

KOMPENSATION, MOTIVATION OG PERFORMANCE

- Hvordan kan sælgere motiveres gennem belønning?

COMPENSATION, MOTIVATION AND PERFORMANCE

- How can Salespeople be Motivated through Rewards?



Simone Lundholm Sparholt
Copenhagen Business School 2014
Cand. merc. Human Resource Management
Vejleder: Niels Møller Nielsen, IOA

Afleveret 14. oktober 2014
73 sider/172.907 anslag

Executive Summary

This master thesis examines the influences of compensation on the motivation and performance of salespeople. The primary focus is on compensation in the form of fixed and variable salary. Motivation is categorized as internal or external according to Ryan & Deci's theory on motivation, and according to expectancy and goal setting theory motivation is something that can be influenced by external forces, such as compensation. The focus is on the individual salesperson as the used literature is looking at and examining the relation between compensation, motivation, performance and effectiveness at this level, which is why the principal-agent theory is used. This master thesis is examining which compensation components are significantly motivating for the salespeople and how they can increase the effectiveness of the salespeople, as well as how the components can be used.

The analysis shows that fixed salary is more motivating to the salespeople than variable salary is. Fixed salary is also affecting the performance more than variable salary. This is surprising as variable salary often is used to motivate and influence the salespeople's performance. Motivation can be categorized as internal and external according Ryan & Deci. And research showed that fixed salary had a positive impact on internal motivation, which is conflicting with the theory, that propose that compensation will have a negative impact on internal motivation. The impact of benefits was also briefly discussed, but no final conclusion on its effect could be stated.

Regarding the question about compensation's impact on effectiveness, Barker did a study where he examined several factors that could have an impact on the effectiveness of salespeople's performances. It showed that salespeople with the highest performance was more satisfied in their job and got a better feeling of realization in their job. This can be interpreted as salespeople, with internal motivation for their job, will perform more effectively, than salespeople who do not have an internal motivation. The study also showed that high performance is fostered best under behavior-based control system and not outcome-based systems. This also favors the use of fixed salary.

Goal setting is a tool used to connect compensation to the performance of an employee. Research has showed that higher goals can lead to the employee getting more confidence and believe in him- or herself, which further lead to the employee performing on a higher level. Goal setting is normally tied to the use of variable salary, but since research have showed that fixed salary is more motivating, some goal should be tied to fixed salary as well. This could also solve the issue about the risk of focusing on short-term goals that the use of goal setting can cause.

The proper ratio of fixed and variable salary depends on the life cycle of the salesperson's career, the product, the organization and the business, which each is divided into four stages where different ratios are suitable.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 – Indledning.....	6
1.1 Problemfelt og -formulering	8
1.2 Afgrænsning.....	9
1.3 Definition af kompensationskomponenter	10
1.3.1 Total Reward modellen.....	10
Kapitel 2 – Metode.....	13
2.1 Videnskabsteori.....	13
2.1.1 Kvalitetskriterier	14
2.2 Metode og fremgangsmåde.....	14
2.3 Kildekritik	15
Kapitel 3 – Teori.....	15
3.1 Motivation.....	15
3.1.1 Indre og ydre motivation	16
3.1.2 Expectancy Theory	18
3.1.3 Goal Setting Theory	21
3.2 Performance Management.....	25
3.2.1 Kompensationspolitik	27
3.2.1.1 Belønning af sælgere	27
3.3 Effektivitet	28
3.3.1 Effektivitet og sælgere.....	33
3.4 Principal-agent teori.....	34
3.5 Opsummering.....	36
Kapitel 4 – Analyse.....	36
4.1 Effekten af compensation på motivation og performance	36
4.1.1 Kompensation og motivation	36
4.1.1.1 Effekten af compensation på indre motivation.....	38

4.1.2 Kompensation og performance	40
4.1.3 Kompensation, motivation og performance.....	41
4.2 Sælgeres effektivitet.....	44
4.2.1 Vurdering af effektivitet	47
4.2.2 Effektiv performance og goal setting	51
4.3 Sælgere og kompensation	53
4.3.1 Effektiv kompensation til sælgere.....	57
4.3.1.1 Kompensationsstruktur	58
4.3.2 Problemer ved brugen af variabel løn	67
4.3.2.1 Problemer ved brugen af variabel løn til sælgere	70
Kapitel 5 – Konklusion.....	72
Kapitel 6 – Perspektivering	74
Litteraturliste.....	75
Bilag 1 – Sammenligning af løndata.....	78
Bilag 2 – Livscyklus for individers karriere (CLC), produkter (PLC) og organisationer (OLC)	79

Figur- og tabeloversigt

Figur 1.1 – Forudsætninger for motivation og handling.....	7
Figur 1.2 – Total Reward model.....	10
Figur 3.1 – Ryan & Decis motivationskontinuum	17
Figur 3.2 – Porter & Lawlers forventningsmodel	19
Figur 3.3 – Relationen mellem performance og sværhedsgraden af fastsatte mål.....	22
Figur 3.4 – Fire modeller af effektivitets værdier	32
Figur 4.1 – Effektivitetsmodel for sælger og virksomhed	44
Figur 4.2 – <i>The Selling World</i>	48
Figur 4.3 – <i>The Sales System</i>	48
Figur 4.4 – Salgslederens svar og <i>the Selling World</i>	49
Figur 4.5 – Salgslederens svar og <i>the Sales System</i>	49
Figur 4.6 – Forholdet mellem lederes virkelighed og forskeres research om sælgeres effektivitetsdrivere	50
Figur 4.7 – Forskellige kompensationsstrukturer, som løsninger på motivations- og risikoallokeringsproblemet	59
Figur 4.8 – Konjunkturcyklus.....	61
Figur 4.9 – Balancering af fast og variabel løn i forhold til konjunkturcyklus.....	62
Figur 4.10 – Karrierecyklus og kompensationsstrategi	63
Figur 4.11 – Produkt livscyklus og kompensationsstrategi.....	65
Figur 4.12 – Overlevende virksomheders livscyklus(ser)	66
Figur 4.13 – Virksomhedslivscyklus og kompensationsstrategi	67
Figur 4.14 – <i>The Balanced World</i>	71
 Tabel 1 – Sammenligning af de fire tilgange til organisatorisk effektivitet	 34
Tabel 2 – Forskelle mellem salgsledere og sælgeres opfattelse af motiverende og demotiverende faktorer.....	56
Tabel 3 – Fordele ved veltilrettelagte salgskompensationsplaner	58

Kapitel 1 – Indledning

Det er en udbredt antagelse, at vores tid betegnes som værende et videnssamfund, hvor viden er en væsentlig ressource, og hvorfor mennesker derfor er en essentiel ressource. Dette sætter Human Ressource Management (HRM) i fokus i mange virksomheder. Virksomheders Human Ressource (HR) afdeling bliver dermed en vigtig spiller, når virksomheder skal opnå deres mål og objektiver, samt forfølge deres strategier. HR er derved ikke kun ansvarlig for de administrative opgaver omkring medarbejderne, men HR kan også have et strategisk ansvar over for virksomheden. HR afdelingens mest udtalte opgaver er at tiltrække, fastholde og motivere medarbejdere til at præstere. Dette gøres gennem HRs strategi og dertilhørende politikker, der "baseres" på virksomhedens overordnede strategi.¹ Linket mellem virksomhedens og HRs strategi er essentielt, hvis HR afdelingen skal være en aktiv del af ledelsen og skal have indflydelse i virksomheden. En af disse HR politikker omhandler måden, hvorpå virksomheden kompenserer sine medarbejdere, og dette styres i større virksomheder gennem en hel afdeling, der kun beskæftiger sig med kompensation – *compensation and benefit* – hvilket viser, at dette er et vigtigt område indenfor HRM.

Målet, med at have en kompensationspolitik, er at forbedre virksomhedens resultat gennem medarbejdernes performance ved at linke performance og belønning til hinanden. Kompensationspolitikker er et redskab, der i særlig grad anvendes til at motivere medarbejdere og effektivisere performance.² I et videnssamfund, hvor virksomheder er afhængige af mennesker og deres performance, er det centralt at have fokus på, hvordan medarbejderne bedst muligt motiveres til at være effektive i deres performance.

Ifølge Greene (2011) er der fire forudsætninger for at kunne frembringe motivationen til at performe hos medarbejdere:³

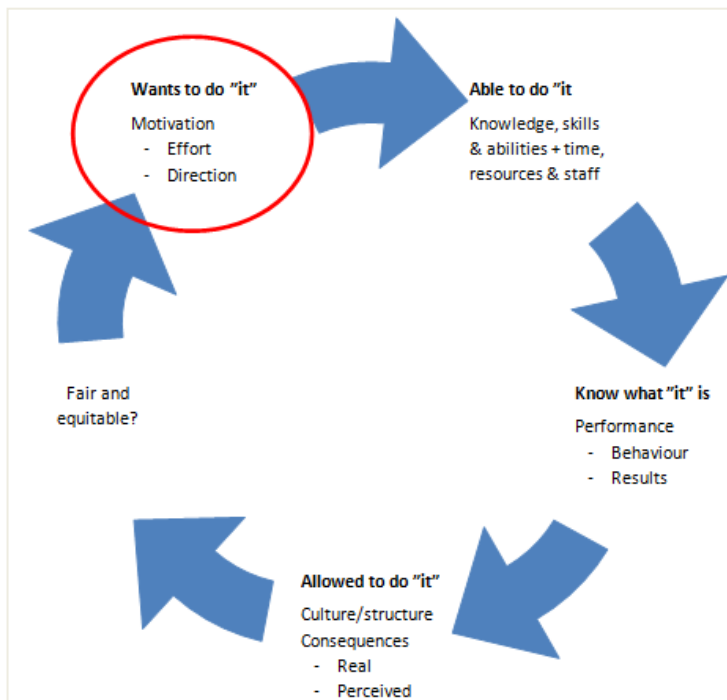
1. at medarbejderen ved, hvad jobbet er
2. at medarbejderen er i stand til at udføre jobbet
3. at medarbejderen har lov til at gøre det nødvendige for at udføre jobbet
4. at medarbejderen har lyst til at udføre jobbet

Dette er grafisk illustreret i figur 1.1 på næste side.

¹ Greene, 2011, side 9

² Hume, 1995, side 5

³ Greene, 2011, side 31-37

Figur 1.1 – Forudsætninger for motivation og handling⁴

Ifølge denne illustration udspringer performance af medarbejderens motivation, indsats og evner, samt at medarbejderen ved, hvad vedkommende skal gøre. Dette afgøres af, hvad virksomheden definerer som værende performance. Dette bestemmes ud fra virksomhedens mål, objektiver og strategi(er). Spørgsmålet om hvilken performance, der kræves for at nå virksomhedens mål og objektiver, er til at finde ud af, hvordan performance skal defineres.

De *konsekvenser*, fx belønning, der følger

performance, kan have to forskellige værdier: værdien som virksomheden tillægger *konsekvensen*, og værdien som medarbejderen opfatter. For at en belønning skal holde gang i ovenstående cyklus, må medarbejderen opfatte den som værende retfærdig. Hvis medarbejderen opfatter belønningen som værende uretfærdig, vil det mindske vedkommendes motivation og bremse den videre performance. En vigtig spiller i denne proces, er virksomhedens repræsentant i form af medarbejdernes leder. Medarbejdernes nærmeste leder står ofte for at give opgaver til medarbejderne, er med til at bestemme *konsekvenserne* af medarbejdernes indsats, dvs. måle og vurdere medarbejdernes performance, og give feedback herom.

Denne afhandlings fokus er på, hvordan medarbejdere kan motiveres til at gøre en indsats og effektivisere deres performance ved hjælp af compensation. Dette vil blive analyseret gennem brugen af forskellige teorier og anden litteratur om emnet.

⁴ Model baseret på figur 2.1 i Greene, 2011, side 32

1.1 Problemfelt og -formulering

Flere og flere mennesker går efter jobs med performancerelateret løn, der giver dem et incitament til at gøre en øget indsats.⁵ Dette må betyde, at kompensationen har en betydning for medarbejdere, og hvordan de præsterer. Men hvilken betydning har kompensation, og ser medarbejdere egentlig performancerelateret løn som et incitament til at gøre en indsats?

Denne afhandling vil koncentrere sig om medarbejdergruppen sælgere og deres forhold til kompensation, motivation og performance. Sælgere anses som værende en velafgrænset medarbejdergruppe med en veldefineret arbejdsopgave, da de både skal kende og forstå virksomhedens produkter, virksomhedens kunder og deres behov, samt hvordan salgsprocessen foregår i virksomheden, som bl.a. bestemmes af om virksomheden producerer produkter førend de egentlig har fået dem solgt, eller først producerer dem efter de har fået dem solgt/fået en ordre på salget.⁶ Nogle sælgere kan også betegnes som vidensarbejdere, da salget af nogle produkter og ydelser kræver en stor viden om og forståelse af produktet og hvad det kan, fx IT løsninger. Særkendet for denne medarbejdergruppe er, at deres resultater primært påvirkes udefra, da de afhænger af eksterne faktorer, såsom kunder og konkurrenter. Videre har sælgere et ry for at være indkomstmaksimerende, hvorfor der er stor fokus på, hvordan deres økonomiske kompensationspakke skal sammensættes, i hvilket niveau den skal befinde sig, og hvilken performance der skal udløse kompensationen. Dette afspejler sig i at sælgere ofte får en meget høj løn, når man sammenligner dem med andre ansatte i virksomhederne – en løn på samme niveau som ledere i virksomhedernes andre afdelinger.⁷

Kompensationskomponenter kan fx inddeles i økonomiske og ikke-økonomiske komponenter, også kaldet *transactional rewards* og *relational rewards*, jf. *total reward* modellen. Indholdet af denne opdeling af kompensationskomponenter uddybes længere nede i definitionen af modellen. Afhandlingen vil primært fokusere på, hvordan fast og variabel løn kan påvirke motivation og performance hos sælgere. Disse komponenter hører i *total reward* modellen under *transactional rewards*.

Men kan økonomiske kompensationskomponenter reelt motivere sælgere? Og kan de påvirke sælgeres performance? Gennem hvilke økonomiske kompensationskomponenter kan virksomheder bedst muligt motivere sine sælgere? Og hvordan får virksomheder mest ud af deres lønkroner, samtidig med at de opretholder et godt og balanceret forhold til deres sælgere? Disse spørgsmål leder til afhandlingens overordnede problemformulering:

⁵ Booth & Frank, 1999

⁶ Greene, 2011, side 128

⁷ Bilag 1

Hvilke kompensationskomponenter motiverer og øger effektiviteten hos sælgere i særlig grad? Hvordan kan komponenterne implementeres/ anvendes?

Betydningen af "i særlig grad" skal forstås som, at der skal være en signifikant indflydelse fra kompensationskomponenterne på sælgernes motivation og performance. Motivation og effektivitet vil blive gennemgået og defineret i kapitel 3.

Afhandlingens fokus kommer fra en antagelse om, at kompensationen er en vigtig komponent for sælgere og deres valg af virksomhed, som de vil arbejde for.⁸ Men er kompensation med til at motivere sælgere, så de bliver mere effektive i deres performance? Dette er fokusområdet i denne afhandling.

1.2 Afgrænsning

Via den anvendte litteratur er afhandlingens fokus på sælgere, der indgår i en længerevarende relation med virksomhedens kunder. Som oftest er virksomheder interesseret i at kunne forny aftaler eller at være kundernes foretrukne leverandør af de produkter og ydelser, som virksomheden tilbyder. Derfor kan det have stor betydning for virksomheden, at have de rette sælgere ansat, som er motiveret og performer effektivt, hvis virksomheden skal nå sine mål og objektiver

At nogle kunder vælger én bestemt virksomhed at gøre forretning med kan skyldes den enkelte sælger, som virksomheden har sat til at styre relationen og salget til den kunde. Derfor kan det være vigtigt for virksomheden at kunne fastholde sine sælgere – dem som har opbygget nogle solide relationer til virksomhedens kunder. Samtidig har sælgere, der har været ansat i samme virksomhed i længere tid, også et bedre kendskab til virksomhedens produkter, ydelser og salgsprocesser, som muligvis vil kunne have en positiv effekt på kunderne og give dem en mere positiv opfattelse af virksomheden, som de overvejer at købe produkter og/eller ydelser af, og derved øge chancerne for et salg. Det ville kunne få en betydelig effekt på salget for virksomhederne, hvis der hele tiden er udskiftning blandt deres sælgere. En udskiftning af en sælger kan nemt ende med et tabt salg, da det kan opfattes som et dårligt signal hos kunderne om, hvordan virksomheden driver sin forretning. Samme dårlige signal kan opfattes, hvis virksomheden sender umotiverede sælgere ud til kunderne.

Videre er afhandlingens fokus på den enkelte sælger frem for salgsteams, da den anvendte litteratur undersøger motivation og performance på individniveau. Dette hænger sammen principal-agent teorien, som er en udbredt teori til at se på forholdet mellem virksomheder og medarbejdere,

⁸ Forfatterens erfaring fra praksis, hvor interviews med medarbejdere, der havde sagt op, ofte nævnte, at de fik en højere løn hos deres nye arbejdsgiver

også indenfor dette område. Hvordan, kompensationskomponenterne fx også påvirker samarbejdet mellem kollegaer, vil dog også blive berørt, da dette er en vigtig faktor, der kan påvirke sælgere, deres performance og compensation.

Kompensation kan bruges til både at tiltrække, fastholde og motivere medarbejdere. Da fokus er på, hvordan forskellige økonomiske kompensationskomponenter kan motivere og effektivisere sælgeres performance, vil der ikke blive lagt vægt på eller analyseret, hvordan komponenterne kan tiltrække og fastholde medarbejdere.

1.3 Definition af kompensationskomponenter

1.3.1 Total Reward modellen

Total Reward modellen er ikke en teori, men en systematisk illustration af kompensationskomponenter, se figur 1.2 nedenfor. Modellen inddeler kompensationskomponenter i to segmenter – økonomiske og ikke-økonomiske, også kaldet *transactional* og *relational rewards*.

Figur 1.2 – Total Reward model⁹

Transactional rewards	Base pay	Total remuneration/ extrinsic reward	Total Reward
	Contingent pay		
	Employee benefits		
Relational rewards	Learning & development	Non-financial/ intrinsic rewards	
	The work experience		

Transactional rewards inkluderer direkte økonomiske kompensationskomponenter, som virksomheder kan tilbyde til deres medarbejdere i bytte for deres arbejdskraft og tid jf. figur 1.2. Der skelnes her mellem følgende tre komponenter:

- **Base pay** Som er den faste løn, som medarbejderen får for at være ansat. Formålet med denne komponent er at tilbyde sine medarbejdere en levestandard, der passer med lønniveauet på markedet. Videre er det med til at belønne individets performance i vedkommendes rolle.
- **Contingent pay** Som er den variable løn, der skal fungere som et incitament for medarbejderne til at præstere. Her kan der videre skelnes mellem performancerelateret og resultatorienteret løn. Performancerelateret løn afhænger af medarbejderens indsats og performance, og resultatorienteret løn afhænger af de resultater, som medarbejderen skaber. Formålet, med at tilbyde denne komponent, er at linke medarbejdernes performance og

⁹ Armstrong & Brown, 2009, side 22

resultater til kompensationen og at linke virksomhedens omkostninger til virksomhedens resultater.¹⁰

- **Benefits** Som er goder, som virksomheden tilbyder sine medarbejdere – oftest for at være konkurrencedygtige med deres konkurrenter. Dette kan fx være firmabil, pension, betalt ferie, forsikringer, betalt frokost, tilskud til fitness og vasketøjsordning på arbejdspladsen m.fl. Disse er indirekte lønkomponenter, da de ikke belønner medarbejderen for vedkommendes performance og resultater. Dette gælder også løn under sygdom.

Den totale gage (*total remuneration*), som medarbejderen modtager, består oftest af en blanding af de ovenstående komponenter.¹¹

Relational rewards inkluderer komponenter, som er med til at udvikle medarbejderens faglige læren og kunnen. Dette styrker medarbejderens faglige profil fx i forbindelse med jobsøgning i fremtiden, men først og fremmest for deres mulighed for at præstere på et højere niveau i virksomheden. Dette inkluderer læring og udvikling, fx igennem kurser og (efter)uddannelse, og den generelle arbejdserfaring, de tilegner sig gennem hverdagens arbejde inkl. mentorordninger. Herunder hører også selve arbejdsmiljøet. Dette er de ikke-økonomiske kompensationskomponenter, da medarbejderen ikke modtager penge direkte fra virksomheden jf. figur 1.2.

Transactional rewards siges at være ydre motiverende, og *relational rewards* siges at være indre motiverende. Ydre og indre motivation vil blive gennemgået i kapitel 3.

Denne opdeling af kompensationskomponenter har dog visse ulemper. Der er en overlap mellem segmenterne, da fx kurser og (efter)uddannelse også har en vis økonomisk værdi. Selvom medarbejderen ikke får pengene direkte, koster kurser og (efter)uddannelse stadig penge for virksomheden, som betaler for medarbejderen. Virksomheden forventer til gengæld, at medarbejderen får en stærkere faglig profil, der ender ud i at vedkommende kan præstere på et højere niveau. Dette kan sammenlignes med den variable løn, som gives, når medarbejderen har præsteret. Her er det omvendt, da "lønnen" gives først mod en forventning om, at medarbejderen vil præstere i fremtiden ved løftet om belønningen. Videre under *benefits*, som hører under *transactional rewards* i *Total Reward* modellen, kan man også finde fleksibel arbejdstid, hvor medarbejderne mere eller mindre selv kan styre hvornår på dagen, de vil møde ind og gå, eller måske har de mulighed for at arbejde hjemmefra, når de har lyst. Dette har ikke en decideret økonomisk værdi, men betragtes stadig

¹⁰ Hume, 1995, side 5

¹¹ Hume, 1995, side 6

som et gode og passer derved ikke rigtigt ind i *Total Reward* modellens segmentering. Dette viser, at der er nogle kompensationskomponenter, der ikke passer helt ind i denne segmentering af komponenterne.

Derudover kan komponenterne have forskellig betydning for forskellige medarbejdere og der kan tillægges forskellig værdi til komponenterne alt efter hvilken medarbejder, der modtager dem, jf. figur 1.1. Fx har en belønning i form af et socialt arrangement værdi for nogle medarbejdere – medarbejdere der sætter pris på at være social med sine kollegaer. Mens andre opfatter den som en mindre attraktiv belønning og synes, at de i forvejen tilbringer (for) meget tid med kollegaerne. Nogen foretrækker måske en kontant bonus, hvor det for andre ville have mindre betydning (fx pga. skatteregler). Dette må der tages højde for, når man skal strukturere måden virksomheden kompensere sine medarbejdere på og når der evt. skal gives ekstra belønninger – kollektive som individuelle. Dette leder til en alternativ måde at segmentere kompensationskomponenter på. Nemlig at inddele dem i kollektive og individuelle belønninger.

Kollektiv belønning belønner alle ansatte eller en gruppe af medarbejdere i virksomheden – også selvom alle medarbejdere ikke har bidraget lige meget til det resultat eller den performance, der udløser belønningen. Kollektive belønninger kan fx være lønforhøjelse, bedre pensionsordning, overskudsdeling m.fl. Individuel belønning belønner kun det enkelte individ(er), der har præsteret eller opnået det ønskede resultat. Individuelle belønninger kan fx være lønforhøjelse, forfremmelse, adgang til videreuddannelse m.fl.¹² Denne måde at segmentere komponenterne på kan også tilføjes til *Total Reward* modellen, da både *transactional* og *relational rewards* kan være kollektive eller individuelle.

Total Reward modellen er blot én måde, hvorpå man kan inddele kompensationskomponenterne, og det er den segmentering, der er valgt her.

¹² Ibsen & Christensen, 2010, kapitel 5 side 102

Kapitel 2 – Metode

Dette kapitel skitserer den bagvedliggende videnskabsteori og metode for afhandlingen.

2.1 Videnskabsteori

Videnskabsteori omhandler hvordan, vi studerer videnskab og er derved en meta-videnskab. Videnskabsteori forsøger at afdække, hvad viden er og hvad der virkeligt er til. Søren Kjørup (1985) skriver blandt andet følgende om videnskabsteori:

*"Man kan måske sige at videnskabsteori er forsøget på at besvare spørgsmålet om hvad videnskab er gennem studier af videnskaben i et filosofisk, sociologisk, psykologisk og historisk perspektiv..."*¹³

Inden for videnskabsteori, skelner man mellem forskellige paradigmer. Paradigmer er måden hvorpå, man opfatter tingenes væsen. De forskellige paradigmer defineres ud fra deres ontologiske, epistemologiske og metodologiske synspunkt/ståsted.¹⁴ Ontologi handler om virkelighedens beskaffenhed og er spørgsmålet om "hvad er virkelighed?". Epistemologien handler om, hvordan man kan erkende virkeligheden, og er retningsgivende for valget af metode. I forlængelse heraf er det metodologien, som bestemmer hvilken konkret metode, der skal anvendes til at skaffe den ønskede viden.¹⁵

Denne afhandling er udarbejdet inden for det realistiske paradigme, da afhandlingen har til formål at beskrive og levere forklaringer om forholdet mellem compensation, motivation og performance hos sælgere så objektivt og neutralt som muligt – for derved at kunne vejlede virksomheder i at få mest ud af deres lønkroner. I et realistisk perspektiv antages der, at der findes én virkelighed, og denne er objektiv, da den er uafhængig af vores erkendelse af den (ontologien). Dette er anvisende for epistemologien, som bestræber at minimere subjektiviteten i erkendelsen. Total objektivitet er idealet i det realistiske paradigme, frem for hvad der reelt kan lade sig gøre.¹⁶ Det realistiske paradigme forsøger at forklare årsags-virkning forholdet¹⁷ - det er handlingsorienteret. Dette passer med afhandlingens formål, som er at beskrive og forklare sammenhængen mellem compensation, motivation og performance hos sælgere, som derefter kan anvendes i praksis.

¹³ Heldbjerg, 1997, side 27

¹⁴ Heldbjerg, 1997, side 27-30

¹⁵ Darmer et al., 2010, side 45-46

¹⁶ Justesen & Mik-Meyer, 2010, side 14-15

¹⁷ Justesen & Mik-Meyer, 2010, 18-19

2.1.1 Kvalitetskriterier

Inden for det realistiske paradigme vurderes analyser ud fra to kvalitetskriterier: validitet og reliabilitet. Kvalitetskriterierne skal sikre, at man undgår bias i den viden, man kommer frem til. Formålet, med at opnå en valid analyse, er at sikre, at den anvendte data og den efterfølgende tolkning kommer så tæt på virkeligheden som muligt, og at der måles det, som der hævdes, der bliver målt. Validiteten af denne afhandling er sikret gennem anvendelsen af flere forskellige artikler af forskellige forfattere om emnet, og som er udgivet i forskellige tidsskrifter. Brugen af forskellige motivationsteorier til at belyse sammenhængen mellem motivation, belønning og performance er endnu en kilde til sikringen af, at afhandlingen er valid. Denne metode kaldes også triangulering, som handler om at ligge flere vinkler på genstandsfeltet for at undgå "målefejl". Reliabiliteten handler om, at undersøgelsen er udført sådan, at den kan gentages af andre på et senere tidspunkt, men under de samme betingelser.¹⁸ Dette er sikret, da denne afhandlings datagrundlag består af artikler fundet gennem akademiske databaser. Hvorved afhandlingen nemt kan gentages af andre.¹⁹

2.2 Metode og fremgangsmåde

Afhandlingen er en empirisk analyse, der er teoretisk baseret, hvilket er passende inden for det realistiske paradigme. De anvendte teorier i denne afhandling hører ligeledes under det realistiske paradigme og omfatter teorier, der behandler motivation, Performance Management, effektivitet og i en mindre grad principal-agent teorien. Teorierne har det udgangspunkt, at det de handler om kan ses, måles og vurderes i virkeligheden. Teorierne bliver konkretiseret i kapitel 3, for at de kan anvendes analytisk i kapitel 4.²⁰

Den teoretiske ramme har været styrende for analysen og udvælgelsen af data. Afhandlingens analyse er en meta-analyse, dvs. en analyse af andres empiriske undersøgelser og resultater.²¹ Meta-analysen bygger på sekundære kvalitative data.²² Dataene består af artikler omkring sælgere, motivation, performance og effektivitet, og de er fundet i diverse akademiske databaser gennem CBS' adgang. Artiklerne er udvalgt på baggrund af deres udgangspunkt i deres valg af anvendte teorier – de samme teorier, som er anvendt i denne afhandling, jf. kapitel 3.

De anvendte artikler har også en realistisk tilgang til deres genstandsfelt og der stilles ikke spørgsmål ved om motivation eller effektivitet egentlig kan måles – det tages for givet pga. det udgangspunkt artiklerne har og de teorier, de anvender i deres undersøgelser. Artiklernes

¹⁸ Justesen & Mik-Meyer, 2010, side 44-46

¹⁹ Darmer et al., 2010, side 54-55

²⁰ Darmer et al., 2010, side 345-346

²¹ Jenkins et al., 1998, side 777

²² Andersen, 2008, side 152

undersøgelser består mest af kvantitative undersøgelser med spørgeskemaer, men også enkelte kvalitative undersøgelser er anvendt. De kvalitative undersøgelseres resultater er dog blevet kategoriseret, så også disse blev kvantitative fx Zoltner, Sinha & Lorimer (2008) i deres udarbejdelse af et *framework* for hvordan, man kan vurdere effektiviteten i virksomheders salgsafdeling.

Fremgangsmåden for afhandlingens tilblivelse har været deduktiv, da der med udgangspunkt i forskellige motivationsteorier er forsøgt fremdraget konklusioner, der passer generelt på sælgere omkring belønning, motivation og performance.²³

2.3 Kildekritik

De anvendte artikler er fundet gennem forskellige søgeord for compensation, motivation, performance, effektivitet og sælgere, hvor søgemaskinen har fundet de artikler, der passer bedst på søgeordet eller søgeordene. Dette afspejler sig i artiklernes udgivelsesår, der spænder fra 1977-2013. De tre ældste artikler er skrevet af René Y. Darmon (1977, 1981, 1987). Disse er taget med for at belyse antagelsen om, at alle sælgere er indkomstmaksimerende, som er en udbredt antagelse om sælgere.

Nogle af de anvendte artikler omhandler compensation, motivation og performance generelt og ikke specifikt for sælgerne. Disse er anvendt pga. deres interessante genstandsfelter, fx i forhold til at bekræfte eller afkræfte de anvendte teorier, såsom teorien om indre og ydre motivation. Derudover er fx Callahan, Brtek, Browlee & Tosis (2003) artikel anvendt, da den undersøger effekten af flere redskaber på motivation og performance, som adskiller sig fra mange andre artikler, der kigger på ét redskab/område isoleret af gangen.

Artiklerne er udvalgt på baggrund af deres genstandsfelt, der undersøger forholdet mellem compensation, motivation, performance og effektivitet på den ene eller anden måde.

Kapitel 3 – Teori

I dette kapitel vil forskellige teorier om motivation, performance management, effektivitet og principal-agent teorien blive gennemgået: deres anvendelighed og hvordan de hænger sammen eller hvordan de *ikke* hænger sammen.

3.1 Motivation

Medarbejderes motivation er en essentiel drivkraft bag virksomheders evne til at udleve deres strategi og til at opnå deres mål. For at medarbejdere performer i deres arbejde, må de være motiveret til at

²³ Andersen 2008, side 35

gøre en indsats jf. figur 1.1. Derfor er det vigtigt at forstå, hvad motivation er, hvad motivation kan gøre, og hvordan motivation kan påvirkes. Motivation kan defineres som:

*"... de faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand."*²⁴

De omtalte faktorer i ovenstående citat kan både komme indefra individet selv eller påvirke individet udefra. Derfor er det vigtigt at skelne mellem indre og ydre motivation. Den indre motivation kommer inde fra individet selv, og det er individets egen lyst, der skaber handling. Den ydre motivation skabes på baggrund af et forventet "resultat" på baggrund af en handling – en påvirkning udefra, som i denne sammenhæng ville være kompensation. Da virksomheder har en forventning til den adfærd, som medarbejderne udviser i deres job, er det relevant at inddrage *expectancy* teorien, som er en procesorienteret forventningsteori.²⁵ *Expectancy* teorien forklarer, hvorfor individer vælger én adfærd frem for en anden, og hvordan de laver dette valg. Ud fra anvendelsen af *expectancy* teorien, er det relevant at inddrage *goal setting* teorien, da dette kan være med til at synliggøre hvad der kan forventes. Disse begreber og teorier vil blive uddybet yderligere i dette kapitel.

3.1.1 Indre og ydre motivation

I *Self-Determination Theory* (SDT) skelnes der mellem forskellige typer af motivation. Typen af motivation afhænger af hvilke grunde, der er for at handle, og hvilke mål handlingen medfører – indre og ydre motivation. Research har vist, at kvaliteten af en handling kan variere afhængig af, om den er udført på baggrund af indre eller ydre motivation.²⁶ Ryan og Deci laver følgende sondring mellem indre og ydre motivation:

*"... intrinsic motivation, which refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable, and extrinsic motivation, which refers to doing something because it leads to a separable outcome."*²⁷

Handlinger, der udføres på baggrund af indre motivation, udføres for handlingen i sig selv og ikke fordi, der er en ekstern belønning ved at udføre denne handling – belønningen ligger i udførelsen af selve handlingen. Indre motiverede handlinger udføres for at dække psykologiske behov og er indbegrebet af at være en selvbestemmende (*self-determined*) adfærd. Ryan og Deci præsenterede *Cognitive Evaluation Theory* (CET) for at fastlægge, hvilke sociale faktorer der er med til at nære indre

²⁴ Ibsen & Christensen, 2001, side 88

²⁵ Ibsen & Christensen, 2001, side 95

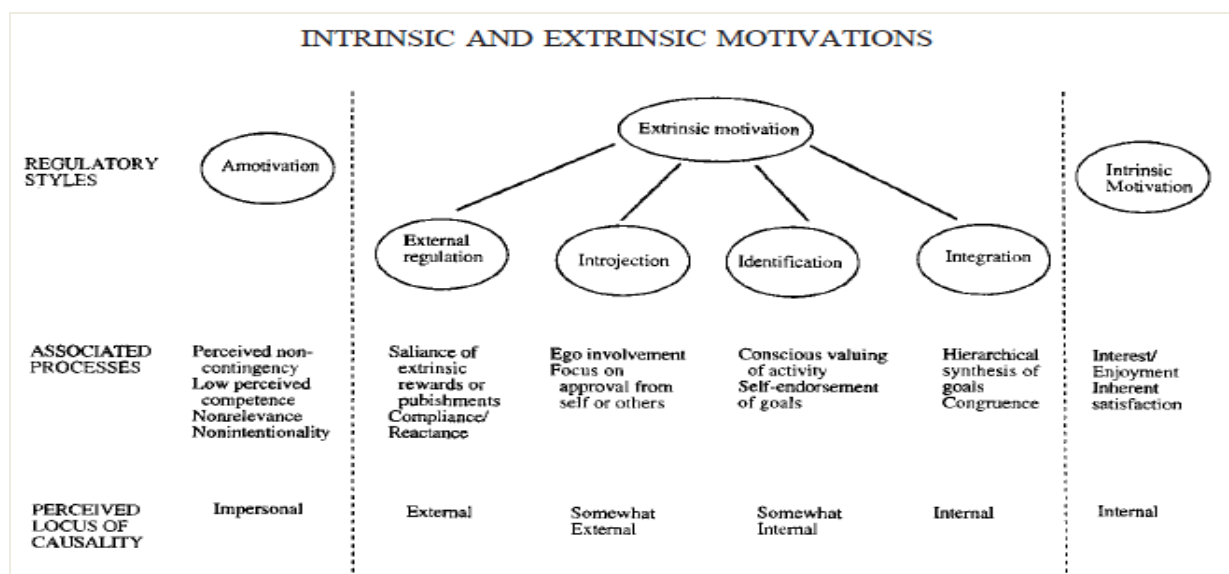
²⁶ Ryan & Deci, 2000, side 55

²⁷ Ryan & Deci, 2000, side 55

motivation. Ifølge teorien kan den indre motivation ikke fremtvinges, men må være tilstede i individet, hvis den ønskes påvirket og/eller øget. Indre motivation findes derfor kun for handlinger, som individet finder interessante. CET fokuserer på vigtigheden af, at individet føler sig kompetent og har autonomi, hvis man vil nære den indre motivation gennem ydre faktorer – såsom belønning og feedback. Modsat forudsiger denne teori, at indre motivation og følelsen af autonomi mindskes af blandt andet forventningen om belønning, deadlines og direktiver.²⁸

Handlinger, der udføres på baggrund af ydre motivation, udføres på baggrund af en forventning om, at de vil føre til et adskilt resultat. SDT inddrager også forskellige grader af autonomi; *feeling of choice* og *external control*.²⁹ 'Følelsen af at have et valg' er, når man udfører en handling, fordi handlingen vil gavne én selv, hvorimod handlinger, der udføres pga. ekstern kontrol, udføres for at tilfredsstille andre eller undgå negative konsekvenser ved *ikke* at udføre handlingen. Ryan og Deci har udarbejdet et motivationskontinuum, som ses nedenfor i figur 3.1. Hvor det at have ingen motivation og det at have indre motivation er de to yderpunkter, og der imellem ligger de forskellige grader af ydre motivation.

Figur 3.1. – Ryan & Deci's motivationskontinuum³⁰



Ydre motivation kan ikke gøres til indre motivation, men graden af at være selvbestemmende i den ydre motivation kan flyttes ved *internalization* og *integration*.³¹ *Internalization* er, når en person tager en værdi til sig sidestillet med *integration*, hvor individet tager en værdi til sig og gør værdien til sin

²⁸ Ryan & Deci, 2000, side 58-60

²⁹ Ryan & Deci, 2000, side 60

³⁰ Ryan & Deci, 2000, side 61

³¹ Ryan & Deci, 2000, side 65

egen.³² *Relatedness* og *competence* kan være med til at facilitere internalisering ved, at individet får et tilhørsforhold til en gruppe – i denne sammenhæng en virksomhed og kollegaerne –, samt at individet føler, at vedkommende er i stand til at udføre den handling, der medfører det ønskede resultat. For at opnå integration er autonomi en vigtig komponent, der må være tilstede. Disse tre komponenter, følelsen af autonomi & kompetence og at have et tilhørsforhold, bør være tilstede i personens sociale kontekst for at vedligeholde den indre motivation og samtidig gøre den ydre motivation mere selvbestemmende.³³

Med udgangspunkt i antagelsen om, at vi i dag lever i et videnssamfund, bliver medarbejdere i dag ansat pga. deres viden indenfor deres felt/fag. Videre antages det ofte, at vidensarbejdere drives af en egeninteresse for deres område³⁴, altså indre motivation. Dette er i konflikt med brugen af variabel løn, som ifølge denne teori anvendes til at påvirke den ydre motivation hos medarbejderne. Men ligger "fejlen" i antagelsen om at vidensarbejdere drives af en egeninteresse for deres felt/fag? Eller er "fejlen" i teoriens antagelse om at ydre belønning ikke kan påvirke den indre motivation hos mennesker, under forudsætningen at man kan skelne mellem indre og ydre motivation? Dette vil blive analyseret i kapitel 4.

3.1.2 Expectancy Theory

Expectancy teorien er en procesorienteret forventningsteori om motivation. Vrooms forventningsteori er direkte henvendt omkring motivationen til at arbejde. Teorien forudsiger, at mennesker vil arbejde, hvis det vil give et mere positivt resultat end resultatet, som vedkommende vil opnå ved ikke at arbejde – baseret på at mennesker træffer rationelle beslutninger.³⁵ Vrooms teori har fokus på hvordan individet tager beslutningen om at arbejde, frem for hvad der motiverer til at arbejde.

*"An expectancy is defined as a momentary belief concerning the likelihood that a particularly act will be followed by a particular outcome."*³⁶

Valget af denne teori bygger på, hvad Vroom forsøgte at forklare ved teorien. Hans fokus var på motivation og effektiv performance, ud fra en antagelse om at motivation har en påvirkning på niveauet af performance for arbejdere, og dette er en del af afhandlingens fokus.

³² Ryan & Deci, 2000, side 60

³³ Ryan & Deci, 2000, side 64-65

³⁴ Kuvaas. 2006, side 366

³⁵ Vroom, 1964, side 29

³⁶ Vroom, 1964, side 17

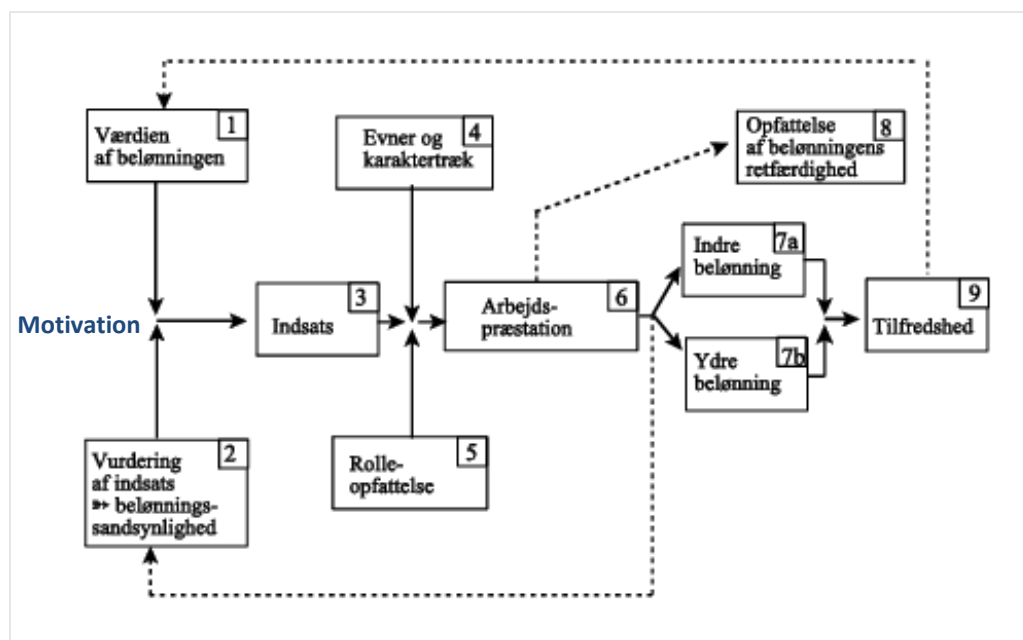
Expectancy teorien mener, at menneskers adfærd styres af en kognitiv proces, der vurderer 1) forventningen til, at en specifik adfærd vil resultere i opnåelsen af specifikke resultater, 2) valensen, som er hvilken betydning, de resultater har for vedkommende, og 3) instrumentaliteten, som er graden af chancen for opnåelse af andre ønskede resultater, som direkte påvirkes af denne adfærd.³⁷

Vrooms model siger, at følgende faktorer i samspil er afgørende for en persons niveau af motivation i vedkommendes arbejdsliv³⁸:

- Personen skal værdsætte/ønske ændringen i sin arbejdssituation i form af eksempelvis en belønning.
- Personen skal forvente, at en ekstra indsats med stor sandsynlighed fører til en forbedret præstation.
- Personen skal forvente, at den forbedrede præstation med stor sandsynlighed fører til den ønskede belønning.

Vrooms model har dog nogle vanskeligheder i form af, at den er svær at operationalisere på alle tre faktorer, og at den antager, at alle valg er baseret på rationelle beslutninger, hvilket der kan sættes spørgsmål ved om er korrekt i praksis. Med udgangspunkt i Vrooms teori har Porter og Lawler lavet nedenstående model til deres version af en forventningsteori.

Figur 3.2 – Porter & Lawlers forventningsmodel³⁹



³⁷ Hume, 1995, side 24-25

³⁸ Ibsen & Christensen, 2001, side 97

³⁹ Ibsen & Christensen, 2001, side 98 + forfatterens egen tilføjelse af 'motivation'

Porter og Lawlers model har samme udgangspunkt som Vrooms teori: at individets arbejds-motivation afgøres af en forventning om, at en bestemt adfærd fører til et bestemt udfald – det ønskede resultat. Denne model inddrager videre individets kompetenceniveau (4 i figur 3.2), individets forståelse for arbejdet (5), skildringen mellem indre og ydre motivation (7a + 7b) og individets opfattelse af belønningens retfærdighed (8).

Modellen tager udgangspunkt i individet og vedkommendes opfattelse af belønningens værdi (1) samt individets vurdering af sandsynligheden for, at en indsats vil føre til denne belønning (2). Ud fra disse to vurderinger vælger individet den indsats, som vedkommende finder passende hertil (3). Dette fører til en præstation (6), som ikke blot bliver styret af den valgte indsats, men også af individets kompetencer (4) og forståelse for jobbet (5) – motivationen for at performe kan være nok så høj, men uden de rette kompetencer og forståelsen for jobbet har det ingen nytte. Individets performance fører til en indre og/eller ydre belønning (7a + 7b) i form af fx glæden over udførelsen af selve jobbet og/eller en form for kompensation. Individets vurdering af belønningens værdi vil føre til en grad af tilfredshed eller utilfredshed (9). Denne grad af tilfredshed eller utilfredshed vil påvirke individets vurdering af belønnings værdi og påvirker derved "næste omgangs" indsats. Derved har virksomhedens måde, at kompensere sine medarbejdere på, indflydelse på medarbejdernes indsats og i sidste ende deres performance.

Individets opfattelse af belønningens retfærdighed (8) kan forklares gennem teorien om *equity*. Denne teori tager udgangspunkt i menneskers observation og evaluering af verden omkring dem og i dette tilfælde deres arbejdsplads og kollegaer. John S. Adams mente, at medarbejdere søger lighed mellem de *inputs*, som de bidrager med, og de *outcomes* det medfører. *Inputs* kan være uddannelse, erfaringer, indsats m.fl., og *outcomes* kan være løn, goder, status på arbejdsplads m.fl.⁴⁰ Retfærdigheden er til stede, når medarbejderen vurderer lighed mellem sin egen *input/outcome* ratio og kollegaers eller virksomhedens *input/outcome* ratio. Dette kan illustreres ved følgende ligning for en medarbejders sammenligning med en kollega⁴¹:

$$\frac{\text{individets outcome}}{\text{indiviets egne inputs}} = \frac{(\text{sammenlignlig})\text{kollegas outcome}}{(\text{sammenlignlig})\text{kollegas input}}$$

Vigtigheden af retfærdighed må ikke undervurderes, da det kan have en betydelig indflydelse på, om belønningssystemet accepteres blandt virksomhedernes medarbejdere. Men retfærdighed kan være svær at måle, da den baseres på subjektive vurderinger, hvorfor en medarbejders opfattelse om vedkommendes belønning er retfærdig kan være modstridende med den opfattelse som

⁴⁰ Adams, 1965, side 276-278

⁴¹ Adams, 1965, side 281

virksomheden har af belønningens retfærdighed. Dette kan være et problem, som kan påvirke virksomheden i form af nedsat eller dårlig performance blandt medarbejderne. Fx kan underbetaling føre til, at medarbejderen bliver mindre produktiv eller slækker på kvaliteten.⁴² Implementeringen og brugen af belønningssystemer er i høj grad op til ledelsen, og det er deres ansvar, at systemet anses som værende retfærdigt blandt medarbejderne.⁴³

Problemet med disse forventningsteorier er, at de gerne vil give et redskab til at forstå medarbejderes bevæggrund for at handle ud fra medarbejdernes forventning om forholdet mellem performance og belønning. Denne forventning er dog betinget af, hvordan virksomheden synliggør forholdet mellem performance og belønning. Hvilken performance vil føre til en belønning? Derved bliver disse teorier en smule ensidet. Uden virksomhedens part i denne "proces" bliver forventningen udelukkende bygget på subjektive vurderinger, hvilket ikke er grundlag nok, hvis medarbejdere skal træffe rationelle beslutninger, som teorien forudsiger, at de gør. Derfor vil brugen af fastsatte mål være en hjælp til medarbejderne, når de skal afstemme deres forventninger, hvis denne teori skal være brugbar.

3.1.3 Goal Setting Theory

Goal Setting teorien omhandler både motivation og performance. Edwin A. Locke udviklede teorien om, at fastsatte mål er motiverende for medarbejdere. Locke fandt, at specifikke og (tilpas) udfordrende mål er med til at skabe mere performance, end hvis blot at mål foreskriver, at medarbejderen skal gøre sit bedste.⁴⁴

Locke & Latham arbejdede videre omkring udviklingen af *goal setting* teorien. De definerede mål som "... what an employee is trying to accomplish on the job. It is the object or aim of action."⁴⁵ og de definerede det underlæggende princip som "... specific goals direct action more reliably than vague or general goals."⁴⁶ Derved skaber fastsatte mål performance ved at dirigere medarbejderens opmærksomhed og indsats mod målene. Derudover fandt de via omfattende research, at jo hårdere og mere udfordrende målene er – op til en vis grænse –, jo bedre vil den dertilhørende performance blive.⁴⁷ Dette er illustreret i figur 3.3 nedenfor. Det er vigtigt at finde en passende sværhedsgrad, så målene ikke er for nemme at opnå, hvilket vises ved B og A i nedenstående figur. Samtidig må målene heller ikke være for svære at opnå, da de derved bliver demotiverende for medarbejderne og medfører lav performance, som man kan se ved C i nedenstående figur.

⁴² Ibsen & Christensen, 2010, side 120

⁴³ Hume, 1995, side 58

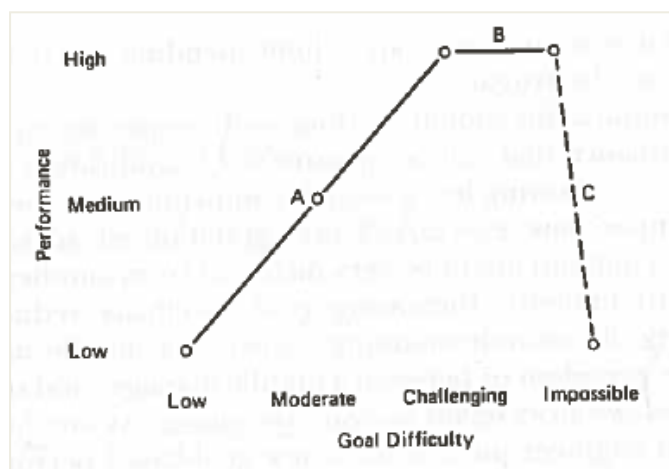
⁴⁴ http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm besøgt 11.07.2014

⁴⁵ Locke & Latham, 1984, side 5

⁴⁶ Locke & Latham, 1984, side 20

⁴⁷ Locke & Latham, 1984, side 21

Figur 3.3 – Relationen mellem performance og sværhedsgraden af fastsatte mål⁴⁸



Goal setting teorien er modstridende til Ryan & Decis teori om indre og ydre motivation. De siger, at autonomi er vigtig for at være motiveret og brugen af *goal setting* fjerner graden af autonomi, da målene fortæller medarbejderne, hvad de skal opnå og evt. hvordan de skal opnå det. Videre er *goal setting* teorien komplementær til forventningsteorierne. Brugen af *goal setting* kan netop hjælpe medarbejderne med

forventningsafstemningen i forhold til hvad virksomheden forventer, så deres forventning til hvilken belønning en specifik indsats vil medføre, som manglede ved Porter & Lawlers forventningsmodel.

Locke & Latham fandt flere positive udfald ved brugen af *goal setting*. Først og fremmest hjælper det til at øge produktivitet og forbedre kvaliteten af arbejdet. Men det er også med til at afstemme forventninger fra virksomhedens side, jf. ovenstående. Endvidere er *goal setting* med til at lindre kedsomhed ved at arbejdet får et formål og bliver udfordrende. Når målene er opnået, og der gives feedback om, at de er blevet opnået, giver det en tilfredshed hos medarbejderne omkring deres egen performance. Det er vigtigt, at der løbende gives feedback på medarbejderens performance. Dette tydeliggør, hvor langt medarbejderne er med at nå målene, samt er det med til, at lederen kan vurdere, om der er behov for justering af målenes sværhedsgrad – justering af mål er en vigtig del af *goal setting* teorien,⁴⁹ så målene ikke bliver for nemme eller svære jf. figur 3.3. Videre kan medarbejderne få mere selvtillid og stolthed i og for deres arbejde, og de er mere tilbøjelige til at godtage mere udfordrende mål i fremtiden, som kan betyde endnu mere produktivitet.

Goal setting har vist sig at være et effektivt redskab til at øge performance og indgyder følelsen af at være kompetent hos medarbejderne. Hvilket er brugbart jf. Ryan & Decis teori, der siger, at følelsen af at være kompetent er vigtig, hvis medarbejderen skal være motiveret. Dette forstærkes yderligere, når målene sættes i samarbejde med medarbejderen. Når medarbejderen deltager i fastsættelsen af målene, giver det dem en følelse af, at de kan opnå dem, hvilket øger sandsynligheden for, at de faktisk opnår de fastsatte mål, da denne involvering af medarbejderen skaber engagement

⁴⁸ Locke & Latham, 1984, side 22

⁴⁹ Locke & Latham, 1984, side 38-40

hos medarbejderen.⁵⁰ Dette kan endvidere hjælpe på følelsen af at have autonomi, jf. Ryan & Deci's teori, som ellers kan antages at forsvinde, hvis medarbejderne får presset mål ned over sig. Dog skal det ikke være en forhandling mellem medarbejder og leder, men det er vigtigt, at medarbejderne selv føler, at målene er opnåelige, hvis målene skal være motiverende. Brugen af feedback og at involvere medarbejderne i fastsættelsen af målene understøttes af Greene:

*"By defining and managing performance in a mutually acceptable manner an organization is more apt to generate employee commitment and motivation."*⁵¹

Locke og Lathams teori ligger vægt på tydeliggørelsen af, hvad der forventes og ønskes af medarbejderens performance. Der er minimum syv centrale trin til fastsættelsen af effektive mål, der vil føre til en optimal anvendelse⁵²:

1. Det generelle objektiv skal specificeres. Dette gøres gennem medarbejdernes jobbeskrivelser, som bør indikere, hvad der forventes af medarbejderen i vedkommendes job.
2. Det skal specificeres, hvordan målingen af den omhandlende performance foregår. Dette vil for sælgere oftest være måling af de økonomiske resultater såsom indtjeningsbidrag, salget, osv.
3. Det skal specificeres hvilke minimum standarder, der er for den omhandlende performance.
4. Det skal specificeres, hvor længe medarbejderen har til at opnå målet.
5. Når medarbejderne har flere sideløbende mål, skal disse rangeres alt efter deres relative vigtighed. Dette er for at dirigere opmærksomheden og indsatsen mod det vigtigste.
6. Vurderingen af målene i forhold til deres sværhedsgrad og vigtighed. Dette kan anvendes, så medarbejderen får anerkendelse for at prøve at opnå svære mål, selvom de ikke fuldt ud opnår dem. Dette trin er valgfrit.
7. Det er vigtigt, at bestemme om én medarbejders opnåelse af ét eller flere mål afhænger af samarbejde med andre eller andre medarbejders bidrag. Hvis dette er tilfældet, bør de involverede medarbejders mål *alignes*.

Der må sikres opbakning til anvendelsen af fastsatte mål, hvis de skal opnå deres fulde effekt og være et effektivt redskab til at effektivisere performance. Dette kan sikres gennem en forklaring af de bagvedliggende grunde for indførslen og anvendelsen af mål. Videre er det vigtigt, at medarbejderne instrueres i, hvordan værktøjet anvendes. Derudover må medarbejdernes ledere positivt bidrage til

⁵⁰ Locke & Latham, 1984, side 18-19

⁵¹ Greene, 2011, side 29

⁵² Locke & Latham, 1984, side 27-37

medarbejdernes selvopfattelse af deres værd. Dette gøres ved at lytte til medarbejdernes bekymringer omkring målene og bidrage til en løsning, hvis der er et problem, samt vise at målene er opnåelige for medarbejderen. Medarbejderne skal også inddrages, som nævnt tidligere, og tilbydes den nødvendige træning og uddannelse for at opnå de fastsatte mål, hvis dette kræves, jf. *relational rewards* i *total reward* modellen. Til sidst er belønning et middel til at sikre, at medarbejderne accepterer brugen af fastsatte mål. Belønningen kan komme i form af penge, ros, anerkendelse og feedback m.fl.⁵³

*"... paying employees for their services makes them willing to expend time and effort on the organization's behalf. Giving this willingness to expend effort, goals tell the employee where to expend the effort (direction); how much to exert it (effort and persistence); and how to exert it (work strategy)."*⁵⁴

Baseret på en tidligere undersøgelse af forskellige motivationsteknikkers effekt på forbedring af performance fandt Locke & Latham, at individuelle økonomiske incitamenter skabte størst forbedring af performance med en forbedring på 30 %. Nummer to blev økonomiske incitament på gruppeniveau, som forbedrede performance med 20 %, og på en tredjeplads kom *goal setting* med en forbedret performance på 16 %. Dette viser vigtigheden af at sammenkoble fastsættelsen af mål med økonomisk belønning, da økonomisk belønning motiverer bedre til en forbedring af performance, end *goal setting* gør alene. Det er vigtigt, at overveje hvordan man forbinder økonomisk belønning til fastsatte mål, da der er risiko forbundet hertil. Fx er der risiko for, at målene bliver for lette, når målene fastsættes i samarbejde med medarbejderen – derved garanteres medarbejderen at opnå målene og den økonomiske belønning. Dette kan undgås bl.a. ved at linke den økonomiske belønning til selve præstationen og ikke til opnåelsen af de fastsatte mål. Dette kan fx være at sælgere også vurderes på hvordan de håndterer og behandler kunderne, så de ikke kun vurderes på, hvor meget de sælger.

Locke & Latham mener, at økonomiske bonusser, der gives ved opnåelsen af fastsatte mål, er mest succesfulde og nødvendige, når det kræves, at 1) medarbejderen øger sin performance betydeligt ved at arbejde hårdere, end vedkommende førhen har gjort, 2) jobbet kræver en høj grad af initiativ – dette gælder specielt for sælgere – og 3) medarbejderen blot ser sit job som en måde at tjene til sin overlevelse og ikke finder nogen glæde i at udføre sit arbejde.⁵⁵ Sidst nævnte krav stritter imod brugen af økonomisk compensation til at motivere vidensarbejdere, under forudsætningen af de interesserer sig for deres arbejde og hvis det antages at sælgere er vidensarbejdere.

⁵³ Locke & Latham, 1984, side 41-56

⁵⁴ Locke & Latham, 1984, side 113

⁵⁵ Locke & Latham, 1984, side 113-121

Hvis *goal setting* ikke bruges korrekt, kan det medføre nogle ulemper. Dette kan fx være, at medarbejderne vil lyve og snyde omkring deres opnåelse af målene, hvis det er urealistisk at nogen kan opnå dem, eller der er meget pres og stres på arbejdspladsen, fx ved trussel om firing, hvis man ikke opnår sine mål. Videre kan mål virke begrænsende, så medarbejderne ikke gør noget ekstra, efter at de har opnået deres mål. Dette kan afhjælpes ved at anerkende og belønne folk, når de præsterer udover deres mål.⁵⁶ For sælgere kan det være en god ide med mål, der på sin vis begrænser vedkommendes performance. Fx er det vigtigt, at sælgerne ved, hvad virksomheden kan levere, så sælgeren ikke sælger mere end virksomheden kan levere. Dette ville reflektere dårligt både på sælgeren og på virksomheden, hvis kunden ikke kunne få de produkter og/eller ydelser, som de var blevet lovet af sælgeren, da de indgik salget. Derudover er der risiko for at områder, der ikke er fastsat nogen mål for, ignoreres. Dette kan undgås ved at sørge for, at målene dækker bredt, så der ikke er mulighed for at kunne ignorere områder, uden at det vil påvirke medarbejderens opnåelse af målene.⁵⁷

Fastsættelse af mål "hjælper" medarbejdernes performance i den retning, som virksomheden ønsker, og der gives et grundlag til medarbejdernes forventning til arbejdet, performanceevalueringerne, som danner grundlag for fastsættelsen, og udbetalingen af variabel løn. Dette hører ind under Performance Management.

3.2 Performance Management

Performance Management er et ledelsesværktøj inden for HRM. Performance Management er, som navnet antyder, med til at lede medarbejdernes performance ved at sætte rammerne, hvorunder medarbejderne skal udføre deres arbejde og bruge deres evner bedst muligt.⁵⁸ Armstrong og Murlis (1991) har givet en præcis definition af Performance Management:

*"Performance management therefore consists of a systematic approach to the management of people, using performance, goals, measurement, feedback and recognition as a means of motivating them to realize their maximum potential. It embraces all formal or informal methods adopted by an organization and its managers to increase commitment and individual and corporate effectiveness."*⁵⁹

⁵⁶ Locke & Latham, 1984, side 160-172

⁵⁷ Locke & Latham, 1984, side 160-172

⁵⁸ http://humanresources.about.com/od/glossary/g/perform_mgmt.htm besøgt 19-05-2014

⁵⁹ Hume, 1995, side 35

Rammerne for Performance Management sættes ved at definere performance, og hvordan performance skal måles og belønnes – disse er Performance Managements guidende principper.⁶⁰ Performance skal defineres ud fra virksomhedens overordnede strategi, objektiver og den kontekst, som virksomheden befinder sig i. Definitionen af performance er med til at ligge grundlaget for målingen af performance. Der sættes en overordnet performancedefinition for hele virksomheden, samt sættes performancedefinitioner for forskellige afdelinger og/eller teams, og til sidst sættes de individuelle performancedefinitioner. Målingsdefinitionerne skal indeholde alle relevante aspekter. Fx skal produktionen af et produkt måles på både kvantiteten og kvaliteten. Endvidere må den ikke indeholde aspekter, som medarbejderen ikke har indflydelse på, fx vil dette ikke give mening at måle en produktionsmedarbejders performance på baggrund af virksomhedens aktiekurs, da medarbejderen ikke har (synderlig) indflydelse derpå. *Goal setting* hører under denne del af Performance Management.

Dernæst følger performanceevalueringen og dertilhørende konsekvenser og belønning. Herunder hører medarbejdernes vurdering af, om de bliver evalueret retfærdig jf. *equity* teorien. Performance kan måles kvantitativt og/eller kvalitativt. Kvantitativ måling reducerer brugen af subjektivitet, men begrænses af at mange jobs har flere aspekter, der ikke kan måles i kvantitative termer. Derfor anvendes subjektive vurderinger, som specielt kan forbindes med risiko for uretfærdige evalueringer. Performance Management har en stor indflydelse på den psykologiske kontrakt mellem medarbejder og virksomhed. Den psykologiske kontrakt er den implicite aftale parterne indgår med hinanden ved et ansættelsesforhold, fx i form af forventningerne til hinanden.⁶¹ Dette kan for eksempel være, at lederen under ansættelsessamtalen har sagt, at man i virksomheden arbejder under egen frihed og ansvar, men når medarbejderen starter, får vedkommende at vide, at man stempler ind og ud, når man kommer og går. Dette ville være et brud på de implicite forventninger. Hvis medarbejderen anser virksomhedens performance standarder og/eller kriterier for urimelige, vil dette skabe en konflikt imellem dem. Dette vil reducere medarbejderens motivation til at gøre sit bedste for at opfylde virksomhedens forventninger. For at undgå konflikter omkring performanceevaluering, er det en god idé at definere performance tydeligt på forhånd. Sikre at medarbejderen forstår standarderne og kriterierne, og at medarbejderen kan give sin accept hertil – derved kan virksomheden sikre et bedre grundlag for motivation hos medarbejderne.⁶² Dette gøres fx ved brugen af *goal setting*.

⁶⁰ Greene, 2011, side 29

⁶¹ Greene, 2011, side 219

⁶² Greene, 2011, side 29-31

Formålet med at anvende Performance Management er at styre medarbejdernes performance ved at identificere mål for performance og kontinuerligt overvåge og vurdere deres performance gennem passende politikker.⁶³ Performance Management lægger grundlaget for, hvordan virksomheden belønner sine medarbejdere baseret på performancevurderingen – kompensationspolitikken.

3.2.1 Kompensationspolitik

Kompensationspolitik hører under Performance Management. Virksomheder må have fokus på deres kompensationspolitik for at tiltrække og fastholde nøglemedarbejdere. Samtidig er den med til at motivere medarbejdere til at præstere, fx gennem brugen af *goal setting*. Den totale belønning signalerer medarbejderens værdi for virksomheden⁶⁴ og er det, der kaldes *outcome* i *expectancy* teorien i form af direkte og indirekte løn. Formålet med at tilbyde forskellige kompensationskomponenter, jf. afsnittet om *total reward* modellen, er at være konkurrencedygtig blandt konkurrerende virksomheder. Videre afhænger valget af kompensationskomponenter af virksomhedens strategi og kultur. Kompensationsstrukturen⁶⁵ må medvirke til virksomhedens opnåelse af mål og objektiver og passe ind i virksomhedens kontekst.⁶⁶

Som tidligere nævnt defineres performance ud fra virksomhedens strategi og den afdeling og stilling den individuelle medarbejder besidder. Derfor vil næste afsnit gennemgå belønning af sælgere, da disse adskiller sig fra virksomhedens medarbejders andre roller.

3.2.1.1 Belønning af sælgere

Først og fremmest må der udarbejdes en salgsstrategi på baggrund af virksomhedens overordnede strategi. Salgsstrategien er grundlaget for, hvordan sælgerne skal kompenseres. Når salgsstrategien skal defineres, skal der tages højde for konteksten. Konteksten for sælgere defineres ud fra overvejelser omkring følgende faktorer⁶⁷:

- **Produktet** Er produktet konkurrencedygtigt? Er der nogen substitutter på markedet? Hvilken styrke har virksomhedens brand og image på markedet? Og hvad er virksomhedens markedsandel?
- **Kunder** Har produktet værdi for kunderne? Har de råd til at købe det? Hvilken styrke har kunderne i form af loyalitet og deres behov for produktet?

⁶³ Hume, 1995, side 36

⁶⁴ Greene, 2011, side 43

⁶⁵ Fordelingen af fast og variabel løn

⁶⁶ Greene, 2011, side 45-47

⁶⁷ Greene, 2011, side 129-130

- **Salgsprocessen** Hvor længe varer salgsprocessen? Har virksomheden allerede kontakt til kunden, eller skal der skabes nye kontakter? Hvor mange og hvilke medarbejdere indgår i processen?
- **Arbejdsmarkedet for sælgere** Hvordan er forholdet mellem udbud og efterspørgsel? Samt hvilket lønniveau er der i markedet?
- **Performance definition i salgsafdelingen** Hvordan defineres performance for sælgere?

Det er væsentligt at forstå, hvordan sælgerne bidrager til virksomheden og hvilken performance, der kræves. Herefter kan det besluttes, hvordan kompensationsstrukturen skal se ud for at motivere den korrekte adfærd og den ønskede performance af sælgerne.⁶⁸ Når man ved hvordan sælgerne bidrager til virksomheden, bliver det relevant at gå ind og vurderer effektivitet, og hvad det vil sige for sælgere at være effektive i deres performance.

3.3 Effektivitet

Effektivitet bør defineres, når man definerer performance, jf. Performance Management og *goal setting*. Herefter må virksomheden sikre, at man kan måle medarbejdernes performance korrekt og sørge for, at det bliver linket korrekt til belønning – gennemsigtighed, accept og forståelse af sammenhængen er essentiel, hvis brugen af kompensation skal føre til motiverede og effektive medarbejdere.

Under antagelse af at grunden, til at opnå øget effektivitet i medarbejderes performance, er ønsket om, at virksomheden overordnet er effektiv, kan/bør medarbejderes performance vurderes ud fra organisatorisk effektivitet. Effektivitet i virksomheder kan forstås på flere måder, og alt efter hvilken del af virksomheden, man skal bedømme, må der anvendes forskellige kriterier til dette. Videre må der kigges på både midler og mål, når effektiviteten skal vurderes.⁶⁹ Overordnet kan effektivitet defineres således:

“Organizational effectiveness can be defined as the degree to which an organization attains its short- (ends) and long-term (means) goals, the selection of which reflects strategic constituencies, the self-interest of the evaluator, and the life stage of the organization.”⁷⁰

⁶⁸ Greene, 2011, side 130-131

⁶⁹ Robbins, 1990, side 51

⁷⁰ Robbins, 1990, side 77

Dermed skal effektivitet vurderes på flere parameter samtidig. Stephen P. Robbins (1990) skelner mellem fire tilgange til organisatorisk effektivitet: *the goal-attainment approach*, *the systems approach*, *the strategic-constituencies approach* og *the competing-values approach*.⁷¹ Nedenfor vil disse fire tilgange blive beskrevet, herunder deres ulemper. I afsnit 3.3.1 vil disse tilgange blive vurderet ud fra deres relevans i forhold til *goal setting* og at blive anvendt på sælgere.

The Goal-Attainment Approach Denne tilgang vurderer effektivitet ud fra opnåede mål fx profitmaksimering. Denne tilgang tager udgangspunkt i, at virksomheder er rationelle og resultatorienterede enheder. Denne tilgang kræver, at virksomheden har veldefinerede og forståelige mål, hvor fremskridtene er målelige. Videre må der ikke være for mange mål, hvis de skal kunne håndteres, og der skal være en generel enighed om målene i virksomheden. Denne tilgang ligger stor vægt på måling, og passende målingsinstrumenter er i fokus.⁷²

Problemet med denne tilgang er omkring fastsættelsen af målene. Hvilke interessenters mål skal der anvendes? Toplevelsens, medarbejdernes, kundernes eller hvis? Skal fokus være på virksomhedens kortsigtede eller langsigtete mål? Og hvis/når virksomheden har flere mål, hvilke skal man prioritere? Disse spørgsmål skal overvejes, inden virksomheden anvender denne tilgang til at vurdere effektiviteten.⁷³

Robbins foreslog følgende trin til at sikre gyldigheden af virksomheders opsatte mål⁷⁴:

1. Der skal sikres input fra forskellige interessenter, når målene skal sættes, så målene bliver relevante for flest mulige. Det er vigtigt, at det ikke kun er ledelsen, der har noget at skulle have sagt.
2. Inkluder faktiske mål ved at observere virksomhedens medarbejdere i deres arbejde.
3. Anerkend, at virksomheden skal forfølge både kort- og langsigtete mål.
4. Insister på, at målene bliver håndgribelige, verificerbare og målelige, frem for at være vage erklæringer, der matcher samfundets forventninger. Fx frem for at et mål er, at være en innovativ virksomhed, der er kundernes foretrukne leverandør, så specificér at virksomheden skal bringe 1-2 nye produkter til markedet hvert andet år og have en markedsandel på 50 %.
5. Anerkend, at mål er dynamiske og kan ændre sig over tid. Frem for at holde fast i nogle mål, der ikke længere giver mening for virksomheden eller til at vurdere virksomhedens effektivitet.

⁷¹ Robbins, 1990, side 53-76

⁷² Robbins, 1990, side 53-54

⁷³ Robbins, 1990, side 54-56

⁷⁴ Robbins, 1990, side 57

The Systems Approach Denne tilgang vurderer effektivitet ud fra at se virksomheden som et system, hvor der skal skaffes inputs, som skal transformeres internt for at ende ud i, at virksomheden kan genere outputs ved at interagere med det eksterne miljø. Derved vurderes effektivitet på både processer og resultater. Fokus er på vedligeholdelsen af gode relationer mellem virksomheden og dens interessenter, såsom medarbejdere, kunder, leverandører m.fl. – interessenter, der kan forstyrre virksomhedens virke. Disse relationer kan konverteres til organisatoriske ratioer, fx input/output, transformation/input, transformation/output osv. Sidst nævnte ratio bruges fx til at vurdere effektiviteten af salgsvolumen i virksomheder.⁷⁵ En anden måde, at vurdere effektiviteten ved system tilgangen, er at vurdere effektiviteten på ti dimensioner. Denne metode blev anvendt i undersøgelsen af performance i en forsikringsvirksomhed. Nedenfor er de ti dimensioner listet. De er blevet generaliseret frem for at være forsikringsvirksomhedsspecifikke⁷⁶:

1. **Business volume** Antallet af solgte produkter og/eller ydelser i forhold til virksomhedens størrelse.
2. **Production cost** Omkostninger per enhed af salgsvolumen.
3. **New-member productivity** Produktiviteten af medarbejdere, der har mindre end fem års erfaring.
4. **Youthfulness of members** Produktiviteten af medarbejdere, der er yngre end 35 år gamle.
5. **Business mix** Kombinationen af tre konceptuelle urelaterede performanceindikatorer, der fortolkes som værende reflekterende af virksomhedens evne til at opnå en overordnet høj performance ved forskellige virksomhedsstrategier.
6. **Work-force growth** Relative og absolutte ændringer i størrelsen af virksomhedens arbejdskraft.
7. **Devotion to management** Salgskommissioner som virksomhedens ledelse har tjent.
8. **Maintenance cost** Omkostningerne til at vedligeholde eksisterende kunder.
9. **Member productivity** Gennemsnittet af nye kunder per sælger.
10. **Market penetration** Proportionen af potentielle markeder, der bliver udnyttet.

Denne metode har den fordel, at den også vurderer virksomheders effektivitet på baggrund af nogle faktorer, der er vigtige for virksomhederne, hvis de skal overleve på længere sigt. Ved at måle på nye og yngre medarbejderes effektivitet får virksomheden en føling med, hvilke "talenter" de har og kan planlægge uddannelsesmuligheder for dem og have fokus på, hvem de skal sørge for at holde tilfredse, samt udvikle.

⁷⁵ Robbins, 1990, side 58-61

⁷⁶ Robbins, 1990, side 59-60

Denne tilgang til effektivitet har et målingsproblem, da det kan være besværligt at måle effektiviteten af processer – hvis det overhovedet er muligt. Videre har kritikere stillet spørgsmål ved, om det egentlig har en betydning, hvordan virksomheder når deres mål, så længe de når. Kritikerne mener, at fokus i denne tilgang ligger på effektivitet af midlerne, når det burde ligge på organisatorisk effektivitet.⁷⁷

Værdien i denne tilgang er, at virksomhedens overlevelse sikres på længere sigt netop ved at have fokus på, hvordan virksomhedens mål opnås. At måle effektivitet på processer kan være at foretrække, når der ingen klare mål er for virksomheden, eller når målene ikke er målelige.⁷⁸

The Strategic-Constituencies Approach Denne tilgang har fokus på at sikre tilfredshed hos de kritiske interessenter, som virksomheden er afhængige af, hvis den vil overleve, fx kunder, medarbejdere m.fl. De kritiske interessenter bestemmes ud fra deres kontrol over ressourcer, som er vigtige for virksomhedens overlevelse. Derved er fokus anderledes end i systemtilgangen, hvor fokus er på tilfredshed hos alle interessenter, som virksomheden har en relation til. Effektivitet måles her på, hvor succesfuld virksomheden har været med at gøre de kritiske interessenter tilfredse, hvilket kan være en udfordring, da parterne ikke nødvendigvis har samme krav. Fx kan opfyldelsen af én interessents krav mindske tilfredsheden hos en anden interessent. Ved denne tilgang antages det, at ledelsen sætter mål ud fra de kritiske interessenters interesser. Hvert mål vil enten implicit eller eksplicit favorisere nogle interessenter over andre.⁷⁹

Ved brugen af denne tilgang, skal de kritiske interessenter først og fremmest identificeres, og hvilken relativ magt de har over virksomheden i forhold til dens overlevelse. Herefter skal interessenternes forventninger til virksomheden identificeres og sammenlignes – er der nogle forventninger, der stemmer overens og nogle der er modstridende? Forventningerne gives herefter en vægtning, som virksomheden kan bruge til at rangere sine mål, som deres effektivitet skal vurderes ud fra.⁸⁰

Udvælgelsen af kritiske interessenter er dog ikke så lige til i praksis. En kritisk interessent i dag er ikke nødvendigvis en kritisk interessent i morgen. Videre kan det være svært at afgøre, hvornår en interessent er kritisk for virksomheden – hvilken grad af vigtighed er lig med at være kritisk? Endeligt er der spørgsmålet om, hvorvidt virksomheder overhovedet kan identificere kritiske interessenters forventninger til dem?⁸¹

⁷⁷ Robbins, 1990, side 61-62

⁷⁸ Robbins, 1990, side 58-62

⁷⁹ Robbins, 1990, side 62-64

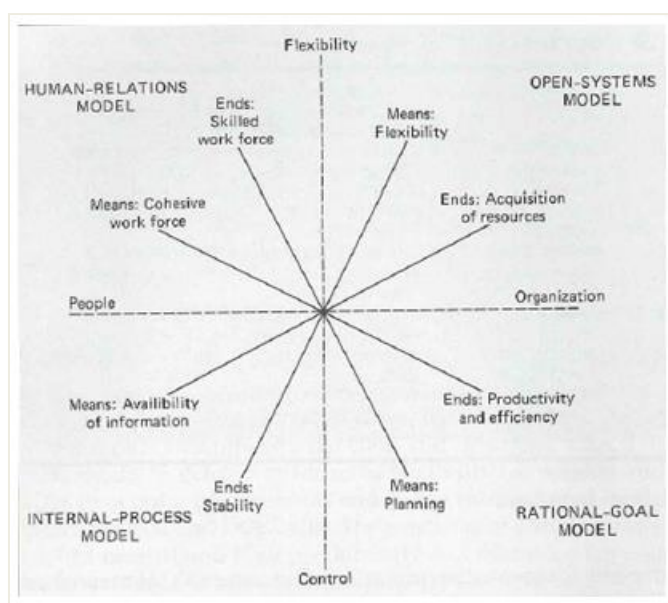
⁸⁰ Robbins, 1990, side 65-67

⁸¹ Robbins, 1990, side 67

The Competing-Values Approach Denne tilgang tager udgangspunkt i, at hvis man skal forstå organisatorisk effektivitet, må man identificere alle de variabler, der påvirker effektiviteten, og bestemme, hvordan de er forbundet. Denne tilgang bygger videre på antagelsen om, at der ikke findes et bedste kriterium for at vurdere effektivitet, og at vurderingen er subjektiv og afhænger af vedkommendes, der vurderer præferencer og interesser. Der argumenteres for, at der er nogle fælles elementer, der underbygger organisatorisk effektivitet. Disse elementer kan sammensættes på forskellige måder, der tilsammen skaber et grundlæggende sæt af konkurrerende værdier, hvor hvert sæt definerer en unik effektivitetsmodel.⁸²

Modellen skelner mellem tre sæt af konkurrerende værdier: fleksibilitet vs. kontrol, mennesker vs. virksomhed og midler vs. mål, som skaber fire modeller af organisatorisk effektivitet: *Human-Relations*, *Open-Systems*, *Rational-Goal* og *Internal-Process*. Hver model har forskellige mål og gør brug af forskellige midler.⁸³ Dette er afbilledet i figur 3.4 nedenfor.

Figur 3.4 – Fire modeller af effektivitets værdier⁸⁴



Implementeringen af denne tilgang starter med at identificere de kritiske interessenter for virksomhedens overlevelse. Herefter skal de kritiske interessenter vægtnings af værdierne identificeres, hvilket kan gøres gennem virksomhedens egen vurdering eller via et spørgeskema, som man kan give interessenterne. Når det er afsløret, hvilke værdier interessenterne finder mest vigtig, kan virksomheden ved hjælp af ovenstående figur bestemme, hvilken model den skal anvende. Videre er det blevet foreslået, at valget af

model også afhænger af, hvilket stadie virksomheden befinder sig i i sin livscyklus.⁸⁵ Virksomheders livscyklusser vil blive uddybet i analysen.

Værdien af denne tilgang til effektivitet ligger i at, hvis den forudgående analyse er korrekt, vil ledelsen være i stand til at forudsige, hvilke effektivitetskriterier der skal være fokus på og foretage de nødvendige ændringer, så de kritiske interessenter bekymringer ikke overses, og de "forkerte"

⁸² Robbins, 1990, side 68-69

⁸³ Robbins, 1990, side 70-72

⁸⁴ Robbins, 1990, side 72

⁸⁵ Robbins, 1990, side 71-75

kriterier anvendes til at vurdere effektiviteten. Videre har modellen en værdi i, at der kigges på både midlerne og målene og ikke enten eller, som *the goal attainment approach* og *the system approach* gør.

Performance Management og *goal setting* kan være to redskaber til at sikre effektivitet i medarbejdernes performance. Definitionen af effektivitet i virksomheden må være retningsvisende for brugen af Performance Management og *goal setting*. Når performance skal defineres og mål sættes, må det holdes op mod hvad der betegnes som effektivt i virksomheden. Dette vil i forhold til medarbejdernes forventninger, i forhold til relationen mellem performance og compensation, øge chancen for at medarbejderne performer bedre.

Med udgangspunkt i ovenstående tilgange til at anskue og vurdere effektivitet på, hvilken tilgang vil så være passende at anvende til at vurdere sælgeres effektivitet? Dette vil blive diskuteret nedenfor.

3.3.1 Effektivitet og sælgere

Sælgere bliver oftest målt på deres salgstal⁸⁶ – *the goal attainment approach*. Men er effektivitet lig med høje salgstal? Ikke nødvendigvis, da sælgere ikke kan love kunderne hvad som helst. Virksomheden skal kunne leve op til det, som sælgeren lover kunden, ellers bliver virksomheden stillet i et dårligt lys, og sandsynligheden for flere salg i fremtiden forringes. Nøglekunder er vigtige for virksomheder. Nøglekunder er kunder, som virksomheden har et solidt "samarbejde" med gennem sine sælgere.⁸⁷ Derfor skal der ikke kun være fokus på opnåelsen af selve salget, men også håndteringen af kunden, når salget er gennemført, så kunden har lyst til at forblive kunde. Dermed sagt er midlerne til at opnå salget og den generelle håndtering af kunden også vigtige kriterier at vurdere sælgeres effektivitet ud fra.

Tabel 1 nedenfor viser en oversigt over, under hvilke forhold de fire tilgange er brugbare. I og med at sælgeres rolle i dag er blevet mere kompleks, end den oprindeligt var⁸⁸, er *the goal-attainment approach* måske ikke længere den bedste løsning. Pga. kompleksiteten af sælgeres rolle er det måske ikke altid bedst kun at måle på resultaterne, og vurderingen af den samlede performance bliver vigtig. *The systems approach* er heller ikke helt passende, da sammenhængen mellem sælgerens performance (input) og salgstallene (output) ikke nødvendigvis er særlig gennemsigtig. Derved vil det være mere passende at anvende *the strategic-constituencies approach* eller *the competing-values approach*, da begge disse tilgange vurderer effektivitet i et bredere perspektiv og ud fra hvad der gavner virksomheden på længere sigt. Hvilken tilgang, der er den bedste, må være op til den enkelte

⁸⁶ Forfatterens egen erfaring fra praksis

⁸⁷ <http://salesplus.dk/salgstraening/kursus-det-effektive-salg> besøgt 09-05-2014

⁸⁸ Zoltner et al., 2012, side 172

virksomhed at vurdere, ud fra den kontekst virksomheden befinder sig i, hvortil tabel 1 kan være en hjælp. Men det er vigtigt, at effektivitet ikke vurderes alene ud fra et enkelt parameter.

Tabel 1 – Sammenligning af de fire tilgange til organisatorisk effektivitet⁸⁹

Approach	Definition	When useful
Goal attainment	<i>An organization is effective to the extent that... it accomplishes its stated goals.</i>	<i>The approach is preferred when... goals are clear, time bound, and measureable.</i>
Systems	<i>it acquires needed resources.</i>	<i>a clear connection exists between inputs and outputs.</i>
Strategic constituencies	<i>all strategic constituencies are at least minimally satisfied.</i>	<i>constituencies have powerful influence on the organization, and the organization must respond to demands.</i>
Competing values	<i>the emphasis of the organization in the four major areas matches constituent preferences.</i>	<i>the organization is unclear about its own emphases, or changes in criteria over time are of interest.</i>

Effektivitet i forhold til sælgere vil blive uddybet yderligere og analyseret i kapitel 4.

3.4 Principal-agent teori

Den anvendte litteratur til afhandlingen har udgangspunkt i den enkelte sælger, hvorfor det giver mening at inddrage principal-agent teorien. Denne teori omhandler forholdet mellem to parter: en principal (virksomhed/lederen) og en agent (medarbejder), hvor man ser deres relation som en (ansættelses)kontrakt. Kontrakten, mellem de to parter, er baseret på to forhold: *agency* problemet og risikodelingsproblemet.⁹⁰

Agency problemet omhandler interessekonflikten mellem de to parter. Det kan være svært for principalen at evaluere agentens indsats, da parterne ikke (nødvendigvis) besidder de samme informationer. Lederen har ikke (nødvendigvis) samme viden omkring kravene til jobbet og de forskellige løsninger til arbejdsopgaverne. Der kan mangle en klar sammenhæng mellem agentens indsats og de opnåede resultater. Dette leder til motivationsproblemet, som går under navnet *Moral Hazard*, og som gør ansættelseskontrakten skrøbelig. Risikoallokeringsproblemet er, at begge parter har forskellige holdninger til risiko. Det antages ofte, at agenten er risikoavers, dvs. at agenten gerne vil undgå at påtage sig risiko, og at principalen er risikoneutral.⁹¹

⁸⁹ Robbins, 1990, side 77

⁹⁰ Tremblay et al., 2003, side 1652

⁹¹ Ibsen & Christensen, 2010, side 121 + 124

Moral Hazard problemet kan ifølge litteraturen styres ved hjælp af 1) regler og sanktioner, 2) kontrol og overvågning eller 3) incitamenter. Da denne afhandling undersøger brugen af kompensation til at motivere medarbejdere til at præstere, vil de første to styringsmekanismer ikke blive uddybet nærmere. Incitamenter skal være med til at motivere medarbejderen til at handle i principalens interesse. Derfor skal kompensationsstrukturen tilskynde medarbejderne til at præstere, så medarbejderne maksimerer deres nytte, samtidig med at virksomheden får maksimeret sin profit.⁹²

*"Kravet til kontrakten er derfor, at stigningen i agentens nytte ved at yde en ekstra indsats skal overstige agentens disnytte ved at yde en ekstra indsats. Er kontrakten og lønsystemet indrettet efter denne grundregel, vil agenten handle i både sin egen og principalens interesse."*⁹³

Når kompensationsstrukturen skal designes, skal der yderligere tages højde for risikoallokeringsproblemet. Med udgangspunkt i at agenten er risikoavers, og principalen er risikoneutral, er løsningen at bruge udelukkende fast løn som kompensation. På denne måde bærer principalen hele risikoen. Denne kompensationsstruktur afhjælper ikke motivationsproblemet, da agenten ikke har incitament til at yde en ekstra indsats, som er i principalens interesse. Med udgangspunkt i at løse motivationsproblemet, er løsningen at bruge udelukkende variabel løn. Derved kan principal-agent teorien ikke deducere sig frem til et optimalt lønsystem for begge parter.⁹⁴

Problemet, med at principalen ikke præcist kan måle agentens indsats, kan derudover føre til *free-rider* problemet. *Free-rider* problemet opstår, når resultatlønsdelen er kollektiv grundet arbejdets natur, der kræver samarbejde mellem medarbejdere, og alle medarbejdere får samme størrelse af belønning, selvom at fx medarbejder 1 har bidraget med dobbelt så meget som medarbejder 2 har.⁹⁵ Omfanget af dette problem bør også være med til at påvirke fordelingen af fast og variabel løn til medarbejdere. Hvis det er svært at måle og vurdere agentens indsats bør andelen af fast løn være større.

En ulempe ved principal-agent teorien er, at den kigger på forholdet mellem en virksomhed/leder og én medarbejder. Dermed udelades kontekstens og omverdenens indflydelse på dette forhold og i denne sammenhæng, konteksten og omverdenens indflydelse på forholdet mellem sælger, kompensation, motivation og performance. Dette er til dels det samme som Porter & Lawlers

⁹² Ibsen & Christensen, 2010, side 122-124

⁹³ Ibsen & Christensen, 2010, side 124

⁹⁴ Ibsen & Christensen, 2010, side 126

⁹⁵ Ibsen & Christensen, 2010, side 127

forventningsmodel gør. Den "reddes" dog delvis af at inddrage *equity* teorien, hvor medarbejderen sammenligner sig selv med fx kollegaer, men ellers er fokus dog også der på den enkelte medarbejder. Dette fokus gør, at man må stille spørgsmål om teorierne reelt kan anvendes i praksis, men det er en helt anden diskussion, hvorfor det for nu antages, at det kan de.

3.5 Opsummering

Motivation er det, som får mennesker til at handle i alle henseender. Motivation kan komme inde fra individet, eller individet kan påvirkes udefra til at handle. I arbejdsmæssig sammenhæng forsøges motivation påvirket gennem økonomiske komponenter, og dette kan gøres gennem Performance Management og brugen af *goal setting*, som må baseres på virksomhedens definition af performance og effektivitet. I næste kapitel vil det blive analyseret, hvilken compensation, der er særligt motiverende og hvordan – først generelt og derefter specifikt for sælgere.

Kapitel 4 – Analyse

Med udgangspunkt i den udvalgte litteratur, vil der i dette kapitel blive analyseret på forholdet mellem motivation, compensation, performance og effektivitet.

4.1 Effekten af compensation på motivation og performance

Påvirker compensation motivation og performance? Og hvordan? Dette er blevet undersøgt af mange og der er både tilhængere og modstandere af brugen af belønning. Ryan & Decis teori om indre og ydre motivation, jf. kapitel 3, er negativ omkring brugen af belønning, da de anser belønning for at påvirke den indre motivation negativt. Derimod taler *expectancy* og *goal setting* teorierne for brugen af belønning og disse teorier antager, at belønning har en positiv indflydelse på motivation og performance.

4.1.1 Kompensation og motivation

Kompensation bruges i virksomheder med det formål at forbedre medarbejdernes performance ved at påvirke medarbejdernes motivation, men har belønning reelt en effekt på medarbejdernes motivation for at arbejde og præstere? Igalens & Roussel (1999) undersøgte blandt andet, hvordan kompensationskomponenter påvirkede medarbejderes motivation. Der blev i undersøgelsen skelnet mellem *exempt* og *nonexempt* medarbejdere. *Exempt* medarbejdere kendetegnes ved at have et højere niveau af ansvar og selvstændighed, og de betales ikke for overarbejde, da det hører med i deres normale aflønning. Disse medarbejdere har derfor en lidt mere fleksibel arbejdstid – de kan selv vælge

hvornår de vil arbejde i løbet af dagen, dog inden for nogle rammer.⁹⁶ *Nonexempt* medarbejdere kendetegnes ved at have et lavere niveau af beslutningsrettigheder og skal kompenseres for alle de timer, som de arbejder. De har derved ret til betaling for overarbejde.⁹⁷ Sælgere kan her sammenlignes med *exempt* medarbejdere, da de ikke betales per time, de faktisk arbejder på at lukke et salg. Kompensationskomponenterne, der blev undersøgt her, var fast løn, variabel løn og *benefits*. Forfatterne undersøgte følgende tre hypoteser omkring motivation⁹⁸:

1. Forventningen, om at det at gøre en indsats vil føre til opnåelsen af performance, påvirker motivationen positivt
2. Forventningen, om at performance leder til opnåelsen af kompensation, påvirker motivationen positivt
3. Valensen til hvert af kompensationselementerne påvirker motivationen positivt

Undersøgelsens resultater understøttede 1. hypotese for begge typer af medarbejdere. Forventningen, om at en indsats ledte til performance, var positiv og signifikant relateret til medarbejdernes motivation. 2. hypotese kunne ikke understøttes af resultaterne. Undersøgelsen viste, at forventningen, om at der var en relation mellem performance og fast løn, positivt påvirkede motivationen hos *exempt* medarbejderne. Det samme kunne ikke bekræftes for *nonexempt* medarbejderne. Resultaterne viste videre, at forventningen, om at der var en relation mellem performance og variabel løn, ikke påvirkede motivationen for nogen af medarbejderne. Ved en forventning om en relation mellem performance og *benefits* blev motivationen påvirket negativt hos begge typer af medarbejdere, men det havde kun en signifikant påvirkning for *exempt* medarbejderne. Faktisk viste resultaterne, at jo mindre medarbejderne antog, at der var en relation mellem deres performance og de *benefits* de fik, jo mere motiveret blev de. Heller ikke 3. hypotese kunne understøttes af undersøgelsens resultater. Relationen mellem valensen for fast løn og motivation var negativ, men kun af betydning for *nonexempt* medarbejdere.⁹⁹

Disse resultater understøtter delvist Vrooms *expectancy* teori. Resultaterne understøtter, at det er vigtigt, at belønningen har værdi for medarbejderen, hvis den skal kunne påvirke medarbejderens motivation for at gøre en indsats, samt at medarbejderen skal have en forventning om, at vedkommendes indsats faktisk vil føre til den performance, som "udløser" belønningen. Det er vigtigt, at det er tydeligt, at indsatsen og performance er det, som påvirker belønningen, hvis belønningen skal være motiverende. Undersøgelsens kunne dog ikke understøtte, at kompensationselementernes

⁹⁶ <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/exempt.htm> besøgt 01.08.14

⁹⁷ <http://humanresources.about.com/od/glossaryn/g/nonexempt.htm> besøgt 01.08.14

⁹⁸ Igalens & Roussel, 1999, side 1006 (forfatterens egen oversættelse)

⁹⁹ Igalens & Roussel, 1999, side 1014-1016

valens havde nogen betydning for motivationen, hvilket, Vrooms teori forudsiger, har en påvirkning på menneskers valg af om de skal handle eller ej. Undersøgelsens resultater viser også, at man ikke kan behandle alle medarbejdere ens, da de to undersøgte typer af medarbejdere her ikke reagerede ens.¹⁰⁰

Denne undersøgelse undersøgte også jobtilfredshed i forhold til hvor tilfreds medarbejderne var med hver af kompensationskomponenterne. Resultaterne viste, at jobtilfredsheden afhang af om medarbejderne opfattede deres kompensation som værende retfærdig – både i forhold til hvordan deres kollegaer blev belønnet i virksomheden og om de følte sig retfærdigt behandlet og betalt i forhold til folk udenfor deres virksomhed. Derved tyder denne undersøgelses resultater på, at følelsen af retfærdighed, jf. *equity* teorien, ikke påvirker motivationen, som Porter & Lawlers forventningsmodel forudsiger. Men Cowherd & Levine (1992) har påvist, at intern retfærdighed kan forbedre produktkvaliteten gennem performance, hvorfor blandt andet at medarbejdernes følelse af retfærdighed ikke skal undervurderes, når virksomheder planlægger sin kompensationspolitik.¹⁰¹

Denne undersøgelse er lavet i Frankrig, hvorfor resultaterne ikke 100 % kan overføres til andre lande, hvis deres kultur ikke kan sammenlignes med den franske kultur. Samtidig var Frankrig plaget af arbejdsløshed i den periode undersøgelsen fandt sted, og mange store virksomheder omstrukturerede deres virksomheder. Dette kan have haft en indflydelse på, at medarbejderne vægtede fast løn højest, da der var en del usikkerhed i arbejdsmarkedet.¹⁰² Men det er værd at tage med at fast løn er mere motiverende i usikre tider for folk på arbejdsmarkedet end variabel løn er. Derved kan denne undersøgelses resultater ikke anvendes som argument for brugen af fast løn uden forbehold for konteksten.

4.1.1.1 Effekten af kompensation på indre motivation

Ryan & Deci (2000) mener, at forventningen om belønning er med til at mindske den indre motivation hos folk, da belønning kan opfattes som et kontrolinstrument. Derimod fremmes indre motivation af følelsen af at have autonomi og muligheden for selv at styre sine handlinger.¹⁰³

Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999) forsøgte at modbevise Ryan & Decis teori om indre og ydre motivation, da de mente, at forventningen om performancebaseret belønning ville øge medarbejderes opfattelse af at være selvbestemmende.¹⁰⁴ De lavede tre undersøgelser; én undersøgelse på nogle studerende og to undersøgelser på medarbejdere i amerikanske virksomheder. Da fokus for denne afhandling er på sælgere, vil kun undersøgelse af medarbejdere analyseres her. Studie 2 og 3

¹⁰⁰ Igalens & Roussel, 1999, side 1018-1019

¹⁰¹ Igalens & Roussel, 1999, side 1018-1019

¹⁰² Igalens & Roussel, 1999, side 1021-1022

¹⁰³ Ryan & Deci, 2000, side 59

¹⁰⁴ Eisenberger et al., 1999, side 1028

undersøgte henholdsvis forholdet mellem belønning og opfattelsen af at være selvbestemmende (*self-determination*) på arbejdet og forholdet mellem belønning, ønsket om kontrol og indre motivation.¹⁰⁵

Studie 2 – forholdet mellem belønning og opfattelsen af at være selvbestemmende på arbejdet

Her undersøgte de, hvordan forventningen, om belønning ved høj performance af almindelige arbejdsopgaver, påvirkede medarbejdernes opfattelse af autonomi og relaterede udfald.¹⁰⁶ Resultaterne af denne undersøgelse viste, at forventningen om at en god performance ledte til højere løn blandt medarbejderne var positivt relateret til opfattelsen af at være selvbestemmende i sit job. Yderligere var dette positivt relateret til medarbejdernes job performance og opfattelsen af at have virksomhedens støtte. Denne undersøgelse viste, at medarbejdere, der havde en forventning om et stærkt link mellem performance og belønning, havde en øget opfattelse af at være selvbestemmende i udførelsen af deres almindelige jobaktiviteter. Disse medarbejdere havde også en positiv opfattelse af at være værdsat af virksomheden, hvori de fandt at have en positiv opfattelse af at have autonomi i deres arbejde.¹⁰⁷ Dette er modvisende til Ryan & Decis teori om indre motivation, der mener, at performancebaseret belønning er et kontrolinstrument og mindsker følelsen af autonomi.

Videre viste resultaterne, at medarbejdere, med et højt niveau af autonomi pga. deres forventning om performancerelateret belønning, var mere aktive, entusiastiske og havde mere energi på normale arbejdsdage. Derudover blev der fundet et positivt forhold mellem opfattelsen af autonomi og medarbejdernes performance, som kan sidestilles med Ryan & Decis teori om at egen interesse for opgaven leder folk til at give mere opmærksomhed til opgaven og derved opnå en bedre performance.¹⁰⁸

Studie 3 – forholdet mellem belønning, ønsket om kontrol og indre motivation Her undersøgte de forventningen om belønningsrelationen til indre motivation. Forfatterne forudsagde, at dette forhold ville være positivt relateret, samt at der yderligere ville være en mere betydelig positiv relation for medarbejdere, der havde et højt ønske om kontrol.¹⁰⁹ Dette er modsigende til Ryan & Decis CET teori, der siger, at sammenhængen mellem indre motivation, forventningen om belønning og ønsket om høj kontrol er negativt relateret. Undersøgelsens resultater viste, at medarbejdere med et højt ønske om kontrol havde en positiv relation mellem deres interesse for arbejdet og deres forventning om belønning baseret på performance. Videre viste resultaterne, at medarbejdere, der var

¹⁰⁵ Eisenberger et al., 1999, side 1031+1034

¹⁰⁶ Eisenberger et al., 1999, side 1031

¹⁰⁷ Eisenberger et al., 1999, side 1031-134

¹⁰⁸ Eisenberger et al., 1999, side 1031-1034

¹⁰⁹ Eisenberger et al., 1999, side 1034

mest interesseret i at være selvbestemmende, var mere interesseret i deres arbejdsopgaver, når disse var associeret med forventningen om belønning for høj performance.¹¹⁰

Resultaterne i Eisenberger, Rhoades & Camerons undersøgelser viser, at belønning for høj performance øger den indre motivation og relaterede udfald. Dette er modbevisende til Ryan & Decis teori, der opfatter belønning som kontrollerende og hæmmende for den indre motivation. Videre fandt de, at performancebaseret belønning var tilknyttet til følelsen af autonomi, som også modsiger teorien om indre motivation. Derudover viser undersøgelsen, at der er en positiv relation mellem opfattelsen af autonomi og kompetence med indre motivation, hvilket understøtter Ryan & Decis teori om relationen mellem indre motivation, autonomi og følelsen af kompetence. For medarbejdere med et højt ønske om kontrol, kan det være en ide at lade dem bestemme, hvordan deres fordeling af fast og variabel løn skal være, hvilket vil møde deres behov for autonomi endnu mere.¹¹¹

Disse undersøgelser er lavet på medarbejdere, der arbejder inden for detailhandel, hvorfor dette ikke kan føres direkte over til at være gældende for sælgere også. Derudover skal resultaterne anvendes med forbehold i virksomheder, som ikke beskæftiger sig med detailhandel, som ikke er amerikanske og som har medarbejdere med andre nationaliteter end amerikansk, da disse resultater kan være et udtryk for en amerikansk tilgang til sammenhængen mellem compensation og belønning. Dog viser resultaterne, at Ryan & Decis teori ikke altid holder stik, og det kan ikke tages for givet, at belønning altid vil påvirke medarbejderes *og sælgers* indre motivation negativt.

4.1.2 Kompensation og performance

Porter & Lawlers forventningsmodel jf. figur 3.2 illustrerer, at belønning, sammen med medarbejderens evner og forståelse for jobbet, er med til at påvirke den indsats, som medarbejdere gør og som i sidste ende påvirker den performance, som medarbejderen kan opnå via sin indsats.

Jenkins (1986) udførte en kvalitativ gennemgang af empirisk forskning af hvordan økonomiske incitamenter påvirker performance. Denne empiriske forskning var udført i perioden 1960-1985. Her konkluderede han, at både laboratorium og felt eksperimenter tydeligt viste, at økonomiske incitamenter har positive effekter på performance kvantitet. Samme effekt på performance kvalitet var dog fraværende. Jenkins metode, (*voting*) til at analysere dataene, er ikke en fyldestgørende metode til at afsløre trends i relationer.¹¹² Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw (1998) lavede en meta-analyse, for at undersøge om økonomiske incitamenter er relateret til performance – meta-analyse er en mere

¹¹⁰ Eisenberger et al., 1999, side 1035-1036

¹¹¹ Eisenberger et al., 1999, side 1036-1039

¹¹² Jenkins et al., 1998, side 778

passende metode til at finde trends i relationer.¹¹³ Deres resultat støttede dog op om Jenkins' konklusion, samt fandt nogle udvidende resultater.

Deres undersøgelse viste, at typen af opgave ikke modererede forholdet mellem økonomiske incitamenter og performance, men at økonomiske incitamenter havde en påvirkning på kvantiteten af performance. Dette støtter op om *expectancy* og *goal setting* teoriernes argumenter om brugen af compensation. De nåede frem til samme konklusion som Jenkins, om at økonomiske incitamenter ikke påvirker performance kvalitet, men dette bygger kun på seks studier, hvorfor det ikke kan bekræftes endeligt. Samtidig understøtter resultaterne, at belønning nedbryder indre motivation, som Ryan & Deci argumenterer for i deres teori, dog under ekstreme afgrænsede forhold. Men også dette kan ikke bekræftes endeligt, da mange af de undersøgte undersøgelser ikke inkluderede en skelnen mellem indre og ydre motivation.¹¹⁴ Disse fund understøtter, at der er en positiv relation mellem belønning og performance.

Denne undersøgelse havde imidlertid flere mangler. Størrelsen af de økonomiske incitamenter blev ikke inddraget, da de var svære at sammenligne mellem de undersøgte undersøgelser. Videre blev der heller ikke undersøgt, hvordan afhængighed blandt medarbejderne, fx når de arbejdede i teams, påvirkede performance og de økonomiske incitamenter. Der blev heller ikke skelnet mellem eller redegjort for de forskellige typer af medarbejdere, brancher virksomhederne beskæftigede sig indenfor eller hvilken "nationalitet" virksomhederne havde. Man kan forestille sig, at også disse kriterier kan have haft en indflydelse på resultaterne. Fx ved undersøgelsen af tre forskellige typer af medarbejdere, hvor den ene type demotiveres af økonomiske incitamenter, en anden type bliver betydeligt motiveret af økonomiske incitamenter og disse to "udligner" hinanden så den sidste type af medarbejders resultat tages som gældende for alle. Derved skal deres fund bruges med forbehold.

4.1.3 Kompensation, motivation og performance

Kuvass (2006) lavede en undersøgelse af, hvordan lønniveauet og lønadministrationen påvirkede performance og motivation. Han undersøgte blandt andre følgende hypoteser¹¹⁵:

1. Der vil være en positiv relation mellem niveauet af fast løn og performance
2. Relationen mellem niveauet af fast løn og performance medieres af indre motivation

Resultaterne viste, at niveauet af medarbejderes faste løn er positivt relateret til medarbejderes performance og bekræfter 1. hypotese. 2. hypotese blev delvist understøttet, da resultaterne viste, at relationen mellem fast løn og performance blev delvist medieret af indre motivation.¹¹⁶

¹¹³ Jenkins et al., 1998, side 778-779

¹¹⁴ Jenkins et al., 1998, side 782-784

¹¹⁵ Kuvaas, 2006, side 369-370 (forfatterens egen oversættelse)

Også denne undersøgelse fandt at fast løn, er den komponent, der motiverer medarbejdere og påvirker performance, ligesom Igalens & Roussels resultater. Dette kan undre én, da virksomheder ofte bruger den variable compensation til at tilskynde forbedret performance hos medarbejderne og den faste løn bruges til at sikre medarbejdernes økonomiske grundlag og give dem en økonomisk sikkerhed.¹¹⁷ Derimod bekræfter dette Ryan & Decis teori om indre motivation. Teorien antager, at indre motivation øges, når medarbejdere føler, at de er selvbestemmende og har autonomi i deres arbejde. En høj fast løn kan være et signal om, at virksomheden har tiltro til at medarbejderen kan og får gjort sit job, uden at virksomheden behøver at udpege retningen via fastsatte mål og standarder for performance, der bestemmer lønnen. Samt fortolkes belønning som information omkring medarbejderens kompetencer og tilfredsstillende behov for autonomi, som netop vil fremme den indre motivation ifølge Ryan & Decis teori.¹¹⁸

Denne undersøgelse blev lavet på højt uddannede vidensmedarbejdere i en multinational virksomhed i Norge. Derfor kan man med forbehold antage at dette kunne være gældende for sælgere. Vidensarbejdere arbejder ofte for interessens skyld, hvorfor det oftest antages, at de drives af indre motivation fremfor belønning for deres præstation. Derfor kunne det være interessant, hvis samme undersøgelse blev lavet på ufaglærte eller lavtuddannede medarbejdere. At undersøgelsen foregik i en norsk virksomhed har også haft en indflydelse på resultaterne, da konteksten og kulturen er anderledes, end den fx ville være i en amerikansk virksomhed.

Oftest bruges flere midler simultant til at påvirke medarbejdernes motivation og performance, selvom de fleste midler kun er blevet undersøgt ét af gangen uden tilstedeværelsen af andre midler. Callahan, Brtek, Brownlee & Tosi (2003) undersøgte derfor, hvordan performance blev påvirket, når *goal setting*, økonomiske incitamenter og indre motivation blev anvendt og undersøgt samtidig. De undersøgte den unikke effekt, som hvert af midlerne havde på performance ved at kontrollere for de andre midlers påvirkning. De fandt, at alle tre midler påvirkede performance. Der var en svag, men signifikant relation mellem *goal setting* og performance. Relationen mellem incitamenter og performance var stærkere, mens relationen mellem indre motivation og performance var den stærkeste, og ved en kombination af alle tre midler, var relationen til performance også stærk.¹¹⁹

Fastsatte mål havde en indirekte effekt på testpersonernes tro på sig selv (*self-efficacy*) og de fastsatte mål, som testpersonen selv satte for sin performance. Når testpersonen fik fastsat mere udfordrende mål, fik vedkommende styrket troen på sig selv og troen på at kunne præstere på et

¹¹⁶ Kuvaas, 2006, side 375-376

¹¹⁷ Forfatterens egen erfaring fra praksis

¹¹⁸ Kuvaas, 2006, side 369 + 377

¹¹⁹ Callahan et al., 2003, side 2528

højere niveau. Dette resulterede i at testpersonen faktisk præsterede på et højere niveau. Undersøgelsen kunne dog ikke statistisk bekræfte relationen mellem performance og troen på sig selv, som *goal settings* teorien antager,¹²⁰ men alligevel tyder resultatet på, at der er en relation.

Videre kunne relationen mellem performance og troen på sig selv ikke opnå statistisk signifikans, når man fjernede påvirkningen fra incitamenter og indre motivation. Incitamenter er med til at sende et signal til medarbejderen, om hvad medarbejderen skal gøre og ved at fastsætte en kompensation for et specifikt mål, sendes der et signal til medarbejderen om, at dette mål bidrager til virksomheden og at lederen og virksomheden har tiltro til at medarbejderen sagtens kan opnå dette, hvorfor medarbejderens tro på sig selv øges.

Undersøgelsens resultater understøttede hypotesen om at incitamenter ville påvirke performance direkte og positivt, når flere motivationskilder var tilstede.¹²¹ Dette giver mening, da incitamenter ikke giver mening, førend de kobles til nogle fastsatte mål eller performance standarder, som medarbejderen skal opnå og/eller leve op til.

Indre motivation var den kilde, der skabte flest fordele ved sin påvirkning af performance, da indre motivation påvirkede performance både direkte og indirekte. Testpersoner, der havde et højt fornøjelsesniveau ved at udføre opgaven, havde også højere tanker omkring deres evne til at udføre opgaven. Det antages, at folk, der har højere tanker omkring deres evner til at præstere, faktisk også præsterer på et højere niveau. Dette kan denne undersøgelse dog ikke be- eller afkræfte.¹²² At indre motivation var den kilde, der påvirkede performance mest, understøtter motivationsteoriene om at motivation er vigtig, når mennesker skal handle.

Denne undersøgelse er lavet omkring et forsøg med at spille golf. Derfor kan resultaterne ikke 100 % overføres på virksomheders medarbejdere, da deres job er mere komplekse end blot at "slå en bold i et hul". Men resultaterne er alligevel relevante, da de giver et peg om, hvordan det også virker i virksomheder, og at brugen af *goal setting* og incitamenter kan have en indflydelse på medarbejderes performance, samt at indre motivation også er en betydelig faktor, som virksomheder må forsøge at påvirke positivt hos deres medarbejdere. Lignende undersøgelse ville være relevant at foretage på sælgere (og medarbejdere generelt).

De gennemgåede undersøgelser viser, hvordan medarbejdere kan reagere på brugen af kompensation i forhold til motivation og performance og at kompensation kan have en positiv påvirkning. Men ud fra betragtningen om at sælgere adskiller sig fra andre typer af medarbejdere, må der undersøges

¹²⁰ Callahan et al., 2003, side 2529

¹²¹ Callahan et al., 2003, side 2519 + 2528

¹²² Callahan et al., 2003, side 2530

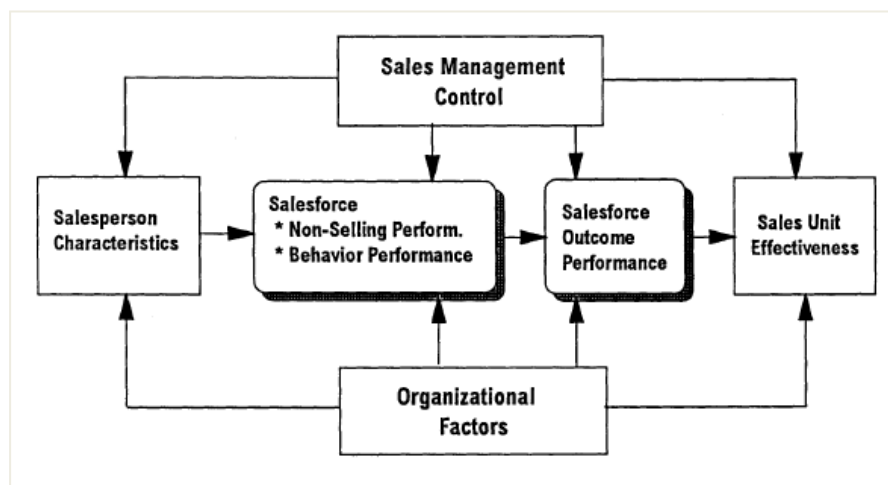
nærmere, hvilken relation sælgere forbinder mellem kompensation, motivation og performance. Men først vil sælgere og effektivitet blive belyst og analyseret.

4.2 Sælgeres effektivitet

Som beskrevet i kapitel 3, kan effektivitet vurderes på forskellige måde alt efter hvilken tilgang, man har til effektivitet. Flere har undersøgt effektivitet i forhold til sælgere.

Barker (1999) har lavet en undersøgelse om sælgeres effektivitet på canadiske virksomheder omkring hvilke aktiviteter, der fremmer sælgeres performance – han sammenlignede succesfulde virksomheder med virksomheder, der var mindre succesfulde. Barker påpegede vigtigheden af at måle sælgeres performance på de parametre, som sælgerne rent faktisk har kontrol over og udelade de parametre, som de ingen kontrol har over. Effektivitet blev i denne undersøgelse målt på salgsvolumen, rentabiliteten, markedsandelen og kundetilfredsheden – dette tyder på, at hans tilgang minder om *the goal-attainment approach* med håndgribelige mål i fokus. Han anvendte modellen, vist i figur 4.1 nedenfor, til at analysere effektivitet.

Figur 4.1 – Effektivitetsmodel for sælger og virksomhed¹²³



Barker startede med at kigge på sælgerens evner og motivation, og hvordan virksomheden påvirkede sælgerens performance – sælgerens karakteristika jf. model 4.1. Han fandt, at sælgere med den højeste performance var mere kreative, innovative og blev

mere tilfredsstillet og stimuleret af deres arbejde – de to sidstnævnte karakteristika tyder på tilstedeværelsen af indre motivation.¹²⁴ Endvidere var de loyale mod virksomheden, fik en større følelse af realisering fra deres arbejde og var mere villige til at tage chancer. Dette tyder stærkt på, at der er en sammenhæng mellem performance og motivation, som mange teorier antager, herunder teorien om indre motivation der forudsiger, at motivation kommer af en indre lyst til at handle.¹²⁵

¹²³ Barker, 1999, side 96

¹²⁴ Ryan & Deci, 2000

¹²⁵ Barker, 1999, side 102

Non-selling performance består af evnen til at tilpasse sig, teamwork, planlægning af salgskald og salgssupport. Undersøgelsen viste, at det kun var teamwork, der ikke havde en signifikant betydning for effektiviteten, hvilket modsiger andre undersøgelsers resultater, hvorfor dette resultat skal fortolkes varsomt. Evnen til at tilpasse sig er yderst signifikant, og dette stemmer overens med tidligere undersøgelser, der også har fundet, at succesfuld performance er positivt relateret med evnen til at tilpasse sig. Planlægningen af salgskald viste sig at være signifikant på tre ud af fire variabler. Specielt er det vigtigt at planlægge hvert kald og at have specifikke strategier for hver kunde og de daglige aktiviteter. Resultaterne tyder på, at sælgere med høj performance bruger mere tid og arbejdere hårdere på at give en god service, når det gælder salgsservice og kundernes klager.¹²⁶ Dette er hvad *the strategic-constituencies approach* og *the competing-values approach* fokuserer på – at vedligeholde relationerne til kritiske parter, hvor der her er fokus på kunderne.

Behavior performance vurderes på teknisk viden og salgsevner. Her er det den tekniske viden, der gør forskellen mellem effektivitet eller ej – nærmere bestemt om sælgeren kan fixe problemer hurtigt og besidder evnen til at identificere nye produktideer.¹²⁷ Dette hænger videre sammen med det at give en god salgsservice og håndteringen af kundernes klager.

Sælgerens adfærd leder videre til trinnet *outcome performance* i modellen. Her fandt Baker, at følgende parametre er betydelige, hvis salgsafdelingen skal være effektiv:

- *Only producing a high market share*
- *Selling products with the highest profit margins*
- *Quickly generating sales of new products*

Dette er overraskende, da selve salget generelt er det, der måles på. Ej heller er opnåelsen af store kunder eller overstigningen af salgsmål bestemmende for bedre performance. Disse parametre kan være relevante at have i tankerne, når der skal sættes mål for sælgerne, jf. *goal setting*.¹²⁸ Denne undersøgelse er lavet på nogle af de største virksomheder i Canada, så disse parametre er måske ikke relevante for mindre salgsvirksomheder eller for virksomheder uden for Canada. Derudover skelnes der ikke mellem brancher, så det er muligt, at de undersøgte virksomheder er i samme branche, hvorfor resultaterne ikke uden videre kan overføres på virksomheder i andre brancher.

Barker skelner mellem, at lederen anvender *behavior*-baseret eller *outcome*-baseret kontrol under *Sales Management*. Ved sidstnævnte orientering opnår lederen kontrol gennem belønning eller

¹²⁶ Barker, 1999, side 100-101

¹²⁷ Barker, 1999, side 100

¹²⁸ Barker, 1999, side 99-100

afstraffelse, og dette fører ofte til kortsigtede resultater, hvor kundeservice og eftersalgs-service tilsidesættes. Ledere, der anvender *behavior*-baseret kontrol, vejleder deres medarbejdere i hvordan, de skal udføre deres arbejde, hvilket ofte leder til, at sælgerne bliver mere engageret i virksomheden og yder en bedre service til virksomhedens kunder.¹²⁹

Denne undersøgelse viser, at effektive sælgere ikke nødvendigvis har bedre evner i form af teknisk viden og salgsevner i forhold til ikke-effektive sælgere. Derimod har de en høj indre motivation, som stemmer overens med Ryan & Decis teori om indre motivation og dennes indflydelse på handlingers kvalitet. Ovenstående resultater fra Barkers undersøgelse indikerer, at højt præsterende salgstyrker karakteriseres af *behavior*-baseret ledelse frem for *outcome*-baseret ledelse, hvilket ikke understøtter forventningsteoriene og faktisk viser, at det modsatte er gældende – brugen af belønning mindsker effektivitet.

Det kunne være interessant at se, om Barker havde fundet frem til samme konklusion, hvis han havde brugt en af de andre tilgange til at vurdere virksomhedernes effektivitet på og målt på nogle andre faktorer. Det positive ved Barkers undersøgelse og hans effektivitetsmodel er, at selvom effektiviteten blev vurderet på mål, blev midlerne til at opnå målene også vurderet.

Cravens, Ingram & LaForge (1993) understøttede Barkers resultater omkring brugen af *behavior*-orienteret ledelse. De fandt også, at salgsvirksomheder, der brugte *behavior*-baseret kontrolsystemer ledte til bedre performance på de områder, de undersøgte (sælgernes karakteristika, salgs- og ikke-salgssadfærd, samt performance). Brugen af *behavior*-baseret kontrolsystemer ledte også til et bedre *outcome*, da de gennem en forbedret performance forbedrede deres salg. Derfor foreslog Cravens et al. at variabel løn skulle fylde mindre, og at den rette blanding af salgsledelse og kompensationskontrol er vigtige komponenter for at kunne maksimere sælgeres effektivitet.¹³⁰ En mere fyldestgørende undersøgelse kan måske måle på flere faktorer, fra forskellige tilgange til effektivitet, for at få et mere fyldestgørende billede af virksomhedernes effektivitet.

Anderson & Onyemah (2006) foreslår, at valget om at bruge en *behavior*- eller *outcome*-baseret ledelsesstil afhænger af det miljø virksomheden sælger i. Virksomheder skal anvende en *behavior*-baseret ledelsesstil, når virksomhedens sælgere mangler erfaring og har brug for at blive vejledt i den mest effektive metode til at sælge til virksomhedens kunder. Samt er denne ledelsesstil også at foretrække, når det er svært at vurdere præcis *hvilken* sælgers indsats, der har ledt til salget. Fokus er på, at lederen skal vejlede sælgerne og på hvad sælgerne gør, frem for hvad de opnår. Til gengæld er det bedst at anvende *outcome*-baseret ledelsesstil, når man nemt kan måle hvem, der har opnået de

¹²⁹ Barker, 1999, side 97

¹³⁰ Zoltner et al., 2012, side 179-180

enkelte resultater og salg, og når sælgerens evner og indsats bestemmer om salget gennemføres. Dette tages oftest i brug, når sælgeren er alene ude og sælge. Når ledelsesstilen er *behavior*-baseret belønnes sælgerne oftest i fast løn, og når ledelsesstilen er *outcome*-baseret belønnes sælgerne i variabel løn, for at kunne påvirke sælgerens adfærd.¹³¹

4.2.1 Vurdering af effektivitet

Det kan være svært at vurdere effektivitet i praksis. Sælgeres arbejdsrolle er blevet mere kompleks, da markedet har ændret sig og kunderne har adgang til meget mere information, end de har haft adgang til tidligere pga. internettet.¹³² Dette gør det mere vanskeligt at måle sælgeres egentlig performance – for et salg er ikke bare et salg. Et salg kræver at sælgeren ved, hvad virksomheden kan tilbyde af forskellige produkter og services og ud fra kundens problemer, kunne fremlægge den sammensætning af produkter og/eller services, som vil være mest fordelagtig for kunden og hvordan virksomhedens løsninger adskiller sig for konkurrenterne. Videre skyldes et salg ikke altid udelukkende sælgerens indsats. Kunden kan have fundet information og måske endda allerede taget beslutningen om at købe, inden kontakten er taget til virksomheden. Men hvordan kan effektivitet vurderes og hvilke faktorer er skyld i effektivitetsproblemer?

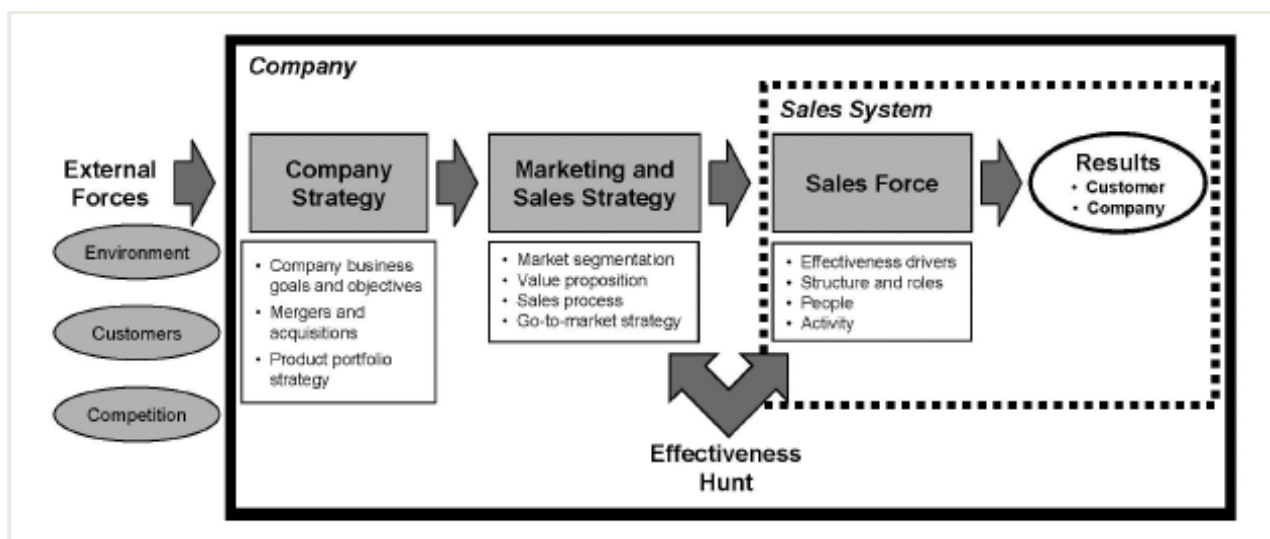
Zoltner, Sinha & Lorimer (2008) har udarbejdet et framework for hvordan, man kan vurdere effektiviteten i virksomheders salgsafdeling. Frameworket har to dele. Først kigges der på konteksten, hvori virksomheden befinder sig – også kaldet *the selling world*. Herefter gives der et detaljeret beslutningsorienteret indblik i salgsafdelingen, *the sales system*, og der gives et indblik i hvordan, sælgerne driver resultater.¹³³

Modellen, *the selling world*, som ses på næste side figur 4.2, synes at mangle en vigtig del – HR og den dertilhørende strategi! Ifølge modellen er belønning og performance management en del af effektivitets driverne og forfatterne skriver, at salgsafdelingen har ansvaret for disse. HRs strategi er helt udeladt fra modellen og HRs "normale" ansvarsområder, belønning og performance management, er overladt til salgsafdelingen. HR bør have ansvaret for styringen af disse to områder, og salgsafdelingens ledere skal inkluderes som en hjælp til at styrer sælgernes performance, da de har mere kendskab til sælgerne, og derfor er de en vigtig hjælp for HR til at få implementeret HRs politikker, herunder kompensationspolitikken. Derfor burde "*Marketing and Sales Strategy*" boksen være splittet i to, så der var plads til HR strategien i nedenstående figur 4.2.

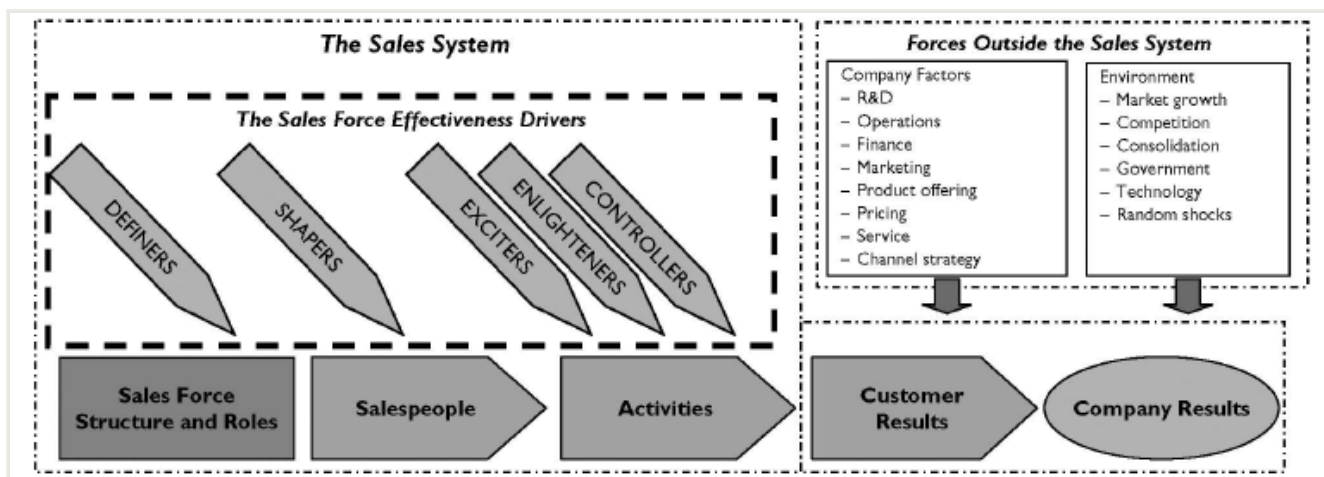
¹³¹ Zoltner et al., 2012, side 179

¹³² Zoltner et al., 2012, side 172

¹³³ Zoltner et al., 2008, side 117

Figur 4.2 – The Selling World¹³⁴

Modellen, der ses på nedenfor i figur 4.3, uddyber salgsafdelingen og de kræfter uden for salgsafdelingen, som påvirker kunderne og virksomhedens resultater. Den beskriver fem effektivitetsdrivere, der driver salgsafdelingen: *definers*, *shapers*, *exciters*, *enlighteners* og *controllers*. Disse påvirker forskellige dele af salgsafdelingen.

Figur 4.3 – The Sales System¹³⁵

Definers er de faktorer, redskaber og beslutninger, der fastlægger sælgernes rolle og territorier. *Shapers* har en indflydelse på sælgerne, i form af hvem der bliver ansat og hvordan de kan udvikle sig. De tre sidste kategorier påvirker sælgernes aktiviteter og adfærd. *Exciters* er med til at motivere sælgerne, og består af kulturen i virksomheden og salgsafdelingen, ledelsesstilen, compensationen og at arbejdet giver mening. *Enlighteners* er med til at give sælgerne den baggrundsviden om kunderne,

¹³⁴ Zoltner et al., 2008, side 117

¹³⁵ Zoltner et al., 2008, side 120

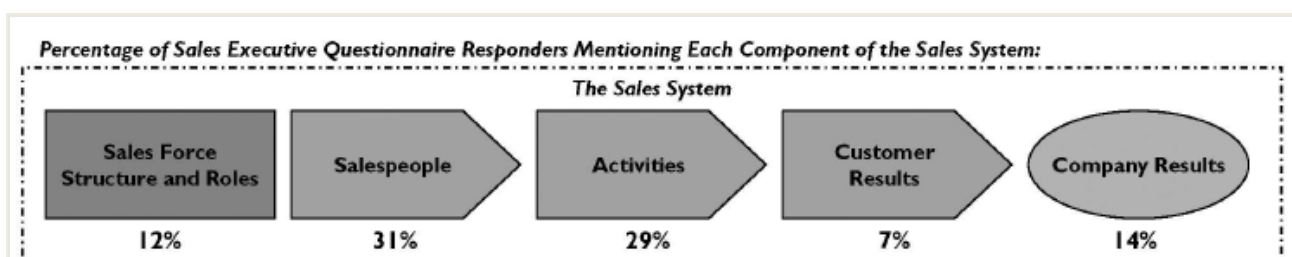
som de har brug for i deres arbejde. Dette er fx kunderesearch og *targeting*, samt viden om hvordan man håndterer kunderelationer. *Controllers* er med til at styre sælgernes aktiviteter og performance i den retning, som er rigtig for virksomheden. Dette er fx kompensation, performance management og *goal setting*, samt koordination af opgaver og kommunikation omkring dette. Kompensation er et værktøj, der kan bruges til at tiltrække de rette sælgere, motivere sælgerne til at øge deres indsats, og styre dem til at opnå fastsatte mål, som virksomheden har brug for at nå. Derved kan kompensation anvendes som både *shaper*, *exciter* og *controller* ifølge denne model og kan derved påvirke sælgernes aktiviteter og adfærd.¹³⁶

Zoltner, Sinha & Lorimer udførte en undersøgelse blandt 721 salgsledere for at finde ud af hvilke effektivitetsproblemer, de havde med deres sælgere. Salgslederne blev valgt på baggrund af, at de havde deltaget i forfatterens ledelsesuddannelsesprogram (*Accelerating Sales Force Performance*) mellem 1995-2005. Deltagerne kom fra 400 forskellige virksomheder fordelt i 20 lande, i forskellige industrier med forskellige størrelser af salgsstyrker, og de var salgs- eller marketingsledere på højt eller mellem højt niveau. De fik stillet spørgsmålet "*What sales productivity issues are you currently faced with?*". Svarene blev kategoriseret i forhold til *the selling world* og *the sales system*. Hvordan, problemerne fordeler sig i de to modeller, kan ses i figur 4.4 og 4.5 nedenfor.

Figur 4.4 – Salgslederes svar og *the Selling World*¹³⁷



Figur 4.5 – Salgslederes svar og *the Sales System*¹³⁸



Resultatet af undersøgelsen var, at 85 % af lederne nævnte salgsafdelingen, som værende hvor, der var et effektivitetsproblem og at sammenlagt 50 % af lederne nævnte, at effektivitetsproblemerne var med

¹³⁶ Zoltner et al., 2008, side 119-121

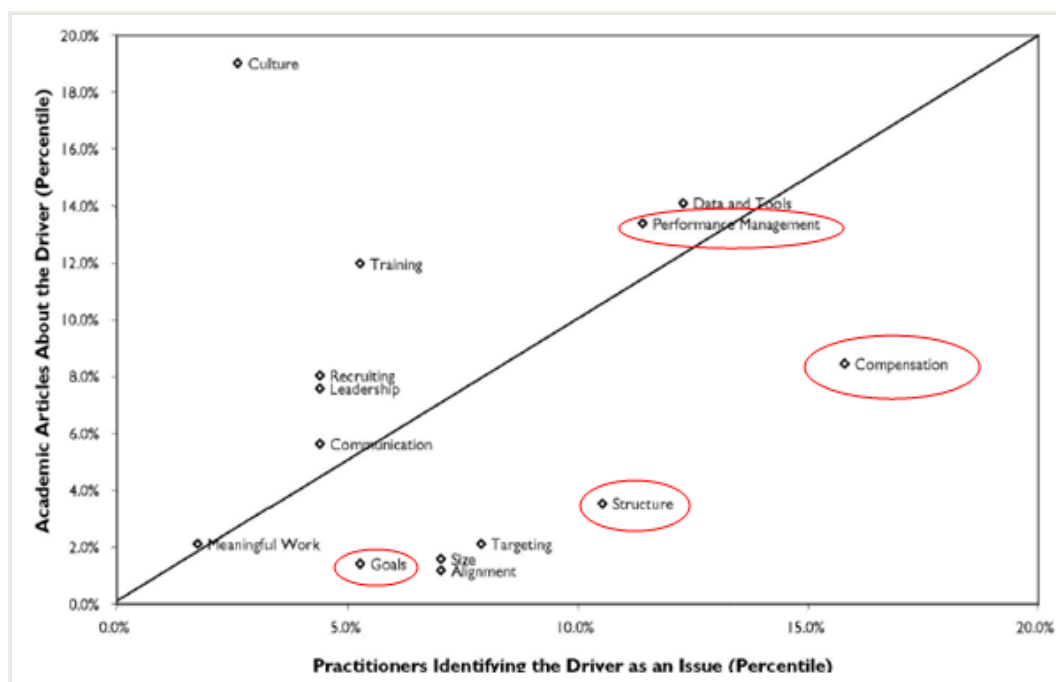
¹³⁷ Zoltner et al., 2008, side 122

¹³⁸ Zoltner et al., 2008, side 122

sælgerne og i deres aktiviteter. Dette bærer præg af at det kun var salgs- og marketingsledere, der deltog i denne undersøgelse. Deres fokus er netop på sælgerne, hvorfor det er naturligt, at de har flest problemer der. Videre nævnte 65 % af de adspurgte ledere, at mindst én af effektivitetsdriverne var skyld i problemerne og mange ledere nævnte flere af driverne. Ud af de 65 %, der nævnte driverne, nævnte 18 % at problemerne var med compensation/motivationsprogrammer, 13 % nævnte performance management og måling, 12 % nævnte salgsaftdelingens struktur og rollerne deri, og 6 % nævnte problemer med *goal setting* og *forecasting*.¹³⁹ Hvilket indikerer, at compensation og performance management er vigtige redskaber, når virksomheder skal være (mere) effektive.

I forbindelsen med undersøgelsen blandt lederne gennemgik forfatterne 143 salgsrelaterede artikler udgivet mellem 2001-2006, for at finde ud af hvilke effektivitetsdrivere, der var blevet undersøgt akademisk. Med udgangspunkt i de fem ovennævnte drivere, var der i de undersøgte artikler skrevet om compensation/motivationsprogrammer i ca. 8 % af dem, der var skrevet om performance management og måling i ca. 13 %, der var skrevet om salgsaftdelingens struktur og roller i ca. 3 % og i mindre end 2 % af de undersøgte artikler var *goal setting* og *forecasting* undersøgt. Forholdet, mellem hvad forskere har undersøgt og hvad ledere synes var skyld i ineffektivitet, er afbilledet i figur 4.6 nedenfor.

Figur 4.6 – Forholdet mellem lederes virkelighed og forskeres research om sælgeres effektivitetsdrivere¹⁴⁰



¹³⁹ Zoltner et al., 2008, side 123

¹⁴⁰ Zoltner et al., 2008, side 125

Figuren viser, at compensation, salgsafdelingens struktur og *goal setting* er blevet undersøgt for lidt i forhold til hvor vigtig disse områder er for praktiserende ledere, da disse ligger langt fra linjen, der deler grafen. Til gengæld er performance management blevet undersøgt i en passende størrelse, da denne ligger tæt ved linjen i grafen. Dette kan tyde på, at flere studier af compensation og *goal settings* vil kunne gavne forståelsen af, hvordan ledere i praksis kan anvende disse værktøjer bedre.

4.2.2 Effektiv performance og goal setting

I Zoltner, Sinha & Lorimers netop gennemgåede undersøgelse, hvor 6 % af lederne nævnte, at *goal setting* var skyld i effektivitetsproblemerne, ses det, at der kan være udfordringer ved at anvende faste mål. Morelli & Braganza (2012) identificerede fx 11 forhindringer for udviklingen af salgskvoter i et medicinalfirma i Spanien. Deres resultater kan ikke generaliseres for alle salgsvirksomheder, men de er værd at have i mente, når der skal udvikles mål for sælgere i andre virksomheder. De identificerede følgende forhindringer¹⁴¹:

1. **Urimelige nationale salgspregninger** Dette gælder for internationale virksomheder, hvor salgsmålene sættes af virksomhedens topledelse og hvor ledelsen ikke formår at være gennemsigtige omkring hvordan og hvorfor, de er nået frem til netop de salgsmål for de enkelte lande. Dette kan skabe utilfredshed blandt de lokale sælgere og det kan have en negativ indflydelse på deres motivation.
2. **Mangel på en ansvarshavende af goal setting processen** Der er nødt til at være én, der tager ansvaret for processen og for de dertilhørende resultater. Dette er vigtigt, for hvis der opstår problemer eller man bliver opmærksom på et problem, skal man vide hvem man kan gå til.
3. **Manglende involvering af sælgerne i fastsættelsen af målene** Dette stemmer overens med *goal setting* teorien, der siger, at når medarbejderen involveres i fastsættelsen af målene, forstærkes de positive sider af dette værktøj, fx øget performance og at medarbejderen kan få en følelse af at være kompetent¹⁴², som er vigtig jf. Ryan & Decis teori. Samtidig fører det til en følelse af at målene er retfærdige, som igen vil indgyde medarbejderne til at forsøge at opnå dem og være motiverende, jf. *equity* teorien.
4. **Retfærdig fastsættelse af målene** I forlængelse af forhindring 1 og 3 kræves det, at målene fastsættes på en retfærdig måde. Både ved at metoden, til at fastsætte dem, er gennemsigtig og forstås af alle. Samt er det vigtigt, at ikke alle modtager samme belønning. Fx hvis det

¹⁴¹ Morelli & Braganza, 2012, side 321-327

¹⁴² Locke & Latham, 1984, side 18-19

kræver mere eller mindre for nogle medarbejdere af opnå sine mål, men alle modtager samme belønning, vil det skabe utilfredshed for de medarbejdere, der må arbejde hårdere for deres belønning, og dette vil skabe en følelse af uretfærdighed blandt medarbejderne jf. *equity* teorien.

5. **Mangel på gennemsigtighed af den måde salgskvoterne er beregnet og fastlagt** Jf. forhindring 1, 3 og 4.
6. **Opfattet deling af salgs- og marketingsafdelingerne** Dette omhandler, at sælgerne og marketingsafdelingen ikke har de samme informationer om markedet, hvorfor der kan blive lavet nogle ukorrekte salgsprognoser, som sælgerne ikke kan leve op til. Hvis forholdet mellem sælgerne og marketingsafdelingen er god, kan der nemmere flyde informationer mellem de to grupper, hvilket kan give en bedre forståelse for salgsterritorierne og der er større chance for, at målene bliver realistiske.
7. **Mangel på tilstrækkelig information** Sælgerne får en masse information, når de er ude i markedet, og disse informationer er brugbare, når der skal sættes mål jf. forhindring 6. Derfor er det nødvendigt, at sælgerne har mulighed for at give denne information videre til ledelsen, hvilket er forhindring 8.
8. **Mangel på kanaler til formel feedback** Når sælgerne har information fra markedet, er det vigtigt, at de gennem nogle formelle kanaler kan videregive denne information til ledelsen – dem der sætter målene.
9. **Mangel på forståelsen af salgskausalitet** Dette hænger sammen med forhindring 10.
10. **Delte territorier for hver sælger** Når flere sælgere deler et salgsterritorium, kan det være svært at måle, hvem der er skyld i opnåelsen af målene. Forhindringen består i, at det kan være svært at vurdere sælgernes performance korrekt, hvilket gør det svært at sætte effektive mål for den enkelte sælger.
11. **Ubalancerede salgsterritorier** Når sælgernes territorier er forskellige fra hinanden i form af antallet af kunder og salgspotentiale, kan det være svært at fordele salgskvoterne mellem territorierne på en retfærdig måde.

Disse forhindringer viser, at brugen af fastsatte mål ikke er lige til, og som med (alle) andre ledelses- og performance værktøjer kræver det mange overvejelser inden det kan indføres og anvendes i virksomheden. Men ved at have fokus på disse forhindringer, kan man forbedre

målfastsættelsesprocessen for sine sælgere. Disse forhindringer viser også, at samarbejde og deling af information gennem hele virksomheden (til de relevante parter) er essentielt for fastsættelsen af effektive og brugbare mål. Specielt HR og lederne må oparbejde et tillidsfuldt samarbejde, hvis brugen af *goal setting* skal blive en succes.

4.3 Sælgere og compensation

Sælgeres compensation er ifølge Zoltner, Sinha & Lorimers undersøgelse skyld i effektivitetsproblemerne for 18 % af de adspurgte ledere. Hvilket viser nødvendigheden af at analysere på relationen mellem compensation og performance hos sælgere.

Sælgeres compensation er dobbeltsidet, da compensation er en stor udgift for virksomheden og "mindsker" virksomhedens profit, samtidig med at compensation med til at skaffe omsætning ved at være motiverende for sælgerne.¹⁴³ Derfor er det vigtigt for virksomheden at sikre, at den compensation, de giver, faktisk belønner den performance, som virksomheden har brug for, for at skabe profit. Men hvordan belønner man sælgere på den bedst mulige måde?

Først og fremmest må man forstå, at ikke alle sælgere er ens, og de kan reagere forskelligt på belønning. Oftest antages det, at sælgere er indkomstmaksimerende, men dette understøttes ikke af al empiri. Darmon (1987) har identificeret fem adfærdsmønstre for sælgere i deres forhold til økonomiske incitamenter og performancerelateret løn¹⁴⁴:

- **Money Sensitive Salespersons** Disse sælgere påvirkes i høj grad af økonomiske incitamenter. Når kompensationsniveauet øges, motiveres disse sælgere til at arbejde hårdere, og modsat når kompensationsniveauet mindskes, medvirker det til en nedgang i disse sælgeres indsats og performance.
- **Unresponsive Salespersons** Disse sælgere finder ingen (eller ingen yderligere) motivation ved ændring i kompensationsniveauet. Dette kan skyldes, at de enten ikke motiveres af økonomiske incitamenter, eller at de allerede har maksimeret deres salg til fulde og ikke kan øge salget mere – dette ville være gældende for sælgere, som faktisk er indkomstmaksimerende.
- **Leisure Sensitive Salespersons** Disse sælgere værdsætter fritid, hvilket fører til, at når kompensationsniveauet øges, vil de nedsætte deres indsats og salg, så de arbejder mindre end før, men alligevel oplever de en mindre forhøjelse i deres compensation. Hvis

¹⁴³ Darmon, 1981, side 381

¹⁴⁴ Darmon, 1987, side 23-24

kompressionsniveauet mindskes, vil de øge deres indsats og salg en smule, men ikke nok til at få samme indkomst som før.

- ***Income Satisfiers*** Disse sælgere vil tilpasse deres indsats og salg til at opnå den samme indkomst, ligegyldigt hvilket kompensationsniveauet de befinder sig på.
- ***"Irrational" Salespeople*** Disse sælgere vil mindske deres indsats og salg, når kompensationsniveauet øges. Dette er en irrationel adfærd og der findes ikke meget teoretisk eller empirisk belæg for denne "hypotese".

Disse adfærdsmønstre er identificeret tilbage i 1980'erne, hvor sælgerrollen var anderledes end den er i dag. Denne inddeling holder måske ikke i dag, men den viser, at man ikke kan generalisere alle sælgere som værende indkomstmaksimerende. Denne opdeling af adfærdsmønstre hos sælgere bygger på relationen til kompensationsniveauet, og ikke kompensationsstrukturen. Alligevel kan identificeringen af disse forskellige adfærdsmønstre vise, at der må tages højde for den enkelte sælger, når virksomheder udarbejder praksis for, hvordan de vil kompensere deres medarbejdere. En kompensationspolitik vil kun være motiverende og styre sælgernes indsats i den rigtige retning, når ledelsen ved, hvordan sælgerne reagerer på økonomiske incitamenter.¹⁴⁵ Når kompensationspolitikken er fastlagt, må virksomhederne fremover være opmærksomme på hvilken type sælger, de ansætter og lede efter sælgere, der motiveres af den kompensationsstruktur, som virksomheden benytter.

Kompensation er i sig selv et indirekte motivationsredskab, da det ikke fortæller, hvad der skal gøres, men det er et incitament, der ideelt set skal give sælgeren lyst til at gøre det nødvendige for at nå virksomhedens objektiver og mål.¹⁴⁶ Først når kompensationen sammenkobles med Performance Management bliver det til et direkte adfærdsstyrende motivationsredskab. Coughlan & Narasimhan (1992) udførte et undersøgende studie om nogle udvalgte faktorer, der har en målbar indflydelse på kompensationsstrukturen – fordelingen af fast og variabel løn, niveauet af den totale løn og den optimale horisont for den variable løn.

Fordelingen af fast og variabel løn er interessant pga. fordelingen af salgsincitamenter og risikodeling, jf. principal-agent teorien. Undersøgelsens resultater viste, at sælgeres kompensation vægter mest mod en større andel af fast løn, når sælgerens antal af år i ansættelse øges. Dette kan hænge sammen med, at når en medarbejder nærmer sig pensionsalderen, vil løftet om en lønstigning i fremtiden være mindre motiverende end for yngre medarbejdere, som kan nyde godt af lønstigningen

¹⁴⁵ Darmon, 1977, side 37

¹⁴⁶ Coughlan & Narasimhan, 1992, side 94

i længere tid end en medarbejder, der går på pension snarligt. Desuden er en større andel af fast løn forbundet med, at der er et karriereprogram planlagt og sælgeren genererer flere salg per opkald. Videre modtager de højere uddannede sælgere også en højere fast løn. Sælgere, der har en højere variabel løn komponent, har mere erfaring og bruger flere opkald på at få lukket et salg.¹⁴⁷

Niveauet af den totale løn afgøres af den gennemsnitlige løn i branchen, hvilket giver god mening, da virksomheder må være konkurrencedygtige på de lønforhold, de tilbyder medarbejdere, hvis de skal kunne motivere deres sælgere. Lønniveauet øges i takt med salgsvolumen, sælgerens anciennitet som sælger og som ansat i virksomheden, og uddannelsesniveauet i den samlede salgsstyrke. Til gengæld mindskes den af sælgerens rejseudgifter, som virksomheden må betale for.¹⁴⁸ Sidst nævnte kan være et udtryk for, at virksomheder prøver at holde omkostningerne nede, og når sælgere bruger mange penge i udførselen af deres arbejde, "straffer" virksomheden dem ved at give dem en lavere løn.

Horisonten for den variable løn er positivt relateret til horisonten for sælgerens salgskvote, altså vedkommendes salgsmål over tid. Jo højere kvote, jo højere variabel løn. Dette giver god mening, jf. at der skal være en tydelig sammenhæng mellem belønning og performance.

De anvendte data til denne undersøgelse kom fra den 23. undersøgelse af *sales force* kompensation indsamlet af Dartnell Corporation i 1986, som laves hvert andet år.¹⁴⁹ Forfatterne kørte dataene igennem nogle statistiske programmer for at finde tendenser og sammenhænge i de anvendte data. Det kunne være interessant at køre samme statistiske analyse på en nyere undersøgelse for at se om de samme tendenser og sammenhænge er gældende for sælgere i dag. Da dataene er næsten 30 år gamle og sælgerrollen har ændret sig siden da, kan resultaterne ikke direkte overføres til at være gældende for sælgere i dag. Videre er dataene fra 286 virksomheder i 39 forskellige klassifikationer af virksomhedernes branche. Derfor kunne det være relevant at køre samme undersøgelse (på samme data) på brancheniveau for at se, om det ville give et andet resultat.

Hvis virksomheder skal anvende kompensation til motiverer sine sælgere, må de vide hvilke komponenter der faktisk motiverer sælgerne. Jobber & Lee (1994) undersøgte, blandt livsforsikringsvirksomheder i UK, hvordan salgsledelsen og sælgerne opfattede diverse motiverende og demotiverende faktorer. Dette blev undersøgt via et spørgeskema, hvor der blev sendt 320 skemaer til salgsdirektører, som blev bedt om at give en kopi af skemaet til tre "typiske" sælgere i vedkommendes virksomhed. 50 % af de adspurgte virksomheder svarede tilbage med besvarelser fra 37 salgsdirektører og 62 sælgere. Kun 26 % af spørgeskemaerne var brugbare ud fra kriteriet om at

¹⁴⁷ Coughlan & Narasimhan, 1992, side 97 + 115-18

¹⁴⁸ Coughlan & Narasimhan, 1992, side 115 + 118

¹⁴⁹ Coughlan & Narasimhan, 1992, side 101

både salgsdirektøren og mindst én sælger havde besvaret skemaet. Der blev anvendt besvarede spørgeskemaer fra 24 salgsdirektører og 59 sælgere. De adspurgte skulle vurdere, hvor motiverende 30 faktorer var for sælgere. Dette skulle vurderes på en skala fra 0 (ikke effektive) til 3 (meget effektive). Videre skulle de vurdere, hvor demotiverende 21 faktorer var på en skala fra 0 (ikke skyld i dårlig motivation) til 3 (stor sandsynlighed for at være grunden til dårlig motivation). Der blev videre skelnet mellem motiverende faktorer inden for økonomiske incitamenter og overvågning, og der blev skelnet mellem demotiverende faktorer inden for økonomiske incitamenter, overvågning og personlige aspekter af jobbet.¹⁵⁰

Resultaterne viste, at der var nogle forskelle mellem de faktorer, som salgsledelsen opfattede som motiverende og demotiverende, og de faktorer, som sælgerne anså som værende vigtige eller 'ødelæggende' for deres motivation.¹⁵¹ Disse er opsummeret i tabel 2 på næste side.

Tabel 2 – Forskelle mellem salgslederens og sælgerens opfattelse af motiverende og demotiverende faktorer¹⁵²

	<i>Motivators</i>	<i>Demotivators</i>
<i>Sales directors value these factors more highly</i>	<i>Competitions/prizes</i>	<i>Supervisory relations</i>
	<i>Incentives based on target setting</i>	<i>Personal problems</i>
<i>Sales representatives value these factors more highly</i>	<i>Fringe benefits</i>	<i>Lack of advancement</i>
		<i>Lack of security</i>
		<i>Hours of work</i>

Salgsledere vurderede, at incitamenter baseret på målsætning var en høj motiverende faktor for sælgere – mere motiverende end sælgerne anså dem. Det samme var gældende for konkurrencer mellem sælgere og *awards*. Modsat vurderede sælgere personalegoder som en faktor, der var mere motiverende, end salgslederne gjorde. Det er interessant, at der kun var uenighed omkring betydningen af økonomiske incitamenters indflydelse på motivationen. Omkring i hvilket omfang faktorer under overvågning var motiverende, var der enighed blandt salgsledere og sælgere.

Af faktorer, der var demotiverende, fandt Jobber & Lee, at salgslederne opfattede personlige problemer og modvilje mellem kollegaer, samt forholdet til lederen som værende mere demotiverende end sælgerne antog dem for. Derimod opfattede sælgerne, at økonomisk sikkerhed, antal arbejdstimer og manglen på mulighed for udvikling var mere demotiverende end salgslederne gjorde. Begge

¹⁵⁰ Jobber & Lee, 1994, side 326-327 + 330

¹⁵¹ Jobber & Lee, 1994, side 331

¹⁵² Jobber & Lee, 1994, side 331, tabel 5

grupper var enige i at dårlige økonomiske incitamenter, virksomhedskulturen og frygten for at fejle var demotiverende faktorer.¹⁵³

Denne undersøgelse afslører, at der kan mangle overensstemmelse mellem hvad lederen tænker, at der motiverer sælgerne og hvad sælgerne mener, der er motiverende. Dette bevirker, at salgsledere må undersøge om deres antagelser, omkring hvad der motiverer deres sælgere, holder stik for at undgå konsekvenserne af at bruge de forkerte redskaber til (at prøve) at motivere sælgerne. Konsekvenserne, ved at bruge de forkerte redskaber, kan komme i form af lav motivation hos og utilfredshed blandt sælgerne, samt forkert brug og allokering af virksomhedens ressourcer.

At sælgerne ikke finder økonomiske incitamenter baseret på mål lige så motiverende som salgslederne, antyder at der skal ligges mere vægt på den faste løn del. Dette stemmer overens med de resultater Igalens & Roussels og Kuvass også er kommet frem til igennem deres undersøgelser. Fast løn opfordrer til loyalitet, stabilitet og til at give en god service til virksomhedens kunder. På den anden side modvirker fast løn individuelt initiativ. Initiativ kan fremkaldes via variabel løn, som også er en vigtig faktor, når sælgerne har en stor del i at genere salg, som kan kræve en ekstra indsats. For at virksomheders brug af incitamenter og belønningssystemer skal være motiverende, er det afgørende, at de relaterer til sælgernes individuelle mål.¹⁵⁴

Derudover er undersøgelsens resultater uenige med Igalens & Roussels resultater omkring værdien af *benefits*. Igalens & Roussels fandt, at *benefits* ikke var en motivationsfaktor, men her siger sælgerne, at de bliver motiveret af personalegoder. Det kunne være interessant at undersøge, hvilken værdi sælgerne tillægger personalegoder, siden de finder dem motiverende. Giver det fx status at få forskellige og/eller en masse goder gennem sin virksomhed? Opfattes det som et signal fra virksomheden om den værdi sælgerne har for dem? Skal sælgerne modtage andre goder end virksomhedens andre medarbejdere? Blandt andre kan disse spørgsmål være med til at forklare hvordan og hvorfor personalegoder har en værdi for sælgere. Dette vil ikke blive undersøgt nærmere i denne afhandling.

4.3.1 Effektiv kompensation til sælgere

Formålet, med at kompensere sælgere særskilt, er at anerkende deres rolle i virksomheden og forbinde deres kompensationsmuligheder med virksomhedens objektiver og især de langsigtede objektiver. Hvis sælgerne har et kortsigtet perspektiv, vil de fokusere på at generere øjeblikkelig belønning, som ikke nødvendigvis er gavnlig for virksomhedens strategi eller overlevelse. En effektiv

¹⁵³ Jobber & Lee, 1994, side 328-330

¹⁵⁴ Madhani, 2013, side 325

salgskompensationsstruktur gør, at sælgernes individuelle performance har en positiv indflydelse på virksomheden, ved at gøre følgende¹⁵⁵:

- ✓ Fremme og støtte virksomhedens marketings- og slagsplaner
- ✓ Kommunikere virksomhedens forventninger til sælgernes performance
- ✓ Påvirke sælgernes indsats og adfærd, ved at belønne dem på baggrund af deres performance og resultater
- ✓ Bidrage til virksomhedens kultur

En effektiv salgskompensationsplan er en god ting for både virksomhed og sælgere, da begge parter kan opnå nogle fordele derved. Disse er listet i tabel 3 nedenfor. Men hvilken fordeling af fast og variabel løn er mest passende og hvilke faktorer har en indflydelse på denne fordeling? Dette vil blive gennemgået i afsnit 4.3.1.1 nedenfor.

Tabel 3 – Fordele ved veltilrettelagte salgskompensationsplaner¹⁵⁶

Fordele	
Sælgere/salgsafdeling	Øget motivation og fastholdelse Bedre salgsfokus og performance Høj rate af erhvervelse af kunder og konto penetration
Virksomheden	Øget kundetilfredshed og loyalitet Salgsvækst og forbedret rentabilitet Bedre stabilitet og bæredygtig performance

4.3.1.1 Kompensationsstruktur

For at kunne designe en effektiv kompensationsstruktur må man først og fremmest forstå sælgernes rolle. Det er vigtigt at forstå den rolle, som sælgerne spiller og hvilken betydning den rolle har for virksomheden. Herefter skal man identificere hvad sælgerne skal gøre og hvilke evner, færdigheder og viden som de har brug for, for at kunne gøre dét. Hertil hører også, at virksomheden må have nogle klare udviklingsstrategier for sine medarbejdere, jf. relationel belønning i *Total Reward* modellen. Den ideale lønpakke afhænger videre af, hvor meget kontrol sælgeren har over de resultater vedkommende kan skabe – denne kontrol påvirker den optimale fordeling af fast og variabel løn.¹⁵⁷ Derudover må man vide, hvad der motiverer den enkelte sælger, jf. Darmons adfærdsmønstre.

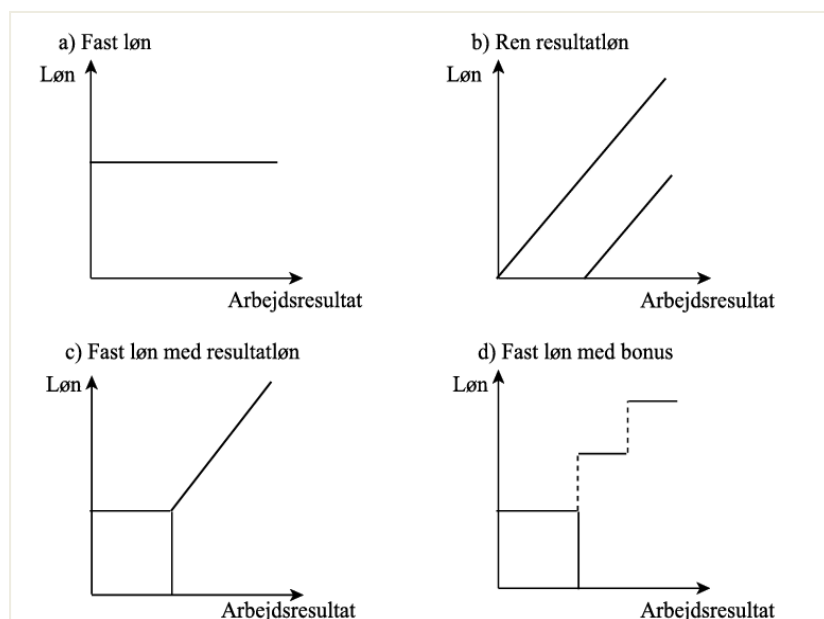
¹⁵⁵ Madhani, 2010, side 179-180

¹⁵⁶ Madhani, 2010, side 180

¹⁵⁷ Greene, 2011, side 130-131

Principal-agent teorien er en udbredt teori, der ofte anvendes til at analysere forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Men teorien kan ikke give et endegyldigt svar på, hvilken fordeling af fast og variabel løn, der imødekommer begge parter, samt løser risikoallokerings- og motivationsproblemet – *moral hazard*. Set fra medarbejderens perspektiv består den optimale kompensationsstruktur udelukkende af fast løn. Dette er illustreret i figur 4.7, graf a), som ses nedenfor. Denne aflønningsform giver medarbejderen økonomisk sikkerhed, men løser ingen af teoriens problemer. Set fra virksomhedens perspektiv består den optimale kompensationsstruktur udelukkende af variabel løn, som illustreret i graf b) nedenfor, da resultatafhængig løn kan motivere medarbejderne til at gøre en indsats. Denne struktur vil ikke kunne løse risikoallokeringsproblemet, da medarbejderne bærer hele risikoen ved denne kompensationsstruktur. Dette leder til, at den bedste kompensationsstruktur må bestå af både fast løn og variabel løn. Derved beskyttes medarbejderen mod at påtage sig en risiko, men samtidig opfordres vedkommende til at yde en indsats, så *moral hazard* problemet undgås.¹⁵⁸ Dette leder til to muligheder for fordelingen af fast og variabel løn, som vist ved graf c) og d) i figur 4.7.

Figur 4.7 – Forskellige kompensationsstrukturer, som løsninger på motivations- og risikoallokeringsproblemet¹⁵⁹



Graf c) illustrerer en kompensationsstruktur, hvor der er en fast løn, der suppleres med en variabel løn, der lineært følger medarbejderens arbejdsresultat. Denne kompensationsstruktur løser begge problemer, så længe medarbejderens forventede nytte af den variable løn er større end den forventede nytte af den faste løn. Graf d) illustrerer en kompensationsstruktur, der består af en fast løn og en bonus ordning af flere trin. Hvert trin udløses, når medarbejderen har gjort den indsats, bonustrinnet kræver. Denne kompensationsstruktur løser igen kun begge problemer, når medarbejderens forventede nytte af bonussen er større end den forventede nytte af den faste løn. Ofte vil medarbejderne anse det

¹⁵⁸ Ibsen & Christensen, 2010, side 126

¹⁵⁹ Ibsen & Christensen, 2010, side 125

"øverste" bonustrin, som uopnåelig, hvorfor de ikke vil gøre nogen som helst indsats, efter bonustrinnet før er opnået.¹⁶⁰

Problemet med disse to mulige fordelinger af fast og variabel løn er, at de kun løser teoriens problemer, så længe medarbejderens forventede nytte af den variable løn er større end den forventede nytte af den faste løn. Rent økonomisk er nytten af lønnen den samme, om den kommer i fast eller variabel form, hvis ikke nytten af den faste løn egentlig er højere, da den er garanteret. Fx hvis en person skal ud og købe et hus og banken skal vurdere, hvor meget personen kan låne, så kan den variable løn være nok så høj og være udbetalt 100 % de sidste mange måneder, men vurderingen bliver alligevel kun beregnet på den faste løn.¹⁶¹ Men nytten af variabel løn kan være større hos medarbejdere, der får en tilfredshed af at gøre sig fortjent til at få lønnen. Da det derved bliver nemmere for medarbejderen at se, hvad vedkommende har fortjent – lønnen følger præstationen.

Tremblay, Côté & Balkin (2003) gennemførte en empirisk undersøgelse baseret på principal-agent teorien. De undersøgte flere faktorer, der var med til at påvirke fordelingen af fast og variabel løn, og fandt, at opgaver, hvor den nødvendige adfærd og indsats kan defineres præcist og hvor forholdet mellem input og output nemt kan bedømmes, er positivt relateret til brugen af en større andel af fast løn, og at sandsynligheden for at observere sælgernes adfærd og performance er positivt relateret til brugen af en større andel af fast løn.¹⁶² Når dette er aktuelt, er der ikke noget motivationsproblem, da principalen/lederen nemt kan se om agent/medarbejderen har udført den forventede performance. Videre er tilstedeværelsen af salg, som flere sælgere har arbejdet på, og sværhedsgraden af at kunne måle sælgernes resultater også positivt relateret til en større andel af fast løn.¹⁶³ Hvilket også understøtter principal-agent teorien.

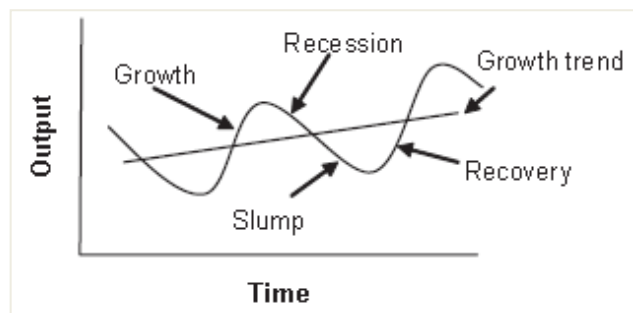
En anden tilgang, til at bestemme fordelingen af fast og variabel løn, har Madhani (2010) givet rammerne til. Her tages der hensyn til de forskellige stadier af konjunkturcyklus. Dette er afbilledet i figur 4.8 på næste side. Betydningen af evnen, til at tilpasse sig de forskellige stadier, er signifikant, hvis sælgernes performance skal være effektiv, hvilket understøttes af Barkers undersøgelse omkring sælgeres effektivitet.

¹⁶⁰ Ibsen & Christensen, 2010, side 125-126

¹⁶¹ Forfatterens egen erfaring fra praksis

¹⁶² Tremblay et al., 2003, side 1667

¹⁶³ Tremblay et al., 2003, side 1667

Figur 4.8 – Konjunkturcyklus¹⁶⁴

Virksomheder må forstå alle de faktorer, der påvirker kompensationsomkostningerne, inklusiv økonomiske trends. Hvis virksomheden ikke tilpasser kompensationsstrukturen til hvilket stadie, den befinder sig i på konjunkturcyklussen, kan der opstå forskellige ulemper.¹⁶⁵ Fx kan virksomheder, der betaler for meget i løn til sine

sælgere, ødelægge virksomhedens økonomiske grundlag, når der er nedadgående konjunktur og derved ikke have råd til at hyre de nødvendige sælgere, som kan hjælpe virksomheden med at overleve under de vanskelige markedsforhold. Videre er der risiko for, at virksomheden må fyre (gode) medarbejdere, da der ikke er råd til at betale høje lønninger til mange ansatte, når konjunktureren er nedadgående. Modsat hvis virksomheden betaler sine sælgere mindre, end hvad de kunne få hos andre virksomheder, kan den risikere at miste værdifulde sælgere og have svært ved at tiltrække dygtige sælgere.¹⁶⁶

Da ovenstående ulemper er mulige udfald af ineffektive kompensationsstrukturer, er det vigtigt, at der er plads til justeringer af fordelingen af fast og variabel løn efterhånden som virksomheden bevæger sig gennem de forskellige stadier af konjunkturcyklussen, hvorfor evnen til at tilpasse sig er nødvendig hos sælgerne – de skal være omstillingsparate. Madhani skriver, at lønnen skal justeres efter, hvor udfordrende jobbet er. Når jobbet er udfordrende, bør den totale løn udgøres af en større andel af fast løn og en mindre andel af variabel løn. Dette er omvendt, når jobbet er nemmere og salg er nemmere at opnå.¹⁶⁷ Dette er afbilledet i figur 4.9 på næste side.

I sammentrækningsfaserne (*recession* og *slump*) fokuserer virksomheden på at overleve og dette kan gøres ved at nedbringe omkostningerne til sælgerne. Sælgerne har fokus på at vedligeholde og øge salget til eksisterende kunder og fastholde virksomhedens markedsandel.¹⁶⁸ Men holder dette altid stik? I ekspansionsfaserne øges økonomien og i sammentrækningsfaserne mindskes økonomien.¹⁶⁹ Er det ikke netop, når der er vækst i økonomien, at det bliver nemmere for sælgerne at sælge, hvorfor de her burde motiveres gennem variabel løn? Og når økonomien er i recession, burde det være svære at sælge, da man her passer på sine penge. Men det kan være at dette afhænger af virksomheden og dens

¹⁶⁴ Madhani, 2010, side 181

¹⁶⁵ Madhani, 2010, side 182

¹⁶⁶ Madhani, 2010, side 182

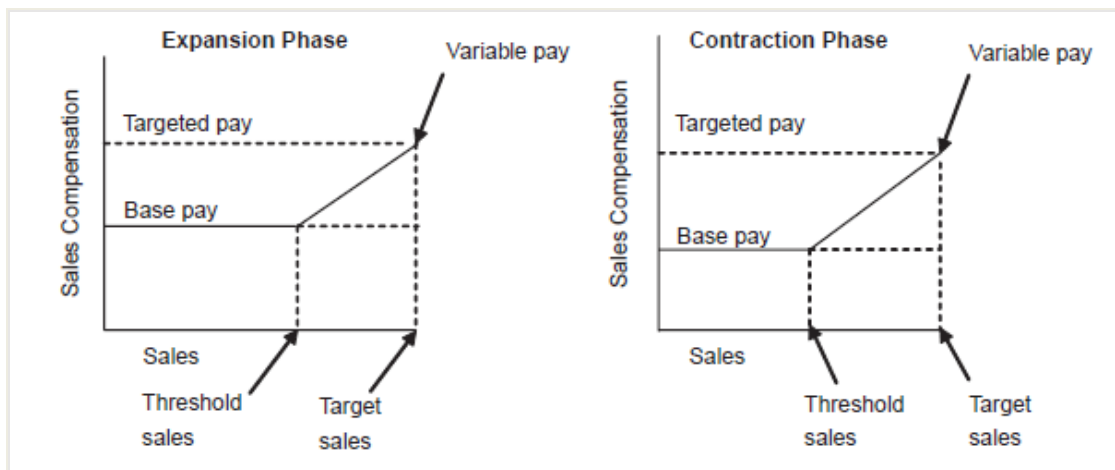
¹⁶⁷ Madhani, 2010, side 182-183

¹⁶⁸ Madhani, 2010, side 183-184

¹⁶⁹ Madhani, 2010, side 181

produkter, kunder, markeder osv. Dette må være op til den enkelte virksomheds HR afdeling at afdække, hvis/når de vil tilpasse kompensationsstrukturen til konjunkturcyklussen.

Figur 4.9 – Balancering af fast og variabel løn i forhold til konjunkturcyklus¹⁷⁰



Når virksomheder tilpasser deres kompensationsstruktur efter konjunkturcyklussens stadier, er det en fordel for både virksomheden og sælgerne. Sælgerne sikres økonomisk stabilitet ved en højere fast løn, når det er svære at sælge og ved en højere variabel løn, når det er nemmere at sælge. Der er dog visse udfordringer ved at indføre en kompensationsstruktur, der løbende ændrer sig. Medarbejdere er komfortable, når de ved, hvordan deres compensation er sammensat, og ved ændringer kan der opstå uro.¹⁷¹ Dette kan ordnes ved tydeligt at kommunikere, hvordan det fungerer, hvad det indebærer for medarbejderne og vigtigst af alt, hvorfor virksomheden gør det og hvilke fordele det vil give til virksomheden og medarbejderne. Videre vil en virksomhedskultur, der fremmer forandringer, være med til at hæmme eventuel modstand fra medarbejderne.

Madhani (2013) beskrev senere hen, at også sælgernes karrierecyklus, produkternes livscyklus og virksomhedens livscyklus har en betydning for salgskompensationsstrukturen, da disse cyklussers forskellige stadier har indflydelse på sælgernes motivation og performance.¹⁷² Disse livscyklusser er afbilledet i bilag 2.

Karrierecyklus Sælgere (og andre medarbejdere) går igennem fire stadier i deres karrierecyklus: Det forberedende/udforskende stadie, udviklingsstadiet, det modne/vedligeholdende stadie og det faldende/frigørende stadie. Stadiet, sælgeren befinder sig i, har en indvirkning på om sælgeren motiveres bedst af fast eller variabel løn. Sælgere i det forberedende/udforskende stadie bliver

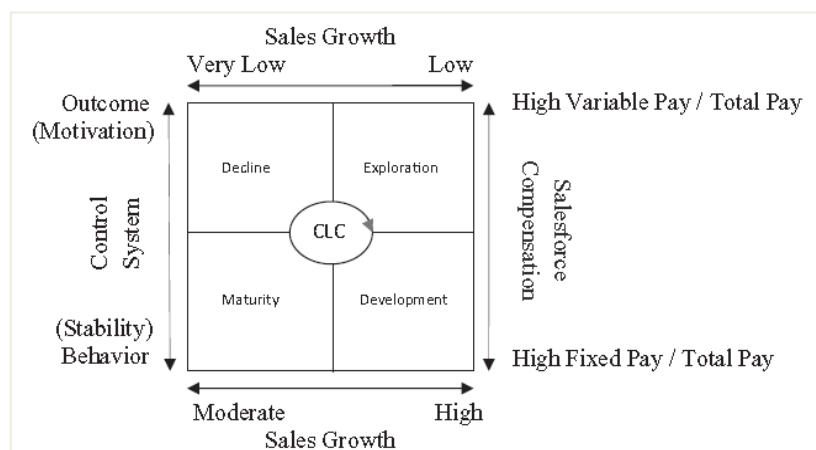
¹⁷⁰ Madhani, 2010, side 186

¹⁷¹ Forfatterens egen erfaring fra praksis

¹⁷² Madhani, 2013, side 317

generelt motiveret af en højere andel af variabel løn, som hører sammen med, at individer i dette stadie er ude efter at udvikle sine kompetencer og bidrage til virksomheden. Bekræftelse i om man har kompetencer og bidrager til virksomheden afspejles nemmere gennem variabel løn. Ved at opnå en høj udbetaling af variabel løn bliver vedkommende bekræftet i sit arbejde og sine kompetencer. Når sælgeren træder ind i udviklingsstadiet vil vedkommende foretrække at modtage en højere andel af fast løn, da *work-life* balancen kommer i fokus, fx hvis vedkommende er i gang med eller har stiftet familie, som kræver (økonomisk) sikkerhed og stabilitet. I det modne/vedligeholdende stadie handler det om at opretholde sælgernes motivation og produktion, dette gøres ved at reducere den faste løn. I det sidste stadie af medarbejdernes karriere er variabel løn med til at holde fokus på performance, da de forbereder sig på at gå på pension, hvorfor deres fokus ikke er på at fastholde deres professionelle position.¹⁷³ Dette er afbilledet i figur 4.10 nedenfor, hvor også *outcome*-baseret og *behavior*-baseret kontrolsystemer er inddraget.

Figur 4.10 – Karrierecyklus og kompensationsstrategi¹⁷⁴



I det første og sidste stadie af sælgeres karriere livscyklus er det mest passende at benytte *outcome*-baseret kontrolsystemer, hvor fokus er på sælgernes performance og salg. I det første stadie kan *outcome*-baseret kontrol være en god ide for at vurdere om sælgerne har et naturligt talent for salg, og

om de nemt kan udvikle deres kompetencer i de næste stadier eller om de skal vælge en anden profession. I sidste stadie har sælgerne udviklet deres kompetencer og har (måske) ikke langt igen på arbejdsmarkedet, hvorfor der er fokus på, at de bruger det, de har lært gennem deres karriere til at sælge, hvilket hænger sammen med, at andelen af den variable løn er højere, og at de gennem salg kan øge deres samlede compensation. I de to midterste stadier er det mere passende at bruge *behavior*-baseret kontrol, da sælgerne her er i gang med at stabilisere (og specialisere) sig indenfor deres område. Dette kræver vejledning fra (erfarne) ledere, der kan støtte og hjælpe dem med at udvikle deres kompetencer.

Videre er der forskellige grader af sælgernes salg og hvor hurtigt de forbedrer deres performance og salg, også kaldet salgsvæksten. I første stadie er salgsvæksten generelt lav, da

¹⁷³ Madhani, 2013, side 317-319

¹⁷⁴ Madhani, 2013, side 319

sælgerne er nye på arbejdsmarkedet og i rollen som sælger. Salgsvæksten stiger til at være høj i udviklingsstadiet, hvilket hører sammen med sælgernes udvikling af deres kompetencer. I tredje stadie bliver salgsvæksten moderat, da sælgerne her har lært sine kompetencer at kende og ikke på samme måde har behov for at bevise sine evner, men arbejder det der (minimum) forventes af dem. Når sælgerne når ind i sidste stadie, er salgsvæksten på et minimum, da sælgerne har mere fokus på fx at oplære nye sælgere i virksomheden, samt koncentrere sig om nogle andre ting og forbereder sig på at forlade arbejdsmarkedet.

Alle mennesker er forskellige og denne model skitserer blot, hvordan den typiske medarbejders karrieracyklus er, men man kan altid finde medarbejdere (og sælgere), der ikke passer ind i denne inddeling.

Produkters livscyklus Produkter går igennem en lignende livscyklus, hvor der tages højde for tiden, det tager for produktet at penetrere markedet, vækstrater, antallet af konkurrenter og den naturlige konkurrence, der er mellem produkter. De forskellige stadier kan påvirke blandt andet salgsvæksten i sælgernes karrieracyklus som nævnt ovenfor. Produkters livscyklus påvirkes endvidere af virksomhedens beslutninger omkring markedsføringen af dem. Her skelnes der mellem to strategier: *the pull strategy* og *the push strategy*. *The pull strategy* består blandt andet af reklamer og kuponer, der kommunikerer direkte med brugeren/kunden. *The push strategy* består blandt andet af brugen af virksomhedens sælgere.¹⁷⁵

I cyklussens første stadie, introduktionsstadiet, anvendes *the pull strategy* ved at have fokus på at reklamere meget for produktet. *The push strategy* anvendes i form af incitament til sælgerne, så de får fokus på at introducere det til kunderne. Derfor skal der være en andel af variabel løn. Men da virksomheden og sælgerne ikke ved om og i hvilken udstrækning, produktet kan sælges til kunderne, skal den variable løn være en moderat andel, da der også skal være fast løn.¹⁷⁶ I vækst- og modningsstadierne er fokus på *the push strategy* gennem brugen af sælgerne til at opbygge et marked for produktet hos kunderne. Videre anvendes reklamering i vækststadiet til at opbygge loyalitet omkring mærket og i modningsstadiet anvendes reklamering til at differentiere produktet. I vækstfasen skal der anvendes en høj andel af fast løn, da sælgerne anvendes til at skabe fokus på produktet hos kunderne – *the push strategy*. I modningsstadiet er produktets fuldt synligt på markedet, og hvis virksomheden skal øge sin markedsandel kommer den ikke fra nye kunder, som den gør i vækstfasen, men fra konkurrenternes kunder¹⁷⁷, hvorfor andelen af den variable løn gerne må øges en smule, for at få sælgerne til at "udnytte" salgspotentialet i markedet og sælge mange produkter. I produktets sidste

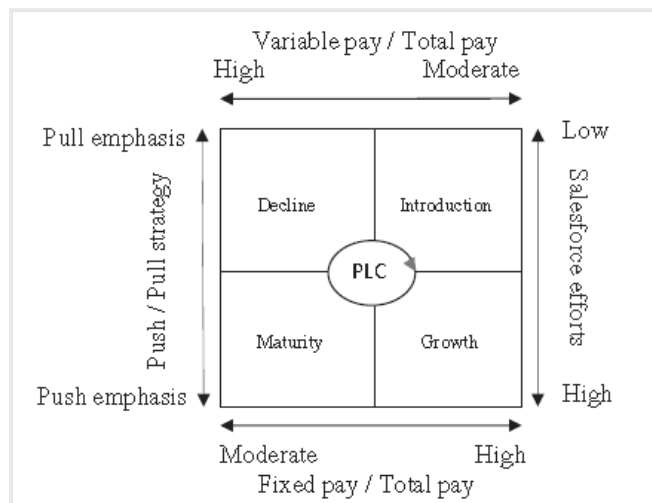
¹⁷⁵ Madhani, 2013, side 320

¹⁷⁶ Madhani, 2013, side 320

¹⁷⁷ Madhani, 2013, side 320

stadie gælder det om at mærket overlever, frem for at produktet overlever – at virksomheden (for)bliver den foretrukne leverandør hos kunden. Samtidig skal de sidste produkter sælges. Dette gøres gennem rabatter, som kan lokke kunderne til at købe produktet. Derfor er der fokus på den variable løn i denne fase, for at motivere sælgerne til at gøre en indsats på at få de sidste produkter solgt.¹⁷⁸ Dette er afbilledet i figur 4.11 nedenfor.

Figur 4.11 – Produkt livscyklus og kompensationsstrategi¹⁷⁹



Ved at balancere den faste og variable løn i løbet af produktets livscyklus, kan virksomheder holde den optimale kompensationsstruktur og fastholde virksomhedens succes som brand, samt overlevelse.

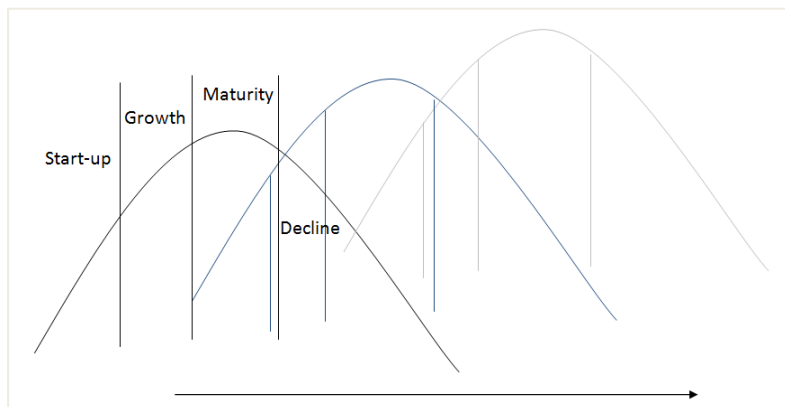
Virksomheders livscyklus Samtidig med at virksomheder vokser, udvikler og forandrer sig, må deres politikker, praksisser og systemer også ændre sig – herunder måden de kompenserer sælgerne (og andre medarbejdere) på. Hvis man forstår, hvordan virksomhedens livscyklus forandrer sig over tid, kan man også nemmere forstå, hvordan HR *management* praksis bør forandres, og når stadiet er bestemt, kan HR strategien udvikles.¹⁸⁰

De stadier, virksomheder gennemgår i deres livscyklus, ligner dem i produkters livscyklus: opstartsstadiet, vækststadiet, modningsstadiet og forfaldsstadiet. Forskellen er dog her, at virksomheders livscyklus ikke nødvendigvis behøver at nå til forfaldsstadiet, men ved at være innovativ kan den ene livscyklus "afløses" af den anden osv., dette er afbilledet i figur 4.12 på næste side.

¹⁷⁸ Madhani, 2013, side 320-321

¹⁷⁹ Madhani, 2013, side 321

¹⁸⁰ Madhani, 2013, side 321

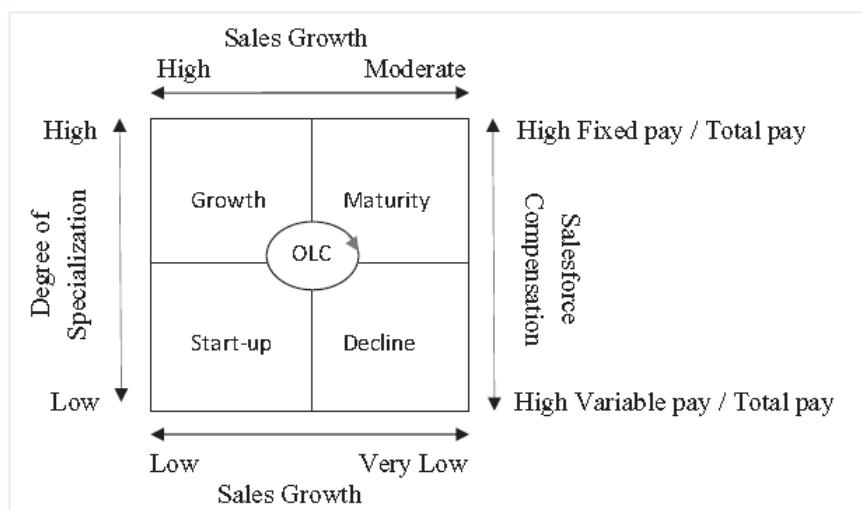
Figur 4.12 – Overlevende virksomheders livscyklus(ser)¹⁸¹

Salgsjobbets karakteristika ændres alt efter, hvilket stadie virksomheden befinder sig i, og dette har betydning for valget af kompensationsstrukturen. I opstartsstadiet gælder det for virksomheden om at gøre markedet opmærksom på virksomhedens produkter og services, og ramme så mange købere

som muligt, derfor er det passende med en høj andel af variabel løn, der motiverer sælgerne til at kontakte så mange potentielle kunder som muligt. Dette hænger også sammen med, at opstartsfasen er en dyr økonomisk omgang, hvorfor det er passende at betale sælgerne ud fra den omsætning de kan skaffe. Samtidig er graden af specialisering lav, da "alle" sælgerne skal prøve at sælge alle virksomhedens produkter eller services. Dette ændrer sig, når virksomheden når vækststadiet. Her er der brug for mere specialiserede sælgere, der kan give en god service til de kunder, der er "bidt på krogen" og dem, der løbende kommer til i dette stadie. Dette fokus kræver en højere andel af fast løn, som motiverer sælgerne til at bruge tid på indirekte salgsopgaver. Når sælgerne giver en god kundeservice kan dette ryktes i markedet, som vil kunne tiltrække nye kunder. I vækststadiet er salgsvæksten høj, derefter bliver den moderat i modningsstadiet, hvor fokus stadig er på at have specialiserede sælgere, der kan give en god service til virksomhedens kunder, hvilket stadig kræver en højere andel af fast løn. Den høje andel af fast løn i disse to stadier er også med til at tiltrække de rette specialister. Når virksomheden når til forfaldsstadiet, handler det enten om overlevelse eller om at få tømt lageret for "gamle" og udgåede produkter. Hvis virksomheden prøver at overleve, har virksomheden fokus på at kontrollere sine omkostninger, dette kan gøres ved at skifte til en højere andel af variabel løn, der binder udgifterne til sælgerne med virksomhedens omsætning. Hvis virksomheden prøver at komme af med de sidste enheder af udgåede produkter, kan tilknytningen til en variabel løn få sælgerne til at blive motiveret for at få solgt de sidste enheder.¹⁸² Derved gøres der klar til, at virksomheden kan starte endnu en livscyklus op med nye produkter. Dette er afbilledet i figur 4.13 på næste side.

¹⁸¹ Egen tilvirkning ud fra Madhani, 2013, side 321

¹⁸² Madhani, 2013, side 322-323

Figur 4.13 – Virksomhedslivscyklus og kompensationsstrategi¹⁸³

Ved at tilpasse kompensationsstrukturen til de forskellige stadier i sælgernes karrierecyklus, produkternes livscyklus, virksomhedens livscyklus og konjunkturcyklussen, vil virksomheden bruge sine omkostninger til sælgernes kompensation mest effektivt, både i forhold til at motivere

sine sælgere, men også til at få mest værdi for pengene. Dette vil også være med til at opbygge og vedligeholde konkurrencemæssige fordele i markedet. Dette skal gøre dynamisk af HR og har en effekt selvom det gøres lidt "løst" i forhold til stadierne.¹⁸⁴

Denne måde, at anskue koblingen mellem fordelingen af fast og variabel løn og de forskellige cyklusser, har udgangspunkt i sælgere, der er indkomstmaksimerende. Som nævnt tidligere er det ikke alle sælgere, der er indkomstmaksimerende, jf. Darmon, hvorfor dette ikke nødvendigvis vil hjælpe virksomheder til at motivere alle deres medarbejdere. Men det giver grund til at huske på, at der kan være ulemper ved at have en kompensationsstruktur, der er fastlåst og som ikke (nemt) kan ændres, når behovet opstår.

4.3.2 Problemer ved brugen af variabel løn

Brugen af variabel løn kan medføre problemer og hindre opnåelsen af de(t) mål, som virksomheder anvender variabel løn til. Derfor er det vigtigt, at virksomheder er opmærksomme på disse problemer i deres anvendelse af variabel løn. Campbell, Campbell & Chia (1998) har inddelt disse problemer i fem kategorier, samt fundet de traditionelle dertilhørende løsninger:

1. **Målingsproblemer** Det første problem omkring måling går på om virksomheden overhovedet kan måle medarbejdernes individuelle performance, og at der kan opstå tvivl om målingerne er præget af subjektivitet og personlige forhold. Dette løses oftest ved at anvende (overvejende) objektive målinger og træne lederne, der skal udføre vurderingen, så man undgår de almindelige fejl, som ikke-trænede ledere kan begå. Det andet målingsproblem omhandler opgaver, der afhænger af andres bidrag. Selvom en opgave nemt kan specificeres,

¹⁸³ Madhani, 2013, side 322

¹⁸⁴ Madhani, 2010, side 183

kan der være et problem med at medarbejdere i nogen grad vurderes på noget, som vedkommende ingen kontrol har over eller som ikke har opnået på egen hånd. Ved dette problem er variabel løn ikke den optimale måde at belønne medarbejderne på.¹⁸⁵

2. **Problemer med feedback og godkendelse af performance vurderinger** Disse problemer omhandler medarbejdernes accept af vurderingen – om medarbejderne synes, at vurderingen er korrekt og at den belønning, vurderingen medfører, er retfærdig, jf. *equity* teorien. Dette kan løses ved at inddrage medarbejderen i evalueringsprocessen – fx ved løbende at give feedback. Samtidig er det vigtigt, at lederen besidder evnen til at give konstruktiv feedback, hvilket kan hjælpes på vejen ved at følge tekstbøgers vejledning til vellykkede performance vurderingsmøder. Derudover kan lederen opfatte disse møder som ubehagelige, hvis mødet skal opnå flere mål samtidig. Fx hvis lederen både skal give feedback på medarbejderens tidligere performance, som ikke har været så god og samtidig skal motivere medarbejderen fremadrettet ved at sætte nye mål, som medarbejderen skal vurderes ud fra i den næste målingsperiode. Dette kan løses ved at holde to møder. Ét møde hvor lederen giver feedback og ét andet møde senere hen, hvor fremtidig performance diskuteres og planlægges. På denne måde har medarbejderen mulighed for at "sunde" sig oven på den evt. negative vurdering af vedkommendes tidligere indsats og kan dermed være mere modtagelig for at snakke om fremtiden, og hvordan der kan rettes op på indsatsen fremadrettet.¹⁸⁶

3. **Problemer med belønningens attraktivitet** Dette kan opstå, når belønningen er for lille, fx ved lønstigninger. Ifølge Lawler kræver det minimum en 3 % lønstigning, førend medarbejdere ligger mærke til belønningen. Derfor kræver variabel løn, at virksomheden har et tilstrækkeligt stort budget til at kunne give meningsfyldte belønninger til medarbejdere, der performer og lever op til sine mål. Samt kan der være problemer med forskellen på belønningen, som en mindre god performance medbringer, og belønningen, som en rigtig god performance medbringer. Forskellen på belønningens størrelse skal være signifikant, hvis den skal have betydning og påvirke medarbejderne positivt til at præstere. Dette problem kan være svært at løse, da det kan være svært at vurdere, hvilken lønstigning, der er passende, samt at virksomheden ikke ønsker at øge sine lønomkostninger.¹⁸⁷

4. **"Støj" i systemet** Dette er fx forsinkelsen mellem præstationen og den dertilhørende belønning, hvilket fjerner den synlige sammenhæng mellem performance og belønning, som

¹⁸⁵ Campbell et al., 1998, side 132-133

¹⁸⁶ Campbell et al., 1998, side 133-134

¹⁸⁷ Campbell et al., 1998, side 134

netop er hensigten med brugen af variabel løn. Normalt gives performancevurderinger én gang om året, og dette kan være svært at ændre, da det ville kræve en del administrativt arbejde, hvis medarbejdere løbende skulle vurderes og belønnes i løbet af året. Dette kan løses ved at være meget specifik omkring hvilken indsats og præstation, der har udløst belønningen eller løbende give mundtlig eller skriftlig feedback og lade medarbejderen vide, hvis en præstation vil medføre en belønning, når målingsperioden ender og hvilken præstation. Videre fastlægges variabel (eller fast) løn ikke kun ud fra performance, men også ud fra hvordan medarbejderens samlede løn er sammensat og i hvilket niveau den ligger. Fx kan en lønstigning være et redskab til at bringe en medarbejders lønniveau op på lønniveauet i markedet, og er derved ikke et udtryk for medarbejderens performance. Dette kan igen løses ved at forklare baggrunden for den belønning/lønstigning medarbejderen modtager, når performancevurderingen gives. Det er vigtigt, at lederen pointerer, når belønning udspringer fra medarbejderens performance eller hvis en lønstigning udspringer fra noget andet. Derudover kan mistillid mellem leder og medarbejdere også skabe støj i systemet, da der hurtigt kan blive stillet spørgsmål om lederen er retfærdig i sin vurdering, jf. kategori 1 om problemet med subjektive vurderinger.¹⁸⁸

5. **Utilsigtede konsekvenser** Variabel løn kan føre til at medarbejdere bliver "ensporet" ved at de kun fokuserer på de aktiviteter, der medfører en belønning. Dette er et vigtigt punkt, da et performancevurderingssystem aldrig vil kunne opfange alle aspekter af medarbejderes performance. Når systemet skal udarbejdes, skal virksomheden være opmærksom på, at fokus ikke kun er på kortsigtede mål, men at der også er fokus på langsigtede mål, samt at vigtige opgaver ikke udelades. Videre kan brugen af incitamenter skabe stress hos medarbejderne, da der kan være risiko for, at de føler, at de hele tiden bliver målt og vejlet. Dette problem kan variere fra medarbejder til medarbejder.¹⁸⁹

Derudover kan der opstå problemer, da lederen og medarbejderen typisk ikke opfatter de samme grunde til hvorfor en performance lykkedes. Performanceforhindringer skyldes som regel medarbejdernes personlige karakteristika, hvis man spørger lederen. Hvorimod, hvis man spørger medarbejderne, er det omstændighederne og konteksten, der hindrer performance. Derved kan der opstå uenighed omkring, hvorvidt en medarbejder har fortjent en belønning ved en lav performance, selvom de er enige om, at performanceniveauet er lavt. Videre vil medarbejdere skyde skylden væk fra sig selv, når tingene går dårligt og deres performance ikke var god. Omvendt når præstationen er god,

¹⁸⁸ Campbell et al., 1998, side 134-135

¹⁸⁹ Campbell et al., 1998, side 135-136

mener medarbejdere, at det skyldes deres evner og indsats. Specielt disse to problemer giver usikkerhed til om virksomheder kan forvente at variabel løn vil være et succesfuldt redskab til at motivere medarbejdere.¹⁹⁰

4.3.2.1 Problemer ved brugen af variabel løn til sælgere

Også for brugen af variabel løn til sælgere, er der blevet identificeret nogle problemer. Zoltner, Sinha & Lorimer (2012) pointerede to primære problemer ved brugen af incitamenter. For det første kan incitamenter opfordre til uhensigtsmæssig adfærd blandt sælgerne, der kun har et kortsigtet fokus. For det andet kan ledere undervurdere andre ledelsesværktøjer, hvis de forfalder sig til, at incitamenter kan afhjælpe de fleste ledelsesudfordringer. Derved går de glip af andre løsninger, som kan have en stærk indflydelse på performance.¹⁹¹

I en spørgeskemaundersøgelse blandt mere end 1.000 salgsledere i USA, fandt Zoltner et al. at lederne mente, at produktivitetsproblemer skyldtes beslutninger omkring compensation og incitamenter, hvilket viser, at dette er et meget udbredt værktøj til at motivere og styre sælgere. De fandt det problematisk, at der er så meget vægt på brugen af incitamenter, da salgsjob i dag er mere komplekse, end de tidligere har været. Incitamenter menes at være motiverende for simple job, der har tydelige mål og objektiver, og hvor man nemt kan måle og vurdere medarbejderens indsats og performance. Dette gør sig ikke (altid) gældende for salgsjobbet i dag. Mange sælgeres resultater afhænger af andre sælgeres eller andre medarbejderes indsats og performance, hvorfor der er større risiko for *free-rider* problemet jf. principal-agent teorien. Videre er problemet med incitamenter, at de er mest motiverende, hvis de gives i direkte forlængelse af medarbejderens performance, hvorfor det oftest giver mest mening at sætte kortsigtede mål, der hurtigere udløser belønningen. Dette fjerner fokus fra at gøre sælgerne og virksomheden succesfulde på længere sigt, hvilket kan have store konsekvenser for virksomheden og dens eventuelle overlevelse.¹⁹²

Sælgeres compensation består i dag i udbredt grad af en andel af variabel løn, som knyttes til kortsigtede, individuelle og resultatorienteret mål. Dette forklares ved hjælp af flere forskellige argumenter. Blandt andet antages det, at økonomiske incitamenter motiverer sælgere allermest, at incitamenter tillader sælgerne at arbejde på egen hånd samtidig med at de opfordrer sælgerne til at handle ud fra virksomhedens mål, og at incitamenter hjælper til at tiltrække og fastholde højt præsterende sælgere, samt koble udgifterne til sælgernes belønning til virksomhedens omsætning. Videre er det, at bruge incitamenter til at belønne sælgere, en del af sælgerkulturen og dens historie.¹⁹³

¹⁹⁰ Campbell et al., 1998, side 137

¹⁹¹ Zoltner et al., 2012, side 172

¹⁹² Zoltner et al., 2012, side 172

¹⁹³ Zoltner et al., 2012, side 174-175

Men nyere undersøgelser viser, at fast løn har en mere motiverende effekt på sælgere, og at brugen af incitament, der er baseret på *outcome*-baseret kontrol, kan have nogle negative konsekvenser for både virksomheden og sælgerne.¹⁹⁴

Ved en gennemgang af flere akademiske undersøgelser, fandt Zoltner et al. at der var flere negative udfald for virksomheden ved af brugen af *outcome*-baseret kontrolsystemer. Blandt andet viste flere af undersøgelserne, at *outcome*-baseret kontrolsystemer og kommissionstunge kompensationspakker leder til uetisk adfærd hos sælgere, samt at sælgerne var mere tilbøjelige til at overdrive påstande omkring komplekse produkters opgraderinger til kunderne. Sælgerne viste sig også at være mindre teamorienteret, kundeorienteret og planlægningsorienteret end sælgere i *behavior*-baseret kontrol miljøer. Derudover var de mindre tilfredse med deres job og deres organisatoriske engagement var også mindre.¹⁹⁵ Jf. Madhanis rammer for sammenhængen mellem fordelingen af variabel og fast løn og sælgerens karrierelivscyklus, er brugen af *behavior*-baseret eller *outcome*-baseret kontrolsystemer afhængig af, hvilket stadie sælgeren befinder sig i i sin karrierelivscyklus. Derfor kunne det være interessant at vide, hvor gamle de adspurgte sælgere var i de undersøgelser, som gav disse negative resultater.

Figur 4.14 – The Balanced World¹⁹⁶



Dette viser videre, at der ikke skal lægges for meget vægt på brugen af compensation til at motivere sælgere. Andre ledelsesredskaber også skal inddrages, som Zoltner et al. viser ved "*The Balanced World*", som ses til venstre.¹⁹⁷ Denne model passer sammen med *behavior*-baseret kontrolsystemer, hvor fokus er på at vejlede sælgerne, fx gennem træning, *goal setting* og selvfølgelig også compensation, som ikke skal fylde det hele, som den gør ved brugen af *outcome*-baseret kontrolsystemer.

¹⁹⁴ Zoltner et al., 2012, side 179

¹⁹⁵ Zoltner et al., 2012, side 177

¹⁹⁶ Zoltner et al., 2012, side 179

¹⁹⁷ Zoltner et al., 2012, side 179

Kapitel 5 – Konklusion

Afhandlingen har belyst, om compensation kan påvirke sælgeres motivation og performance, gennem teori og analyse af andres undersøgelser omkring dette, primært med fokus på fast og variabel løn. Når man har med mennesker at gøre, er der aldrig ét facit, der gælder for alle, men der kan være tendenser, som kendetegner visse typer af medarbejdere, fx sælgere, som er undersøgt her. Men selv blandt sælgere er der forskel, som Darmon beviste med sine fem adfærdsmønstre.¹⁹⁸

Flere undersøgelser viser, at compensation kan påvirke motivationen hos medarbejdere jf. Igalens & Roussel (1999), Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999) og Kuvaas (2006). Men overraskende nok fandt både Igalens & Roussel og Kuvaas, at det var den faste løn, der motiverede medarbejderne, hvilket ikke stemmer overens med virksomheders brug af variabel løn, som netop bruges til at motivere medarbejdere. Igalens & Roussel fandt videre, at medarbejdernes motivation blev positivt påvirket, når den faste løn udviklede sig parallelt med niveauet af medarbejdernes performance.¹⁹⁹ Kuvaas fandt, at niveauet af fast løn var positivt relateret til medarbejdernes performance.²⁰⁰ Dette viser, at der er en sammenhæng mellem compensation, motivation og performance. Også Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw fandt, at incitamenter påvirkede medarbejdernes performance, dog påvirkede de kun kvantiteten, og ikke kvaliteten.²⁰¹

Igalens & Roussel undersøgte videre, hvordan relationen mellem performance og *benefits* påvirkede motivation, hvilket viste sig at være negativt relateret.²⁰² Derimod fandt Jobber & Lee, at sælgerne så *benefits* som en motiverende faktor jf. tabel 2. Derfor kan det ikke her endeligt konkluderes, om *benefits* har en negativ eller positiv påvirkning på sælgeres motivation og performance.

Når virksomheder skal vurdere, hvordan de får mest ud af deres penge samtidig med, at de skal opretholde et godt forhold til sælgerne, er det en god ide at kigge på den enkelte sælgers karriecyklus, konjunkturcyklussen, virksomhedens og produktets livscyklus, som ifølge Madhani har en indflydelse på den passende fordeling af fast og variabel løn.²⁰³ Hvis virksomheden ønsker at justere fordelingen af fast og variabel løn efter de forskellige cyklusser, er kommunikationen vigtig for at få sælgernes forståelse og opbakning. Videre er det vigtigt at kigge på sælgerens job. Fx hvis jobbet og den dertilhørende performance kan defineres præcist, samt at lederen nemt kan se og vurdere sælgerens

¹⁹⁸ Darmon, 1987, side 23-24

¹⁹⁹ Igalens & Roussel, 1999, side 1018-1019

²⁰⁰ Kuvaas, 2006, side 369-370

²⁰¹ Jenkins et al., 1998, side 783

²⁰² Igalens & Roussel, 1999, side 1016

²⁰³ Madhani, 2010 + 2013

indsats og performance så vil en høj andel af fast løn være passende.²⁰⁴ Fordelingen af fast og variabel løn afgøres også af nogle andre faktorer. Fx sælgerens uddannelsesniveau, om der er lagt en karriereplan, om sælgeren generere mange salg per opkald (når det omhandler telefonsælgere) og sælgerens erfaring.²⁰⁵ Videre skal virksomheden tage højde for det kontrolsystem, de anvender, når de fastlægger måden, hvorpå sælgerne skal kompenseres. Hvis kontrollen opnås ved at være *behavior*-orienteret, er fast løn mest hensigtsmæssig at anvende, hvorimod variabel løn er mest hensigtsmæssig for en *outcome*-baseret måde at kontrollere på.²⁰⁶

Jf. Barkers undersøgelse af effektivitet, er sælgere mest effektive, når de drives af en indre motivation,²⁰⁷ hvilket, Eisenberger et al. fandt, kan fremmes gennem et stærkt link mellem performance og compensation, som får medarbejderne til at føle sig selvbestemmende i deres job.²⁰⁸ Dette er netop, hvad fast løn fremmer ved at signalere, at medarbejderen har autonomi i sit arbejde, jf. Kuvaas' undersøgelse.²⁰⁹ Dette understøttes igen af Barker, der fandt, at effektive salgsstyrker var karakteriseret af *behavior*-baseret ledelse, som forbindes med brugen af fast løn.²¹⁰ Dette viser, at compensation kan være med til at øge effektiviteten hos sælgere.

Goal setting er et udbredt værktøj til at forbinde compensation og performance. Callahan, Brtek, Brownlee & Tosi fandt, at anvendelsen af *goal setting* og økonomisk compensation simultant påvirkede performance, hvorfor *goal setting* er et godt redskab til at anvende compensation, når den skal påvirke performance. Anvendelsen af *goal setting* viste sig også at øge performance.²¹¹

Goal setting anvendes ofte i forbindelse med brugen af variabel løn, men dette kan have nogle ulemper, fx at fokus kun er på kort-sigtede mål. Hvis *goal setting* blev forbundet med den faste løn, kunne dette måske afhjælpe det kortsigtede fokus. Ved anvendelsen af *goal setting* skal man dog være opmærksom på visse forhindringer, som Morelli & Braganza identificerede, såsom manglende involvering af sælgerne i fastsættelsesprocessen og urimelige salgstal m.fl.²¹²

Det må konkluderes, at sammenlignet med variabel løn er fast løn mere motiverende for sælgere og kan påvirke deres performance. Derfor bør virksomhederne kigge på og justere niveauet af den faste

²⁰⁴ Tremblay et al., 2003, side 1667

²⁰⁵ Coughlan & Narasimhan, 1992, side 115 + 118

²⁰⁶ Barker, 1999, side 97

²⁰⁷ Barker, 1999, side 102

²⁰⁸ Eisenberger et al., 1999, side 1031-1034

²⁰⁹ Kuvaas, 2006, side 369 + 377

²¹⁰ Barker, 1999, side 97

²¹¹ Callahan et al., 2003, side 25-29

²¹² Morelli & Braganza, 2012, side 321-327

løn, hvis de vil motivere deres sælgere noget mere og øge deres performance. Hvis virksomheder stadig ønsker at gøre brug af variabel løn, er Madhanis rammer et godt udgangspunkt til at fastsætte fordelingen alt efter hvilket stadie sælgeren, virksomheden og produktet befinder sig i af de fire cyklusser.

Der må dog tages visse forbehold for denne afhandlings konklusioner. Problemformuleringen ønsker svar på, hvilke kompensationskomponenter der motiverer og øger effektiviteten hos sælgere og sælgere er en bred betegnelse. I denne analyse tages der ikke højde for fx hvilken branche sælgerne befinder sig i. Der kan fx være forskel mellem hvilke komponenter, der motiverer sælgere, der sælger IT løsninger (vidensarbejdere), og sælgere, der sælger øl og sodavand til butikker. Derudover kan der være forskelle mellem sælgere i forskellige lande eller blot i forskellige virksomheder. Dette er der dog blevet taget højde for løbende igennem analysen.

Kapitel 6 – Perspektivering

Hvis denne afhandling skulle gentages, ville det være en fordel at kigge nærmere på ét land, én branche eller én virksomhed, da mange forskellige faktorer kan have en indflydelse på sælgere og deres relation mellem compensation, motivation og performance, fx kulturen, som også kan variere fra branche til branche, og fra virksomhed til virksomhed. Specielt branchen kan have en betydning, da nogle brancher er mere tekniske og videnstunge, så sælgerne har brug en større baggrundviden og forståelse, som tiltrækker visse typer. Branchen kan fx være med til at afgøre om man kan kategorisere sælgere som vidensarbejdere eller ej, som denne afhandlingen har antaget, at de er.

Videre ville det være interessant at udføre egne empiriske studier, hvilket kan være en udfordring at få muligheden for, da sælgere og deres performance er afgørende for at virksomheden kan tjene penge og derfor er det et følsomt område at begynde at "grave i", da det både kan medføre positive og negative konsekvenser, som ikke nødvendigvis kan forudses på forhånd.

Derudover ville det give mening at inddrage andre ledelsesværktøjer, da sælgeres job i dag er mere komplekst end det var dengang performancerelateret løn blev indført, og derved bør man ikke kun have fokus på compensation men også inddrage ikke-økonomiske komponenter jf. *total reward* modellen. Samtidig skabes motivationen til at arbejde gennem mange elementer, såsom udfordringer, identitet, stolthed, selve skabelsen af et resultat, mening og belønning.²¹³ Derfor må ledere ikke ligge hele deres fokus på, hvordan compensationen skal udformes, men også tænke på hvordan andre aspekter af jobbet kan justeres, når de vil motivere medarbejderne, fx ved at anvende figur. 4.14 – *the balanced world*.

²¹³ https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work besøgt 01.06.14

Litteraturliste

Bøger

- Adams, J. Stacy (1965): *Inequity in Social Exchange*. I L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, side 267-299, New York, Academic Press
- Armstrong, Michael & Brown, Duncan (2009): *Strategic Reward*. Kogan Page
- Bitsch Olsen, Paul & Pedersen, Kaare (1999): *Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog*. Roskilde Universitetsforlag, kapitel 2 + 9-10
- Darmer, Per; Jordansen, Birgit; Madsen, Jens Astrup & Thomsen, Johannes (2010): *Paradigmer i praksis*. Handelshøjskolens Forlag
- Greene, Robert J. (2011): *Rewarding Performance, Guiding Principles; Custom Strategies*. Taylor and Francis
- Heldbjerg, Grethe (1997): *Grøftegravning i metodisk perspektiv*. Samfundslitteratur, kapitel 2
- Hume, David A. (1995): *Reward Management, Employee Performance, Motivation and Pay*. Blackwell Publishers
- Ibsen, Flemming & Christensen, Jens Finn (2001): *Løn som forjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010): *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1984): *Goal Setting – a motivational technique that works!* Prentice-Hall, Inc., Engelwood Cliffs, New Jersey
- Robbins, Stephen V. (1990): *Organization Theory – Structure, Design, and Applications*. Prentice-Hall International, Inc., kapitel 3, side 47-80
- Thierry, Henk (2002): *Enhancing Performance through Pay and Reward Systems*. I S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (side 325-347), Chichester: Wiley
- Vroom, Victor H. (1964): *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc.

Artikler

- Barker, A. Tansu (1999): *Benchmarks of Successful Salesforce Performance*. Canadian Journal of Administrative Science, 16(2), side 95-104
- Boachie-Mensah, Francis & Dogbe, Ophelia D. (2011): *Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study*. International Journal of Business and Management, vol. 6, nr, 12, side 270-285

- Callahan, Judith Scully; Brtek, Mary D.; Brownlee, Amy L. & Tosi, Henry L. (2003): *Examining the Unique Effects of Multiple Motivational Sources on Task Performance*. Journal of Applied Social Psychology, vol. 33, nr. 12, side 2515-2535
- Campbell, Donald J., Campbell, Kathleen M. & Chia, Ho-Beng (1998): *Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative*. Human Resource Management, vol. 37, nr. 2, side 131-146
- Coughlan, Anne T. & Narasimhan, Chakravarthi (1992): *An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans*. The Journal of Business, vol. 65, nr. 1, side 93-121
- Darmon, René Y (1977): *Alternative Models of Salesmen's Response to Financial Incentives*. Operational Research Quarterly, vol. 28, nr. 1, part 1, side 37-49
- Darmon, René Y (1981): *Optimal Compensation Plans for Salesmen Who Trade-Off Leisure Time against Income*. The Journal of the Operational Research Society, vol. 32, nr. 5, side 381-390
- Darmon, René Y. (1987): *The Impact of Incentive Compensation on the Salesperson's Work-Habits: An Economic Model*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 7:1, side 21-32
- Eisenberger, Robert, Rhoades, Linda & Cameron, Judy (1999): *Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?* Journal of Personality and Social Psychology, vol. 77, nr. 5, side 1026-1040
- Igalens, Jacques & Roussel, Patrice (1999): *A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, vol. 20, nr. 7, side 1003-1025
- Jenkins, G. Douglas Jr., Gupta, Nina, Mitra, Atul & Shaw, Jason D. (1998): *Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research*. Journal of Applied Psychology, vol. 83, nr. 5, side 777-787
- Jobber, David & Lee, Roger (1994). *A comparison of the perceptions of sales management and salespeople towards sales force motivation and demotivation*. Journal of Marketing Management, 10:4, side 325-332
- Kuvaas, Bård (2006): *Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Role of Pay Administration and Pay Level*. Journal of Organizational Behavior, vol. 27, nr. 3, side 365-385
- Madhani, Pankaj M. (2010): *Rebalancing Fixed and Variable Pay in a Sales Organization: A Business Cycle Perspective*, Compensation & Benefit Review, 43(3), side 179-189, SAGE Publications
- Madhani, Pankaj M. (2013): *Managing Sales Force Compensation: A Life Cycle Perspective*. Compensation & Benefit Review, 44(6), side 315-326, SAGE Publications

- Mitchell, Terence R. & Mickel, Amy E. (1999): *The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective*. Academy of Management Review, vol. 24, nr. 3, side 568-578
- Morelli, Gabriel & Braganza, Ashley (2012): *Goal setting barriers: a pharmaceutical sales force case study*. The International Journal of Human Resource Management, 23:2, side 312-332
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motications: Classic Definitions and New Directions*. Contemporary Educational Psychology, vol. 25, side 54-67
- Tremblay, Michel, Côté, Jérôme & Balkin, David B. (2003): *Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Reosurce Dependence Theories*. Journal of Management Studies, 40:7, side 1651-1682
- Zoltner, Andris A., Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally E. (2008): *Sales Force Effectiveness: A Framework for Reseachers and Practioners*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 28:2, side 115-131
- Zoltner, Andris A., Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally E. (2012): *Breaking the Sales Force Incentive Addition: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32:2, side 171-186

Hjemmesider

- www.humanresources.about.com
http://humanresources.about.com/od/glossaryp/g/perform_mgmt.htm
<http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/exempt.htm>
<http://humanresources.about.com/od/glossaryn/g/nonexempt.htm>
- www.jobogtrivsel.dk
<http://www.jobogtrivsel.dk/Job-og-Trivsel-nyheder/Mere-i-lønposen-motiverer-ikke.aspx?PID=340&M=NewsV2&Action=1>
- www.mindtools.com
http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm
- www.ted.com
https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work

Bilag 1 - Sammenligning af løndata

	Base pay			IC			OTE		
	25th	50th	75th	25th	50th	75th	25th	50th	75th
Stilling									
Account Manager, Sales (Benchmark data, gns.)	469.543	531.475	593.782	311.965	455.598	558.375	780.341	1.016.432	1.132.873
	Min.	Gns.	Max.	Min.	Gns.	Max.	Min.	Gns.	Max.
Account Manager, Sales (interne data)	678.000	689.000	700.000	440.000	559.000	678.000	1.140.000	1.248.000	1.356.000
Sr Country Controller, Finance (interne data)	-	795.080	-	-	138.969	-	-	744.000	-

Sr Country Controller – band I (3 højere end F)

Base SEK 961.176 = DKK 795.080

IC SEK 168,000 = DKK 138.969

OTE DKK 934.049

Principal HR Generalist – band E (1 lavere end F)

Base DKK 744.000

IC DKK 65.000

OTE DKK 809.000

Bilag 2 – Livscyklus for individers karriere (CLC), produkter (PLC) og organisationer (OLC)

