de skulle ha tid att förbereda sina svar på hur belöningsystemen i praktiken ser ut. Vid intervjuerna med säljarna ville vi ha mer spontana svar om deras uppfattning av belöningsystemen, så därför fick de inte del av frågorna i förväg. Intervjuerna inleddes med att vi presenterade oss och uppsatsen som en påminnelse för respondenten. Därefter bad vi personerna i ledande ställning att tänka på att frågorna gäller främst butikssäljare och inte alla anställda. Vi berättade även för respondenterna om vår definition av belöningar, då vi vid bokandet av intervjuer fick kommentarer om att företagen inte har några belöningar. Vi ville förtydliga att vår definition av belöningar är mycket mer än monetära belöningar, till exempel befordran och beröm, vilket vi tror att de flesta företag har någon form av.

I stort sett var våra intervjuer standardiserade, vilket innebär att frågorna och situationen är likadana för alla respondenter (Trost 2005). Dock ställde vi vid flera tillfällen följdfrågor för att få respondenten att utveckla sitt svar eller för att förklara något vi inte förstod. Frågorna är öppna i

den mening att de inte har några förutbestämda svarsalternativ, utan uppmuntrar ett utförligt och berättande svar.

Intervjuerna med de högt uppsatta personerna i företagen tog mellan 30 och 50 minuter och intervjuerna med säljarna tog mellan 15 och 25 minuter. Kort efter intervjuerna gick vi igenom inspelningarna och transkriberade materialet till ordbehandlingsdokument på datorn. Utifrån intervju svaren skrev vi sedan empirin. Efter att ha sammanställt empiriavsnitten skickade vi det färdiga resultatet av intervjuerna med de högt uppsatta personerna i företagen via e-post, för att kontrollera att vi förstått dem rätt. De svar vi fick tillbaka innebar ett fåtal justeringar av texten.

2.4 Urval

Här förklarar vi hur vi har gått tillväga för att välja ut företag att undersöka och varför vi har valt som vi har gjort. Vi förklarar även vårt val av respondenter när det gäller antal och vilken befattning de har i företaget.

2.4.1 Val av företag

Eftersom tillväxtföretag undersöks i uppsatsen, handlade valet av företag främst om vilken definition av tillväxt vi skulle använda. Vi bestämde oss för att utgå från Dagens Industri som varje år publicerar en lista över så kallade Gaseller, där de snabbast växande företagen föregående år finns presenterade. För att komma med på listan har Dagens Industri (2008) satt upp vissa kriterier som ska vara uppfyllda, nämligen att företaget:

- har offentliggjort minst fyra årsredovisningar
- har en omsättning som överstiger 10 Mkr
- har minst tio anställda
- har de senaste tre åren kontinuerligt ökat omsättningen
- har under samma period minst fördubblat sin omsättning
- har ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt
- har i allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- har sunda finanser

(Listan är tagen i sin helhet från www.di.se)

Vi har valt att endast titta på Gasellistan efter län, där vi valde Västra Götaland. Att titta på tillväxtföretag endast i vårt närområde ger oss betydligt större möjlighet att genomföra intervjuer på plats hos företaget, vilket vi anser är en stor fördel jämfört med telefonintervjuer. Enligt Jacobsen (2002) är telefonintervjuer olämpligt om undersökningen innehåller många öppna frågor, vilket vår undersökning gör. Respondenten får svårare att svara på frågor om känsliga ämnen i telefon än ansikte mot ansikte och vid telefonintervjuer har intervjuaren ingen möjlighet att betrakta respondentens beteende under intervjun. Dessa anledningar bidrog till att vi valde att endast titta på företag inom Västra Götalands län.

Vi ser ingen anledning till att resultatet skulle bli annorlunda om vi undersökte företag i andra län. Företagen har visserligen huvudkontor i Västra Götalands län, men samtliga företag har omfattande försäljning i andra delar av Sverige och belöningsystemen ser likadana ut för alla försäljningsenheter. Detta ser vi som ett argument för att resultatet inte hade blivit annorlunda.

För att få ökat fokus och för att lättare kunna göra jämförelser valde vi att genomföra vår studie inom endast en bransch. Vårt val av bransch blev konfektionsbranschen, vilket tidigare har motiverats.

På listan över Gaseller i Västra Götalands län 2007 hittade vi tre företag inom konfektionsbranschen: Gina Tricot AB med en tillväxt på 346 procent, Nudie Jeans Marketing AB med 112 percents tillväxt och Stuk Manufaktur AB med en tillväxt på 108 procent. Vi såg dessa företag som ett bra urval av tillväxtföretag och bestämde oss därför för att undersöka dessa.

Enligt Trost (2005) är det svårt att sätta en siffra på hur stort urvalet av respondenter bör vara vid kvalitativa intervjuer, eftersom det beror på omständigheterna. Dock menar han allmänt att ganska få intervjuer är att föredra, för att materialet inte ska bli ohanterligt. Upptäcker intervjuaren att denne behöver göra fler intervjuer, går det ofta lätt att utöka antalet i efterhand. Vi har begränsat oss till att undersöka tre företag eftersom vi vill kunna få en bra överblick över företagen och för att ha möjlighet att göra en djupare analys. Vid användande av tre företag underlättas möjligheten att se tendenser, till skillnad från om vi hade skrivit om två företag, då det snarare hade blivit en jämförelse.

2.4.2 Val av respondenter

Först var vår tanke att vi ville intervjua försäljningscheferna på de tre företagen, eftersom det är just säljsidan av företaget vi ska undersöka och det är försäljningschefen som ansvarar för säljarna. Att intervjua en controller på företagen hade också varit relevant, eftersom det är deras område, det vill säga ekonomistyrning, våra frågor kommer att beröra. Dock valde vi att bortse från befattning och istället intervjua den person i ledande ställning, som har bäst kunskap om belöningsystem för säljarna i respektive företag.

På Gina Tricot AB, som är det största av våra tre företag, valde vi att intervjua retailchefen, som är ansvarig för butikerna, eftersom denne arbetar närmast butikssäljarna. På Nudie Jeans Marketing AB och Stuk Manufaktur AB intervjuade vi den person som respektive företag ansåg ha bäst kunskap om vårt undersökningsområde och därmed hänvisade oss till. På Stuk Manufaktur AB hänvisades vi till ekonomichefen och på Nudie Jeans Marketing AB till marknads- och försäljningschefen. Dessa två företag har en annorlunda personalstruktur än Gina Tricot och arbetsuppgifterna är inte lika tydligt uppdelade.

Förutom att intervjua personer i ledande ställning, har vi valt att intervjua en butikssäljare på respektive företag. Anledningen till det är att vi vill få reda på hur de anställda uppfattar belöningsystemen och om de anställda verkligen motiveras av dem. Intervjuerna med säljarna tror vi kan stärka vår undersökning eftersom det är säljarna som påverkas av belöningsystem i praktiken.

Säljaren på Gina Tricot tog vi kontakt med själva per telefon. Den person vi intervjuade var den som besvarade vårt telefonsamtal när vi kontaktade den aktuella butiken. Den säljare vi intervjuade på Nudie tog vi också kontakt med själva då vi gick in i butiken och frågade personen som stod i kassan om vi kunde få intervjua honom. På Stuk tog vi däremot inte kontakt med säljaren själva utan i samband med vår intervju med ekonomichefen bad vi honom om en intervju även med någon av säljarna. Den säljare vi intervjuade befann sig i närheten och därför blev han tillfrågad av ekonomichefen.

2.5 Studiens trovärdighet

Det finns ingen perfekt studie där forskningsprocessen inte har några fel eller brister. Dock finns vissa krav som en undersökning bör uppfylla för att vara trovärdig (Jacobsen 2002). Vi kommer här att diskutera kring kraven på validitet och reliabilitet och hur vi har gjort undersökningen.

2.5.1 Validitet

Med validitet menas att en forskare mäter det denne avser att mäta och att det som mäts även uppfattas som relevant (Jacobsen 2002). Graden av validitet beror på hur giltig undersökningen är, vilket kan mätas genom att titta på hur giltigt resultatet som kommer fram är, samt genom att titta på mätinstrumentens giltighet (Svensson 1996).

Ett problem som skulle kunna minska validiteten är att någon av de tillfrågade respondenterna inte vill ställa upp på intervju. När det gäller respondenterna i ledande ställning i företaget tackade alla vi bad om en intervju ja. Visserligen hänvisade två av de tillfrågade oss vidare till någon annan i företaget, men detta berodde på att de själva inte ansåg sig ha bäst kunskap på ämnesområdet. Vid sökande efter säljare som ville ställa upp på intervju fick vi avböjande svar från flera av säljarna i en av Gina Tricots butiker, varför vi vände oss till en annan av Gina Tricots butiker där vi kunde genomföra intervjun istället.

Personerna i ledande ställning, men inte säljarna, har fått frågorna i förväg via e-post. Detta medför att intervjusvaren blir förberedda och genomtänkta istället för spontana. Vi har undvikit facktermer i intervjufrågorna, för att respondenterna ska förstå. Till exempel har vi inte använt ordet belöningsystem, eftersom det kan vara svårt att veta vad som innefattas i definitionen. Vi har istället valt att uttrycka det ”företagets sätt att belöna”. Efter intervjuerna har vi skickat resultatet av intervjuerna i empirin till respondenterna för godkännande, vilket ger en kontroll av validiteten då respondenterna tycker till om huruvida vårt resultat stämmer överens med deras uppfattning av vad de har sagt.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att en studie ska vara gjord på ett tillförlitligt och trovärdigt sätt (Jacobsen 2002). Enligt Svensson (1996) medför hög tillförlitlighet att studien kan upprepas med liknande resultat, åtminstone inom kvantitativ forskning då man har ett konstant objekt. Inom kvalitativ

forskning, som i vårt fall, blir detta svårt eftersom en respondent knappast kan vara konstant. I och med att humör varierar kan även intervju svaren variera. Vid bedömning av reliabilitet inom kvalitativ forskning bör därför detta tas i beaktande.

Användandet av bandspelare har medfört att intervjuerna har kunnat skrivas ner ord för ord. I de fall då vi ändå har tolkat informationen fel, har respondenterna kunnat rätta till detta. Dock bör förstås hänsyn tas till att de olika respondenternas humör och personlighet påverkar deras svar, vid en bedömning av hur tillförlitlig informationen är. Även att vi till viss del har standardiserat våra intervjufrågor hänger ihop med reliabilitet, eftersom studien ska kunna upprepas med liknande resultat. Reliabilitet och kvalitativa intervjuer är svåra att förena, eftersom den kvalitativa ansatsen kräver låg grad av standardisering (Trost 2005).

2.6 Litteratur

Vi har främst använt oss av Göteborgs universitets biblioteks databas med sökfunktion för böcker och tidskrifter. Vi har även använt oss av andra databaser på Internet, bland annat Google, Nationalencyklopedin, och Business Source Premier. Ord vi har sökt på har till exempel varit belöningssystem, tillväxtföretag, säljare, compensation och incentive system. Majoriteten av all information som vi har använt oss av är förstahandskällor. I de fall vi har hittat andrahandskällor har vi sökt den ursprungliga källan. Detta för att undvika misstolkningar då forskaren samlat in information för ett annat ändamål än det som vi vill belysa (Jacobsen 2002).

Vi har tolkat samtliga källor med försiktighet och valt att inte lita på bara en källa för att stärka en viss teori. Vår frågeställning är aktuell och därför har vi eftersträvat att använda förhållandevis nya källor. Samtidigt finns etablerade teorier, inom exempelvis säljstyrning, som är aktuella än idag, varför vi har valt att ta med dem.

3 Teoretisk referensram

Här presenteras den teoretiska referensram vi har satt upp i arbetet med uppsatsen. Först görs en förklaring av vad belöningsystem är och sedan följer olika teorier om hur belöningsystem kan utformas. Vi går även in djupare på hur belöningsystemen fungerar i tillväxtföretag respektive för säljare genom att ta upp de diskussioner som har förts och de undersökningar som har gjorts på de två områdena.

3.1 Vad är belöningsystem?

Merchant och Van der Stede (2007) definierar ett företags belöningsystem som det system företag använder för att belöna sina anställda för prestationer som tillför något extra. Belöningsystemet bygger på att de anställdas prestationer mäts på ett eller annat sätt, så att belönings art och storlek ska kunna bestämmas. Företaget bestämmer själva vilka prestationer de vill uppmuntra och styr därmed de anställdas beteenden i den riktning de önskar.

Det finns många företag som anser att de inte har något belöningsystem. Men oavsett om det är medvetet eller inte, finns det ett belöningsystem i de flesta organisationer även om de inte alltid benämner det just belöningsystem (Jäghult 2005). Enligt Svensson (2001) behöver en belöning inte enbart innebära att den anställde får pengar, även om det är ett vanligt uttryckssätt för att belöna anställda, utan belöningen kan också bestå av andra saker, som beröm från chefen eller chansen att få nya utvecklande arbetsuppgifter. Det är också viktigt med ett trivsamt arbetsklimat för att den anställde ska kunna motiveras. En förutsättning för att systemet ska vara effektivt är att det är rättvist, eftersom en orättvis lönesättning kan påverka arbetsklimatet negativt.

Syftet med belöningsystem är att bland annat att få personalen att prestera mer, öka trivseln, behålla betydelsefulla personer i företaget och också att bli en eftertraktad arbetsgivare som lockar kvalificerad personal (Jäghult 2005).

3.2 Utformning av belöningsystem

Det finns många olika sätt att utforma ett belöningsystem, enligt Smitt et al. (2002). Flera företag erbjuder rörliga löner som belöning till sina anställda, vilka är baserade på arbetsinsats och företagets resultat. Vanliga former av rörliga löner är bonusar, optioner och vinstutdelningar.

Bonus är en av de vanligaste formerna av monetär belöning, och förekommer ofta i form av en så kallad bonuslön. När det kommer till just löner är det viktigt att företaget konstruerar lönesystemet enligt några grundprinciper:

- Den anställde ska direkt kunna påverka sin lön genom att prestera extra eller genom att uppnå uppsatta mål
- Lönesystemet ska kunna passa de flesta i organisationen och även fungera vid förändringar i företaget

- Lönesystemet ska kunna göras om och bör kontrolleras minst en gång per år
- Lönesystemet bör vara så enhetligt som möjligt för flertalet eller grupper av anställda
- Det ska finnas en klar koppling mellan belöningar och organisationens långsiktiga mål
- Den anställdes lönemässiga grundtrygghet ska inte försämrans på grund av lönesystemet (Smitt et al. 2002)

Enligt Jäghult (2005) är bonus för vissa något extra som tillkommer ett roligt arbete som man skulle göra även utan bonus, medan denna bonus för andra kan vara en ersättning för ett tråkigt och ansträngande arbete. Jäghult ger som exempel att röntgenpersonal får ”mörkerersättning” för att de arbetar utan dagsljus. Han spekulerar i om det snarare är en typ av ”tristjobbsersättning”. Enligt Jäghult fungerar extra ekonomisk belöning, för en person som med glädje gör sitt arbete, inte som motivation, utan det kanske till och med minskar motivationen då den anställde blir misstänksam och undrar ifall något ytterligare, som är tråkigt, krävs av denne.

3.2.1 Gruppbelöningar och individuella belöningar

De anställda kan både belönas i grupp och individuellt. Gruppbelöningen belönar en grupp, avdelning eller samtliga anställda i ett företag (Smitt et al. 2002). Vid gruppbelöning blir alla delaktiga genom att de anställda ska uppnå något tillsammans i grupp och detta innebär generellt något positivt (Jäghult 2005). Men det har också sina nackdelar, bland annat problemet med så kallade fripassagerare som inte bidrar till att nå uppsatta mål men ändå belönas. Detta kan lätt skapa ett missnöje på arbetsplatsen och belöningsystemets funktion kan till och med motverkas (Ax & Kullvén 2005).

Den individuella bonuslönen beräknas endast på den enskilde anställdes prestation (Smitt et al. 2002). När företaget belönar sina anställda på en individuell nivå är det viktigt att det går att urskilja vad varje individ har presterat och att det inte upplevs som att vissa anställda favoriseras (Ax & Kullvén 2005). En individuell belöning kan både vara mer rättvis och effektivare, enligt Jäghult (2005). Risken är dock att människor drar sig för att samarbeta och tänker på att maximera just sina egna insatser.

Det kan även förekomma kombinationer av de två formerna (Smitt et al. 2002). Gemensamt för prestationsmätningar är att de ska vara ändamålsenliga, de anställda ska förstå vad som mäts och varför de mäts som dem gör (Ax & Kullvén 2005).

3.2.2 Golv och tak för belöningarna

Att använda golv vid belöning innebär att den anställde ska ha nått en tröskel i försäljningsvolym eller annat prestationsmått, för att det över huvud taget ska bli någon diskussion om belöning. En del företag har även som regel att hela företaget måste gå med vinst för att de anställda ska belönas, även om en specifik avdelning har presterat över förväntan (Jäghult 2005).

Många företag sätter även en övre gräns för hur stor belöningen kan bli och över den gränsen delas inget ytterligare ut, det vill säga att företaget använder sig av ett tak för belöningarna. Enligt

Jäghult (2005) finns det två ”skolor” på detta område. Den ena menar att företaget alltid tjänar mer än individen och därför tycker att det inte borde finnas något tak på hur stor ersättningen kan bli. Den andra gruppen tycker att ersättningen kan bli för okontrollerad och att det bör finnas ett tak för systemet. Ett system utan en övre gräns är ofta mer populärt bland de anställda. I vissa fall finns det dock ingen anledning att ha ett tak för hög belöningen kan bli, vid exempelvis telefonförsäljning och dörr till dörr-försäljning.

3.2.3 Monetära och icke-monetära belöningar

Med ordet monetär menas något som avser penningväsende (Nationalencyklopedin 2008), det vill säga belöningar i form av pengar. Merchant och Van der Stede (2007) delar upp monetära belöningar i tre undergrupper, nämligen löneökningar, kortsiktiga belöningar och långsiktiga belöningar.

Med löneökning menas monetära belöningar som är stående. Om lönen ökas kommer den anställde att få högre lön varje månad framöver. Kortsiktig belöning är till skillnad från löneökning en engångsbetalning och grundar sig på prestationer under en kortare tidsperiod än ett år (Merchant & Van der Stede 2007). Kortsiktiga belöningar gör att anställda lättare förstår den direkta effekten av deras ansträngning, enligt Caggiano (2002). Dessutom ges en möjlighet att mer regelbundet diskutera de anställdas prestationer när de fortfarande finns kvar i minnet. Långsiktiga belöningar däremot, grundar sig på prestationer under en tidsperiod som är längre än ett år och används för att få anställda att tänka långsiktigt och för att attrahera och behålla de anställda, menar Merchant och Van der Stede (2007). En vanlig typ av belöning på lång sikt är aktieoptioner eller att de anställda på andra sätt belönas utifrån företagets marknadsvärde, genom att utgå från resultat per aktie eller räntabilitet. Långsiktiga belöningar passar främst på högre nivå i företaget, där de anställda kan påverka företagets lönsamhet med sina handlingar. Det bör tilläggas att monetära belöningar kan grunda sig på icke-finansiella mått, till exempel kundnöjdhet (Merchant & Van der Stede 2007). Ett sådant mått är minst lika viktigt för företagets fortlevnad.

Belöningar behöver inte endast vara monetära. Icke-monetära belöningar innebär belöningar som ligger i själva arbetet som till exempel befordran, mer ansvar och uppmärksamhet. Det innebär även aktiviteter och förmåner till de anställda, till exempel kickoff-resor och betald hälsovård. (Jäghult 2005). Icke-monetära belöningar värderas i många fall högre av de anställda än monetära belöningar och de har ofta lägre kostnader, varför betydelsen av denna typ av belöning inte får glömmas bort (Merchant & Van der Stede 2007).

Enligt Laurelli (1990) motiveras yngre säljare mer av en monetär belöning än av en icke-monetär belöning, eftersom de är i ett skede i livet där de bygger upp sitt liv, vilket kräver mycket kapital. Äldre säljare däremot, som har uppnått medelålder eller övre medelålder, har andra preferenser. För dem har icke-monetära belöningar, i form av utmärkelser och offentliga erkännanden, större effekt på motivationen. Detta beror på att de till skillnad från de yngre säljarna har sin plattform klar, och därmed inte samma kapitalbehov.

3.3 Belöningsystem för säljare

Rörlig lön och provision förknippas ofta med säljaryrket. Utöver rörlig lön kan säljtävlingar användas, vilket är en form av provision. Det innebär att säljaren tävlar mot sig själv eller andra under en viss tidsrymd och under den tiden ska uppnå en viss försäljning. Denna typ av belöning är lämplig att knyta till omsättningen av en viss artikel som företaget är extra intresserad av att sälja mer av (Smallbone 1968).

Mycket positivt kan sägas om påtvingade säljtävlingar men tävlingarna kan även ha negativa effekter, enligt Wildt et al. (1980-81). I följande fall kan det negativa till och med det ta ut det positiva:

- **Säljvolymnivåer**
Höjda säljnivåer blir inte temporära utan blir egentligen ett resultat av ”lånad” försäljning från föregående och/eller senare försäljningstävlingsperiod.
- **Säljarens motivation**
Missnöjdhet över att förlora säljtävlingen eller om säljaren uppfattar orättvisor i tävlingskriterierna gör att det kan leda till nedgång i försäljningen. Det visar sig även att säljare sänker sin intelligens och skapar konkurrens inom företaget, vilken äventyrar trivseln.
- **Sidoeffekter för företaget**
Dessa sidoeffekter kan skada själva företaget avsevärt. Beteendet kan leda till att säljarna missköter sitt arbete genom att låta bli att sälja andra produkter och tjänster än de som tävlingen avser. Det kan även leda till att en felaktig bild ges av både produkterna och företaget samt att det kan äventyra företaget finansiellt genom att säljarna accepterar svaga krediter.
- **Kundrelationer**
Säljarna kan bli frestade att uppoffra långa kundrelationer i utbyte mot en kortsiktig förtjänst i produktiviteten. Detta gör att de äventyrar relationerna till kunderna på lång sikt.

Det är ovanligt att alla dessa negativa sidoeffekter inträffar samtidigt (Wildt et al. 1980-81).

Vid utformning av lönesystem för säljare måste beslut tas angående om någon del av lönen ska vara rörlig och i så fall hur stor del, enligt Laurelli (1990). För säljare finns både för- och nackdelar med rörlig lön i form av provision. Exempel på fördelar med att enbart använda provision som ersättning är att provisionen tenderar att öka säljarens motivation och att det ger stor frihet för säljarna att kunna planera egna arbetsinsatser. Nackdelar kan vara att samarbete inte stimuleras och att det i dåliga tider kan leda till låg eller obefintlig lojalitet.

Även William H. Murphy är kritisk till hur säljare påverkas av belöningar. Enligt en undersökning av Murphy publicerad i Journal of Business Research (2004) leder belöningar för kortsiktiga mål för säljare inte enbart till ökad ansträngning. Det kan även leda till problematiska beteenden som faller utanför företagets etiska värderingar, som till exempel att flytta försäljning mellan olika perioder, acceptera tveksamma kreditrisker och att sätta andra ansvarsområden åt sidan.

Murphy kommer fram till att säkerhetsåtgärder, i form av företagsansesende och koder som uppmuntrar etiskt uppförande, minskar de mest problematiska beteendena. Undersökningen visar även att säljarens känslomässiga engagemang i företaget och dennes relation till arbetsledaren påverkar graden av problematiskt beteende. Det visar hur viktigt det är för ett företag att såväl odla engagemang hos säljstyrkan som att främja förtroende i relationer mellan säljpersonal och arbetsledare, om de väljer att använda sig av kortsiktiga belöningar.

3.4 Tillväxtföretag

Barth (2001) menar att det finns olika saker som bestämmer vilken möjlighet ett företag har till tillväxt. Yngre företag växer ofta snabbare än äldre. I olika branscher ser möjligheterna till tillväxt olika ut, på grund av att tillgången till riskkapital som kan betala för utvecklingen varierar. I nya branscher som IT- eller bioteknologibranschen finns det större resurser till att nå tillväxt än i mogna branscher, till exempel detaljhandelsbranschen. En typ av tillväxthinder är de hinder som är relaterade till folkets allmänna värderingar och uppfattningar. Små företag kan ha svårt att locka till sig kvalificerad arbetskraft, bland annat på grund av att de har begränsade möjligheter att betala en marknadsmässig lön, vilket gör att arbetskraften ofta söker sig till större företag istället. En annan typ av tillväxthinder kan vara att företagsledaren inte låter företaget växa. Det kan visserligen vara ett beslut baserat på kunskap om marknaden och att expansion inte skulle vara lönsam och är då inget tillväxthinder, men om företagsledaren undviker tillväxt på grund av rädsla eller liknande kan det ses som ett hinder.

Enligt Wiklund (2001) är det småföretagarna själva som kan påverka sin tillväxt, det vill säga tillväxten beror inte på omständigheter utanför företaget. I den egna påverkan på tillväxten är motivation och vilja viktigare än kunskap för att växa. Vad är det då företaget kan göra för att öka sin tillväxt? Först och främst är affärsidé och strategi viktigt, det vill säga att hitta växande nischer och kundbehov på marknaden. Dessutom måste företaget försöka hitta de mest lönsamma kunderna.

Vid upprättandet av företagets strategi är lönebildningen en viktig del, menar Henrekson (2001). Det finns flera olika sätt att bestämma priset på arbetskraft; dels att den enskilde anställde förhandlar med arbetsgivaren och dels att lönerna bestäms på nationell nivå i en förhandling mellan arbetsgivarorganisationer och fackförbund. Hur som helst bör ett lönebildningssystem anpassas till olika branscher och företags storlek och ålder. Sveriges lönepolitik har formats av en stark fackföreningsrörelse och centraliserade löneförhandlingar, vilket har minskat lönespridningen. Normalt stiger lönen på anställda i takt med företagets ålder och storlek men utjämningen av löner har medfört att stora kapitalintensiva företag har lägre löner än de skulle ha haft vid en mer decentraliserad lönebildning.

3.5 Belöningsystem i tillväxtföretag

I en undersökning av Heneman et al. från 2002 har författarna bland annat jämfört användande av belöningar i små företag och tillväxtföretag i USA. Enligt undersökningen finns det små skillna-

der i hur prestationer värderas, medan skillnaderna är större i hur belöningarna ser ut i praktiken. Följande är exempel på de skillnader författarna fann:

- Tillväxtföretag använder i större utsträckning rörlig lön än små företag
- Det är mer troligt att tillväxtföretag betalar lön som ligger över marknadsnittet än att små företag gör det
- Tillväxtföretag fokuserar mer på både grupprestationer och individuella prestationer än små företag

Utifrån dessa punkter kommer författarna fram till att små företag, vars mål är tillväxt, kan lära av tillväxtföretag i USA när det gäller lönesättning. Rörlig lön bör betonas framför fast lön.

3.6 Ytterligare kritik mot belöningssystem

Professor Alfie Kohn har i en artikel i Harvard Business Review (1993) sammanfattat forskning om belöningar i arbetslivet. I artikeln tar han upp att det saknas stöd för att högre belöningar leder till effektivare arbete. Att erbjuda belöningar till anställda, på villkor att de gör vad du vill, är ett sätt att utöva kontroll. Men även någon som insisterar på att det är möjligt i teorin att utarbeta en icke-kontrollerande belöning måste ändå medge att kontrollen är vad belöningssystem handlar om. Kohns råd är att betala folk bra och rättvist och sedan försöka få de anställda att sluta tänka på pengarna. Hans mål är främst att övertyga chefer att sluta manipulera anställda med belöningar och straff och att sluta locka de anställda med pengar.

Kohn menar att det är nyttigt att tänka i termer av ”tre C”: *Choice (val)*, *Collaboration (samarbete)* och *Content (innehåll)*. *Val* innebär att de anställda ska kunna delta i fattandet av beslut om vad de gör varje dag. *Samarbete* betecknar behovet att strukturera grupper i syfte att de anställda ska kunna hjälpa varandra och att underlätta ett utbyte av idéer. *Innehåll* avser vilka saker folk blir ombudda att göra och då tar Kohn upp ett citat från Frederick Hertzberg som lyder ”If you want people motivated to do a good job, give them a good job to do”. Kohn skriver att en organisation som har dessa tre ingredienser istället för konstgjorda belöningssystem kommer att behålla sina bästa människor. Innovation och kvalitet är det naturliga resultatet av att hjälpa människor uppleva en inre motivation. Men en inre motivation kan inte överleva i en organisation som behandlar sina anställda som husdjur.

3.7 Institutionell teori

Burns och Scapens (2000) har i sin forskning använt sig av den institutionella teorin för att utveckla ett ramverk som lyfter fram organisationers regler och rutiner och dessa regler och rutiners tröghet att förändras. Dock erkänner Burns och Scapens att de kan förändras. En institution beskrivs som ett resultat av beteenden som påverkat människan i ett socialt sammanhang, där institutionerna styr människor i deras agerande. Institutionerna är utvecklade genom ett rutinmässigt beteende och tas för givet av människor i organisationer.

Burns och Scapens talar om formell förändring och informell förändring. En formell förändring sker genom ett medvetet val, exempelvis genom införandet av nya regler och/eller inverkan av en inflytelserik person eller grupp. Informella förändringar inträffar genom att rutiner anpassas och förändras över en längre tid i en organisation. Det är lättare att införa formella förändringar än att försöka ändra på befintliga rutiner, det vill säga informella förändringar. Författarna skriver att ett framgångsrikt genomförande av en formell förändring kan kräva nya sätt att tänka.

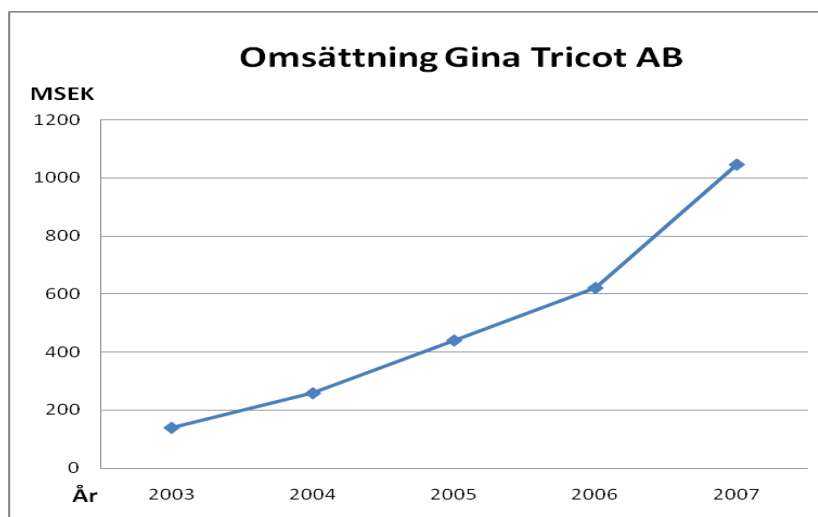
Formell förändring kan medföra problem om de som förändringen berör inte förändrar sitt tankesätt. Även vid informella förändringar är det viktigt att förändra tankesättet, enligt Burns och Scapens. Om ett företag ändrar sina mål, måste belöningssystemet följa efter så att det finns en klar koppling mellan de anställdas mål, det vill säga belöningen, och företagets mål (Smitt et al. 2002). Vid förändringar av belöningssystem är det viktigt att de anställda är medvetna om förändringen och därmed kan ändra sitt tankesätt. Belöningssystemens funktion är att informera och påminna de anställda om vilka resultat som önskas och därmed måste informationen de anställda får vara aktuell (Merchant och Van der Stede 2007).

4 Empiri

Under detta avsnitt presenteras den information och erfarenhet vi har fått från våra tre utvalda företag genom intervjuerna. Vi presenterar företagen i var sitt avsnitt, som innehåller inledande information om respektive företag, en huvuddel där vi beskriver belöningsystemet utifrån intervju svaren från ansvarig inom respektive företag och slutligen en säljares uppfattning om sitt företags belöningsystem.

4.1 Gina Tricot AB

Gina Tricot AB (Gina Tricot) grundades i Borås 1997 av familjen Appelqvist. Redan från starten var målet att bli en kedja, så under 1997 öppnades tolv butiker runt om i Sverige. Gina Tricots affärsidé är att ge kunderna, det vill säga kvinnor i alla åldrar, mycket mode för lite pengar. Idag finns butiker i Sverige, Norge och Finland (www.ginatricot.se 2008). I Sverige finns 90 butiker, varav 17 butiker är franchisebutiker, vilket innebär ungefär 70 butiker som ägs av Gina Tricot. I dem finns mellan 700 och 900 säljare (Ekelund 2008). Nedan följer ett diagram där Gina Tricots omsättning de senaste fem åren visas.



Figur 1. Diagram över Gina Tricot AB:s omsättning i miljoner kronor mellan år 2003 och 2007. (Källa: Gina Tricot AB)

4.1.1 Belöningsystemets utformning

Enligt Pia Ekelund, retailchef på Gina Tricot med ansvar för alla butiker, går Gina Tricot efter kollektivavtal enligt Handelsanställdas förbund vid lönesättning. Säljarnas timlön är bestämd av kollektivavtalet. Enligt kollektivavtalet ska dessutom en pott betalas ut till de anställda utöver timlönen och den potten är det företaget som bestämmer vem som ska få. Gina Tricot väljer att inte lägga potten på specifika personer med specifika arbetsuppgifter, vilket många andra företag

gör, utan de lägger den på alla anställda, även de timanställda. Det enda kravet är att man ska ha varit anställd året innan för att kunna tillgodoräkna sig potten. Det är både rättvist och orättvist, menar Ekelund. Hon har funderat på att ändra systemet men kommer fram till att det mest rättvisa är att även extrapersonal får del av potten.

Samtidigt kan man vara timanställd på 20 timmar eller vara en extratjej på 20 timmar som gör precis minst lika mycket och jobbar obekväma arbetstider på lördagar och söndagar när det verkligen behövs. Det är rättvist att den goda glada tjejen också får del av potten. (Ekelund)

Potten innebär att de anställda under 2007 fick 56 öre utöver lönen per arbetad timme. Butikschefer och en del av de assisterande butikscheferna på Gina Tricot får månadslön, som är individuell och inte följer kollektivavtalet. Även heltidstjänsterna har ofta månadslön.

Ekelund menar att det viktigaste verktyget för att motivera en säljare är säljarna själva. De måste ha en vilja och arbetsglädje när de arbetar. Hon menar att en anställd som tycker att arbetsuppgifterna som ett butiksjobb medför är roligt, är en bra säljare. Gina Tricot använder däremot ingen form av bonus för att motivera. Ingen i företaget har bonussystem förankrat i försäljningen utan personalen kan istället få morötter i form av personalmöten, att gå ut och umgås, gå på julfest och få en julklapp. Julklappen ordnas av regioncheferna och butikscheferna. Ett år skänkte Gina Tricot pengar till Bröstcancerfonden istället för att dela ut julklappar, men många av de anställda var inte nöjda. De ville hellre ha en julklapp.

Säljarnas prestationer mäts i den totala försäljningen per butik. Det är butikschefens ansvar att ha bra personal i sin butik. Ekelund understryker att de anställda på Gina Tricot som gör bra ifrån sig har en utvecklingsmöjlighet. Har en säljare genuint intresse för detaljhandelsarbete och passar för det har denne chanser att utvecklas, eftersom företaget är angeläget om att behålla duktig personal. Ett exempel på utveckling är att företaget skickar säljare, som har gjort bra ifrån sig, till nyöppningar av butiker.

[...] Sedan handlar motivation och belöning om en sak som många tycker är roligt, att åka till Finland när vi öppnar där och bo i Finland i 14 dagar. [...] Det ser många säljare som en belöning och det är en indirekt belöning för ett bra arbete, för vi skickar inte dit en tjej som inte plockar upp varor. Hon får inte åka till Falun för att hjälpa till att öppna en butik. Det är klart att är man duktig och visar framfötterna och vill komma någonstans så är vi rädda om dem och belönar dem självklart. (Ekelund)

Säljarna som får åka iväg väljs ut av regioncheferna. Företaget ser till att de som åker inte alltid är från samma region, utan att alla butikers personal får resa.

Prestationerna mäts löpande, förutom vid utvecklingssamtal då butikschef och säljare diskuterar säljarens prestationer, engagemang, initiativförmåga och glädje till arbetet per halvår eller år. Om en säljare presterar dåligt sätter sig berörda parter ner och pratar om saken. Sedan visar det sig hur reaktionen blir, det vill säga om personen känner igen sig eller inte. Det kan helt enkelt vara så att ett sådant samtal är en spark i rumpan på säljaren och att denne förändrar sig efter ett samtal, så det behöver därmed inte vara negativt, enligt Ekelund.

Säljarna på Gina Tricot får ibland pengar till personalfester. Vissa butiker har varit utan butikschef, haft stor personalomsättning eller haft det jobbigt på något annat sätt. Då är ett ganska enkelt sätt att belöna dem att ge pengar till butiken som de får göra något roligt för, enligt Ekelund.

Sedan får butiken själv bestämma vad de ska göra med pengarna. Några skänker pengarna till Bröstcancerfonden och några går ut och äter pizza. Utöver det ska det alltid finnas frukt, kaffe och saft i butikerna som Gina Tricot står för. Vid högtider brukar passande godis eller fikabröd finnas till de anställda, vilket butikscheferna och regioncheferna ser till finns på plats. Varje år brukar de anställda få gå på julfest, sommarfest och ibland någon kickoff. Dessa fester får alla komma på oberoende av vilken typ av anställning man har och om man har presterat bra eller ej.

Gina Tricot har ibland säljtävlingar då butikerna tävlar mot varandra. Ett problem med dem är att hitta en rättvisa i tävlingarna, eftersom butikerna har så olika förutsättningar. Istället för att mäta antal sålda jeans, tittar man på snittköp per kund i plagg och summa. Säljtävlingarna är oftast regionmässiga. Vilket pris den vinnande butiken tilldelas bestäms ibland av butiken själv, något som är uppskattat.

Ekelund ser flexibiliteten, det vill säga att det alltid finns en möjlighet till belöning, som en fördel med Gina Tricots belöningssystem. Som nackdel med belöningssystemet ser hon att säljarna kanske inte vet vilka deras mål är och vad de ska göra för att få belöning. Det kommer sig av att Gina Tricot är så snabbväxande att det är svårt att göra budgetar utan istället använder sig av prognoser som är svårare att stämma av. Ekelund menar dock att Gina Tricots sätt att belöna säljarna inte har lett till problematiska beteenden från säljarnas sida. Gina Tricot har inte de senaste åren förändrat sitt sätt att belöna säljarna.

4.1.2 Säljarens uppfattning

Den butikssäljare vi har intervjuat på Gina Tricot AB är 27 år och vi kallar henne Gabriella. Hon anger att det som motiverar henne i sitt arbete är att det är roligt att arbeta. Exempel på det Gabriella gillar är att varje dag se vilka nya varor som har kommit in i butiken, att hänga om kläder i butiken och alla trevliga kunder. Sedan Gabriella började på Gina Tricot för ett år sedan har hon varit med på aktiviteter som företaget har anordnat tre gånger. Aktiviteterna består av middag eller liknande som den butik som vinner en säljtävling får gå på. Gabriella nämner även att personalen i hennes butik går ut ibland och gör saker på egen hand.

Säljarnas prestationer mäts inte på individuell nivå utan bara på gruppnivå, vilket Gabriella tycker är tråkigt. Hon menar att de som lägger ner mer tid än andra borde uppmärksammas och få någonting för det. De borde kunna avancera eller klättra och få utvecklas. Säljarens uppfattning är att det inte är så på Gina Tricot utan att man snarare arbetar som en anonym säljare. Säljaren tror att hon hade arbetat ännu hårdare, genom att kämpa och ta på sig ansvar för saker, om hennes lön baserades på bonus.

Gabriella är nöjd med själva timlönen på Gina Tricot och trodde innan hon började arbeta i butik att den skulle vara sämre än den är. Det hon är mindre nöjd med är de få timmarna hon jobbar. Hennes heltidstjänst innebär endast 30 timmar i veckan, vilket gör att även om timlönen är bra, så blir månadslönen inte så bra som hon önskar. Tidigare har personalen i Gabriellas butik kunnat jobba extra utöver de 30 timmarna men nu har de nyligen fått nya scheman som innebär att det är 30 timmar som gäller och inte mer. Detta anger säljaren att hon och andra säljare i butiken är besvikna på.

Å ena sidan tycker Gabriella att den som jobbar hårdare ska få något för det, men å andra sidan menar hon att det redan är så till viss del. De nyanställda får inte del av potten det första året som anställd och dessutom tjänar de betydligt sämre än hon själv för samma arbete enligt kollektivavtalet, då de har mindre erfarenhet. Därför känner säljaren att hon är nöjd med lönesättningen. Som belöning föredrar Gabriella att hitta på saker tillsammans med de andra säljarna, framför belöning i form av pengar. Detta på grund av att det ger gemenskap samt för att ha roligt ihop och för att tycka att det är kul att vara på jobbet.

I Gabriellas butik har det inte funnits någon butikschef på ett tag. Den förra butikschefen var däremot bra på att berömma när säljarna hade gjort något bra. Butikschefen ordnade egna belöningar, till exempel en privat belöning i form av en flaska vin. Relationen med den förra butikschefen var avslappnad och det fanns ingen tydlig gräns mellan över- och underordnad, enligt henne. Gabriella säger att de för tillfället inte har några utvecklingssamtal.

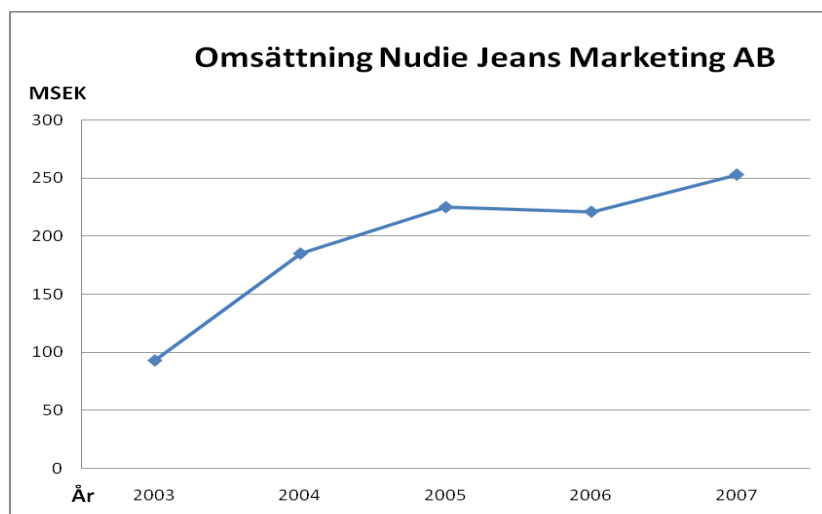
Idag upplever säljaren ingen press bland de anställda att prestera bra. Däremot tror hon att vissa av säljarna som har arbetat länge på Gina Tricot känner personligt ansvar, eftersom butiken inte har någon chef och det är de rutinerade som vet hur allt ska göras. Det är upp till dem att butiken fungerar.

4.1.3 Tillväxt

Gina Tricots tillväxt beror på företagets duktiga säljare som står på golvet, enligt Ekelund. Hon menar även att tillväxten till stor del beror på inköparna som tar in rätt produkter. Gina Tricots ägare arbetar inom företaget och har därför stor påverkan på tillväxten.

4.2 Nudie Jeans Marketing AB

Nudie Jeans Marketing AB (Nudie) driver försäljning av jeans i hela världen under varumärket Nudie som grundades av paret Maria Erixon och Joakim Levin år 2000. Företaget har sitt huvudkontor i Göteborg och flera säljkontor runt om i världen. Nudie är privatägt och inte börsnoterat. Följande diagram visar Nudies omsättning de senaste fem åren.



Figur 2. Diagram över Nudie Jeans Marketing AB:s omsättning i miljoner kronor mellan år 2003 och 2007. (Källa: Nudie Jeans Marketing AB)

4.2.1 Belöningsystemets utformning

Nudie har flera typer av säljare knutna till sig. Den typ av säljare som denna uppsats syftar till att undersöka är säljare i butik ut mot konsument. Nudie driver idag fem egna Nudie-butiker samt MOMS Worldwide med cirka 25 anställda totalt, enligt Andreas Åhrman som är marknads- och försäljningschef på Nudie. På Nudie finns även säljare anställda som arbetar genom att resa runt och sälja in Nudies produkter till återförsäljare i form av olika butiker. Dessa två typer av säljare belönas på olika sätt och i denna uppsats ska vi följaktligen presentera belöningsystemet för säljarna mot konsument.

Dessa säljares löner är satta i enlighet med rekommendationer från fackförbundet HTF, som har slagits samman med Sif, Svenska Industritjänstemannaförbundet, och numera heter Unionen. Butikscheferna i Nudies butiker har dock individuella avtal, som sätts efter utvecklingssamtal. Nudie motiverar sina butikssäljare med försäljningsmål som varje butik ska uppnå. De enskilda säljarnas prestationer mäts således inte, utan prestationerna mäts enbart per enhet, det vill säga butikerna. Försäljningsmål finns för varje vecka, månad och säsong. Säljarna erhåller mindre priser om de når målen, som till exempel biobiljetter, evenemangsbiljetter och kortare resor. Enligt Åhrman motiveras säljarna dels genom priserna om de klarar försäljningsmålen men även genom att alla står nära varandra inom företaget. Åhrman berättar att en viktig del inom Nudie är att alla anställda har rätt att uttrycka sig och tala om vad man tycker och känner. Personalen hittar på mycket tillsammans och har stora kickoffer, vilket gör dem sammansvetsade.

Butikssäljarnas uppdrag är att ha kunskap om varumärket och att sälja varor, det vill säga att marknadsföra Nudie och att få nöjda kunder. Tyvärr är det svårt att mäta hur duktig en person är på att marknadsföra företaget, vilket innebär att försäljningsvolymen är det enda sättet att mäta dessa säljare, enligt Åhrman. Denna typ av prestationsmätning innebär att Nudie kan styra säljarna genom att olika månader ha olika teman, som bygger på olika koncept eller på Nudies grundvärderingar för hur deras arbete ska gå till. Temat en månad kan till exempel vara Organic.

Då mäter Nudie bara försäljningen på de varor som finns inom det konceptet och styr på det sättet säljarnas beteenden, så att de till exempel säljer fler jeans i organisk bomull under en period.

Om Nudies försäljning sjunker väsentligt, måste Nudie förstås vidta åtgärder i form av att minska personalen, enligt Åhrman. En av orsakerna till försäljningsminskningen kan vara att säljarna presterar dåligt, men det är inget Åhrman är orolig för. Han anger att Nudie inte gör något drastiskt om en säljare presterar dåligt.

Vi agerar inte så mycket och det ser vi som vår styrka med att vi inte är börsnoterade. Vi är privatägda av tre personer och vi har inga lönsamhetskrav på oss på det sättet utan det här blev lite större än vad grundaren hade tänkt sig. Vi har inte alls det flåset på oss. Vad gör ni om ni säljer mindre? Vad gör ni om jeanstrenden vänder? Gör ni chinos då? Nej, det gör vi inte. Vi gör ingenting utan säljer vi mindre så säljer vi mindre. Vi har så pass anpassad kostym att vi ska kunna sälja nästan hälften så mycket som vi gör idag utan att någon ska behöva sluta på företaget eller för att vi ska lämna lokaler. Så det är ganska tryggt. [...] (Åhrman)

Åhrman har svårt att se några tydliga nackdelar med Nudies sätt att belöna butikssäljarna, eftersom belöningsystemet är så begränsat, förutom att om en säljare presterar exceptionellt bra som individ är det svårt att synliggöra och uppmärksamma detta då prestationerna mäts per butik. Nudie har inte gjort några förändringar i sitt sätt att belöna butikssäljarna de senaste åren.

Tittar man på hur belöningsystemet för resande säljare som arbetar gentemot återförsäljare och inte gentemot konsument, märks stor skillnad. Dessa säljare har en stor del rörlig lön och belönas utifrån en bonustrappa med ett tak och golv för hur mycket säljarna kan tjäna på en säsong. Nudie använder tak för dessa säljare, eftersom företaget inte vill växa för snabbt och inte heller över-sälja. Nudie har som målsättning att butikägaren ska ha en positiv känsla av varumärket.

Om man är oseriös i branschen kan man anställa säljare som man säger till att köra och sälja hur mycket som helst för att man vill göra snabba cash och komma ut med produkten. Och allra helst när ett företag är hett i branschen då vill man smida medan järnet är varmt. Men vi äger det här varumärket så därför är man ju så mycket mer långsiktig och man tänker på ett helt annat sätt. (Åhrman)

Tidigare hade även Nudies resande säljare fast lön. Några förändringar i belöningsystemet för butikssäljare har inte gjorts de senaste åren.

4.2.2 Säljarens uppfattning

Den säljaren vi har intervjuat på Nudie är 28 år och vi kallar honom Niklas. Han jobbar som butikschef på MOMS, som är en butik som ägs av Nudie. MOMS säljer kläder enbart från Nudie och Nudies systemmärken Denimbirds och Whipping Floyd. Niklas är den främsta säljaren på MOMS då han är den enda som jobbar heltid i butiken. Han har jobbat i butiken i drygt tre år och började som extraarbetare och har efter det blivit befördrad och slutligen butikschef. Det som motiverar Niklas i sitt arbete är kunderna och att han vet att han säljer bra produkter. Han tycker att det är mycket motiverande att hjälpa kunder att hitta det som passar dem och gör dem nöjda.

Niklas tycker att den största belöningen i hans arbete är att han har en väldigt god kontakt med sina arbetskamrater. Han får uppskattning från kontoret i form av utvecklingssamtal och när han pratar med dem. Ibland får han e-postmeddelanden från kontoret där de berättar att Niklas har fått

beröm när MOMS har kommit på tal. Utvecklingssamtal med någon från huvudkontoret hålls en gång per år. Dessa är inte särskilt formella utan sker under avslappnade former på huvudkontoret eller något café. Niklas tycker inte att hans prestationer mäts särskilt mycket och att det är väldigt mycket frihet under ansvar, vilket han tycker passar honom bra. Han har dessutom chansen att alltid kunna bolla idéer med sina kollegor på huvudkontoret.

Lönen Niklas har idag är en fast månadslön. Den följer samma kollektivavtal som på hela företaget men utöver det har de löneförhandlingar. Han är nöjd med den lönesättningen och vill inte ha det på något annat sätt. Niklas tror inte att provision hade passat bra i en liten butik som MOMS men i en större butik tror han att det hade varit lämpligt. Niklas tycker att läget han befinner sig i avgör vilken form av belöning han föredrar. Är det så att han sparar till något speciellt, exempelvis en resa, passar det honom bättre att få belöning i form av pengar. Annars föredrar han att få göra något roligt. Han berättar om när hela företaget åkt på inspirationsresor till både Barcelona och Paris. Detta för att det gått bra för hela företaget och inte bara butiken MOMS.

Det är alltid kul att veta att man gör ett bra jobb och att det jobbet man gör är uppskattat, det är den bästa delen. Sen är det fantastiskt att få åka iväg till en skitskön stad och bara få komma bort ett tag och få en annan input. Så det är två olika sidor på det som jag tycker är bra och blir motiverad av. (Säljare på MOMS)

Niklas har inte varit med om att en säljare presterar dåligt. Han tycker att han alltid kan vara öppen och berätta om det är något. De anställda har en öppen dialog och han tycker att eftersom alla känner varandra och samarbetar så fungerar det bra. Han känner ingen press på sig att han måste sälja bra från Nudie, men en egen vilja att prestera bra. Denna vilja tror han har att göra med att Nudie har den typen av filosofi. Viljan kommer från att han har fördelen att jobba med människor som är väldigt passionerade i det de gör.

Nej men det är att man jobbar med väldigt passionerade människor. De som jobbar där nere (Nudies huvudkontor) är väldigt passionerade och Maria som designar jeansen är ju jättepassionerad i det hon gör och det smittar av sig. Det smittar av sig på mig. Även om jag står här i butiken och det är lugnt, så ger det liksom ett eko. (Säljare MOMS)

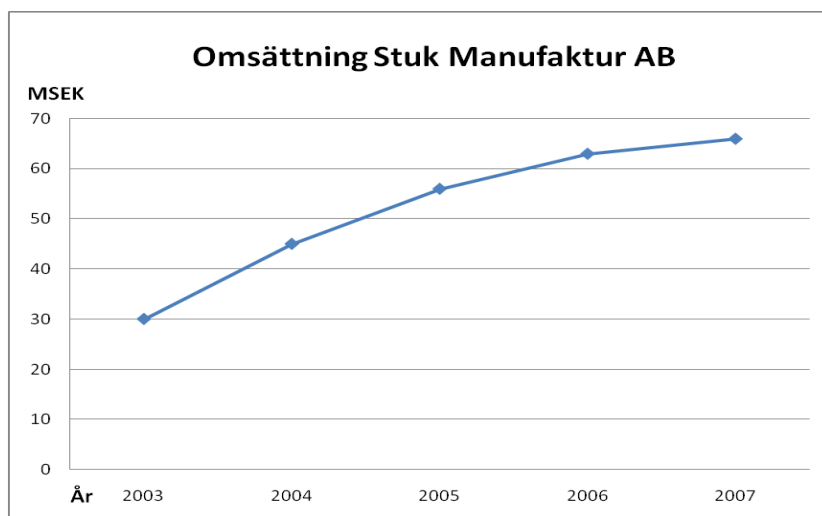
4.2.3 Tillväxt

Som svar på varför Nudie haft en sådan bra tillväxt de senaste åren tror Åhrman att Nudies koncept fungerar bra i just den tiden som vi befinner oss i. Nudies grundvärderingar och filosofi är något som många människor vill stödja. Han poängterar också att Nudies ”look”, det vill säga uttrycket i produkten, har varit helt rätt och utöver detta har Nudie haft en bra timing.

Nudies ägare har haft en stor påverkan på tillväxten, eftersom de arbetar i företaget. Tillväxten har varit stabil på grund av att Nudie har varit enhetliga och hållit sig till en och samma strategi. Men på samma gång är företaget också begränsat på grund av ägarna. Med hjälp av investerare hade Nudie kunnat växa ännu snabbare med hjälp av exempelvis marknadsföringsaktiviteter. Åhrman tror att Nudie hade växt i samma takt även om säljarna inte hade belönats.

4.3 Stuk Manufaktur AB

Stuk Manufaktur AB (Stuk) bildades 1999 då den första butiken öppnades i Göteborg. Stuk är en klädbutik med både egna och externa varumärken för dam och herr (www.stuk.se 2008). I dagsläget finns sju butiker; två i Göteborg, tre i Stockholm och en butik i Malmö respektive Uppsala. Sammanlagt har Stuk ungefär 60 anställda, varav cirka 25 är fast anställda och resten är timanställd extrapersonal (Warnhammar 2008). Nedan följer ett diagram över Stuks omsättningsutveckling de senaste fem åren.



Figur 3. Diagram över Stuk Manufaktur AB:s omsättning i miljoner kronor mellan år 2003 och 2007. (Källa: Stuk Manufaktur AB)

4.3.1 Belöningsystemets utformning

Anställda på Stuk får timlön som bygger på kollektivavtal från Handelsanställdas förbund. En del har avtalets minimilön och andra har högre löner, som de har förhandlat sig till under löneförhandling. Enligt Anders Warnhammar, som är ekonomichef på Stuk, motiverar de sina säljare främst med att ha en attraktiv arbetsplats och delvis med lön, men även med hjälp av försäljningstävlingar mellan butikerna och med beröm.

[...] Sedan så händer det att om någon har gjort något väldigt bra så kan vi bjuda på någonting extra. (Warnhammar)

Denna extra belöning bestäms i aktuella fall subjektivt av Stuks försäljnings- och inköpsansvariga.

Stuk mäter inte anställdas prestationer på individuell nivå, vilket är ett medvetet val. Istället mäter Stuk prestationer per butik. Det gör de för att butiken ska vara ett bra team och att de anställda inte ska tävla mot varandra. Ett av Stuks motivationsverktyg är säljtävlingar. Delvis använder sig Stuk av interna säljtävlingar när de vill få igång försäljningen av egna varumärken eller sälja av

gamla varor. Delvis använder sig Stuk av säljtävlingar som är sponsrade av leverantörerna, som vill få igång försäljningen av sitt märke. Butikerna tävlar mot varandra genom att varje butiks försäljning av exempelvis en viss typ av jeans jämförs med butikens hela jeansförsäljning. När en leverantör föreslår en säljtävling kan denne komma med idéer och synpunkter på upplägget, men det är Stuk som i slutändan bestämmer, eftersom det är deras personal och försäljning. Den vinnande butiken får ett pris av något slag, vilket leverantören ofta står för. Priset består av exempelvis middagar, fester och sponsring i form av kläder.

Butikens försäljning per arbetad timme och utnyttjande av kvadratmeter mäts och resultatet kontrolleras veckovis. Jämförelser görs med samma vecka föregående år och med budget. Även månadsavstämningar görs som en summering. Resultatet vid avstämningarna analyseras. Det finns många orsaker till att det går upp eller ner, vilket tas i beaktande. Företaget tittar på om det är en lönevecka och i så fall när i veckan löneutbetalningen ligger. Man tittar även på den generella trenden i hela branschen om det har gått ner eller upp väldigt mycket. Även om Stuks försäljning har gått ner mycket behöver det inte betyda att Stuks personal är sämre, om det är så att hela branschen har gått ner. Utifrån bland annat nämnda kriterier görs en analys av om det har gått bra eller dåligt. Om en butik presterar dåligt stöttar företaget den för att försöka få igång försäljningen genom olika typer av marknadsföring, till exempel genom fester för kunderna.

Istället för att använda bonus belönar Stuk sin personal genom att butikspersonalen går ut och äter eller går på bio tillsammans. Belöningar i pengar förekommer endast i samband med löneförhandlingen, som är ungefär en gång per år beroende på vilket behov av förhandling som finns hos personalen. Eftersom konfektionsbranschen har hög personalomsättning är det svårt att bestämma en fast tidpunkt för löneförhandling, till exempel i mars varje år. Dessutom är det dels så att många i personalen inte stannar ett helt år på företaget och dels så att en anställd som vid tidpunkten för löneförhandlingen bara har jobbat två månader i företaget ännu inte har visat om han eller hon är värd belöning i form av högre lön.

Stuk har inte gjort några förändringar de senaste åren i sitt sätt att belöna säljarna och Warnhammar anser att fördelen med att Stuk arbetar butiksvis med personalen är att de arbetar ihop som ett lag och att säljarna därmed inte tar kunder av varandra. Säljarna jobbar istället för företaget och sin egen butik. När det kommer till säljtävlingarna tror Warnhammar att det skulle kunna finnas en risk för att säljarna ger upp om det går dåligt för butiken. Han tror att de hade kunnat prestera bättre om deras prestationer mätts var och en för sig, men att man vid användande av individuella säljmål får ställa sig frågan om butiken tjänar på det eller om det bara är säljaren som tjänar på det. Warnhammar har inte sett att belöningar har lett till problematiska beteenden. Det enda tänkbara problem han över huvud taget kan komma på är i samband med säljtävlingar:

[...] Det skulle vara om de är nära att vinna så går de säkert och köper ett par jeans själv. Det har säkert förekommit i liten utsträckning men inte vad jag har sett. (Warnhammar)

4.3.2 Säljarens uppfattning

Vi kallar den säljare vi har intervjuat på Stuk för Simon. Han är 21 år gammal och anger att det som motiverar honom mest är att det är så roligt att arbeta och att hjälpa kunder så att de blir nöjda. Om en kund tackar för hjälpen är hela dagen gjord. Dessutom har Simon personliga mål

att arbeta inom design och mode, vilket gör att han än mer motiveras. Simon menar att han inte motiveras så mycket av pengar, utan snarare av att ha roligt. Han arbetade tidigare på en annan klädkedja, där han hade bättre lön, men bytte jobb för att han inte trivdes och är nöjdare nu.

Simon vet inte riktigt hur hans prestationer mäts. Det finns en budget som Stuk förväntar sig att personalen ska följa.

Vi har en budget för dagarna men man tänker aldrig på den, utan man kör bara och är det bra så är det bra.
(Säljare på Stuk).

De olika säljarna har olika ansvarsavdelningar i form av herr- och damkläder samt jeans. Dock känner Simon ingen konkurrens i försäljning mellan de olika avdelningarna. Han säljer ofta kläder från de andra avdelningarna till kunderna.

Stuk belönar sina säljare bland annat med beröm. Ibland får man höra positiva ord på omvägar och ibland får man ett meddelande där det står ”Vad grym du är” eller liknande, enligt Simon. Stuk motiverar säljarna även genom att bjuda med dem ut en dag när försäljningen har gått extra bra. Då tar de några öl och pratar om annat än jobb, enligt Simon. Det menar han är en sak som han motiveras av.

När det gäller lönesättningen anser sig Simon vara nöjd med den. Han är inte så intresserad av pengar utan vill ha kul på jobbet. Han säger att det är viktigare med bra ekonomi senare i framtiden när han ska skaffa familj än nu när han bor ensam. Simon menar även att det roligaste är att uppmärksammas. Simon föredrar variation i belönings sättet. Ibland föredrar han att gå ut och ta en öl, ibland beröm och ibland pengar. Säljaren uppskattar även att han får vara med och tycka till om hur försäljningen kan förbättras. Ett exempel är ett förslag som han ställt om att klippa av ärmarna på en luvtröja för att se om den säljer bättre då.

4.3.3 Tillväxt

Stuk är ett privatägt företag, där ägaren också är VD. Denne har således haft stor påverkan på tillväxten. Inga pengar har skjutits till för att Stuk ska kunna växa, utan företaget växer på egna ben. Stuk har haft en hög tillväxt och varit i en expansiv fas, och de senaste åren gjort flera nyetableringar medan butikerna har haft en normal försäljningsökning.

Warnhammar menar att det sätt säljarna belönas på har påverkat tillväxten i företaget till viss del. Det är ändå personalpolitiken som gör hela Stuks koncept, enligt Warnhammar. Stuk arbetar med att ha trogna kunder som kommer tillbaka till butiken och då är personalen det viktigaste medlet. Warnhammar menar att belönings systemet antagligen har hjälpt Stuk i tillväxten men inte varit en avgörande faktor i och med att företaget inte har ett uttalat belönings system.

5 Analys

I detta avsnitt görs en analys av empiri och teori, där tankegångar och tolkningar av datamaterialet redovisas. Analysen presenteras efter de rubriker som vi har använt i teorin, för att jämförelseanalysen ska bli tydlig och lätt att överblicka. Sedan följer en sammanfattning av analysen, där de olika företagens belöningsystem jämförs.

5.1 Utformning av belöningsystem

Vid vår första kontakt med Nudie när vi ringde dem för att be om en intervju och förklarade vårt uppsatsämne, angav Nudie att de inte använder sig av något belöningsystem. Vi hade vår teori i bakhuvudet, där Jäghult (2005) menar att ett belöningsystem i hans betydelse finns i de flesta organisationer oavsett om de själva anser det eller ej, och stod på oss och framförde att vi ville ha en intervju ändå. Efter de intervjusvar vi har fått kan vi konstatera att Nudie har ett väl utvecklat belöningsystem. Även Gina Tricot angav över telefon att de inte har något belöningsystem. Efter intervjun med dem konstaterar vi att också Gina Tricot har ett belöningsystem enligt våra teoriers definitioner. Detta bekräftar teorin men är antagligen främst en definitionsfråga av vad belöningsystem innebär. Vi tror att företagen tolkar ett belöningsystem som något som innehåller en provisionsbaserad lön.

Enligt Svensson (2001) är ett trivsamt arbetsklimat viktigt för de anställdas motivation. Säljarna vi har intervjuat anger saker kring arbetsklimatet som de saker som motiverar dem mest i sitt arbete. Till exempel anger Nudies säljare att han motiveras av kunder och bra produkter. Säljaren på Stuk motiveras av att han tycker att det är så roligt att arbeta och att få uppskattning från kunder, och säljaren på Gina Tricot säger att det är motiverande för att det är så roligt att se vilka kläder butiken får in, att hänga om och att bemöta kunderna. På Stuk understryker också ekonomichefen betydelsen av att ha en attraktiv arbetsplats där stämningen är god.

Lönernas utformning är relativt lika på Gina Tricot, Nudie och Stuk. Inget av företagen använder sig av någon form av rörlig lön eller bonus för sina butikssäljare, utan Gina Tricot och Stuk går efter kollektivavtal med Handelsanställdas förbund medan Nudie går efter rekommendationer från fackförbundet Unionen. På Gina Tricot utgår utöver lönen en pott som årligen ska utbetalas enligt kollektivavtalet. Denna har Gina Tricot valt att lägga på alla sina anställda och då även helg- och extrapersonal, eftersom Gina Tricot ser detta som mest rättvist. Dessutom belönas alla på Gina Tricot på samma sätt och utan bonus, även för de anställda på högre nivåer i företaget.

Enligt Svensson (2001) är rättvisa en förutsättning för att ett system ska fungera, vilket gör det intressant att Gina Tricot är medvetna om betydelsen av rättvisa. Vi tycker att denna medvetenhet om betydelsen av rättvisa är viktig. Däremot är det svårt att objektivt bedöma vad som är rättvist utan det som är viktigast är att personalen uppfattar lönesystemet som rättvist. Är det mest rättvist att lönen är lika för alla eller att den är högre för den som anstränger sig mer eller når ett bättre resultat? Vad personalen accepterar som rättvist, beror delvis på vilka värderingar som finns vid den aktuella tidpunkten i samhället och bland butikens anställda, tror vi.

Jäghult (2005) menar att personer med tråkiga och ansträngande arbeten kan begära högre lön och att personer med ett roligt arbete, som de även skulle kunna utföra med en sämre lön, inte behöver belönas på samma sätt. Ekonomisk belöning i detta fall motiverar inte ytterligare utan kan till och med minska motivationen. De tre säljare som vi har intervjuat har alla uttryckt att de tycker att det är roligt på arbetet. De är nöjda med hur deras belöningar ser ut idag och kräver inte mer, vilket tyder på att deras motivation inte skulle öka om de fick en högre ekonomisk belöning.

På inget av de tre undersökta företagen upplever säljarna en hög press att prestera. Dock upplever vi att stämningen är mer avslappnad och kraven något lägre på Nudie. Åhrman på Nudie menar att Nudies mål aldrig var att bli så stora som de är idag, medan Gina Tricots mål redan från starten var att växa och att bli en kedja med flertalet butiker. Detta kan utgöra orsaken till den skillnad som finns i attityd till belöningsystemen i de två företagen.

5.1.1 Gruppbelöningar och individuella belöningar

Alla tre undersökta företag använder sig av gruppbelöningar och i alla tre företagen är det butikerna som är grupperna som belönas. Gina Tricot mäter butikernas framgång med prognoser och säljtävlingar och då tittar de bland annat på butikernas totala försäljning. De negativa sidor som förekommer i påtvingade säljtävlingar, vilka tas upp i teorin (Wildt et. al), upplever inte Gina Tricot att de drabbats av. De har dock haft det svårt att hitta en rättvisa i säljtävlingarna, eftersom butikerna har olika förutsättningar. Gina Tricot ser flexibiliteten som en styrka i sitt sätt att belöna. Som nackdel med sitt belöningsystem ser Gina Tricots att säljarna inte alltid vet vilka deras mål är och vad de ska göra för att få belöning.

Nudies butikers försäljning mäts efter de försäljningsmål som sätts upp och tillsammans belönas en butik som har nått sina mål med exempelvis biobiljetter, evenemangsbiljetter och kortare resor. Enligt Jäghult (2005) kan individuella belöningar både vara mer rättvisa och effektivare än gruppbelöningar, vilket är något Nudie håller med om. Åhrman på Nudie menar att en nackdel med deras gruppbelöningar skulle kunna vara att enskilda duktiga individers prestationer inte synliggörs.

På Stuk belönas butikerna genom att personalen går ut och äter tillsammans eller i form av priser om butiken vinner en säljtävling. De fördelar som finns med gruppbelöningar enligt Jäghult (2005), anger Stuk själva som fördelar med sitt sätt att belöna säljarna, det vill säga att en laganda skapas mellan säljarna och att de inte tävlar mot varandra. De nackdelar som följer med gruppbelöningar, enligt Ax och Kullvén (2005), håller Stuk med om skulle kunna innebära problem, exempelvis att säljarna ger upp om det går dåligt för butiken. Varken Gina Tricot, Nudie eller Stuk använder individuella belöningar, förutom när det gäller beröm och för Stuk i enstaka fall då de bjuder en enskild anställd, vars prestationer varit utmärkande en dag, på något extra.

5.1.2 Golv och tak för belöningarna

Varken Gina Tricot, Nudie eller Stuk använder något golv eller tak för storleken på belöningarna för butikssäljarna, vilken stämmer överens med deras typ av belöningsystem eftersom det främst

är vid användande av belöningar i pengar som tak och golv kan behövas. Däremot använder Nudie golv och tak för sina belöningar till säljare som arbetar mot återförsäljare. Dessa säljares belöningar består bland annat av rörlig lön och uttrycker sig således till stor del i pengar.

5.1.3 Monetära och icke-monetära belöningar

Ingen av de anställda på Gina Tricot belönas med någon form av bonus. Inte ens på högre nivå i företaget har de anställda bonussystem förankrat till försäljningen. Gina Tricot har således valt att vara konsekventa rakt igenom med samma belöningar på alla nivåer i företaget.

Inom företagets belöningsystem förekommer både monetära och icke-monetära belöningar. Merchant och Van der Stede (2007) delar upp monetära belöningar i tre undergrupper. Den första gruppen, löneökningar, använder sig Stuk av genom att de ungefär en gång per år har löneförhandlingar med de anställda. Gina Tricots säljare får löneökningar en gång om året när kollektivavtalet från Handelsanställdas förbund omförhandlas. Även Nudies säljares löneökningar beror på avtal med fackförbund, men i Nudies fall är det aktuella fackförbundet Unionen.

Den andra gruppen, det vill säga kortsiktiga belöningar, använder sig inte våra företag av då de inte använder någon form av bonus eller rörlig lön. Slutligen rör den tredje gruppen långsiktiga belöningar. Där finns inga konkreta exempel på hur Stuk använder sig av det, förutom att de satsar på att vara en attraktiv arbetsplats, vilket ska göra att säljarna på lång sikt vill stanna kvar i företaget. Inte heller Gina Tricot använder sig av långsiktiga belöningar utöver att försöka attrahera personal genom att ha en arbetsplats där de anställda känner arbetsglädje. Nudie försöker också attrahera anställda genom att skapa god stämning och uppmuntra säljarna. Inget av företagen belönar sina säljare med hjälp av aktieoptioner eller något annat mått som utgår från företagets marknadsvärde. Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är detta dock inget som passar på säljarnivå, utan främst på högre nivåer i företaget, vilket kan förklara bristen på aktieoptioner. Dock är det beaktansvärt och intressant, vilket tidigare nämnts, att de anställda på högre nivåer på Gina Tricot inte heller belönas med någon form av bonus.

Alla företagen använder sig även av icke-monetära belöningar. På Stuk består de av middagar och biobesök som de bjuder personalen på och även de belöningar vinnande butiker får i samband med säljtävlingar Stuk berömmar också sin personal genom exempelvis kommentarer och uppmuntrande meddelanden och dessutom får personalen vara med och komma med idéer på förbättringar när det gäller till exempel hur försäljningen av en vara kan ökas.

På Gina Tricot ordnas aktiviteter som alla anställda får vara med på oavsett hur mycket de jobbar. Aktiviteterna består av årliga julfester, en julklapp vid jul och att de anställda får gå ut och umgås. Dessutom har personalen möjlighet att utvecklas inom företaget om de visar att de har viljan, enligt retailchefen. Den intervjuade säljaren på Gina Tricot tycker däremot att individerna borde uppmärksammas i större utsträckning och att säljarna idag arbetar anonymt. Detta tyder på att Gina Tricots belöningsmöjligheter i form av befördran inte har nått ut till säljarna.

På Nudie består de icke-monetära belöningarna av de priser butikerna får om de klarar säljmålen, det vill säga biobiljetter, evenemangsbiljetter samt kortare resor. Nudie låter alla säljare komma

till tals och uttrycka vad de tycker och tänker och dessutom berömmar Nudie sina säljare genom uppmuntrande e-postmeddelanden och utvecklingssamtal. Dessutom har den säljare vi intervjuade på Nudie avancerat från extrapersonal till butikschef, vilket är ett tecken på att säljarna på Nudie har utvecklingsmöjligheter.

Merchant och Van der Stede (2007) menar att icke-monetära belöningar ofta värderas högre av anställda än monetära. Detta påstående kan varken styrkas eller bortses ifrån efter vår undersökning. De tre säljare vi har intervjuat har alla menat att båda typer av belöningar är eftersträfvärdas. Säljaren på Nudie menar att vilken typ av belöning han föredrar beror på situationen. Om han sparar till något speciellt, föredrar han pengar och vid andra tillfällen föredrar han att få göra något kul. Som säljaren på Stuk uttryckte är variation av olika typer av belöningar att föredra.

Laurelli (1990) menar att yngre säljare motiveras mer av monetära belöningar än av icke-monetära och vice versa för äldre säljare, eftersom de yngre säljarna är i behov av pengar för att kunna bygga upp sitt liv med familj och boende medan de äldre säljarna inte har samma kapitalbehov. Detta stämmer inte överens med det svar vi fick från den intervjuade säljaren på Stuk. För honom är det viktigare att ha roligt än att tjäna mycket pengar. Anmärkningsvärt är att han anger att det är viktigare med bra ekonomi senare i sitt liv när han ska skaffa familj än nu när han bor ensam. Teorin tar inte de väldigt unga säljare som ännu inte börjat bygga familj i beaktande, som exempelvis vår säljare som är 21 år gammal. Att den säljare vi intervjuat talar tvärtemot teorin, behöver inte betyda att teorin raderas, utan snarare betyder det att teorin inte har tagit alla hänseenden i beaktande.

När det kommer till säljaren på Gina Tricot, som är 27 år, anger även hon att hon inte föredrar belöningar i pengar. Dock är hon samtidigt besviken på de få timmar hon jobbar, vilket gör att hennes lön inte blir så hög som den skulle kunna vara, och det visar på att hon värderar pengar högt. Säljaren på Nudie är 28 år och menar, vilket nämndes ovan, att han föredrar olika typer av belöning beroende på hans personliga situation. Om han sparar till en resa exempelvis, föredrar han pengar. Han nämnde däremot inget om att spara pengar för boende och familj.

5.2 Belöningsystem för säljare

Den säljare vi har intervjuat på Stuk motiveras främst av att han tycker att det är roligt att arbeta och att få uppskattning från kunder. Dessutom gör hans personliga mål, att i framtiden arbeta inom design och mode, att han motiveras ytterligare. Stuks krav på säljarna är avslappnade, vilket bekräftas av att säljaren påpekar att han aldrig tänker på den budget som finns för hur butiken ska prestera. Dessutom känner han ingen konkurrens mellan sig själv och de andra säljarna i butiken, vilket än mer bekräftar fördelen med att använda gruppbelöningar, det vill säga att lagandan främjas. Säljaren uppger att han är väldigt nöjd med sitt arbete och den lönesättning Stuk tillämpar.

Säljaren på Gina Tricot motiveras av kunderna och av att gå till jobbet och se de nya kläderna som butiken får in samt att hänga om bland kläderna. Hon har belönats med bland annat middagar och andra aktiviteter som företaget ordnat. Säljaren tror att hennes arbetsprestationer skulle förbättras ytterligare om hon hade belönats individuellt och att hennes lön baserades på bonus.

Enligt Jäghult (2005) kan en individuell belöning vara både mer rättvis och effektivare än en gruppbelöning. En anledning till Gina Tricot valt att inte använda sig av individuella belöningar kan vara att det är svårt att urskilja vad varje individ presterat och detta är en förutsättning för att individuell belöning ska kunna användas. (Ax & Kullvén 2005)

Säljaren på Nudie motiveras av kunderna och av att han tycker om de produkter han säljer. Även den goda kontakten med arbetskamraterna är något han uppskattar. Nudies säljare har frihet under ansvar, vilket han tror fungerar bäst. Istället för en press att prestera bra, har han en vilja att lyckas. Inget av de tre undersökta företagens säljare känner således en press att prestera bra, vilket skulle kunna bero på att säljarnas prestationer inte mäts individuellt utan i grupp.

De negativa sidoeffekter som förekommer i samband med säljtävlingar, enligt Wildt et al. (1980-81) upplever varken Gina Tricot, Nudie eller Stuk i någon större utsträckning. Några av sidoeffekterna kan ha minskats genom att de tre företagen inte använder sig av individuella säljtävlingar, vilket gör att konkurrensen blir mindre påtaglig då det inte är individerna utan butikerna som tävlar mot varandra. Vid användande av kortsiktiga belöningar, vilket alla tre företagen använder sig av, påpekar Murphy (2004) att det är viktigt för ett företag att odla engagemang hos säljarna och att främja förtroende i relationer mellan säljpersonal och arbetsledare, för att undvika problematiska beteenden. Enligt intervjun med Stuks säljare har Stuk lyckats med detta. Även intervjun med säljaren på Nudie ger intrycket av en engagerad säljare som har en bra relation med sina överordnade. Säljaren på Gina Tricot har engagemang för sitt arbete och har haft en bra relation med sin arbetsledare, det vill säga den tidigare butikschefen, men i och med att butiken för tillfället inte har någon butikschef finns det ingen nuvarande relation att satsa på.

5.3 Tillväxtföretag

Enligt Barth (2001) växer yngre företag snabbare än äldre företag, vilket på sätt och vis bekräftas i denna uppsats. De tre företag vi har valt att intervjua på grund av deras tillväxt, startades för mindre än 15 år sedan. Barth menar också att detaljhandelsbranschen, som är en mogen bransch, har mindre resurser att växa än en ny bransch där riskkapital finns att tillgå i större grad. Trots det har de företag vi har undersökt ökat sin omsättning. Alla har de privata ägare, det vill säga en eller ett par privatpersoner i varje företag. Vi ifrågasätter om bristen på riskkapital är en för- eller nackdel för våra företag. I konfektionsbranschen är varumärket viktigt och därför kan en överdriven expansion vara negativ. Uppenbarligen har de företag vi har undersökt växt utan riskkapital.

Barth (2001) menar att en typ av tillväxthinder är att företagsledaren inte låter företaget växa. Detta beslut behöver inte vara något tillväxthinder om det baseras på kunskap om att expansion inte skulle vara lönsam. Nudie har begränsat sin tillväxt på marknader där de redan finns representerade. Detta är dock ett medvetet val.

I den egna påverkan på tillväxten är motivation och vilja viktigare än kunskap för att kunna växa, enligt Wiklund (2001). Har denna motivation och vilja skapats genom belöningsystemen i våra företag? De saker som säljarna anger motiverar dem i sitt arbete är bland annat de gruppbelöningar i form av aktiviteter som de får delta i tillsammans med de andra säljarna i butiken, vilket tyder på att belöningsystemen skapar motivation och vilja.

Lönebildningen är en viktig del av ett företags strategi, vilken i sin tur är viktig för att få ett företag att växa, enligt Henrekson (2001). Lönebildningen varierar dock mellan olika branscher och beror även på företagets storlek och ålder. I konfektionsbranschen förekommer både fast och rörlig lön. Viktigt att upprepa är att vi i vår uppsats har intervjuat säljare som finns i butik ut mot konsument, vilket kanske inte är den första person man tänker på som säljare. De tre säljare vi har intervjuat har haft fast lön och ingen provision.

5.4 Belöningsystem i tillväxtföretag

Enligt Henrekson (2001) är lönebildningen en viktig del av ett företags strategi för att kunna växa. Alla de tre undersökta företagen går efter kollektivavtal men Stuk har dessutom löneförhandlingar med säljarna för att de som jobbar hårt och förtjänar en högre lön också ska få det. På Gina Tricot och Nudie har butikscheferna möjlighet till löneförhandlingar.

Undersökningen av Heneman et al. (2002) som vi har med i teorin leder fram till konstaterandet att det finns skillnader mellan hur små företag och tillväxtföretag i USA belönar sina anställda. Skillnaderna består i att tillväxtföretagen har ett mer utvecklat belöningsystem än de små företagen. I denna uppsats har vi inte tittat på hur små företag utan tillväxt har utvecklat sitt belöningsystem och kan därför inte göra någon jämförelse. I alla våra undersökta företag kan vi dock konstatera att de inte använder rörlig lön, inte betalar lön som ligger utmärkande över marknadsnittet då de till stor del går efter kollektivavtal och att de fokuserar på grupprestationer men inte på individuella prestationer. Detta talar emot undersökningen men å andra sidan har ingen jämförelse gjorts i vårt fall och därtill bör kulturskillnader tas i beaktande, då USA är ett land som ligger långt före Sverige när det gäller bonussystem (Skarin 2002).

Gina Tricot, Nudie och Stuk är privatägda och har vuxit på egen hand utan tillskjutet riskkapital. Att ägarna i alla tre fallen arbetar i företagen påverkar förstås företagets utveckling betydligt. När det gäller Gina Tricot tror Ekelund att tillväxten snarare beror på duktiga säljare på golvet än på sättet de belönas, men även på helt andra saker som till exempel att inköparna har prickat rätt. På Nudie tror Åhrman att tillväxten beror på Nudies koncept, som passar in i tiden. Han tror inte att företagets belöningsystem har påverkat tillväxten. Warnhammar på Stuk tror inte heller att belöningsystemet har varit en avgörande faktor som har bidragit till tillväxten men han tror ändå att säljarnas belöningar har haft en viss positiv påverkan, eftersom personalpolitiken gör hela Stuks koncept. Stuk är måna om trogna kunder och personalen är det viktigaste medlet för att få trogna kunder.

5.5 Ytterligare kritik mot belöningsystem

Att erbjuda belöning till de anställda i utbyte mot att de gör som företagen vill innebär att företaget utövar kontroll, enligt Kohn (1993). Vi upplever inte att säljarna i företagen kontrolleras av deras arbetsgivare men att belöningarna är ett sätt att styra de anställda.

Kohn tar upp ”tre C” som han menar att ett företag måste tänka på för att behålla den bästa personalen. Ett av dem är *Val*, vilket innebär att anställda ska kunna delta i fattandet av beslut om deras egna arbetsuppgifter. På de tre företag vi har undersökt anger de ansvariga på högre nivå i företaget att de anställda har möjlighet att komma med synpunkter och förslag. Denna möjlighet bekräftar samtliga säljare. Den andra punkten är *Samarbete*, vilket innebär att anställda bör struktureras i grupper för att kunna hjälpa varandra och utbyta idéer. Denna punkt har alla tre företagen tagit fasta på, då alla företag mäter prestationer och belönar per butik och inte per säljare. Den tredje och sista punkten är *Innehåll*. Denna punkt handlar om vilka arbetsuppgifter de anställda måste utföra. Kohn menar att för att de anställda ska bli motiverade till att göra ett bra jobb, krävs att deras arbetsuppgifter är givande. Säljaren på Stuk uppger att han gör alla arbetsuppgifter för att han måste, men han föredrar främst de som har med kunderna att göra. Trots att han inte tycker att alla arbetsuppgifter är lika roliga, tycker han att det är roligt att arbeta. Våra intervjuade säljare anger att de motiveras i sitt arbete och enligt Kohn skulle de därmed ha givande arbetsuppgifter i det stora hela.

5.6 Institutionell teori

Inget av de företag vi har undersökt har gjort någon formell förändring av belöningssystemet för butikssäljare under de senaste åren. Dock har Nudie gjort en förändring i belöningssystemet för resande säljare, då dessa tidigare har haft helt fast lön.

De säljare vi har intervjuat har varit medvetna om vilka prestationer som butiken de tillhör mäts och belönas efter, men de har varit osäkra på huruvida deras individuella prestationer mäts. Detta kan antas bero på att de individuella prestationerna inte mäts och om de hade gjort det, hade medvetenheten kanske varit större. Gina Tricot anger att om en säljare presterar dåligt sätter de sig ner med denne och talar om saken. Även de andra företagen använder sig av utvecklingssamtal då säljarens prestationer diskuteras. Detta indikerar att företagen försöker ändra den anställdes tankesätt utan att använda sig av belöningssystemet.

6 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel avrundas arbetet och de slutsatser vi har dragit presenteras utifrån vårt syfte. Slutsatserna grundar sig på resultatet av vår undersökning. Vi presenterar även förslag till framtida studier.

6.1 Slutsatser

Vi har i denna uppsats undersökt tre olika tillväxtföretag i konfektionsbranschen och deras belöningsystem för säljare, vilket har lett till en förenklad bedömning av belöningsystemens betydelse. Nedan följer våra svar på vår problemformulering.

- Vilken betydelse har belöningsystem i tillväxtföretag?

Två av de företag vi har valt att undersöka uppgav vid vår första kontakt att de inte har ett belöningsystem. Det visade sig att samtliga företag har någon form av belöningsystem. Detta resultat indikerar att företagen är omedvetna om sitt sätt att belöna men även att företagets definition av belöningsystem inte stämmer överens med vår.

Säljarna själva anger att motivation och vilja skapas genom de befintliga belöningsystemen, vilket borde tyda på att belöningsystemen har hjälpt företagen i deras tillväxt, eftersom motivation leder till en vilja att göra ett bra jobb, det vill säga att sälja. Företagen menar emellertid att belöningsystemen inte har någon inverkan på tillväxten utan att det är säljarna själva som bidrar till tillväxten. Vår slutsats är att belöningsystem i tillväxtföretag har en given plats, eftersom de förekommer i alla de företag vi har undersökt. Däremot anser vi inte att belöningar i pengar har haft någon avgörande betydelse för tillväxten, då samtliga säljare vi har intervjuat uppger att de motiveras av andra saker. Våra företag har nått tillväxt utan att använda sig av omfattande monetära belöningar. Företag som vill öka sin omsättning bör istället använda sig av belöningsystem med icke-monetära belöningar som gör att personalen trivs och således motiveras, vilket har en inverkan på företagets tillväxt.

I denna uppsats har vi valt att undersöka tillväxtföretag i konfektionsbranschen. Frågan är om de slutsatser vi har kommit fram till gäller alla tillväxtföretag eller endast tillväxtföretag inom konfektionsbranschen. Vi anser att branschen har en påverkan på vilken betydelse belöningsystemen har och att detta resultat inte är fullt applicerbart på företag i andra branscher.

- Hur ser belöningsystem ut i tillväxtföretag?

Av resultatet från våra intervjuer drar vi slutsatsen att i belöningsystem för butikssäljare i tillväxtföretag inom konfektionsbranschen är lönen fast och sätts enligt kollektivavtal eller i vissa fall efter löneförhandling. Eftersom fast lön används fastställs inget tak eller golv för storleken på belöningarna. Säljarna belönas inte individuellt, förutom när det gäller beröm, utan främst i grupp. Det är de olika butikerna som utgör grupper. Tillväxtföretags säljare känner ingen större press från sin arbetsgivare att de måste prestera. En viss skillnad kan dock förekomma. Ett före-

tag som har som mål att nå tillväxt kan sätta något större press på de anställda än ett företag som inte har det målet.

Vi vill förtydliga att de belöningssystem vi beskriver i våra slutsatser gäller för säljare i butik och inte för andra sorters säljare. Vi vet att Nudies belöningar ser olika ut beroende på vilken typ av säljare som belönas. För resande säljare som arbetar mot återförsäljare anar vi en tendens av belöningar som bygger på rörlig lön till större del. Ett skäl för dessa skillnader anser vi är att butiksförsäljning behöver vara ett lagarbete medan resande försäljning naturligt är ett ensamarbete.

- På vilket sätt motiveras säljare av belöningssystem?

Efter intervjuerna med säljarna drar vi slutsatsen att det som främst motiverar en butikssäljare är ett trivsamt arbetsklimat framför någon typ av monetär belöning. Det är viktigt för personalen att få vara med och tycka till och att hitta på saker med resten av butikspersonalen. För att motiveras av att arbeta i en detaljhandelsbutik måste individen följaktligen tycka att det är roligt att arbeta, då det inte främst är lönen som motiverar de anställda. Därför kräver de ingen ”tristjobbsersättning” i form av högre lön utan de är nöjda med de belöningar de får. I stora drag är säljarna positivt inställda till de belöningssystem de omfattas av.

Tillväxtföretag inom konfektionsbranschen använder sig inte enbart av belöningssystem för att ändra eller bekräfta säljarnas beteende. De använder sig också av utvecklingssamtal, då de för en dialog med den anställde om vilka prestationer som stämmer överens med företagets mål.

I frågan huruvida yngre säljare motiveras mer av monetära belöningar än av icke-monetära är vår slutsats att detta inte stämmer på företag i detaljhandelsbranschen. Våra undersökta säljare har alla angett att de inte självklart föredrar monetära belöningar, utan valet beror på säljarens situation. I detaljhandelsbranschen är genomsnittsåldern låg samtidigt som genomsnittsåldern för att skaffa familj blir allt högre. Detta gör att säljare i branschen ännu inte har börjat lägga undan pengar för sin framtid. Vilket tidigare har nämnts är det viktigare för företag att skapa trivsel för de anställda.

6.2 Förslag till framtida studier

Under arbetet med denna uppsats har vi funnit flera intressanta synvinklar inom vårt ämne att studera vidare på. Då vi har begränsat oss i hög grad, till att undersöka belöningssystem för butikssäljare i tillväxtföretag inom konfektionsbranschen, finns det många fler infallsvinklar att välja. Här följer våra förslag till framtida studier:

- Vi har undersökt företag som inte är börsnoterade. Det skulle vara tänkvärt att se om det finns någon märkbar skillnad i belöningssystemen om publika bolag istället hade undersökts. Har ägarnas påverkan någon betydelse?
- Resande säljare, som verkar ha en lön som i större utsträckning är rörlig, skulle vara intressant att undersöka istället för de butikssäljare vi har fokuserat på.

- En jämförelse mellan stagnerande företags och tillväxtföretags belöningsystem skulle tillföra perspektiv på hur stor betydelse belöningarna har för tillväxten. En annan infallsvinkel skulle även vara att endast undersöka företag vars omsättning har minskat.
- Det skulle vara av intresse att göra en mer omfattande kvantitativ undersökning om just vad säljarna motiveras av och vilka belöningar de föredrar.

Källförteckning

Elektroniska källor

<http://www.ginatricot.se> Tillgänglig: 080530

<http://www.stuk.se> Tillgänglig: 080530

<http://www.ad.se.ezproxy.ub.gu.se/index.php?serv=nyhetsarkiv> Dagens Industri

<http://www.ne.se> Tillgänglig: 080423

http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_270831.e24?maxcount=3&offset=0&abuseid=273319&&commentTitle=Re:%20Filippa+K+och+BB,%202008-02-21%2009:27&component=comment Tillgänglig 080411

<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2008\04\07\278145§ionid=undefined>
Tillgänglig: 080421

<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2008\03\17\275458§ionid=undefined>
Tillgänglig: 080528

Intervjuer

Gina Tricot

Pia Ekelund, Retailchef, 2008-05-09

Säljare, 2008-05-09

Nudie

Andreas Åhrman, Marknads- och försäljningschef, 2008-05-13

Säljare på MOMS, 2008-05-22

Stuk

Anders Warnhammar, Ekonomichef, 2008-05-05

Säljare, 2008-05-06

Litteratur

- Ax, C. & Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber ekonomi
- Barth, H. (2001) Tillväxthinder i mindre företag. I Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red.) *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag
- Henrekson, M. (2001) Institutionella förutsättningar för entreprenörskap och företagstillväxt. I Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red.) *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag
- Hofstede, G. & Hofstede G J. (2005) *Organisationer och kulturer*, Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur
- Johansson, S. & Runsten, M. (2005) *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: Mål samband och mätmetoder*, Lund: Studentlitteratur
- Jäghult, B. (2005) *Morötter - en bok om bonus, beröm och andra belöningar*, Upplands Väsby: UP Utvecklingsplan.
- Laurelli, R. (1990) *Leda säljarbetet: handbok för styrning av ett framgångsrikt försäljningsarbete*, Malmö: Liber
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007) *Management control systems*, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Smallbone, D. (1968) *Säljare och säljstyrning*, London: Staples Press
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G. & Sjöstrand, M. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*, Stockholm: Nordstedt Juridik AB
- Starrin, B. & Renck, B. (1996) Den kvalitativa intervjun. I Svensson, P. & Starrin, B. (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur, s. 52-78
- Strömquist, S. (2003) *Uppsatshandboken: råd och regler för utformningen av examensarbeten och vetenskapliga uppsatser*, Uppsala: Hallgren & Fallgren
- Svensson, A. (2001) *Belöningsystem*, Stockholm: KFS.
- Svensson, P. (1996) Förståelse, trovärdighet eller validitet? I Svensson, P. & Starrin, B. (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur, s. 209-227
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

Wiklund, J. (2001) Små företags tillväxtstrategier. I Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (red.) *Tillväxtföretagen i Sverige*, Stockholm: SNS Förlag

Rapporter

Skog, E. & Sahlgren, A (2008). *Belöningsystem i stora svenska företag*. Stockholm: Sahlgren & Skog KB.

Tidsskriftsartiklar

Alfie, K. (1993) Alfie Kohn Responds, *Harvard Business Review*, 71 (6), pp. 48-49

Burns, J. & Scapens, R. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11 (1), pp. 3-25

Caggiano, C. (2002) The right way to pay, *Inc.*, 24 (12), pp. 84-91

Heneman, R., Tansky J., Wang, S. & Wang, Z. (2002) Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China, *Compensation & Benefits Review*, 34 (4), pp. 13-22

Murphy, W. (2004) In Pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force, *Journal of Business Research*, 57 (11), pp. 1265-1275

Skarin, U. (2002) Belöningsystem: Optioner nödvändigt, *Veckans affärer*, 2002-05-13

Wildt, A., Parker, J., & Harris, C. (1980-81) Sales contest: What we know and we need to know, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), pp. 57-64

Bilagor

Intervjuguide för personer i ledande ställning

Namn:

Befattning:

Berätta kort om företagets verksamhet:

Hur många säljare arbetar på företaget? Hur arbetar de?

Hur ser företagets lönesystem ut?

Hur motiverar ni era säljare?

Hur mäter ni säljarnas prestationer?

Över vilken tidshorisont mäts prestationerna?

Hur bestäms vilka prestationer som ska belönas? Vilka prestationer uppmärksammas idag?

Hur agerar företaget om säljarna presterar dåligt?

Använder ni någon typ av finansiell belöning? Har ni någon begränsning för hur hög och låg belöningen kan vara?

Har ni några säljtävlingar?

Vilka fördelar ser ni med ert sätt att belöna säljarna?

Vilka nackdelar ser ni med ert sätt att belöna säljarna?

Har belöningar lett till problematiska beteenden, t.ex. flytt av försäljning mellan perioder och att andra ansvarsområden åsidosätts?

Har förändringar gjorts i ert sätt att belöna säljarna de senaste åren?

Vad tror du gör att ert företag har hamnat på Dagens Industris lista över gaseller?

Vilken påverkan har era ägare haft på tillväxten?

Till hur stor del beror företagets tillväxt på att säljarna belönas?

Intervjuguide till säljarna

Namn:

Ålder:

Befattning:

Hur länge har du varit anställd?

Vad motiverar dig i ditt arbete?

Hur belönas du i ditt arbete?

Hur mäts dina prestationer?

Vad tycker du om sättet dina prestationer mäts?

Vad har du för typ av lön? (ej belopp)

Skulle du föredra en annan form av lönesättning?

Föredrar du belöningar i pengar eller annan form?

På vilket sätt motiveras du av belöningarna?

Hur tror du att din motivation att sälja skulle förändras om du belönats på ett annat sätt?

Hur agerar företaget om någon säljare presterar dåligt?

Upplever du en press bland säljarna att prestera bra?

Hur är din relation med din arbetsledare?