



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

*Incitamentssystem hos de tre
marknadsledande svenska
försäkringsbolagen*

Kandidatuppsats Industriell och finansiell ekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2017

Författare

Idehed, Sebastian 950208
Viklund, Johanna 920522

Handledare

Ted Lindblom

Sammanfattning

Denna studie är en empirisk studie hos de tre största försäkringsbolagen i Sverige. Syftet med studien är att identifiera och analysera likheter och skillnader mellan de marknadsledande svenska försäkringsbolagen och deras respektive incitamentssystem för att uppnå kundnöjdhet. En analys av kundnöjdhetsindex och dess utfall presenteras och diskuteras i studien.

De tre marknadsledande svenska försäkringsbolag har en sammanlagd andel på 76,6 procent av den totala försäkringsmarknaden i Sverige. Då den totala andelen når över 75 procent, anses det att dessa tre bolag har en tillräckligt stor andel för att göra ett grundat antagande kring försäkringsbranschen. Den metod som har använts för att färdigställa denna studie var att genomföra tre intervjuer, en hos varje försäkringsbolag. Intervjuerna genomfördes med personer som besitter kunskap och förståelse kring bolagets incitamentsystem och arbetsätt, så att ett representativt resultat kunde skapa en god analys av försäkringsbolagets situation.

Studien har visat att urvalet av incitamentsystem både handlar om bolagets allmänna struktur och framtida planer. Två av de tre bolagen visade ett större intresse för en fast lönomodell samtidigt som dessa två bolag hade ett högre kundnöjdhetsindex än det bolag som inte använder sig av en fast lönomodell, är en av våra slutsatser att bolag inom försäkringsbranschen bör tillämpa en fast lönomodell om man vill uppnå ett högre kundnöjdhetsindex. Försäkringsbranschen har alltid varit kopplad till säkerhet. Därför vill kunderna, när de köper en ny försäkring, känna att de anställda i företaget kommer att göra vad som är bäst för kunden, och inte vad som är bäst för den individuellt anställde.

Abstract

This study is an empirical study of the three biggest insurance companies in Sweden. We aim to analyze incentive system of each company and compare the differences and similarities between the three companies. In addition, we analyze whether the selected incentive system leads to a better customer satisfaction index, and so its strategy.

These three companies have a combined percentage of 76.6 of the total insurance market in Sweden. Because that the overall percentage reaches above 75, we have stated that these three companies has a sufficient percentage to make a good assumption about the insurance industry. The method we chose for this study was to conduct three interviews, one with each company. We conducted interviews with people in each company that had knowledge and understanding about the incentive systems, so that we could get a good analyze of the company's situation.

The study has shown that the selection of incentive systems is both about the general structure of the company and its future plans. Our research has also shown that a fixed compensation model has bigger advantages than a mobile compensation model. As two of the three companies have shown a greater interest in a fixed compensation model and have a higher customer satisfaction index than the company without a fixed compensation model, our conclusion is that the insurance industry should implement and use a fixed compensation model. The industry has always been linked with security. For this reason, when customers seek to purchase new insurances, they want to feel that the employees in the company will do what is best for them, and not what is best for the employee.

Innehållsförteckning

INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION & PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
METOD	5
2.1 URVAL AV FÖRSÄKRINGSBOLAG	5
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT INTERVJUER	6
2.2.1 Semi-strukturerad intervju	6
2.2.2 Länsförsäkringar	6
2.2.3 If Skadeförsäkring & Folksam	7
2.3 ANALYSMODELL	7
2.4 ETISKT STÄLLNINGSTAGANDE	8
2.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET OCH VALIDITET	8
TEORETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
3.1 EKONOMISK- OCH ADMINISTRATIV STYRNING	10
3.1.1 Resultatstyrning	10
3.1.2 Handlingsstyrning	11
3.1.3 Personalstyrning	11
3.1.4 Kulturellstyrning	12
3.2 KOMPLETTERANDE FORSKNING	12
3.2.1 Inre- och Yttre motivation	13
3.2.2 Utvärdering av Incitamentssystem	14
3.3 KUNDNÖJDHET	15
EMPIRI	16
4.1 LÄNSFÖRSÄKRINGAR	16
4.2 FOLKSAM	18
4.3 IF SKADEFÖRSÄKRING	19
4.4 KUNDNÖJDHETSINDEX	20
ANALYS	22
5.1 SAMMANSTÄLLNING KUNDNÖJDHETSINDEX	22
5.2 LÄNSFÖRSÄKRINGAR	22
5.3 FOLKSAM	25
5.4 IF SKADEFÖRSÄKRING	26
SLUTSATS	29
BILAGOR	33
INTERVJUFRÅGOR LÄNSFÖRSÄKRINGAR & FOLKSAM	33
INTERVJUFRÅGOR IF SKADEFÖRSÄKRING	34

Introduktion

Introduktionen beskriver bakgrunden och problemdiskussionen för varför ämnet är relevant och intressant. Problemdiskussionen leder fram till en problemformulering och avsnittet avslutas med studiens syfte och avgränsningar

1.1 Bakgrund

Många företag möter idag medarbetarnas löneanspråk genom att erbjuda flexibla lönesystem, som är utformade för att motivera och belöna de anställda. Incitamentsystem och andra belöningssystem är enligt Nationalencyklopedins (medicinska) definition (2017) ledningsbanor i hjärnan som har en avgörande roll i uppkomsten av positiva och lustfyllda upplevelser, såsom tillfredsställelse, lycka och njutning. Sådana upplevelser kan uppstå som belöning för vissa beteenden och prestationer (Smitt, R., Wiberg L., m.fl., 2002). Enligt Arvidsson (2005) är bonuslön och incitamentlön synonyma mot varandra där bonuslön används i praktiken för att motivera och belöna individer, vilket förankras genom bolagets incitamentsystem. Svensson (2001) talar om att incitament kan vara av skiftande slag: materiella eller immateriella, individuella eller kollektiva, omedelbara eller långsiktiga. Det kan till exempel vara mer pengar i lönekuvertet, nya spännande arbetsuppgifter eller beröm från chefen.

Arvidsson (2005) talar om att det finns tre huvudsakliga syften med belöningssystem som kan urskiljas: styra mot verksamhetens mål, motivera till önskvärt beteende samt rekrytera och behålla kompetens. Cäker (2013) anser att utöver de ovanstående syften går det även att motivera medarbetarna genom belöningar och att bolaget innehar en rörlig kostnadsstruktur. För verksamhetsstyrningen är måluppfyllelsen avgörande, till exempel att styra mot en ökad produktivitet. Samtidigt ser motivation syftet till att få individer, team och organisation att dra åt samma håll. I praktiken kan dessa syften överlappa varandra (Arvidsson, 2005).

I alla organisationer förekommer belöningar. Vilket belöningssystem som dominerar bygger på traditioner i samhället och på kulturen i det enskilda företaget (Paul & Alm, 1991).

Stedwick (2000) konstaterar samtidigt att det inte finns något incitamentsystem som övertar

alla andra styrsätt, utan att systemet måste utformas beroende på hur bolaget ser ut och dess specifika behov. Ser man på dagens utveckling tyder det dock på att både incitamentssystemets användning och svenska arbetssätt är i konstant förändring.

Försäkringsbranschen är här inget undantag och har historiskt sett visat att man har använt sig utav diverse incitamentsystem, vilket till exempel speglas i Länsförsäkringar ABs årsredovisning från 2010 där de skriver *“rörlig ersättning kan utgå till samtliga medarbetare som inte är chefer... Det maximala beloppet som kan utfalla för medarbetare är 12 000 kronor per år”* (Länsförsäkringar, 2010., s.56). Bakgrunden till varför incitamentssystem som fenomen har blivit allt mer essentiell är enligt Paul & Alm (1991) att arbetslivet mer och mer övergår från varuproduktion till tjänsteproduktion där de anställdas kunskaper och tillämpning får allt mer betydelse. Med att bolagens personal blir allt mer självgående skapas det en miljö där de anställdas behov av personlig utveckling ökar.

1.2 Problemdiskussion & Problemformulering

Motiverande problem i att den individuellt anställda inte tillfredsställs av bolagets incitament är enligt Cäker (2013) en nyckelfråga. Missnöje med bolagets valda ersättningspolicy och återkopplingar kring den anställdes prestation kan skapa dålig stämning och eventuellt leda till förlusten av värdefulla medarbetare i att de lämnar bolaget. Om bolaget inte utformar sitt incitamentssystem för att motverka detta kan det enligt Cäker (2013) och Merchant & Van Der stede (2007) istället leda till att den anställdes egenintresse övertar bolagets ägares intresse och kan resultera i att den anställda arbetar mot bolaget istället för med bolaget. Med detta sagt är beslutet att införa ett incitamentsystem är ett strategiskt beslut. Rätt incitamentsystem kan ha stor betydelse för hur bolaget styrs mot sina mål, och det påverkar långsiktigt relationen mellan bolaget och de anställda (Smitt, R., Wiberg L. m.fl., 2002). Lön efter prestation är den klassiska materiella drivkraften. Det gamla ordspråket *“Många har för mycket, men ingen har nog”* pekar på de materiella drivkrafternas styrka (Svensson, 2001). Syftet med incitamentsystem är att skapa rätt motivation hos de anställda för att säkerställa effektivitet i verksamheten och skall motivera individen att utföra sitt arbete så att organisationens mål nås (Arvidsson, 2005). Detta kan enligt Cäker (2013) göras med antingen formella eller informella incitamentssystem alternativt att de båda tillämpas.

Genom att rekrytera, informera, behålla och motivera värdefulla medarbetare kan man uppnå syftet med det implementerade incitamentssystemet.

En av de viktigaste intressenterna som existerar inom ett försäkringsbolag är dess kunder (Länsförsäkringar, 2016). För att skapa värde för kunden behöver försäkringsbolagen både få interna och externa kundundersökningar för att kunna fastställa en kundnöjdhetsnivå och ett kundnöjdhetsindex som man vill uppnå (Svensson, 2001). Svensson (2001) menar på att sannolikt ökar trovärdigheten om någon eller några utanför bolaget kan verifiera eller forska fram en kundnöjdhets uppfattning. Sasser, Schlesinger & Heskett (1997) menar att kundnöjdheten av ett bolags goda internservice leder till nöjda medarbetare, som då väljer att stanna inom verksamheten. Nöjda medarbetare ska förhoppningsvis leda till att kunderna blir nöjda och således skapa bestående kunder. Där en god kundrelation går hand i hand med kundnöjdhet, då båda är sammankopplade med förhållandet mellan en kunds förväntningar och upplevelser (Grönroos, 2008; Gummesson, 2002).

Med förståelse och intresse kring vikten av vad ett incitamentssystem tillhandahåller för bolag och organisationer vill vi se hur de marknadsledande svenska försäkringsbolagen organiserar sina incitamentssystem. För att besvara detta följer vår frågeställning;

- *Vad för likheter och skillnader existerar mellan de olika försäkringsbolagens valda incitamentssystem vad gäller särskilt uppnående av kundnöjdhet?*

1.3 Syfte

Syftet med studien är att identifiera och analysera likheter och skillnader mellan de marknadsledande svenska försäkringsbolagen och deras respektive incitamentssystem för att uppnå kundnöjdhet.

1.4 Avgränsningar

Att utvärdera effekterna av enskilda styrsätt är ingenting som denna studie tar upp då effekterna är svårdefinierade och kräver en stor mängd empiriskt material för att säkerställa. Istället ligger intresset i att förstå motivationen bakom valt incitamentssystem och således avgränsas studien från att se på de enskilda effekterna av försäkringsbolagens valda styrsätt. De försäkringsområden som avgränsas är att vi endast ser på svenska

försäkringsbolag och dess privatkunder. Således exkluderas samtliga företagsförsäkringar från studien. Ytterligare avgränsning sker mot pensionsförsäkringar då deras natur inte föreligger i den dagliga skadeförsäkringsverksamheten.

Vidare avgränsas studien i huvudsak mot Merchant & Van Der Stedes filosofi kring Resultat-, Handlings-, Personal- och Kulturellstyrning. I vetskap om att det existerar andra filosofiska modeller kring en organisations styrsätt (Maslow, McGregor, Hertzberg m.fl.) kommer studien istället ha i syfte att inspirera framtida studier i att se på andra teorier som inte presenteras eller diskuteras i denna studie.

Metod

Andra kapitlet står för motiveringar kring vårt förhållningssätt och metod för intervjuer och datainsamling. Kapitlet inleds med vårt urval av försäkringsbolag för att gå vidare i att se hur vi utformat vår datainsamling och intervjumetodik. Slutligen förs ett etiskt ställningstagande samt studiens tillförlitlighet och validitet.

2.1 Urval av försäkringsbolag

Finansinspektionen genomför varje år en undersökning för Skadeförsäkringsbolag gällande marknadsandelar inom olika områden som exempelvis: Hem/Villa-, Motor- och Sjukförsäkring. Finansinspektionens skadeförsäkrings undersökning för 2015-12-31 publicerades med dåvarande marknadsandelar i att Länsförsäkringar var det största försäkringsbolaget med 29,8 procent, If Skadeförsäkring var näst störst med 18,2 procent och Folksam var tredje störst med 16,3 procent (Svensk försäkring, 2016). Sen dess har Finansinspektionen och Svensk Försäkring även publicerat en ny uppdaterad lista för marknadsandelar 2016-12-31. De tre tidigare bolagen var återigen de tre markant största svenska bolagen på marknaden där Länsförsäkringar återigen toppade listan med 30,2 procent, If Skadeförsäkring var näst störst med 18,3 procent och Folksam tredje störst med 16,5 procent. Tillsammans stod dessa tre försäkringsbolag för en majoritet av samtliga svenska försäkringsbolag med en gemensam procentuell marknadsandel på 64,3 procent 2015 och 65 procent 2016.

Då studien är avgränsad mot svenska bolag var det fjärde största bolaget, Trygg-Hansa, inte aktuellt att observera då det den 31 mars 2015 genomfördes det en fusion mellan Trygg-Hansa och det danska försäkringsbolaget Codan Forsikring A/S CVR. Detta resulterade i att Trygg-Hansa Försäkringsaktiebolag upplöstes samma dag (Trygghansa, 2015). Således negligerades Trygg-hansas 15,1 procent i marknadsandelar från Finansinspektionens skadeblankett för 2016-12-31. De tre marknadsledande bolagen, Länsförsäkringar, Folksam och If Skadeförsäkring hade således 65 procent av $100 - 15,1 = 84,9$ procent. 65 dividerat med $84,9 = 0,766$ vilket utgjorde en procentuell marknadsandel på 76,6 procent.

2.2 Tillvägagångssätt intervjuer

I vårt tillvägagångssätt gällande diverse intervjuer har vi valt att involvera tre olika försäkringsbolag i vår studie, Länsförsäkringar AB, If Skadeförsäkring AB och Folksam AB. Varför dessa tre bolag är de utvalda är både på grund av personliga anknytningar inom bolagen, att de är dem tre största svenska aktörerna på marknaden och tidigare avgränsningar och urval i punkt 1.4 samt punkt 2.1. Intervjuerna står för den primärdata som studien baseras på. Sekundärdata urskiljas genom diverse olika teoretiska källor och statistiska källor.

2.2.1 Semi-strukturerad intervju

För vår intervju hos Länsförsäkringar valde vi att utforma en semi-strukturerad intervjuform med syfte i att skapa en uppfattning om hur bolaget förhåller sig mot studiens syfte och frågeställning. Denna intervjuform valdes för att intervjupersonen hos Länsförsäkringar då har till stor frihet att utforma sina svar på det sätt som han anser representerar bolaget på ett så rättvist sätt som möjligt. Dessutom ger en semi-strukturerad intervjuform en möjlighet för oss att ställa följdfrågor beroende på de svar som vi tillhandahållits av intervjurespondenter. Denna form av intervjumetod ger en flexibilitet som kan leda till diskussion. Frågorna behöver inte besvaras i samma ordning som intervjufrågorna utan intervjupersonen besvarar dem och kan även besvara frågor som inte ställs (Bryman & Bell, 2013).

2.2.2 Länsförsäkringar

Intervjun med Länsförsäkringar gjordes med kontaktperson Thomas Andersson som är chef egen affär Fondliv. Intervjun genomfördes i Stockholm 6/4 - 2017. Bilagorna i slutet av dokumentet presenterar vad för frågor vi valde att ställa vid detta tillfälle. Utöver att vi genomförde en kvalitativ personlig intervju med Länsförsäkringar AB och Thomas Andersson (personlig kommunikation, 6 april 2017) valde vi också att mejla respondenten våra intervjufrågor sex dagar innan intervjutillfället, den 31/3 - 2017. Detta var för att vi ansåg att många frågor möjligtvis krävde en viss del undersökning av vår intervjurespondent så att vi kunde erhålla svar med hög kvalitet och precision. Intervjun genomfördes som beskrivet i punkt 2.2.1 som en semi-strukturerad intervju där frågorna ställdes beroende på vad Andersson besvarade och vad både vi och Andersson fann intressant. Således kommer majoriteten av frågor ställas på ett sätt som gör att

intervjurespondenter har möjligheten att utveckla sina resonemang och tankar kring frågan och studien. Intervjun genomfördes även med inspelning efter intervjurespondentens samtycke. Inspelningen dikterades ned till en summering av mötet och presenterades till Andersson så att han hade möjligheten att komma med invändningar och vidare förklaringar om det behövdes. Med kvalitén av den personliga intervjun och mängden insamlat material blev Länsförsäkringar vår huvudkälla för studien.

2.2.3 If Skadeförsäkring & Folksam

För både If skadeförsäkring och Folksam har intervju tillvägagångssättet varit att ha mailkonversation för att få svar på våra intervjufrågor gällande incitament och styrning. Kontaktperson hos Folksam var Johan Liikamaa (personlig kommunikation, 27 april 2017) *compensation & benefits arbetsgivarstöd, människor och miljöer*. För If Skadeförsäkring så var kontaktpersonen Samir Ceric (personlig kommunikation, 12 april 2017) *Team-leader Customer Service Syd*. Båda parter blev tillfrågade om det vore möjligt att ha en personlig intervju på plats med respektive respondent men både Liikamaa och Ceric såg ingen möjlighet till detta och således fördes det en mejlkonversation.

2.3 Analymodell

I denna studie har urvalet av den tillämpade teorin varit att skapa förståelse och kunskap om hur incitamentssystem, både i teori och praktik, skapar olika förutsättningar för försäkringsbolag beroende på hur och vad man tillämpar för incitamentssystem. Teorin har givit stöd för den empiriska insamlade primärdata som appliceras i studien. Analysen är ett resultat av den empiriska primärdata och de teoretiska ställningstaganden som förs i studien. Analysen diskuterar Merchant & Van Der Stedes (2007) ekonomiska- och administrativa styrning om valt styrsätt för de anställda och hur detta relaterar sig mot bland andra Svensson (2001) och Cäker (2013). Studien behandlar även Armstrongs (1993) tankar om inre- och yttre motivation för att se om bolagens valda styrsätt förhåller sig kort- eller långsiktigt. Vidare diskuteras kundnöjdhet presenterad av Sasser et al. (1997) som diskuterar om vikten av nöjda medarbetare samt Grönroos (2008) och Gummesson (2002) diskussion om att kundnöjdhet och kundrelation går hand i hand.

2.4 Etiskt ställningstagande

Studien har strävat efter att uppfylla de etiska regler som respondenterna förespråkar. Nedan följer ett par etiska principer som vanligen beaktas.

- Informationsbehov. Vilket innebär att alla respondenter ska informeras om syftet och att få information om studien i sin helhet.
- Samtycke krav. Avser att deltagandet ska vara frivilligt och att alla deltagare har rätt att avbryta sin närvaro om de önskar.
- Verktogskrav. Den insamlade informationen bör endast användas för akademiska ändamål och får inte användas för något annat än vad som överenskommits (Bryman & Bell, 2013).

Punkterna ovan har beaktats i studien genom att presentera bakgrunden till studien samt syftet med studien för alla respondenter för att förtydliga avsikten med denna avhandling. Därtill har alla respondenter givit sitt samtycke, så ingen av dem har tvingats delta. För den intervju som studien genomförde blev respondenten tillfrågad och om inspelning av intervju.

Respondenten gav sitt godkännande för detta så länge materialet behandlades med högsta möjliga sekretess. Dessutom har alla respondenter fått information om varför de studeras och att all insamlad information endast kommer att användas för att denna studie ska bli genomförd. Punkten om verktogskrav var viktigt poängterat både från oss skribenter och hos respondenterna.

2.5 Studiens tillförlitlighet och validitet

För försäkringsbolaget If Skadeförsäkring sökte vi först en högre uppsatt chef men det gick ej att arrangera. Det vi dock har fått bekräftat är att Ceric har tagit hjälp av diverse kollegor och managers för att utforma de svar som vi anskaffat och angivits i arbetet. Det bästa hade varit att även här haft möjligheten att kunnat genomföra en personlig intervju med If skadeförsäkringar och Folksam men på grund av olika anledningar valde vi och bolagen tillsammans att istället föra en skriftlig mejlkonversation och med muntliga överenskommelser och kompletteringar över telefon.

De svar som If Skadeförsäkring och Folksam har givit oss har jämfört med Länsförsäkringar varit till stor del varit kortare och inte lika utvecklade. Dock har If vid

senare tillfällen även besvarat frågor som vi specifikt har ställt allteftersom studien utvecklats. Som beskrivet ovan hade det varit mer fördelaktigt att få mer kvalitativa svar där respondenten lagt ner mer tid på att ge oss skribenter en bättre bild om varför försäkringsbolagen har valt sitt nuvarande incitamentssystem. Vi är således medvetna om detta problem men har via diverse kompletteringar skapat en så representativ bild av det anskaffade materialet som möjligt. Sett ur ett reliabilitetsperspektiv gör detta att studien får en låg reliabilitet, då det är svårt att replikera intervjuerna och dess svar (Bryman & Bell, 2013)

Trots att vi endast intervjuat en person per bolag anser vi att de svar vi anskaffat från dessa intervjuer är representativa för respektive bolag. I Länsförsäkringars fall var intervjupersonen en högt uppsatt chef som hade en stor och bred kunskap om hela bolagets sätt att styra och hantera personal. Då Länsförsäkringar har många lokala ägare (23 stycken) ansågs det att det bättre valet vore att intervjua någon från huvudkontoret då det är därifrån samtliga lokala länsförsäkringsbolag får sina rekommendationer om hur man bör styra sina respektive avdelningar. Sett till Folksam anses studien även här ha en gedigen källa som har en position som handlar om personalstyrning och verksamhetsstyrning. Då Liikamaa arbetar inom *compensation & benefits* anses det att intervjurespondenten är representativ för studien. Slutligen hos If Skadeförsäkring har det redan förts en problematik i att vi inte intervjuade en person med högre status inom bolaget, men då Ceric är en gruppchef och har förankrat sina svar med flera andra inom bolaget att samtliga avdelningar inom If Skadeförsäkring arbetar på samma sätt anser vi att vår intervjurespondent även här är representativ för studien.

Då studien överlag representeras av gedigna intervjurespondenter så blir får ur ett kvalitativt perspektiv en hög validitet. då slutsatsen grundar sig i jämförelser mellan teori och verklighet (Bryman & Bell, 2013).

Teoretiskt förhållningssätt

Det teoretiska avsnittet börjar med att undersöka Merchant & Van Der Stedes ekonomiska- och administrativa styrning. Avsnittet följes av kompletterande teorier av bland andra Svensson, Cäker, Armstrong och Sasser et al. Avsnittet kopplas ihop med att se på kundnöjdhet som ett lönsamhetsmått, en kundnöjdhet som är ett resultat av ett tidigare incitamentsteorier.

3.1 Ekonomisk- och administrativ styrning

Merchant & Van Der Stede (2007) presenterar fyra huvudsakliga styrningsmodeller som har den primära funktionen att influera de anställdas beteenden på ett önskvärt sätt. Ett incitamentssystem anses vara allmänt accepterat som ett viktigt verktyg för både företag och bolag. Incitamentssystem används bland annat för att se till att de anställda har ett förhållningssätt mot bolaget som förhoppningsvis då leder till att man kan uppfylla organisationens uppsatta kortsiktiga och långsiktiga mål.

3.1.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning är den första av fyra styrningssätt och är vedertaget den mest prominenta styrningsmodellen. *Pay-for-performance* eller *belöning efter prestation* är enligt Merchant och Van Der Stede (2007) en effektiv motivation att prestera bättre. Att belöna anställda, både i monetär eller icke-monetär belöningsform, som gynnar bolaget mer än vad som förväntas eller krävs är ett effektivt sätt att motivera sina anställda. Även om monetär belöning är vanligtvis standard kan bolag använda sig utav andra sorter av incitaments belöning som exempelvis jobbsäkerhet, befordran, självständighet och erkännande.

Även om resultatstyrning är en viktig form utav styrningskontroll hos många organisationer så kan inte en resultatstyrning alltid vara fullvärdig. Resultatstyrning enligt Merchant och Van Der Stede (2007) fungerar bäst om bolagen kan bestämma vad för resultat som är åtråvärt inom de områden som är under kontroll. Vidare krävs det också att de anställda vars beteende blir övervakade har en signifikant påverkan på deras prestation. Slutligen behöver även bolagen kunna mäta resultaten effektivt för att kunna visualisera förbättringar och uppnådda resultat.

3.1.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är en mer direkt form av styrning där managern är involverad i att sätta bestämmelser om vad den anställde får och inte får göra. Detta görs för att säkerställa så att den anställde agerar för bolagets bästa intresse. Denna styrning kräver att man har en manager som sitter på mer kunskap och förståelse än vad de anställda har.

Merchant och Van Der Stede (2007) förklarar att det finns tre stycken olika former av handlingsstyrning, med olika förutsättningar och hantering. Den första är *beteenderestriktioner* som har som funktion i att göra det omöjligt, eller markant svårare, för anställda att göra saker som de inte bör göra. Detta kan göras både materiellt och administrativt. Materiell beteenderestriktion kan vara exempelvis lösenord, begränsad åtkomst till vissa områden och att känslig bolagsinformation hålls hemlig. Administrativ beteenderestriktion berör ofta budgetrestriktioner där en enskild anställd endast får tillsätta en bestämd mängd utlägg för sin uppgift.

Preaction reviews, eller *förundersökning* är den andra formen av handlingsstyrning som syftar till att en manager granskar handlingsplanerna som den anställde frågar om. Managern har således möjlighet att godkänna eller avslå ett förslag av den anställde (Merchant & Van Der Stede, 2007).

Sista formen av handlingsstyrning involverar *handlingsansvarsskyldighet* som håller de anställda ansvariga för det de gör och producerar. För att denna form skall gå att använda krävs det att bolaget definierar vad som är okej och vad som inte är okej samt kommunicerar ut detta till de anställda. Vidare krävs en undersökning om den anställde har opererat inom det tillåtna för att se om man kan belöna bra agerande eller bestraffa avvikande och felaktigt beteende. Policys, arbetsregler och bolagets etik är olika sätt att reglera och sätta ramar för denna form av handlingsstyrning (Merchant & Van Der Stede, 2007).

3.1.3 Personalstyrning

Personalstyrning bygger på de anställdas naturliga tendenser att kontrollera och motivera sig själva. Personalstyrning syftar till att bistå dessa naturliga tendenser. Först tydliggör en personalstyrning vad för förväntningar bolagen har på sina anställda, så att de anställda

vet vad bolaget har för organisatoriska mål. Personalstyrning syftar också till att bistå de anställda med verktyg och kunskaper som de behöver för att kunna uppnå de uppsatta mål som bolaget förmedlat. Sist motiverar personalstyrning att de anställda använder en form av självövervakning som gör att de ökar sin kunskap inom området och således uppnår ett högre önskat resultat (Merchant & Van Der Stede, 2007).

Personalstyrning har, för en manager, en mer passiv roll gällande styrning och övervakning då man mer litar på att de anställda löser uppgiften genom den naturliga incitament kraften. Sätt till handlingsstyrning som är mer detaljrik där managern sitter på mer kunskap och information är personalstyrning mer av slaget där de anställda har en bättre förståelse om det specifika området (Merchant & Van Der Stede, 2007).

Implementeringen kan enligt Merchant och Van Der Stede (2007) förkortas till att finna rätt personer för ett specifikt jobb där man ger de anställda möjligheter att utvecklas för att sedan frambringa en miljö där de nödvändiga resurserna existerar.

3.1.4 Kulturellstyrning

Kulturell styrning är designad i att uppmuntra ömsesidig övervakning mellan anställda. Detta stysätt är mycket effektivt och kraftfullt för anställda som avviker från de normer och värderingar som finns hos bolaget och dess anställda. En kulturell styrning är uppbyggd på traditioner, normer, värderingar, attityder, hur man betar sig och slutligen ideologier. Dessa kulturella faktorer finns i både skriven form men framförallt i oskriven form där etik och ideologi inom bolaget starkt styr vad som är accepterat och vad som inte är accepterat (Merchant & Van Der Stede, 2007).

3.2 Kompletterande forskning

Incitamentssystem är viktigt då de förstärker definitionerna av det önskade resultatet och motiverar anställda att uppnå de bolagsmässigt satta kort- och långsiktiga mål. Enligt Merchant & Van Der Stede (2007) tillhandahåller incitamentssystem olika typer av fördelar. En av de viktiga fördelar som incitamentssystem skapar är *informationsaspekten* som innefattar att anställda förstår om vilka områden som är viktiga för bolagen och hur den anställde mest fördelaktigt kan hjälpa diverse kunder eller bolagets intressenter.

Enligt Cäker (2013) är information samtidigt väsentligt för den anställde då försäkringsbolagen visar att de är beredda att tillgodose bra prestationer med olika typer av belöningar, då medarbetaren kan utläsa vad som gynnar bolaget och dess betydelse. En annan typ av fördel som uppkommer via incitamentssystem är *motivation* som Svensson (2001) förklarar genom att det finns ett dubbelriktat samband mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet. Den som känner stor arbetstillfredsställelse kommer vara motiverad till att prestera ett bättre arbete, således högre effektivitet. Den anställde som känner att arbetet utförs på ett effektivt sätt kommer vara mer motiverad och känna större arbetstillfredsställelse. Ett bra incitamentssystem främjar detta dubbelriktade samband. Cäker (2013) instämmer med Svenssons tankar kring motivation och dess fördel i att motivationsfaktorer kan bidra till att medarbetaren känner en inspiration i sitt arbete. Att få möjligheten till att prestera och få erkännande för detta samt utökat ansvar i exempelvis en befordran ser Cäker (2013) som en motiverande faktor högt över de tillfälliga monetära utbetalningarna.

3.2.1 Inre- och Yttre motivation

Armstrong (1993) förklarar att det finns huvudsakligen två olika typer av motivation;

Inre motivation som definieras av motiveringar som påverkar den individuella anställde. Armstrong talar om *Självgenererade faktorer* i att den anställde få ha kontroll på sina arbetsuppgifter, att den anställde får möjligheten att utveckla sina kunskaper och färdigheter. Självgenererade faktorer kan i slutändan sanktioneras i bättre lön alternativt bonusar för den anställde.

Yttre motivation, “*What is done to or for people to motivate them*” (Armstrong, 1993, s 24). Den yttre motivationen signifieras enligt Armstrong av att belöna och tillhandahålla de anställda med det som de efterfrågar, oavsett om det gäller monetär eller icke-monetär belöning.

Kortsiktigt är det enligt Armstrong (1993) den yttre motivationen som kan ha en omedelbar och kraftfull effekt medan den inre motivationen, som enligt Paul & Alm (1991) uppmärksammas via erkännande och belöningar som för individens arbetsmotivation kan betyda oerhört mycket, är mer långsiktigt lagd. Lindblom (1996) tankar kring motivation visualiseras genom sin *elva sambandsmodell* som representerar utvecklingen av chefer, medarbetare och bolaget. Sambanden urholkas i att ett bättre

ledarskap ger högre arbetsmotivation som resulterar i bättre resultat och följs av en bättre lön. Lindbloms tankar kan kopplas till både till den inre- och yttre motivationen som Armstrong (1993) förespråkar. Trots skillnaderna mellan inre- och yttre motivation så ska man enligt Cäker (2013) inte uppfatta som att den ena är rätt och den andra är fel. Beroende på hur bolagets värderingar och verksamhet ser ut kan både inre- och yttre motivation vara lämpligt för de anställda. Generellt sett ser man dock att den inre motivationen ofta uppfattas som den mer gedigna formen där de anställda kan se längre än till enbart sin nytta av arbetet man presterar.

3.2.2 Utvärdering av Incitamentssystem

För att utvärdera ett incitamentssystem finns det enligt Merchant & Van Der Stede (2007) ett väsentligt måste i att uppfyllas kriteriet *värde*. Belöning och andra incitament som inte ger något värde till den anställde kommer inte att bidra med motivation till denne.

Vidare ska belöningarna enligt Merchant & Van Der Stede (2007) ha en *signifikant inverkan*, i att exempelvis utbetalningar eller befordran vara av det slag där den anställde anser att man fått ut något. Armstrong (1993) instämmer i att ett incitamentssystem behöver tillhandahålla den anställde en realistisk och påtaglig belöning, antingen genom monetär- eller icke-monetär form. Detta för att ge erkännande till den anställde, att denne får möjligheten att känna stolthet kring sin prestation. Svensson (2001) vidareutvecklar argumentet i att de anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som är accepterat. Att den anställde blir rättvist bedömd av bolaget och dess incitamentsystem är ytterst centralt för hur inverkan av belöningen blir. En belöning från bolagets incitamentssystem som inte värderas av den anställde kommer inte ge en signifikant inverkan på den anställde och dess motivation. Således behöver bolagen enligt Svensson använda sig utav belöningsformer som är accepterade.

Slutligen behöver ett incitamentssystem enligt Armstrong (1993) alltid vara *kostnadseffektivt* då det inte är värt att spendera mer pengar på att belöna anställda än vad man får ut av deras prestationer. Ett Incitamentsystemet måste alltid sikta på att ge värde för de omkostnader som följer med implementering och hantering av ett incitamentssystem.

3.3 Kundnöjdhet

Sasser et al. (1997) menar att kundnöjdhet av ett bolags goda internservice som leder till nöjda medarbetare, som då väljer att stanna inom verksamheten. I sin tur påverkar de förhoppningsvis nöjda medarbetarna externa kunder genom att erbjuda trygghet och god långvarig service. Nöjda medarbetare ska förhoppningsvis leda till att kunderna blir nöjda och således skapa bestående kunder. Bestående kunder som enligt Sasser et al. (1997) menar är ett sista steg som är en bidragande lönsamhetsfaktor för bolaget. God kvalitet i de interna processerna är i en organisationen avgörande för att även de externa kunderna ska uppleva god kvalitet, som i sin tur kan leda till att de blir återkommande och intäktsgenererande under en längre period (Gummesson, 2002). Denna goda kvalitet måste dock aktivt skapas och underhållas av bolaget för att uppnå å ena sidan goda kundrelationer och nöjda kunder (Grönroos, 2008) samt motverka en orealistisk bild av kundens behov och förväntningar (Gummesson, 2002). En god kundrelation går hand i hand med kundnöjdhet, då båda är sammankopplade med förhållandet mellan en kunds förväntningar och upplevelser (Grönroos, 2008; Gummesson, 2002).

Empiri

Fjärde börjar med att presentera de kvalitativa svar studien anskaffat från de tre undersökta försäkringsbolagen, om hur deras organisation och incitamentssystem är uppbyggt. Det empiriska kapitlet fortsätter sedan i att definiera kundnöjdhetsindex och presentera siffror för de respektive bolagen samt för branschen i sin helhet avskilt från varje bolags rubrik.

4.1 Länsförsäkringar

Länsförsäkringar AB ägs idag av 23 lokala och kundägda länsförsäkringsbolag som tillsammans bildar det gemensamt ägda huvudkontoret Länsförsäkringar AB. Huvudkontoret, som är ett dotterbolag till de 23 utomstående länsförsäkringsbolagen kan inte gå ut med diverse krav om exempelvis att samtliga länsbolag ska förhålla sig på ett visst sätt. Det enda som huvudkontoret kan förmedla, och aktivt förmedlar, är rekommendationer om vad man statistiskt och erfarenhetsmässigt ser gällande vad som är bäst för bolaget och dess kunder. Ytterligare poängteras att ifall något av de 23 länsförsäkringsbolagen skulle skapa överskott går inte dessa till huvudkontoret, utan överskottet går tillbaka till sina kunder och kunderna får då en återbäring (Andersson, personlig kommunikation 6 april 2017).

Andersson förklarar att inom Länsförsäkringar så är det till cirka 80 procent som har fast månadslön, både inom kundtjänst och andra instanser. De slutliga 20 procenten som fortfarande har en rörlig lön idag minskar stadigt via rekommendationer från huvudkontoret. Historiskt sett har man inom Länsförsäkringar tagit sig från ett incitamentssystem där rörlig lön till stor del har varit bolagets styrningssätt, men på senare år har alltså detta enligt Andersson kraftigt minskat då en fast lönomodell är att föredra för Länsförsäkringar. En övergång från en rörlig- till en fast lönomodell kan enligt respondenten innebära att under en period kan bolaget få diverse organisatoriska och ekonomiska problem. Detta är på grund av att de anställda som arbetat med en rörlig lönomodell sen tidigare har på olika sätt haft möjligheten att genom utmärkande prestationer anskaffat sig monetär och/eller icke-monetära belöningar. Enligt intervjurespondenten behöver således bolagen vid en övergång från en rörlig- till en fast lönomodell tillgodose en skälig lön för medarbetaren.

Andersson förklarar att då Länsförsäkringar och dess 23 länsbolag är kundägda finns det egentligen inga incitament för bolaget att sälja i orimliga mängder då allt överskott går tillbaka till ägarna, det vill säga återbetalning till de kunder man anskaffat. *“skal fördelningen i en sån här verksamhet är enorm. Det är inte dyrare att förvalta två hundra miljarder jämfört med hundra miljarder, men mina intäkter är dubbelt så höga för tvåhundra miljarder som för hundra miljarder.”* Detta är enligt intervjurespondenten den mest prominenta faktorn kring varför Länsförsäkringar idag till största delen har en fast lönomodell.

Med erfarenhet från tidigare arbeten med rörlig lön poängterar Andersson att vid implementering av en rörlig lönomodell finns det alltid risk i att anställda går för långt i att sälja utifrån egenintresse. Det förklaras som att *“driva missförsäljning”*. Med erfarenheter som chef där rörliga lönomodeller applicerades och även chef där fast lönomodell applicerats ger en fast lönomodell är det enklare att styra verksamheten och dess anställda mot bolagets och avdelningens mål. Vid en rörlig lönomodell har egenintresset för den anställde en alltför framstående betydelse och att översiktliga bolagsmässiga mål ibland inte uppfylls. Med ett av Länsförsäkringars huvudsakliga mål gällande kundnytta utvecklar respondenten sitt resonemang då med att *“bara för säljaren erhåller en rörlig lön betyder inte det att varken säljaren eller bolaget förbättrar kundnyttan. Länsförsäkringars filosofi är att kunden inte är till för att vi ska tjäna pengar, utan vi på Länsförsäkringar är till för att kunden ska ha det bra.”*

Bolag som övergång från rörlig lön till fast lön, utsätts ofta för problem under en tid enligt Andersson. En anledning kan vara då medarbetarna kan anse detta som något dåligt och välja att sluta. Det är viktigt att bolaget som väljer att övergå från rörlig lön till fast lön informerar sina medarbetare på ett bra sätt om varför bolaget väljer att införa den nya policyn och att den nya fasta lönen är skälig. För låg fast lön gör att medarbetarna inte engagerade sig.

Det som kan ersätta ett provisionsbaserat incitamentsystem är att bolaget ger möjlighet till bra arbetsmiljö, utveckling, utbildning, karriärmöjligheter och träningsmöjligheter på arbetsplatsen. Intervjurespondenten inflikar även att det kundägda kan ersätta ett incitamentsystem, eftersom fördel med kund ägt bolag inte behöver drivas utan vinstintresse, vilket kan leda till att det blir en annan miljö när man inte är börsnoterat. Anderssons syn på Länsförsäkringar är att de till stor del är personalstyrd, medan Anderssons sätt att leda sina

medarbetare är snarare en kombination av personalstyrt och målstyrt. Där han poängterar att det är viktigt att ha en klar vision (resultat) och tror på människans kraft (personal).

Enligt intervjurespondenten kan ett provisionsbaserat incitamentsystem, på kort sikt, var en bidragande faktor till högre lönsamhet för bolaget. Om bolaget vill få en snabb effekt av ökade omsättningen eller få saker att hända snabbt så är ett incitamentsystem med rörlig lön bra, men kanske mindre bra för befintliga kunder. Eftersom man lägger mer fokus på att få in nya kunder och mindre fokus på att behålla de befintliga kunderna. Med fast lön behöver ledaren leda och motivera sina anställda på ett annat sätt än drivkraften från bonus. Rörlig lön är kortsiktigt, men kan vara långsiktigt om det finns incitament för att även behålla de befintliga kunderna. Medan fast lön är generellt mer långsiktigt. Vidare kan bolagen definitivt se kundnöjdhet som en lönsamhetsfaktor, både utifrån att den enskilde nöjda kunden köper fler produkter samt att denne stannar inom bolaget längre. Baserat på detta hävdar Andersson att Länsförsäkringars viktigaste beslut om att inte ha ett provisionsbaserat incitamentsystem är att de är kundägda, man vill få bort individens incitament och istället få kunden i fokus. Ytterligare poängteras att det finns regelverk där säljaren måste dokumentera sina försäljningar av samtliga försäkringar, vilket tar tid som säljaren inte spenderar att få in nya kunder på. Ifall bolaget hade haft en rörlig lön kan denna dokumentation riskera att bli slarvig gjord eftersom försäljaren har ett egenintresse och vill fortsätta sälja fler försäkringar, för det gynnar i slutändan försäljaren.

4.2 Folksam

Enligt Liikamaa (personlig kommunikation, 27 april 2017) använder Folksam ett incitamentsystem som grundar sig på försäljningsresultat. Fördelarna med Folksams incitamentsystem är enligt intervjurespondenten att det gör medarbetarna mer drivna, då de själva kan påverka sin egna lön och prestation. En rörlig lön gör också att man håller dem fasta lönekostnaderna låga för att kompromissa med eventuella utlägg man gör till presterande anställda, en mer fördelaktig lönestruktur för både de anställda och bolaget. Liikamaa förklarar att om man skulle göra justeringar och välja att förändra det nuvarande incitamentssystemet så är det en fast lönemodell som vore vägen att ta då det är endast detta tillvägagångssätt som skulle kunna någorlunda ersätta dagens incitamentssystem.

Vid frågan om den huvudsakliga anledningen till varför bolag inom försäkringsbranschen väljer att frånga ett provisionsbaserat incitamentsystem förklarar Liikamaa är för att *“inom försäkringsbranschen handlar det i huvudsak att minimerar risken för intressekonflikter mellan säljaren och kunden”*. Nackdelarna som ett incitamentsystem med rörlig lön skapar är att det kan bidra med ett stort egenintresse hos medarbetaren och göra att medarbetarna fokuserar på vad som är bäst för dem själva istället för vad som är bäst för kunden. Detta tankesätt och agerande kan bidra till en oetisk försäljning, stress samt press hos medarbetarna.

Vid frågan om vilket förhållningssätt Folksam har gentemot Merchant & Van Der Stedes ekonomiska- och administrativa styrning besvarar intervjurespondenten att det inte går att välja ett av de fyra styrsätten utan att Folksam har delar inom alla förutom den kulturella styrningen. Handlingsstyrning är dock i minoritet och är endast under vissa personalkategorier medan personalstyrning och resultatstyrning är mer av de dominerande styrsätten. Resultatstyrning förklaras enligt Liikamaa som belöningen av en prestation under det dagliga arbetet medan personalstyrningen ses som en frihet inom en given ram som kan vara mer eller mindre snäv beroende på person och personalkategori.

4.3 If Skadeförsäkring

Enligt Ceric har If Skadeförsäkring historiskt sett använt sig av ett provisionsbaserat incitamentsystem inom kundtjänsten, dock från och med januari 2016 bytte man till från delvis rörlig- till helt fast månadslön. Detta gäller för samtliga kundtjänst anläggningar i Sverige, således är övergången centralstyrd och något som påverkat alla rådgivare. Vid frågan gällande borttag av rörlig lön förklarar Ceric att anledning varför man valt att implementera en fast lönomodell är att bolaget If skadeförsäkring vill gå från en mer målstyrt bolag till ett mer syftesstyrt bolag, det vill säga att dem inte ska drivas av individuella mål utan att istället uppnå en högre kundnöjdhet. *“Vi har valt detta p.g.a. att vi skall och arbetar med kundfokus, Utifrån och in tänket. Vi tror och vet från erfarenhet att om vi har rörlig lönomodell så utgår vi från vad som är aktuellt för oss och står försäljning till vår egen agenda, Inte kundens faktiska behov. Incitamenten på individnivå hejdar oss att se till kundens bästa och behov”*. Följdfrågan om ovanstående citat kring huruvida kundnöjdhet är en lönsamhetsfaktor anser Ceric att dessa två faktorer har en

korrelation och således att sträva efter kundnöjdhet bör vara en bidragande faktor för en högre lönsamhet för bolaget.

Vid frågan kring vilket styrsätt som bäst passar in på If skadeförsäkring besvarar intervjurespondenten att ett personalstyrt arbetssätt är nära besläktat med vad som man implementerar inom bolaget. Ceric förklarar att de anställda försäkringsrådgivare ska ha ett kund fokuserat arbetssätt där man genomgående har ett bestämt syfte som ska finnas med i samtliga samtal. Det existerar riktlinjer om vad man som försäkringsrådgivare ska ta upp under ett samtal, för att se till så att kunden både är nöjd som möjligt men också att kunden har korrekta försäkringar för dennes behov. *“Ansvaret ligger hos medarbetaren i att säkerställa kundens behov”* (Ceric).

4.4 Kundnöjdhetsindex

Kvalitetsindex (2017) har konstruerat ett svenskt kvalitetsindex för diverse försäkringsbolag och presenterar på sin hemsida sin undersökning kring bland annat kundnöjdheten inom olika försäkringsbolag mellan åren 2012-2016 där man delat upp kategorierna inom “sakförsäkring privatkunder, bilförsäkring privatkunder, sakförsäkring företagskunder, pensionssparande privatkunder, tjänstepension företagskunder och försäkringsförmedlare företagskunder”. De relevanta som vi använder oss för studien är de första två privata, nämligen sakförsäkring- (tabell 1) och bilförsäkring (tabell 2) för privatkunder då sen tidigare förklarar i punkt 1.4 tar vi inte i beaktande några företags- eller pensionsförsäkringar. Kundnöjdhetsindexet i tabell 1 och 2 är framtagna genom tre generella frågor och som kunderna då anger sin nöjdhet på en skala 1 till 10 vilket genom medelvärdet på varje fråga sätts inom ett index mellan 0-100. Indexet ska tolkas som att om intervallet är 0 - 59 anses kunderna vara *missnöjda*. 60 - 74 anses kunderna vara *nöjda* och 75+ är kunderna *mycket nöjda*.

Tabell 1, Kundnöjdhetsindex för Sakförsäkring privatkunder år 2012-2016.

Bolag	2012	2013	2014	2015	2016
Folksam	71,4	69,7	70	68,8	69,3
If	72,3	72,5	74,3	72,4	67,8
Länsförsäkringar	76,5	75,2	70,7	73,6	77,4
Branschen	74,1	72,4	70,4	71,3	71,5

(Kvalitetsindex, 2017).

Tabell 1 representerar hur nöjda kunderna har varit med de Sakförsäkringar som har inköpts. De tre försäkringsbolagen ligger samtliga på ett högt indexsnitt där Länsförsäkringar år 2016 toppar med 77,4 av 100 (tabell 1). Tolkningen av indexsnittet år 2016 för de tre bolagen är att If och Folksam ligger inom intervallet 60 till 74 vilket betyder att de har nöjda kunder. Länsförsäkringar har med att de ligger över 75 mycket nöjda kunder. Branschnittet ligger även här med överlag nöjda kunder.

Tabell 2, Kundnöjdhetsindex för bilförsäkring privatkunder år 2012-2016.

Bolag	2012	2013	2014	2015	2016
Folksam	75,3	71,3	70,8	67,0	71,6
If	74,3	73,2	79	72,3	71
Länsförsäkringar	77,2	75,4	71,7	76,6	78,2
Branschen	74,2	72,9	71,5	71,9	72,8

(Kvalitetsindex, 2017).

Tabell 2 ser till bilförsäkringar och är genomförd på samma sätt som tabell 1. Även här toppar Länsförsäkringar där man har mycket nöjda kunder på ett index med 78,2. If och Folksam ligger även här inom intervallet nöjda kunder. Det som går att utläsa mellan tabell 1 och 2 är att bilförsäkringarna för år 2016 är generellt högre men att indexsnittet är relativt närbesläktat.

Analys

Analyskapitlet syftar till att sammankoppla de ovanstående Teori- och Empiri kapitlen för att se till problemformuleringens likheter, skillnader och kundnöjdhetsindex. Kapitlet börjar med en sammanställning av tidigare kundnöjdhetsindex tabeller för att fortgå i att analysera varje försäkringsbolag för sig för att se hur bolaget står mot den teoretiska bakgrunden.

5.1 Sammanställning Kundnöjdhetsindex

Tabell 3, sammanställdes genom att bruka indexsnittet för både sakförsäkring- och bilförsäkring för privatkunder. Detta gjordes genom att addera tabell 1 och tabell 2 för att sedan dividera de med två, för att få ut ett genomsnittsnitt för både sak- och bilförsäkringar. Detta är för att ta med både bil- och sakförsäkringar i ett och samma kundnöjdhetsindex för att lättare jämföra bolagen mellan varandra och gentemot branschen. Det slutgiltiga femåriga snittet är ett gränssnitt där samtliga år är adderade och sedan dividerade med fem år. En diskussion om resultatet av tabellsammanställningen förs senare under respektive försäkringsbolag.

Tabell 3, Sammanställning av tabell 1 & 2.

Bolag	2012	2013	2014	2015	2016	Snitt 5 år
Folksam	73,55	70,5	70,4	67,9	70,45	70.56
If	73,3	72,85	76,65	72,35	69,4	72.91
Länsförsäkringar	76,85	75,3	70,25	75,1	77,8	75.06
Branschen	74,15	72,65	70,95	71,6	72,15	72.3

5.2 Länsförsäkringar

Länsförsäkringars incitamentssystem och styrning är till stor del vikt åt att man är ett kund ägt försäkringsbolag. Då allt överskott går tillbaka till ägarna, det vill säga kunderna, finns det ett minimalt incitament för bolaget och dess anställda att sälja mer för en egen personlig vinning.

Som Andersson förklarar så ska alltid ett bolag göra sina ägare nöjda, återigen betyder det att ha nöjda kunder är det mest prominenta och framstående av vad man försöker uppnå. De premieintäkter bolaget erhåller av diverse försäkringsförsäljningar ska till stor del täcka ersättningar och belöningar för medarbetar- och försäkringsrådgivarna. Då allt överskott en försäkringsrådgivare skapar går tillbaka till ägarna, det vill säga kunderna, anses det inte vara mer motiverande att skapa överskott utan istället hålla mer fokus på kundnöjdhet och att se till att det blir rätt första gången. Ser man dessutom till risken om att den individuella försäkringsrådgivaren driver missförsäljning i att se till sitt eget intresse istället för bolaget och dess kunder skapas det en ännu större klyfta mellan vad bolaget vill producera och representeras som. Detta förankras väl hos Merchant & Van Der Stede (2007) när de talar om informationsaspekten, att den anställde måste förstå och ha kunskap om vad som är viktigt för bolaget och dess ägare. Då ägarna är kunderna blir meningen istället att det är viktigt att veta vad som är det bästa för kunderna. Således ger inte en fast lönomodell den individuella anställda möjligheten att driva missförsäljning, ett logiskt beslut man inom Länsförsäkringar gjort kring valet av incitamentssystem. Beslutet innefattar dock att man som chef måste våga lita på sina medarbetare att de presterar trots att det inte finns några monetära ersättningar vilket som Andersson förklarar, kräver att man tror och kan lita på människans inre drivkraft.

Tydligheten i att ha en klar och uttalad vision krävs för att ge de anställda vägledningar om de behöver ta beslut som har en större påverkan och bieffekter. Samtidigt som ett incitamentssystem med rörlig lön kan både förstärka och förvirra en vägledning, i att exempelvis driva missförsäljning. Detta reflekteras väl när Andersson svarar på frågan om den administrativa- och ekonomiska styrning som Merchant & Van Der Stede (2007) talar om. Att Länsförsäkringar har en styrning som inte är ren resultat- eller ren personalstyrt, utan att det snarare handlar om en kombination av de båda där man inom bolaget söker de positiva aspekterna från de båda styrsätten. Som Merchant & Van Der Stede (2007) och flera andra teoretiska källor påtalar så är det sällan att ett bolag i denna storlek endast förlitar sig helt på en styrning, utan att man hittar sin unika väg för att skapa ett incitamentssystem som passar just sin organisation och sina ändamål. Länsförsäkringar var det enda bolag som utvecklat besvarade frågan kring den kulturella aspekten inom ett bolag, det som Merchant & Van Der Stede (2007) kallar kulturell styrning. Svaret från Andersson var dock att denna aspekt, denna styrning, är alldeles för svår att analysera och ge sig in på. Enligt respondenten fanns det

säkerligen en viss kulturell styrning, men att den inte är prominent framstående som en av de sätt man inom bolaget aktivt arbetar med.

Vidare förklarar Andersson att det är enklare att styra verksamheten och dess anställda mot bolagets mål om man implementerar och tillämpar ett fast lönesystem, något som fastställs av Sasser et al. (1997). Men då ett fast lönesystem inte har ett monetärt incitament, om inte det är så att lönen redan är skälig i att den anställde känner sig tillräckligt bra betald, behöver bolagen hitta andra sätt för att motivera sina anställda. Detta handlar enligt Svensson (2001) om motivation, att skapa ett dubbelriktat samband mellan arbetstillfredsställelse, motivation och effektivitet. Denna motivation leder sedan förhoppningsvis till det Sasser et al. (1997) förespråkar om nöjda medarbetare som skapar en stabil och trygg miljö. Anderssons förklaring om vad som han anser ger incitament till den anställde är att få tillgång till en bra arbetsmiljö, utveckling, utbildning, karriärmöjligheter och såklart att få möjligheten att göra kunden nöjd. Anderssons förklaring förankras väl hos både Merchant & Van Der Stedes (2007) tankar om personalstyrning, Svenssons (2001) motivationssamband och Cäkers (2013) tankar om motivationsfaktorer.

Vid analysering av kundnöjdhetsindexet är Länsförsäkringar som bolag ett väldigt omtyckt och välfungerat bolag. Tabell 3 (sid. 22) visar att bolaget har uppnått den högsta kundnöjdheten av undersökta bolag i fyra av fem år, samtidigt som man endast ett år har varit under branschsnittet är Länsförsäkringars valda incitamentssystem och tillvägagångssätt ett framgångsrikt val. I tabell 3 så låg bolaget på tre av de fem år över 75 på indexskalan vilket representerar *mycket nöjda* kunder, vilket ger ännu mer tydlighet i att man arbetar på rätt sätt inom bolaget då branschsnittet aldrig uppnår 75 på indexskalan. Med Anderssons och Sasser et al. (1997) förklaring om att kundnöjdhet är en lönsamhetsfaktor, där en högre kundnöjdhet gör att de anställda köper mer och större försäkringar vilket i slutändan ger en högre lönsamhet, skapar man via kundnöjdhetsindexet en lönsamhetsfaktor för verksamhet. Vidare går kundnöjdhetsindexet direkt att koppla mot den kundrelation som enligt Grönroos (2008) och Gummesson (2002) är en lönsamhetsfaktor. Detta ytterligare förstärker valet av att vidare fortsätta implementera den fasta lönomodellen som incitamentssystem, att valet nu inte endast har ett teoretiskt starkt förhållningssätt utan att även kundnöjdhetsindexet motiverar till fast lönomodell.

5.3 Folksam

Folksam använder sig intressant nog av ett incitamentssystem som grundar sig på den anställdes respektive försäljningsresultat, vilket gentemot Länsförsäkringar skiljer sig då de båda är kundägda men att Länsförsäkringar inte använder försäljningsresultat som en motiverande belöningsfaktor. Med detta i beaktande kan det finnas flera anledningar till valet av att inneha ett incitamentssystem med rörlig ersättning. Några av dessa kan vara att Folksam antingen behöver ha mer intäkter på kort sikt och således enligt Armstrongs (1993) tankar om yttre motivation, väljer att implementera ett system som främjar bolagets kortliggande premieintäkter. Andra möjliga orsaker som kan förekomma i Folksams fall är att enligt Andersson så har försäkringsbranschen varit speglad av att sen tidigare ha en rörlig lönomodell, och att man då inom Folksam valt att behålla detta för att man har en bekräftelse på att detta system åtminstone fungerar. Osäkerheten och den organisatoriska omväxling som kan krävas av att byta incitamentssystem kan vara en pådrivande faktor i att man idag inte har konverterat till ett incitamentssystem med en fast lönomodell (Merchant & Van Der Stede, 2007). Ett tredje alternativet varför Folksam fortfarande använder ett incitamentssystem med rörlig lönomodell kan vara att man valt att fokusera på andra områden och således ansett att skillnaden mellan de två incitamentssystemen är minimal. Att man enligt Sasser et al (1997) redan har nöjda medarbetare och tillräckligt bra kundrelation.

Sett till Merchant & Van Der Stedes administrativa- och ekonomiska styrning kan man se på Folksam antingen positivt eller negativt. Den negativa aspekten är att svaren inte ger ett tydligt svar om vad och hur man hanterar sina anställda, om de är resultatstyrda, personalstyrt eller handlingsstyrda. Detta kan, om det inte finns mer bakomliggande information, skapa en otydlighet som kan vara skadligt för bolaget. Om olika personer blir styrda på olika sätt kan det också skapas klyftor i att man har olika tankar vid strategiska beslut, beroende på hur det påverkar den individuella anställda. Med förutsättningen att man använt samma incitamentssystem under en längre tid kan detta vara mer eller mindre aktuellt om bolaget är bekväma i sitt redan använda styrsätt. Den positiva aspekt av att man som bolag inte har en tydlig inriktning är att man kan attrahera och bevara personal med att inneha flera styrsätt som kan motivera en anställd på flera olika dimensioner. En anställd som både kan motiveras av försäljningsresultat samtidigt som den har ansvar för utveckling och hur man når resultat kan skapa en attraktiv arbetsmiljö. Det går dock inte att förbise att bolaget kan skapa en

manipulativ miljö som kan driva missförsäljning med ett system där man jobbar mot försäljningsresultat och där den anställde är egenstyrd av hur man når resultatet.

Analysering av kundnöjdhetsindexet för Folksam så är indexet generellt sett något lägre gentemot branschen och de konkurrerande bolagen, med vissa avvikelser. Under åren 2013, 2014 och 2016 har indexet legat kring 70, där man når sitt högsta år 2012 och lägsta 2015. År 2012 var indexet 73,55 och år 2015 låg indexet på 67,9. I tabell 3 (sid. 22) kan man urskilja att bolaget hade ett index över 70 på fyra av fem, vilket motsvarar att kunderna känner sig till en högre grad nöjda. Det som till studien är av stort intresse är att Folksams kundnöjdhetsindex snitt är lägre än båda konkurrerande försäkringsbolag samt branschen. Sett till teorin och empiriska svar insamlade från Länsförsäkringar och If Skadeförsäkring är valet att ha ett incitamentssystem med rörlig lön ett beslut som bör resultera i ett lägre kundnöjdhetsindex. Att det även så är fallet, med undantag på externa faktorer som ej tas upp i denna studie, är en viktig punkt att bemärka då valet av incitamentssystem skapar tvivelaktigheter om Folksam idag tillämpar det "bästa" incitamentssystemet. Samtidigt så speglar inte ett kundnöjdhetsindex hela bolagets lönsamhet vilket gör att Folksam således redan kan anse att man förhåller sig inom Sasser et al. (1997) tankar om nöjda medarbetare och långvariga, lönsamma kunder (Grönroos, 2008; Gummesson, 2002).

5.4 If Skadeförsäkring

Det som distinkt skiljer sig mellan If Skadeförsäkring och de andra försäkringsbolagen är att If Skadeförsäkring är ett vinstdrivande bolag i den aspekten att de inte är kundägda. Således är det av intresse i att man ändå har valt att inrikta sig på en numera fast lönemodell från och med 1 januari 2016. En övergång från ett rörligt incitamentssystem till ett fast incitamentssystem kan på kort sikt skapa organisatoriska och ekonomiska bekymmer för ett bolag. De organisatoriska förändringar som kan ske är en omväxling av personal då man tidigare haft personal som jobbat med ett rörligt provisionsbaserat incitamentssystem och behöver nu istället motivera om eller anställa nya medarbetare som kan jobba med en helt fast lönemodell (Armstrong, 1993; Paul & Alm, 1991). Via valet av att inte längre tillämpa ett provisionsbaserat incitamentssystem skapas det en validitet för den fasta lönemodellen och dess faktorer då man som vinstdrivande bolag konstant gör ändringar och justeringar för att i slutändan uppnå en högre lönsamhet. Valet att frångå ett rörligt, provisionsbaserat löne- och

incitamentssystem måste således vara ett ekonomiskt val som Ceric förklarade som att man utifrån erfarenhet vet att en fast lönomodell är det bättre valet för att se till så att kunden sätts i fokus och är nöjd. Denna motivering går väl med i det Gummesson (2002) menar att bolaget motverkar att skapa en orealistisk bild av kundens behov och förväntningar. Således förstärks vikten av att se på försäkringsbolagens kundnöjdhetsindex som en lönsamhetsfaktor för bolaget (Grönroos, 2008; Gummesson, 2002).

If Skadeförsäkrings val av incitamentssystem och styrning i förhållande mot Armstrongs (1993) inre- och yttre motivationsteori är man inom bolaget mer närbesläktat med det som Armstrong (1993) kallar inre motivation. Vid implementeringen av den fasta lönomodellen har man enligt både Armstrong (1993) teori och Ceric förklaring fokuserat mycket på att medarbetaren ska erlagga kunden den hjälp denne behöver och se till så att kundens behov är uppfyllt. Ceric's förklaring hur deras försäkringsrådgivare ska bemöta sina kunder, att försäkringsrådgivaren ska under hela samtalet förhålla sig på ett kundorienterat arbetssätt, har en tydlig koppling mot både Armstrongs (1993) förklaring av självgenererade faktorer och vad dessa faktorer gör för den individuella försäkringsrådgivaren samt Merchant & Van Der Stede (2007) tankar om personalstyrning. Att den anställde individen har ett eget driv både under och efter sina rådgivarsamtal är något som Ceric tydligt förklarar att man fokuserar på. Det självutvecklande drivet där man får och har möjligheten att utveckla sig själv som rådgivare kan ses som en av de självgenererade faktorerna som Armstrong (1993) förespråkar inom en inre motivation. Som både Armstrong (1993) och Paul & Ann (1991) förklarar är den inre motivationen ett mer långsiktigt perspektiv, vilket enligt Gummesson (2002) förstärker valet av att använda en fast lönomodell då den kan leda till att det blir intäktsgenererande under en längre tid.

Kundnöjdhetsindexet för If Skadeförsäkring är någorlunda stabilt gentemot branschen, med vissa avvikelser. Största avvikelserna i tabell 3 (sid. 22) ser man är 2013 till 2014 och 2015 till 2016 där bolagets index går åt motsatt håll i förhållande mot både konkurrenter och branschen. Detta är svårt att analysera om just varför det året gick som det gjorde, vad som påverkade kundnöjdhetsindexen så att If gick upp år 2014 och ner 2016 gentemot konkurrenterna. Om det var val av incitamentssystem, att de andra bolagen gjorde omorganiseringar eller om det var andra externa eller interna faktorer som låg till grund för

differensen är svårt att säga. Tabell 3 (sid. 22) 2016 års siffror kan vara ett resultat av att man 1 januari bytte incitamentssystem och att kundnöjdheten gick kortsiktigt ner på grund av att organisationen var tvungen att göra en omväxling i hur man bemötte och behandlade kunder över telefon. Detta kan vara en påverkande faktor enligt Armstrong (1993) samt Paul och Alm (1991). Om man istället ser till alla fem åren så ligger If på en relativt hög nivå där man uppnår en kundnöjdhet på över 70 alla år förutom 2016. Med den redan höga kundnöjdheten är det intressant om varför man valde att byta till en fast lönomodell då en sådan förhoppningar att öka kundnöjdheten, då man enligt Ceric gör implementeringen för att fokusera ännu mer på kundens bästa och välmående. En redan hög kundnöjdhet tyder på att man redan har väl motiverade medarbetare (Sasser, Schlesinger & Heskett, 1997) och att man har då nöjda och återkommande kunder (Gummesson, 2002).

Slutsats

I slutsatsen så sammankopplas analysen, där vi summerar de tre försäkringsbolagen och skapar en uppfattning om hur branschens marknadsledande försäkringsbolag relaterar mot varandra. Vidare syftar slutsatsen på att besvara frågeställningen.

Summeringen av ovan analysering visar på att det finns en hel del likheter mellan försäkringsbolagens utfärdade incitamentssystem, men också en del markanta skillnader. Likheterna som vi ser hos bolagen är att man jobbar mycket för att få nöjda kunder och nå ett bättre kundnöjdhetsindex, det som skiljer sig en del är vägen dit för bolagen. För If Skadeförsäkring och Länsförsäkringar är vägen numera en tydlig fast lönomodell som incitamentssystem (Ceric; Andersson). Att se till kundens bästa och minimera risker för att, som Andersson förklarar, inte driva missförsäljning. Bolagen väljer ett incitamentssystem som begränsar de anställdas incitament att just göra felaktiga beslut för egen vinning, men samtidigt har en organisatorisk miljö som försöker främja den anställde så att denne har chanser att utvecklas och klättra högre upp inom organisationen. En personalstyrning, med viss involvering av resultatstyrning, är signifikanta för dessa bolag (Merchant & Van Der Stede, 2007).

Folksam är det bolag av de tre som sticker ut i sitt incitamentssystemets arbetssätt och filosofi. Som kund ägt bolag säger både teori och andra empiriska källor att bolaget bör hantera ett incitamentssystem med fast lönomodell, något som Folksam i dagsläget inte gör. Detta gör att man ställer frågan om varför man inom Folksam inte valt att byta incitamentssystem, då man ser att kundnöjdhetsindexet inte når upp till samma nivå som varken If Skadeförsäkring, Länsförsäkringar eller branschen i sig gör (Tabell 3, sid 22). Som tidigare diskuterat i analysen kan det finnas anledningar till varför Folksam inte har valt ett incitamentssystem med fast lönomodell. Dock då kundnöjdhet inte ensam står för hela bolagets lönsamhet, utan snarare är en lönsamhetsfaktor (Sasser, Schlesinger & Heskett, 1997) kan bytet av incitamentssystem vara negligerbart om man inom bolaget har gjort undersökningar kring val av styrsätt. Sett till tidigare forskning och vad andra försäkringsbolag antyder är ett

incitamentssystem med en fast lönomodell att föredra, vilket gör att det vore intressant att se om det kommer bli en ändring hos Folksam inom de närmsta åren.

Studien påvisar att är ett viktigt verktyg för bolagen att sköta kundens tillfredsställelse och nöjdhet. Kundnöjdhetsindexet är ett lönsamhetsmått, både enligt teoretiska källor som exempelvis Grönroos (2008) och Gummesson (2002), samt bolagens intervjurespondenter. Detta förstärker känslan av att ett incitamentssystem med fast lönomodell är att förespråka för försäkringsbolag och försäkringsmarknaden i sett till kundnöjdhet. En marknad som präglas av risker och där försäkringsbolagen är utformade att minimera dessa vill således en kund också kunna lita på sin försäkringsrådgivare, kunden vill känna sig trygg i att ens försäkringsrådgivare inte jobbar emot kunden för en egen vinning (Andersson). Försäkringsbranschens förhållningssätt är att minimera risker och intressekonflikter och vara ett skydd för kunden, en sista säkerhet om olyckan skulle vara framme. Ett sådant bolag bör inte ha ett aggressivt förhållningssätt mot sina kunder i förhoppning att sälja så mycket som möjligt för egen vinning då det skadar anseendet och går direkt emot vad branschen är till för och står för. Studien kan inte ensam påvisa att ett incitamentssystemet hos försäkringsbolagen representerar hela bolagets kundnöjdhet. Studien förankrar istället att ett incitamentssystem har en signifikant påverkan på ett försäkringsbolags kundnöjdhet och att utifrån tidigare diskussion existerar det ett fördelaktigt förhållningssätt för försäkringsbolagen om att skapa en god kundnöjdhet. En kundnöjdhet som både hos teori och empiri förespråkar ett lönsamhetsmått.

Vidare rekommenderas för fortsatta studier i att se även på de mindre svenska bolagen som inte tagits hänsyn till i denna studie. Om det är annorlunda på en arbetsplats och för ett försäkringsbolag som är av mindre skala. Hur ett aggressivt marknadsföringsätt hade påverkat kundnöjdhetsindex och dess medföljande lönsamhetsfaktor är alla viktiga punkter som bör forskas vidare om. Den kulturella styrningen och dess aspekt har inte berörts mycket i studien, mycket på grund av dess komplexitet. Denna styrning är en kraftfull styrning om den appliceras korrekt på ett bolag, vilket vore en efterstudie inom detta område mycket aktuellt och intressant. Vill man bredda ännu mer vore utländska bolag nästa steg för att se i vilken riktning svenska och utländska försäkringsbolag skiljer sig alternativt inte skiljer sig.

Källförteckning

Armstrong, M. 1993. *Managing reward systems*. Buckingham: Open University Press.

Arvidsson, P. 2005. *Styrning med belöningsystem: Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI).

Bryman, A., och Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Cäker, M. 2013. *Belöningsystem som styrmedel*. Liber: Stockholm.

Grönroos, C. 2008. *Service management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.

Gummesson, E. 2002. *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber ekonomi.

Kvalitetsindex. 2016. *Försäkring 2016*. <http://www.kvalitetsindex.se/report/svenskt-kvalitetsindex-om-forsakringsbranschen/> (Hämtad 2017-04-20)

Länsförsäkringar AB. (2010). *Årsredovisning*.
<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/14/6F/7F/wkr0001.pdf> (Hämtad 2017-04-21)

Länsförsäkringar AB. (2016). *Årsredovisning*.
<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/3D/32/95/wkr0006.pdf> (Hämtad 2017-04-21)

Malmquist, J. 2017. *Belöningsystem*. Nationalencyklopedin.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/belöningsystem> (Hämtad 2017-04-25)

Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3ed. Hampshire: Ashford Press Ltd, Gosport.

Paul, A., och Alm, O. 1991. *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: Sveriges personaladministrativa förening.

Sasser, W. E., Schlesinger, L. och Heskett, J. 1997. *Service profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press

Smitt, R., Wiberg L. m.fl. 2002. *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Stedwick, J. 2000. Aligning Rewards to Organisational Goals: A Multinational's Experience. *European Business Review*, Vol 12, No 1.

Svensk försäkring. 2016. *Branschstatistik*.

<http://www.svenskforsakring.se/globalassets/statistik/importerad-statistik/statbranch/branschstatistik/2016/branschstatistik-q4--2016--20--feb.pdf> Hämtad 2017-04-21)

Svensson, A. 2001. *Belöningsystem*. Stockholm: KFS företagsservice.

Trygg-Hansa. 2015. *Holmia Livförsäkring AB, Årsredovisning*.

<https://www.trygghansa.se/SiteCollectionDocuments/dokument/Holmia-Liv-arsredovisning2015.pdf> Hämtad 2017-05-04)

Bilagor

Intervjufrågor Länsförsäkringar & Folksam

- Använder ni er utav något incitamentssystem?
- Hur använder ni er utav ett eventuellt incitamentsystem hos er och vad vill ni åstadkomma?
- Vad baseras ert incitamentssystem på? Förklara!
 - Resultat?
 - Kollektivavtal för ålder?
 - Antal arbetsår?
 - Annat?
- Varför tror ni att bolag och företag väljer att minska eller ta bort incitamentssystem
- Vad ser ni för fördelar respektive nackdelar med ett incitamentssystem?
- Är företag med gynnsamma incitamentssystem mer attraktiva på arbetsmarknaden tror ni?
- Anser ni att er verksamhet är (förklaringar av de olika förslagen finner ni nedan)

Resultat styrt?

Belöning på prestation utöver vad som krävs/förväntas i det dagliga arbetet.

Handlings styrt?

Bestämmelser på vad varje anställd ska göra och inte ska göra. Väldigt detaljerad styrning.

Personal styrt?

Fritt ansvar för de anställda, de som arbetar nära kärnverksamheten är de som har bäst information och kan således ta de bästa besluten.

Kulturellt styrt?

En influerad standard som sätter gränser och övervakar varje anställds prestation mot bolagets helhet.

- Arbetar era anställda bättre eller sämre med ett incitamentsystem?
- Finns det något annat som kan ersätta ett incitamentsystem?
- Har alla olika regionala avdelningar samma syn och eventuellt incitamentssystem

- Känner ni om något lagmässigt nytt gällande provision och reglering för kundtjänst/anställda.
- Anser du att kundnöjdhet och lönsamhet går hand i hand för er på Länsförsäkringar/Folksam?

Intervjufrågor If Skadeförsäkring

- Har ni ett provisionsbaserat lönesystem med fasta och rörliga löner inom er kundtjänst?
- Hur ser ut i andra ställen i Sverige? Är det samma eller har ni skillnader?
- Varför har ni ett incitamentstyrt provisionssystem eller alternativt om ni inte har ett?
- Anser ni att er verksamhet är (förklaringar av de olika förslagen finner ni nedan)

Resultat styrt?

Belöning på prestation utöver vad som krävs/förväntas i det dagliga arbetet.

Handlings styrt?

Bestämmelser på vad varje anställd ska göra och inte ska göra. Väldigt detaljerad styrning.

Personal styrt?

Fritt ansvar för de anställda, de som arbetar nära kärnverksamheten är de som har bäst information och kan således ta de bästa besluten.

Kulturellt styrt?

En influerad standard som sätter gränser och övervakar varje anställds prestation mot bolagets helhet.

- Med borttag av rörlig lön, anser ni idag att era anställda motiverar sig själva genom kundnyttan och kundnöjdheten ni talar om?
- Anser du att kundnöjdhet och lönsamhet går hand i hand för er på If Skadeförsäkring?