



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

*Företagsekonomiska Institutionen*

*FEKH19*

*Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng*

*HT14*

# **Prestationsbaserade incitamentssystemets påverkan på agentkostnader**

- En jämförande studie av incitamentsstrukturen inom säljbranschen.

## ***Författare:***

Sarah Mansour

Ladan Odaway

Fredrik Persson

Darko Puljic

## ***Handledare:***

Christine Blomquist

## Sammanfattning

*Examensarbetets titel:* Prestationsbaserade incitamentssystemets påverkan på agentkostnader

*Seminariedatum:* 2015-01-16

*Ämne/kurs:* FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Sarah Mansour, Ladan Odaway, Fredrik Persson, Darko Puljic.

*Handledare:* Christine Blomquist

*Fem nyckelord:* Prestationsbaserade incitamentssystem, Agentteorin, Psykisk Påverkan, Adverse Learning, Mätproblem.

*Syfte:* Syftet med studien är att ur principalens perspektiv analysera agentkostnader som är förenade med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem.

*Metod:* För studien tillämpas en fallstudiedesign med deduktiv ansats. Studiens kvalitativa forskningsstrategi ligger till grund för valt forskningsinstrument i form av semistrukturerade intervjuer. Studiens urval utgjordes av ett bekvämlighets- och snöbollsurval. Vidare har studiens analysverktyg utgjorts av studiens teoretiska ramverk för att söka hypotesstöd i den empiriska datan.

*Teoretiska perspektiv:* Resonemanget kring prestationsbaserade incitamentssystem utifrån agentteorin har föranlett Kohns (1993) artikel "Why Incentive Plans Cannot Work". Med utgångspunkt i Kohns (1993) artikel har tre faktorer identifierats. Dessa benämns som psykisk påverkan, *adverse learning* och mätproblem. De tre identifierade faktorerna låg sedan till grund för det fenomen vi ämnade analysera.

*Empiri:* Kohn (1993) menar att prestationsbaserade incitamentssystem inverkar negativt på agents prestation. För att testa detta resonemang har studiens analysföretag utgjorts av tre aktörer inom säljbranschen. Samtliga aktörer nyttjar ett prestationsbaserat incitamentssystem i ett principal-agent förhållande.

*Resultat:* Inget hypotesstöd var funnet i studiens empiriska data. Andra påverkande faktorer, utöver studiens identifierade, påvisades. De påvisade faktorerna utgörs av rekrytering och lojalitet.

## Summary

*Title:* The performance-based incentive plan's impact on agency costs

*Seminar date:* 2015-01-16

*Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Sarah Mansour, Ladan Odaway, Fredrik Persson, Darko Puljic.

*Advisor/s:* Christine Blomquist

*Key words:* Performance-based Incentives, Agency theory, Psychological impact, Adverse Learning, Performance measurements.

*Purpose:* The purpose of this study is to analyze agency costs associated with the use of performance-based incentive plans from the perspective of the principal.

*Methodology:* An interview-based case study with a deductive approach was conducted on three companies in the sales industry. The qualitative research strategy underlies chosen research-instrument in the form of semi-structured interviews. The sampling techniques used for this study were a convenience- and snowball sample. The results were analysed using the study's theoretical framework to search for evidence, which serves to either support or counter the hypotheses of the study.

*Theoretical perspectives:* The reasoning behind performance-based incentive plans based on agency theory has led to Kohn's (1993) article "Why Incentive Plans Cannot Work". Three factors were identified based on Kohn's (1993) article. The identified factors are referred to as psychological impact, adverse learning and measurement problems. The three identified factors were then the basis for the phenomenon we intended to analyze.

*Empirical foundation:* Kohn (1993) argues that performance-based incentive plans have a negative impact on agents' performance. To test this argument, three players in the sales industry were analyzed. All actors use performance-based incentive plans in a principal-agent relationship.

*Conclusions:* No hypotheses were supported in the study's empirical data. Other influential factors apart from the study's identified were detected. The influential factors were composed of recruitment and loyalty.

## Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>6</b>
1.1 INLEDNING.....	6
1.2 TEORETISK BAKGRUND .....	7
1.2.1 Byråkratiska effekter .....	7
1.2.2 Agentteori.....	8
1.3 PRAKTISK BAKGRUND.....	9
1.4 SYFTE .....	10
1.5 SAMMANFATTNING.....	10
<b>2. LITTERATURGENOMGÅNG.....</b>	<b>11</b>
2.1 PRESTATIONSBASERADE INCITAMENTSSYSTEM .....	11
2.1.1 Huvudsakliga problem.....	12
2.1.2 Varför incitamentsstruktur inte fungerar .....	13
2.2 IDENTIFIERADE FAKTORER.....	16
2.2.1 Psykisk påverkan.....	16
2.2.2 Adverse Learning.....	21
2.2.3 Mätproblem.....	23
2.3 TEORETISKT RAMVERK.....	25
2.3.1 Teoretisk översikt.....	27
<b>3. METOD.....</b>	<b>28</b>
3.1 VAL AV FORSKNINGSDSIGN.....	28
3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi .....	29
3.1.2 Komparativ design .....	29
3.2 URVAL.....	30
3.2.1 Val av analysföretag.....	30
3.2.2 Val av respondenter.....	30
3.2.3 Urvalsöversikt.....	31
3.3 BESKRIVNING AV FORSKNINGSSINSTRUMENT .....	31
3.4 BESKRIVNING AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	32
3.4.1 Generella frågeställningar.....	32
3.4.2 Val av relevanta platser och undersökningspersoner .....	33
3.4.3 Insamling av data .....	33
3.4.4 Tolkning av data.....	34
3.5 BESKRIVNING AV DATAANALYS.....	34
3.6 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET .....	35
3.6.1 Validitet .....	35
3.6.2 Reliabilitet .....	37
3.7 SAMMANFATTNING.....	38
<b>4. RESULTAT.....</b>	<b>39</b>
4.1 SAMMANFATTNING AV DATA.....	39
4.1.1 Analysföretag 1.....	39
4.1.2 Analysföretag 2.....	41
4.1.3 Analysföretag 3.....	45
4.2 DATAANALYS OCH DESS UTFALL.....	48
4.2.1 Psykisk påverkan.....	48
4.2.2 Adverse learning .....	51
4.2.3 Mätproblem.....	56

<b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATS .....</b>	<b>59</b>
5.1 STUDIENS IMPLIKATIONER OCH MÖJLIG FRAMTIDA FORSKNING .....	60
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>61</b>
<b>7. BILAGOR.....</b>	<b>65</b>
BILAGA 1 .....	65
BILAGA 2 .....	68

# 1. Introduktion

---

*I detta kapitel diskuteras den bakomliggande orsaken till studiens ämnesområde. Kapitlet omfattar även studiens praktiska bakgrund som redogör för de företag vi ämnar analysera. Syftet med studien behandlas även i detta kapitel. De engelska begrepp som genomgående lyfts fram i studien, används då den svenska översättningen ej fångar begreppens hela innebörd. Vidare kommer begreppen prestationsbaserade incitamentssystem och prestationsbaserade belöningsystem genomgående användas synonymt. Fortsatt kommer principal respektive agent betraktas som arbetsgivare respektive arbetstagare.*

---

## 1.1 Inledning

I samband med ett principal-agent förhållande uppkommer agentproblem som i sin tur, för principalen, är förenade med kostnader. Enligt Besanko, Dranove, Shanley och Schaefer (2013) kan prestationsbaserade incitamentssystem fungera som en lösning på detta problem. Detta påstående ligger till grund för vad vi ämnar analysera. Prestationsbaserade incitamentssystem kan ses som en lösning på agentproblemet men vi ser anledning till att ifrågasätta dessa belöningsystem då det kan finnas utrymme för att de är bristfälliga (Kohn, 1993; Nilsson, 2010). Med detta menar vi på att prestationsbaserade belöningsystem kan ge upphov till negativa effekter som är förenade med agentkostnader för principalen.

Med utgångspunkt i Kohns (1993) artikel "Why Incentive Plans Cannot Work" har vi identifierat tre faktorer. Dessa faktorer bör enligt vår mening ha en negativ inverkan på reducerandet av agentkostnader i samband med nyttjandet av prestationsbaserade belöningsystem. De faktorer som vi identifierat benämns som psykisk påverkan, *adverse*

*learning* och mätproblem. De identifierade faktorerna bör enligt vårt antagande vara förenade med agentkostnader för principalen. För att stärka eller försvaga detta antagande kommer deducerade hypoteser för studien prövas.

## 1.2 Teoretisk bakgrund

### 1.2.1 Byråkratiska effekter

Idag lider enligt Besanko et al. (2013) organisationer av byråkratiska effekter i samband med att man tillämpar en byråkratisk struktur. Samma författare nämner att företag, i samband med dessa byråkratiska effekter, påträffar problem som är förenade med *agency-* och *influence costs*.

*Agency costs* är kostnader som är associerade med *shirking* som uppstår då en anställd medvetet fattar beslut som inte ligger i företagets bästa intresse. Detta kan då komma att påverka organisationens avkastning. För att förhindra *shirking* kan en verksamhet enligt Besanko et al. (2013) implementera prestationsbaserade incitamentssystem. I samband med nyttjandet av sådana system medföljer svårigheter. Dessa innebär att ledningen lär finna det svårt att mäta och belöna enskild divisions bidrag till organisationens totala lönsamhet.

Vidare definierar författarna att *influence costs* uppkommer då chefer på lägre nivå försöker styra företagets resurser för att främja sina karriärer och öka sina inkomster, måhända på organisationens bekostnad (Besanko et al., 2013). Detta möjliggör för intressekonflikter då chefer på lägre nivåer i dessa sammanhang kommer ägna sig åt *influence activities*. Dessa aktiviteter innebär att ledarna på lägre nivåer försöker flytta sina egna projekt till toppen av ”måste finansieras”-projekten. Detta genom att förstärka den sannolika framgången av sina projekt eller genom att nedvärdera projektförslag från andra avdelningar (Besanko et al., 2013).

Enligt Besanko et al. (2013) uppstår problemen i samband med den byråkratiska effekten vid inledningen av ett principal-agent förhållande.

### 1.2.2 Agentteori

För en verksamhet kan de anställda betraktas som agenter i ett principal-agent förhållande. Ett sådant förhållande uppstår när en part, principalen, anställer en annan, agenten. Agentens uppgift är att vidta åtgärder eller fatta beslut som påverkar principalens utdelning (Besanko et al., 2013; Harris & Raviv, 1979; Jensen & Meckling, 1976). I samband med inledandet av ett principal-agent förhållande nämner Besanko et al. (2013) och Eisenhardt (1989) svårigheter som kan uppstå som följd av att:

- Parterna i förhållandet har skilda mål
- Principalen har svårt att observera agentens vidtagna åtgärder och den information sistnämnde besitter

Ett komplett kontrakt skulle kunna upprättas för att överkomma de svårigheter som uppkommer i samband med ett principal-agent förhållande. Men på grund av agentproblemen som uppstår vid en sådan relation, och de dolda aktiviteterna samt den dolda informationen, blir detta omöjligt (Besanko et al., 2013).

Dold aktivitet innebär att principalen i ett sådant förhållande inte kan observera agentens handlingar vilket innebär att agenten således kan vidta dolda åtgärder. Vidare innebär dold information att principalen inte kan observera all information som agenten besitter. Problemet är således att denna dolda information kan visa sig vara relevant för principalen. De åtgärder som Besanko et al. (2013) menar på kan mildra effekten av dolda aktiviteter och dold information karakteriseras av resursförbrukning. Detta för att övervaka agenter eller samla in information som principalen kan använda för att fatta beslut. En övervakning av agenter har



dock betydande begränsningar då en sådan övervakning ofta är bristfällig (Besanko et al., 2013; Jensen & Meckling, 1976). Detta beror i sin tur delvis på komplexiteten av större företag och svårigheterna som uppkommer för en verkställande direktör i samband med inhämtandet och bearbetningen av all väsentlig information för dennes beslutsfattande (Besanko et al., 2013).

Ett prestationsbaserat incitamentssystem i samband med individuella prestationer skulle enligt Besanko et al. (2013) samt Jensen och Meckling (1976) vara att föredra vid de tillfällen då principalen inte kan övervaka agentens handlingar tillräckligt väl, eller då förstnämnda upplever en eventuell övervakning som kostsam.

### 1.3 Praktisk bakgrund

Tre aktörer inom säljbranschen har utvalts för att angripandet av studiens identifierade problem ska vara möjligt. Dessa tre aktörer är Subaru Nordic AB, Öresundskraft AB och 3. Dessa tre organisationer har en gemensam nämnare som innebär att vardera berörs av prestationsbaserade incitamentssystem.

**Subaru Nordic AB** är ett litet bolag som registrerades år 1991 och är ett dotterbolag till International Motors Nordic AB ([www.largestcompanies.com](http://www.largestcompanies.com); [www.allabolag.se](http://www.allabolag.se)). Verksamhetens huvudsyfte är att verka som generalagent och importör av det japanska bilmärket Subaru för Sverige, Danmark, Finland och Baltikum ([www.foretagsfakta.se](http://www.foretagsfakta.se)). Utöver detta bedriver verksamheten även försäljning av reservdelar och tillbehör ([www.allabolag.se](http://www.allabolag.se)). Enligt ekonomichefen på Subaru Nordic AB nyttjas prestationsbaserade incitamentssystem som en motiverande faktor för verksamhetens försäljningschefer.

**Öresundskraft AB** är ett kommunalägt bolag som registrerades år 1859 som dotterbolag till Helsingborg Energi Holding AB ([www.allabolag.se](http://www.allabolag.se)). Öresundskraft AB:s huvudsyfte är att

erbjuda sina kunder energilösningar och en leveranssäker distribution ([www.oresundskraft.se](http://www.oresundskraft.se)). På avdelningen för privatmarknad på Öresundskraft AB nyttjas prestationsbaserade incitamentssystem, enligt försäljningschefen, som en motiverande faktor för avdelningens nio säljare.

3 är ett bolag som till 60 % ägs av Hutchison Whampoa och till 40 % ägs av Investor AB. Verksamheten registrerades 2001 och huvudsyftet är att erbjuda privatpersoner och företag mobil telefoni, mobilt bredband samt en rad olika mobila tjänster i både 3- och 4G-nätet ([www.allabolag.se](http://www.allabolag.se); [www.tre.se](http://www.tre.se)). Hos en utav 3:s återförsäljare nyttjas prestationsbaserade incitamentssystem, enligt butikschefen, som en motiverande faktor för butikens två säljare.

#### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att ur principalens perspektiv analysera agentkostnader som är förenade med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem.

#### **1.5 Sammanfattning**

*I detta kapitel har studiens teoretiska samt praktiska bakgrund behandlats. Den teoretiska bakgrunden utgjordes av teori för byråkratiska effekter och hur dessa uppstår vid inledningen av ett principal-agent förhållande. Vidare har de tre företag som ämnas analyseras presenterats under den praktiska bakgrunden. Dessa är Subaru Nordic AB, Öresundskraft AB och 3. Avslutningsvis presenterades studiens syfte.*

## 2. Litteraturgenomgång

---

*I följande kapitel beskrivs relevant teori för studien. Studiens identifierade faktorer resulterar i tre hypoteser som kommer ligga till grund för studiens hypotesprövning. Litteraturgenomgången kommer sedan utmytna i det teoretiska ramverk som utgör studiens analysverktyg.*

---

### 2.1 Prestationsbaserade incitamentssystem

Idag tillämpar de flesta principaler en eller annan form utav program för att motivera agenter. Detta genom att knyta agentens ersättning till dennes prestation (Kohn, 1993). Betalningen för agentens prestation kan utgöras i form av högre lön, årliga bonusar, semesterdagar eller högre befattningar inom en organisation (Besanko et al., 2013; Kohn, 1993). Enligt Besanko et al. (2013) kan prestationsbaserade incitamentssystem fungera som en lösning på de agentproblem som uppkommer i ett principal-agent förhållande. Detta är enligt samma författare möjligt trots problemet som är knutet till den dolda informationen. Agenten använder således den dolda informationen för att kunna prestera bättre. Genom att prestera bättre uppnås ett högre resultat, vilket innebär att agenten kommer nå en högre belöning (Besanko et al., 2013).

Eisenhardt (1989) och Besanko et al. (2013) argumenterar för att resultatbaserade kontrakt gör agenter mer benägna att vidta åtgärder i riktning med principalens övergripande mål. Besanko et al. (2013) nämner i sammanhanget också att en övervakning av agents aktiviteter vid dessa tillfällen inte längre är nödvändig då agenten självmant ansvarar för resultaten av sin prestation. Således bestämmer agenten hur mycket denne vill anstränga sig för att nå önskvärd belöning. Detta kan följaktligen lösa principalens upplevda problem med dolda aktiviteter

(Besanko et al., 2013). Eisenhardt (1989) menar även på att prestationsbaserade incitamentssystem sannolikt kommer reducera agenters opportunistiska beteende, då de belönas utefter sin prestation.

Enligt Lazear (2000) har nyttjandet av prestationsbaserade belöningssystem visat på ökad produktivitet, ansträngning och resultat hos arbetstagare. Brown och Sessions (2003) menar på att arbetstagare föredrar arbetsmiljöer där de belönas för deras produktivitet och att sådana arbetsmiljöer skapar större samhörighet arbetstagare emellan. Utöver detta skapas även en högre självkänsla och ett högre engagemang bland agenter. Vidare nämner Brown (2001) att agenter som har förtroende för att deras belöningssystem är ”rättvisa” påvisar högre tillfredsställelse gällande deras tillhandahållna ersättning. Även Heywood och Wei (2006) nämner att prestationsbaserade belöningssystem är förknippade med ökad trivsel på arbetsplatsen och en större tillfredsställelse av erhållen ersättning. Emellertid kommer vissa typer av prestationsbaserade ersättningar, av agenter, uppfattas som orättvisa och detta kan i sin tur förknippas med minskad arbetsglädje (Green & Heywood, 2008).

### **2.1.1 Huvudsakliga problem**

Två huvudsakliga problem som uppkommer till följd av nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem beror enligt Besanko et al. (2013) på slumpvisa faktorer och agenters undervärdering av vissa aktiviteter. Vad gäller de slumpvisa faktorerna menar författarna på att agenter inte kan prestera eller uppnå de resultat som är önskvärda till följd av att, slumpvist utvalda faktorer leder till riskabla utfall där det uppnådda resultatet blir lägre än förväntat. Det andra problemet som Besanko et al. (2013) nämner innebär att agenter lägger sin fulla potential på aktiviteter som genererar denne högre belöning. I samband med detta undervärderar agenten andra aktiviteter som för principalens lönsamhet kan utgöra lika viktiga faktorer. Det är samtidigt svårt för principalen att i vissa fall mäta agentens prestation. Prestationsbaserade

belöningsystem kan även vara misslyckande och inkompleta vad gäller mätningen av andra aspekter av arbetsprestation (Besanko et al., 2013).

Till följd av ovanstående diskussion benämner McClausland, Pouliakas och Theodossiou (2005) att känslan av tillfredsställelse utav lön och arbete för högt avlönade agenter, är högre i samband med prestationsbaserade incitamentssystem. Omvänt menar samma författare att tillfredsställelsen för lägre betalda agenter är svagare under arbete förenat med prestationsbaserade belöningsystem. Skillnaden för de två arbetstagarnas tillfredsställelse kan uppstå till följd av att lägre avlönade agenter är benägna att uppfatta de prestationsbaserade incitamentssystemen som en form av övervakning och kontroll (McClausland et al., 2005).

### **2.1.2 Varför incitamentsstruktur inte fungerar**

Kohn (1993) är en författare som inte håller med om att prestationsbaserade incitamentssystem kan fungera som en lösning på agentproblemen. Författaren ser snarare negativa utfall som ett resultat av nyttjandet av ett sådant belöningsystem i en verksamhet. Skälet till att prestationsbaserade incitamentssystem är misslyckande anses bero på att få människor tar sig tiden att undersöka sambandet mellan dessa system, och en arbetsplats problem gällande produktivitet och moral. Belöningar anses köpa tillfällig efterlevnad vilket antyder på att problem är lösta men att den skada som dessa incitamentssystem ger upphov till, på lång sikt är svåra att upptäcka (Kohn, 1993). Kohn (1993) framlyfter sex punkter som, enligt honom, undersöker de faktiska kostnaderna för ett prestationsbaserat belöningsystem. Dessa är:

1. *"Pay is not a motivator"*

Pengar köper självfallet de saker som agenter önskar införskaffa och behöver. Dock nämner Kohn (1993) att människor som medverkat i ett antal studier vanligtvis inte rankat pengar högt i frågor om vad de anser vara viktigt.

## 2. *"Rewards punish"*

Belöningar har en bestraffande effekt eftersom de, liksom straff, är manipulativa. Detta med anledning av att fraser som, "gör detta och du får detta" är vanligt förekommande. Denna fras skiljer sig inte avsevärt från frasen "gör detta eller så kommer detta hända dig". Kohn (1993) menar med detta på att principaler manipulerar sina agenter genom att erbjuda de prestationsbaserade belöningar. Att en agent inte erhåller den belöning som denne väntat sig kan också ses som ett typ av straff. Ju mer önskvärd en belöning varit, desto mer demoraliserande är det att gå miste om denna. Ett annat skäl till att prestationsbaserade belöningar förknippas med straff är på grund av att agenter numera blir upptäckta då de inte presterat tillräckligt väl. Principaler har på så sätt lyckats skapa en arbetsplats där agenter känner sig kontrollerande och således inte en arbetsplats som främjar lärande och utveckling (Kohn, 1993).

## 3. *"Rewards rupture relationships"*

Relationer agenter emellan är ofta offer för tävlingen om de prestationsbaserade belöningarna. Det säkraste sättet att förstöra samarbetet agenter emellan och därmed den organisatoriska kompetensen är att tvinga individer tävla om erkännanden, belöningar eller genom att rangordna agenterna mot varandra. Detta med tanke på att det, för var person som "vinner", finns ett flertal individer som bär med sig en känsla av förlust (Kohn, 1993).

#### 4. *"Rewards ignore reasons"*

För att kunna lösa ett problem på en arbetsplats måste ledaren förstå den orsakande faktorn. Att förlita sig på att prestationsbaserade incitamentssystem ska öka prestationen är inget tillvägagångssätt för att adressera eventuella underliggande problem. Inte heller är det ett sätt för att frambringa meningsfulla förändringar. Chefer använder ofta prestationsbaserade belöningssystem som ett substitut för att ge agenter vad de behöver för att kunna utföra ett bra arbete. Att förse sina arbetstagare med feedback, socialt stöd och utrymme för självbestämmande är, enligt Kohn (1993), mörgen i god ledning. Dock kräver detta, utifrån principalens perspektiv en större ansträngning. Detta benämner Kohn (1993) som skälet till att principaler kringgår vikten av den typen av ledning.

#### 5. *"Rewards discourage risk-taking"*

Agenter är benägna att agera precis som de är ombedda om en belöning är tillräckligt stor. Detta anser Kohn (1993) vara roten till problemet. Kohn (1993) menar på att människor, vid de tillfällen de uppmuntras tänka på vad de kan komma att belönas med, blir mindre benägna att ta risker eller utforska möjligheter. Strävan mot perfektion drar enligt Kohn (1993) i en riktning medan belöningarna drar i en annan. Informerar man en individ om att dennes inkomst kommer baseras på dennes prestation kommer individen att fokusera enbart på det kvantifierbara. Detta kan i sin tur leda till att individerna i fråga engagerar sig i oetiska eller olagliga beteenden för att slutföra en arbetsuppgift. Kohn (1993) nämner också att ett flertal studier påvisar att agenter som arbetar för att belönas, generellt, försöker minimera utmaningar. Vidare menar Kohn (1993) att prestationsbaserade belöningar motiverar människor, men enbart i syfte om att erhålla belöningar.

## 6. "Rewards undermine interest"

Enligt Kohn (1993) kan inga prestationsbaserade incitamentssystem matcha kraften i motivation om en principal har som mål att nå perfektion. Kohn (1993) förklarar också att arbetstagare blir mindre intresserade av arbete som ska utföras då en chef ständigt betonar vad agenten kan tjäna på att anstränga sig. Agenters tendens att tappa intresse för sitt arbete kan också bero på en ökad känsla av kontroll som medföljer vid nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem. Om en agent går till sitt arbete med tankar om möjligheten att erhålla en belöning, kommer denne känna att arbetet man engagerar sig i inte är självstyrt. Det kommer snarare vara belöningen som driver beteendet (Kohn, 1993). Kohn (1993) menar helt enkelt på att prestationsbaserade belöningar kan ses som mutor och att dessa inte kan vara fungerande på en arbetsplats.

### 2.2 Identifierade faktorer

*Under denna rubrik presenteras de tre faktorer som identifierats i samband med litteraturgenomgången. Faktorerna antas under vissa omständigheter påverka agentkostnader i negativ riktning. Beskrivningen av faktorernas inverkan på agentkostnader vid nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem kan ses som en fördjupning av Kohns (1993) resonemang.*

#### 2.2.1 Psykisk påverkan

##### 2.2.1.1 Choking under pressure

Wankel (1972) har identifierat tre motiverande komponenter som utgör konkurrens. Dessa är rivalitet, publiknärvaro och närvaron av medaktörer. Enligt samma författare är dessa tre komponenter associerade med ökad utmaning och ett ökat incitament. Detta kan kopplas till termen, *choking under pressure*, som oftast används i samband med tävlingar inom



organisationer. Användandet av termen sträcker sig dock, enligt Baumeister (1984), även till icke-konkurrenskraftiga situationer. *Choking under pressure* är en metafor som används för att beskriva förekomsten av sämre resultat trots en individuell strävan och situationskrav på överlägsen prestation. *Pressure* kan enligt Baumeister (1984) definieras som en faktor eller en kombination av faktorer som ökar betydelsen av goda resultat vid ett särskilt tillfälle. Vidare avser *choking* prestationsminskningar under *pressure* omständigheter (Baumeister, 1984). *Choking* används för att beskriva ett för agenten misslyckande att utnyttja sin fulla potential vid en viss tidpunkt. Ett sådant misslyckande kan innebära att den anställde inte fullt ut utnyttjar sin skicklighet eller förmåga vid ett arbetstillfälle. Den anställde blir medveten om hur viktigt det är för denne att uppträda på ett för principalen korrekt sätt när dennes ersättning baseras på prestation (Baumeister, 1984).

Situationer som präglas av *pressure* i form av krav på utmärkt prestation orsakar agenters ökade självkänedom. Detta stör sedan agentens interna process och i sin tur prestationen. En ökad självkänedom kan således leda till att agenterna ”*chokes under pressure*” då en ökad självkänedom, genererar ökad medvetenhet om psykisk trötthet, smärta och stress. Detta leder i sin tur till att agenter väljer att anstränga sig mindre (Baumeister, 1984).

Vidare nämner Ganster och Schaubroeck (1991) att stress i arbetet skulle kunna vara en orsak till agenters fysiska och psykiska sjukdomar. Dessa kan i sin tur komma att påverka agenters närvaro på arbetsplatsen (Ganster & Schaubroeck, 1991). Utöver denna typ av stress har även andra psykologiska aspekter i form av social jämförelse och självförtroende påvisats av Larkin, Pierce och Gine (2012).

### ***2.2.1.2 Social jämförelse och självförtroende***

Larkin et al. (2012) hävdar att agentteorin inte är tillräcklig för att förklara hur agentkostnader uppstår. Samma författare hävdar även att teorin inte påvisar agentkostnadernas verkliga storlek. Teorin bör således kompletteras med alternativa teorier (Larkin et al., 2012). Främst inom psykologin med anledning av att det finns agentkostnader som beror på psykologiska aspekter vilka agentteorin inte omfattar. Artikelns författare hävdar att de identifierat två faktorer inom psykologin som har direkt samband med ökade agentkostnader. Dessa faktorer är social jämförelse och överdrivet självförtroende. Slutsatserna är att respektive faktor har en negativ inverkan på agentkostnader (Larkin et al., 2012).

Social jämförelse innebär enligt socialpsykologin att människor har en inre önskan om att jämföra den egna prestationen mot andras. Detta för att utvärdera om den egna prestationen är rättvist kopplad till den individuella ersättningen (Festinger, 1954). Dessa jämförelser har en karaktär av subjektivitet och innefattar asociala aspekter. Subjektivt upplevda orättvisor mellan anställda sänker ofta den individuella prestationen. Sabotage och konflikter i personalgruppen som följd av prestationsjämförelser kan bidra till en nedgång i produktivitet (Festinger, 1954).

Enligt Larkin et al. (2012) innebär ett överdrivet självförtroende att individer överskattar den egna förmågan, och känner sig orättvist behandlade i förhållande till den egna uppfattade prestationen. Detta kan upplevas även i förhållande till andras förmågor och prestationer inom personalgruppen. Det är främst arbetsuppgifter som utförts många gånger och som den anställde väl känner till som tenderar att öka självförtroendet. Larkin et al. (2012) menar att detta kan leda till självbedrägeri. Denna snedvridna självbild kan leda till att anställda omedvetet sänker den egna produktiviteten på principalens bekostnad (Larkin et al., 2012).

Social jämförelse och ett överdrivet självförtroende kan utmynna i rivalitet och avundsjuka. Inom ramen för prestationsbaserade incitamentssystem kan rivalitet beskrivas

genom att två eller fler agents prestationer ställs mot varandra. Det kan även leda till att agenter tävlar mot varandra beträffande prestation (Besanko et al., 2013). Vidare kan avundsjuka uppstå till följd av de faktorer som Larkin et al. (2012) identifierat. Detta kan bero på agents möjlighet att jämföra individuella prestationsbaserade ersättningar mot varandra. En känsla av ojämlikhet och orättvisa kan då uppstå (Bartling & von Siemens, 2009).

### **2.2.1.3 Rivalitet och avundsjuka**

Rivalitet kan uppkomma vid så kallade *promotion tournaments*, där subjektiva bedömningar av prestation görs. Företag kan erbjuda möjlighet till högre ersättning genom befordran vilket skapar incitament för agenten att prestera bättre. Ansträngningen som krävs för att potentiellt bli befordrad måste vara lägre än förändringen mellan nuvarande och ny lön. Samtidigt försöker agenten maximera sin egen payoff i förhållande till ansträngningen. Ur ett agentteoretiskt perspektiv lyfts det fram att agents ansträngning ökas vid rivalitet, vilket gynnar principalen (Besanko et al., 2013).

Brown (2011) menar dock på att det kan finnas negativa aspekter av *promotion tournaments*. Genom att studera golfares prestationer under åren Tiger Woods var aktiv superstjärna menar författaren att golfare presterat sämre när Tiger Woods deltagit i turneringen, jämfört med när han inte medverkat. Brown (2011) lyfter även fram att detta kan appliceras på ekonomiska verksamheter. Detta kan innebära att de som inte presterar bäst i gruppen potentiellt sänker sin egen ansträngning. Detta med anledning av att det inte betraktas som nödvändigt att anstränga sig extra, då de inte lär uppnå ett lika högt eller högre resultat än gruppens bäst presterande medlem. Studien visar att golfare som prestationsmässigt befinner sig i närheten av superstjärnans prestation sänker sin ansträngning, samtidigt som golfare med markant lägre prestation inte nämnvärt påverkas (Brown, 2011).

Ett annat begrepp som kan vara framträdande är avundsjuka. Bartling och von Siemens (2009) menar att avundsjuka kan skapa situationer där principalens kostnad för nyttjandet av prestationsbaserade incitamentsystem kan påverkas. Enligt Bartling och von Siemens (2009) kan en avundsjuk agent uppleva en försämrad nytta av sina ansträngningar vid ojämlika löner. Denna försämrade nytta kan leda till lägre ansträngning, vilket innebär en högre kostnad för att tillhandahålla ett prestationsbaserat incitamentssystem. Principalen kan även behöva kompensera agenten för den upplevda förlorade nyttan.

Bartling och von Siemens (2009) menar att principalen kan undvika den upplevda försämrade nyttan på två sätt. Det ena sättet som lyfts fram är att tillämpa dold lönesättning. Därmed kan ingen jämförelse ske, vilket motverkar effekterna av avundsjuka. Det andra sättet som framförs är att det kan finnas ett begränsat ansvar vilket innebär att agenten inte kan få en negativ bonus på grund av dåligt utfört arbete.

Vidare berör även Demougin och Fluet (2003) dessa aspekter inom ramen för begreppet avundsjuka. Samma författare menar att identiska agenter vid individuell lönesättning kan bli utsatta för ojämlika löner och att starkare incitament kan skapas genom avundsjuka. Denna effekt kan leda till en kostnadsminskning för principalen. Demougin och Fluet (2003) menar att agenter även kan uppleva frustration som får en kostnadsökande effekt för principalen. Detta då principalen måste kompensera agenten i lönesättningen för risken att inte prestera bäst i gruppen (Demougin & Fluet, 2003).

#### ***2.2.1.4 Sammanfattning***

Den identifierade faktorn psykisk påverkan handlar om agenter självmedvetenhet kring psykisk stress, smärta och trötthet vid nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem. Den identifierade faktorn handlar även om att en jämförelse av prestation och ersättning agenter

emellan kan leda till rivalitet och upplevda känslor av orättvisa och avundsjuka. Utöver detta kan agents överdrivna självförtroende leda till en överskattning av den egna prestationen. De underliggande faktorerna *choking under pressure*, social jämförelse och självförtroende samt rivalitet och avundsjuka kan enligt teorin leda till en sänkt produktivitet (Baumeister, 1984; Ganster & Schaubroeck, 1991; Larkin et al., 2012; Festinger, 1954; Besanko et al., 2013; Brown, 2011; Bartling & von Siemens, 2009; Demougin & Fluet, 2003).

#### **2.2.1.5 Hypotes 1**

*“Den identifierade faktorn psykisk påverkan är i samband med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem förenad med agentkostnader som grundar sig i agents minskade produktivitet”*

#### **2.2.2 Adverse Learning**

Enligt Frank och Obloj (2014) kan *adverse learning* förklaras som en motsats till *productive learning* eller *employee learning*. *Employee learning* är principalens önskade påverkan på agenten för att sistnämnda ska kunna optimera dennes produktivitet till lägsta möjliga agentkostnad. *Adverse learning* handlar i stora drag om att agenter kan besluta att lägga ned sin tid och energi på aktiviteter som främst gynnar dem själva. Agenterna bortser då från aktiviteter som gynnar organisationens övergripande mål som exempelvis vinstmaximering, så kallad *productive learning* (Besanko et al., 2013). Företeelsen kan också benämnas som tidigare nämnts, *shirking* (Frank & Obloj, 2014; Baumeister, 1984). Detta leder i förlängningen till ökade agentkostnader för principalen. Det som på lång sikt är bra för principalen kan förbises av agenter, oftast utan risk för sanktioner, och en form av suboptimering kan på så vis uppstå (Besanko et al., 2013).

Inom säljverksamheten kan detta beteende förstärkas av att den yttre effektiviteten ofta är lätt att mäta. Detta i form av antal sålda enheter. Inre effektivitet såsom effektivt resursutnyttjande samt förmågan att sprida egna kunskaper och erfarenheter till medarbetare är svårare att kvantifiera (Bartling & von Siemens, 2009). Beteenden av detta positiva slag belönas i många fall inte trots att principalen infört ett prestationsbaserat belöningsystem. Bartling och von Siemens (2009) menar att agenter lär sig att fokusera på det som syns och är mätbart av principalen eftersom belöningen grundar sig på det. Komplexa branscher med ”*multitask*”-uppgifter såsom sjukvård kan också bidra till att agents egenintresse stimuleras. Detta beror på att det kan vara svårt att hitta heltäckande mått för uppföljning av produktiviteten inom denna typ av verksamhet (Holmstrom & Milgrom, 1991).

I en studie av en medelstor polsk bank utförd av Frank och Obloj (2014) förs ett resonemang kring agenter som är ”*street smart*”, i förhållande till principaler som benämns som ”*book smart*”. De som anses vara ”*street smart*” lär sig förstå principalens eventuellt dolda agendor samt styrsystem och använder denna typ av egeninhämtade information till sin fördel. Studien påvisade att banklåns storlek och villkor - ränta och återbetalningstid - manipulerats. Agenternas syfte var att öka sina egna mätbara resultat. Det vill säga antalet beviljade lån på bekostnad av bankens totala resultat (Frank & Obloj, 2014). Detta möjliggjordes av brister i bankens styrsystem. I detta specifika fall beroende på ett dåligt prestationsmått. Detta uppdagades av bankens låneförsäljare vilket ledde till att de agerade oetiskt gentemot sin arbetsgivare. Enligt Frank och Oblojs (2014) slutsatser påvisades det att principalens ”*employee learning*” hade mindre inverkan på agenternas handlande än vad ”*adverse learning*” hade. Studien påvisar även att ett mått av informationsasymmetri mellan principal och agent bidrar till ökade agentkostnader (Frank & Obloj, 2014).

### **2.2.2.1 Sammanfattning**

*Adverse learning* handlar således om agents möjlighet till själviska val. Detta innebär att agenter identifierar svagheter i principalens styrsystem och dolda agendor som sedan utnyttjas till förstnämndes fördel. Agenter tar då tillfället i akt och lägger fokus på de aktiviteter som är mätbara. I samband med detta kan agenter bortse från principalens övergripande mål. Enligt teorin kan den identifierade faktorn *adverse learning* leda till ökade agentkostnader (Franko & Obloj, 2014; Holmstrom & Milgrom, 1991; Bartling & von Siemens, 2009; Besanko et al., 2013).

### **2.2.2.2 Hypotes 2**

*“Den identifierade faktorn adverse learning är i samband med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem förenad med agentkostnader. Detta grundar sig i agents möjlighet till val som gynnar denne på bekostnad av principalens övergripande måluppfyllelse”*

### **2.2.3 Mätproblem**

Enligt Besanko et al. (2013) finns det möjligheter för företag att utforma adekvata prestationsmått. Prestationsmått bör spegla principalens övergripande mål och möjliggöra belöning av prestation för de exakta aktiviteter som företagets anställda bör utföra. Svårigheterna vid utformandet av sådana prestationsmått beror på svårigheterna att mäta anställdas arbetsinsats (Besanko et al., 2013). Ett centralt problem inom agentteorin är vilken typ av prestationsmått som ska användas i ett incitamentsavtal (Baker, 1992). För organisationer inom exempelvis säljbranschen är det lättare att utforma kvantifierbara prestationsmått. Detta då principalen kan mäta prestation i form av antalet sålda enheter. Risken med kvantifierbara prestationsmått är agents tendens att enbart fokusera på de aktiviteter som främjar agenternas mätbara resultat. Prestationsmättet bör därför öka incitament för *productive learning* istället för

att stimulera *adverse learning* (Baker, 1992; Frank & Obloj, 2014). För organisationer av komplex karaktär kan det enskilda bidraget till företagets måluppfyllelse vara svårare att bedöma. Observationer av agents aktioner är då av större vikt eftersom objektiva prestationsmått saknas (Baker, 1992). En principal bör därför göra en avvägning av kostnaderna för utveckling samt införande av prestationsmått, och en ökad övervakning. Dock kan agentteorin inte ge oss ett systematiskt sätt för att bedöma de positiva aspekterna av de alternativa prestationsmåten (Baker, 1992). Vidare nämner Baker (1992) att utformningen av prestationsmått skiljer sig beroende på organisationsstruktur.

När en organisation inte kan nyttja ett heltäckande prestationsmått för att upprätta incitamentsavtal, kan principalen se till alternativa lösningar (Baker, 1992). En lösning som Baker (1992) nämner är att agenter får en ersättning som är baserad på verksamhetens intäkter. En annan lösning är nyttjandet av kompletterande prestationsmått (Baker, 1992).

En annan avvägning bör av principalen göras mellan nyttjandet av individuella eller gruppbaseade prestationsmått (Baker, 2000). Varje agent som är inkluderad i en personalgrupp bedriver arbetsuppgifter som kommer att påverka individens prestation, men även påverka den gemensamma gruppens insats. Om arbetsgivaren väljer att använda sig utav prestationsmått som baseras på individuellt arbete, kan detta minska lagarbetet samt förstöra samarbetet anställda emellan (Baker, 2000). Baker (2000) nämner även att det finns en kännedom kring risken med att belöna individer utifrån grupprestation. Risken ligger i "*free-rider*" problemet. Detta problem kan uppstå i arbetslag och kan få till följd att organisationer minskar graden av de prestationsbaseade belöningsystemen i incitamentsavtalen (Baker, 2000). *Free-rider* problemet som även benämns *free-riding* uppstår då en eller flera medlemmar i en grupp tillför mindre bidrag i förhållande till andra gruppmedlemmar. Det blir således svårt att utdela rättvisa belöningar till respektive gruppmedlem. Detta då principalen kan ha svårigheter att avgöra i



vilken utsträckning varje individ i gruppen har bidragit till uppnådd prestation (Börjesson, Hamidian, Kubilinskas, Richter, Weyns & Ödling, 2006). Belöning av grupprestation kan leda till oförutsägbara händelser på grund av exempelvis konflikter och sabotage agenter emellan. De individuella belöningarna snedvrider däremot de incitament som finns för samarbete (Baker, 1992).

### **2.2.3.1 Sammanfattning**

Sammanfattningsvis behandlar den identifierade faktorn mätproblem möjligheten till nyttjandet av relevant prestationsmått. Med relevant menas prestationsmått som utifrån verksamhetens struktur är lämpliga. Svårigheter kan uppstå till följd av ett otydligt samband mellan valt prestationsmått i förhållande till arbetsinsats. Effekten av detta kan minskas genom att ha tydligt kvantifierbara prestationsmått. Vid icke kvantifierbara prestationsmått blir en övervakning av agenter av större vikt. För att undvika svårigheter av denna karaktär kan agenter ersättning istället baseras på verksamhetens intäkter eller att principalen inför kompletterande prestationsmått. En annan lösning kan vara gruppbaseade prestationsmått (Besanko et al., 2013; Baker, 2000; Baker, 1992; Börjesson et al., 2006).

### **2.2.3.2 Hypotes 3**

*“Den identifierade faktorn mätproblem är i samband med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem förenad med agentkostnader som grundar sig i icke kvantifierbara, irrelevanta och individuellt orättvisa prestationsmått”*

## **2.3 Teoretiskt ramverk**

Studiens teoretiska ramverk grundar sig i agentteorin som till viss del behandlar prestationsbaserade incitamentssystem. Ramverket kommer vid analys av empirisk data behandlas som ett analysverktyg. Kapitlet för studiens litteraturgenomgång inleddes med en

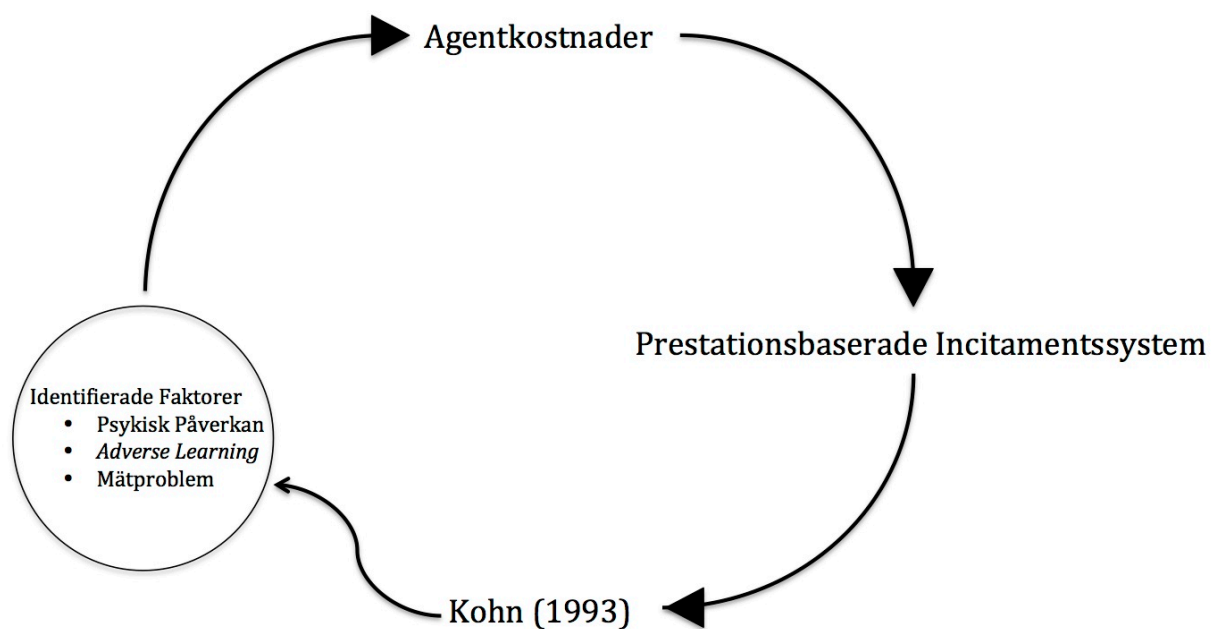
beskrivning av de prestationsbaserade incitamentssystemen och varför dessa kan anses vara bristfälliga. Därefter förklarades de identifierade faktorerna och deras relevans för studien.

De identifierade faktorerna kan enligt teorin leda till ökade agentkostnader. Psykisk påverkan behandlar agents självmedvetenhet kring den psykiska hälsan. Social jämförelse innebär att agenter kan jämföra prestation och ersättning med varandra. Denna jämförelse kan i förlängningen leda till rivalitet och upplevda känslor av avundsjuka. Vidare behandlar självförtroendet i vilken grad agenter överskattar sin egen prestationsförmåga. Ovanstående kan enligt teorin medföra en negativ inverkan på agents produktivitet (Baumeister, 1984; Ganster & Schaubroeck, 1991; Larkin et al., 2012; Festinger, 1954; Besanko et al., 2013; Brown, 2011; Bartling & von Siemens, 2009; Demougin & Fluet, 2003).

*Adverse learning* beskriver agents möjlighet till val av aktiviteter som gynnar dessa. Detta kan innebära att agenter lägger fokus på de aktiviteter som är mätbara och förbiser andra aktiviteter som kan vara av vikt för principalen (Frank & Obloj, 2014; Holmstrom & Milgrom, 1991; Bartling & von Siemens, 2009; Besanko et al., 2013).

Den identifierade faktorn mätproblem beskriver svårigheterna kring utformandet av lämpliga samt mätbara prestationsmått. Faktorn berör även frågeställningen kring nyttjandet av gruppbaseade eller individuella prestationsmått (Besanko et al., 2013; Baker, 2000; Baker, 1992; Börjesson et al., 2006).

### 2.3.1 Teoretisk översikt



**Figur 1.** I denna figur ges en överskådlig bild av studiens teoretiska ramverk. Agentkostnader leder till implementerandet av prestationsbaserade belöningsystem. Vidare har de prestationsbaserade incitamentssystemen föranlett Kohns (1993) artikel "Why Incentive Plans Cannot Work". Kohns (1993) artikel har i sin tur legat till grund för studiens identifierade faktorer som enligt vårt antagande bör vara förenade med agentkostnader.

### 3. Metod

---

*I detta kapitel redovisas studiens metodik i form av vald forskningsdesign och tillvägagångssätt för insamling och analys av empirisk data. Vidare kommer även en diskussion kring studiens validitet och reliabilitet föras.*

---

#### 3.1 Val av forskningsdesign

För denna studie har vi valt att använda oss av en fallstudiedesign med en deduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen var passande då vi utgick från agentteorin vid studiens problemdiskussion. Vidare låg Kohns (1993) artikel till grund för våra identifierade faktorer som härleddes till de upprättade hypoteserna. Hypoteserna underkastades vår empiriska granskning för att sedan accepteras eller förkastas (Bryman & Bell, 2013). I takt med att hypoteserna accepterades eller förkastades ämnade vi komplettera den begränsade teorin kring ämnesområdet.

Enligt Bryman och Bell (2013) är en fallstudiedesign en forskningsdesign som rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall. Vidare beskriver Bryman och Bell (2013) att en fallstudie vanligtvis tillämpas inom geografiska områden i form av en arbetsplats eller organisation. För denna studie förknippades fallet med studiens syfte. Fallet för denna studie var det fenomen som ämnades analyseras. Nämligen, att ur principalens perspektiv analysera agentkostnaderna som är förenade med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem. Då vi var intresserade av en intensiv och detaljerad granskning av vårt fall, skulle denna forskningsdesign enligt Bryman och Bell (2013) vara lämplig. För att kunna analysera studiens fall utvaldes tre analysföretag. Dessa har valdes för att vi skulle få en chans att ta ställning till

vad som var gemensamt, samt vad som påvisades som unikt för var analysföretag. Detta skulle i sin tur enligt Bryman och Bell (2013) främja våra teoretiska reflektioner över resultaten.

Vi var medvetna om att det fanns svårigheter med vårt val av forskningsdesign i förhållande till vårt tillämpande av tre analysföretag. Vi var även medvetna kring studiens begränsningar. En nackdel som Dyer och Wilkins (1991) benämner är att författare kan komma att fokusera på hur flertalet olika fall - för denna studie analysföretag - kan ställas mot och jämföras med varandra och då ägna mindre uppmärksamhet åt den specifika kontexten.

### **3.1.1 Kvalitativ forskningsstrategi**

För denna studie valde vi att tillämpa en kvalitativ forskningsstrategi som enligt Bryman och Bell (2013) är lämplig vid en fallstudiedesign. En kvalitativ forskningsstrategi lägger, till skillnad från den kvantitativa forskningsstrategin, vanligtvis vikt vid ord och inte kvantifiering under insamling och analys av empirisk data. Då vi var intresserade av att genomföra semistrukturerade intervjuer med intervjuobjekt på analysföretagen var en kvalitativ forskningsstrategi att föredra. Detta då forskningsstrategin lägger tonvikt på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013).

### **3.1.2 Komparativ design**

I samband med studiens kvalitativa forskningsstrategi och på grund av vår tidsfaktor och otillräckliga resurser tillämpades en komparativ design. Då vi ämnade få en bättre förståelse för det fenomen vi analyserade var en komparativ design lämplig. Bryman och Bell (2013) nämner att en komparativ design ger utrymme för jämförelselogik av en företeelse genom att författare jämför två eller flertalet olikartade fall. I vårt fall innebar den komparativa designen att vi ämnade jämföra våra analysföretag i bemärkelsen om att finna gemensamma nämnare som indikerar på att våra identifierade faktorer är förenade med agentkostnader. Vidare förklarar samma författare att en komparativ design underlättar för teoriutveckling (Bryman & Bell,

2013). Detta antyder på att den komparativa designen är passande för studien då vi som sagt ämnade komplettera den begränsade teorin för vårt ämnesområde.

## **3.2 Urval**

### **3.2.1 Val av analysföretag**

Vi har analyserat tre aktörer inom säljbranschen som bedriver försäljning av olika produkter. Enligt Bryman och Bell (2013) använde vi oss utav en form av bekvämlighetsurval vid våra val av analysföretag. Det viktigaste för oss vid valet av analysföretag var att valda organisationer nyttjade någon form av prestationsbaserat incitamentssystem i ett principal-agent förhållande. Då befintlig forskning inom ämnesområdet var begränsad ansåg vi att det räckte med ovannämnt kriterium för att ett analysföretag skulle vara intressant för vår studie. Vi vill också poängtera att tillgängligheten till organisationer med prestationsbaserade incitamentssystem var begränsad. Bryman och Bell (2013) menar att bekvämlighetsurval är vanligt förekommande inom ämnesområdena för ekonomi och management samt vid kvalitativa studier. Vi var medvetna om bristerna med vårt urvalssätt som enligt Bryman och Bell (2013) innebär att urvalet möjligtvis inte, i lika stor utsträckning som vid ett sannolikhetsurval, är representativt för alla organisationer som uppfyller vårt kriterium.

### **3.2.2 Val av respondenter**

Vid valet av respondenter använde vi oss utav ett snöbollsurval. En metod som Bryman och Bell (2013) beskriver som en variant av ett bekvämlighetsurval. I vårt fall innebar det att vi initialt såg till att få kontakt med en nyckelperson inom varje vald organisation, varefter dessa nyckelpersoner ledde oss vidare till ytterligare, för vår studie, intressanta personer inom respektive analysföretag. Kritiken mot denna urvalsmetod av respondenter är enligt Bryman och Bell (2013) att metoden inte är slumpmässig då det inte med säkerhet går att

fastställa från vilken population urvalet kommer. Således fanns här ett mått av osäkerhet om respondenterna i alla avseenden var representativa för sina respektive organisationer. Bryman och Bell (2013) nämner dock att ovanstående kritik inte bör innebära problem då det rör sig om en kvalitativ forskningsstrategi.

### 3.2.3 Urvalsöversikt

	<b>Analysföretag</b>	<b>Principal</b>	<b>Agent</b>
<b>1</b>	<i>Subaru Nordic AB</i>	Ekonomichef	Försäljningschef
<b>2</b>	<i>Öresundskraft AB</i>	Försäljningschef	Säljare
<b>3</b>	<b>3</b>	Butikschef	Säljare

*Tabell 1. Tabellen åskådliggör för studiens analysföretag och respondenter.*

### 3.3 Beskrivning av forskningsinstrument

Vi valde att använda oss utav semistrukturerade intervjuer för insamling av data rörande vår studie. Enligt Bryman och Bell (2013) är detta forskningsinstrument att föredra vid en kvalitativ forskningsstrategi. Bryman och Bell (2013) nämner även att ett visst mått av struktur krävs för att jämförelse mellan de olika analysföretagen ska vara möjlig. Ostrukturerade intervjuer kan även ses som ett alternativ vid kvalitativa forskningsstrategier. Vi valde dock den semistrukturerade intervjuformen då vi ville kunna styra intervjuerna i önskad riktning, och samtidigt skapa ett visst utrymme för respondenter att tala relativt fritt och, om möjligt, fylla i eventuella luckor i forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2013). Flexibiliteten i den semistrukturerade intervjuformen ger en dynamik i intervjusituationer som vi ville utnyttja för att uppnå vårt syfte (Bryman & Bell, 2013). Alla intervjuer genomfördes i samband med

personliga möten för att försöka skapa en hög grad av tilltro och öppenhet mellan frågeställare och respondent.

### **3.4 Beskrivning av tillvägagångssätt**

För att få en överskådlig bild utav de väsentliga stegen vid insamlingen av empirisk data presenteras nedan fyra steg som Bryman och Bell (2013) benämner som huvudsakliga i samband med en kvalitativ forskningsstrategi. Dessa steg är, generella frågeställningar, val av relevanta platser och undersökningsspersoner, insamling av data samt tolkning av data (Bryman & Bell, 2013).

#### **3.4.1 Generella frågeställningar**

Då studien syftade till att utreda om de identifierade faktorerna var förenade med agentkostnader inom ramen för prestationsbaserade incitamentssystem, gav de semistrukturerade intervjuerna oss en översikt över de olika teman samt forskningsfrågor som skulle behandlas under intervjuerna (Bryman & Bell, 2013; Bilaga 1 & 2). Forskningsfrågorna var allmänt formulerade kring ämnet för att vi som frågeställare skulle få möjligheten att ställa ytterligare frågor utifrån det som uppfattades vara viktiga svar från respondenten (Bryman & Bell, 2013). Detta val av forskningsinstrument ska enligt Bryman och Bell (2014) även ge utrymme för respondenternas egna reflektioner vilket ska ge ytterligare möjligheter för vidare forskningsfrågor och teoretiska insikter. Då kvalitativa intervjuer ämnar gå på djupet med de enskilda respondenternas erfarenheter och syn kring ämnet, utgör flexibiliteten i semistrukturerade intervjuer en viktig faktor (Bryman & Bell, 2013). Då validitet handlar om huruvida man observerar, identifierar, eller mäter det man avser mäta, kan vårt val av forskningsinstrument anses styrka denna (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell



(2013) kan dock reliabiliteten anses minska då tolkningen av de generella forskningsfrågorna minskar sannolikheten för replikerbarhet i studien.

### **3.4.2 Val av relevanta platser och undersökningspersoner**

Vid bokning av intervjutillfälle i var organisation gjordes detta per telefon eller mail i förhand med kontaktad nyckelperson på analysföretaget. Innan bokning av intervjutillfälle med respektive respondent erhöll nyckelpersonen en kortfattad beskrivning av studien, dess syfte samt ett antal exempelfrågor. Detta gjordes för att var intervjuobjekt skulle få tid att tänka igenom och reflektera kring ämnesområdet för att, med större sannolikhet kunna dela med sig av relevant information för studien vid intervjutillfället. Detta gjordes även med tanke på att det i förlängningen ska öka studiens reliabilitet (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) kan intervjuer i organisationer innebära att frågeställarna inkräktar på intervjuobjektens arbetstid vilket kan vara kostsamt. Men då vi kontaktat en högt uppsatt nyckelperson på var analysföretag som medgett sitt och andra intervjuobjekts medverkan, var förstnämnde villig att låta sina medarbetare intervjuas trots de kostnader som detta medförde. Enligt Bryman och Bell (2013) är säkerställningen av att intervjun genomförs i en lugn och ostörd miljö viktig. Detta för att intervjuplatsen och möjligheten att någon annan ska höra vad som sägs under intervjun, inte ska påverka respondentens svar. För att undvika detta genomfördes var intervju i en avskild lokal på respektive respondents arbetsplats (Bryman & Bell, 2013).

### **3.4.3 Insamling av data**

För att analysen av insamlad data skulle bli så fullständig som möjligt spelades var intervju in samtidigt som anteckningar fördes. Den inspelade intervjun transkriberades sedan. Detta då intresset låg i att analysera respondentens svar och uttryck (Bryman & Bell, 2013). Forskningsfrågorna ställdes av en frågeställare och anteckningar fördes av ytterligare två. Problemet med transkribering av intervjuer är enligt Bryman och Bell (2013) den tidsödande

process som detta innebär samt att det resulterar i stora mängder papper som man måste ta sig igenom i samband med analysen. Bryman och Bell (2013) nämner även att det krävs att de som skriver ut intervjuerna har samma erfarenhet och utbildning som frågeställaren för att inte riskera felaktigheter. Då studiens respektive författare besitter en enhetlig kunskap och erfarenhet kring ämnet anses det inte finnas någon risk för denna typ av felaktigheter.

#### **3.4.4 Tolkning av data**

För att underlätta tolkningen av empirisk data har denna baserats på de tekniker som ingår i ansatsen för grundad teori. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär detta att data har organiserats och klassificerats utefter teman som återfinns i studiens upprättade intervjuguider (Bilaga 1 & 2). I samband med tolkningen av data tillkom inga nya teman vilket underlättade för processen vid gruppering av relevanta delar av samtalen. De delar av samtalen som gick under samma tema grupperades, vilket gav en överskådlig bild och lätt uppfattning av dess innehåll. Vid identifiering av mönster i data under samma tema placerades dessa i kontext, som bestod av relevant teori om prestationsbaserade incitamentssystem och de identifierade faktorerna (Bryman & Bell, 2013).

#### **3.5 Beskrivning av dataanalys**

Enligt Bryman och Bell (2013) är genereringen av ett stort och svårhanterligt datamaterial en av de största svårigheterna med den kvalitativa forskningsstrategin. För att analysen av data inte skulle kännas som en svårbesegrad uppgift gjordes analysen till en kontinuerlig aktivitet under arbetets gång. Vi väntade således inte med att analysera empirisk data intill dess att samtliga intervjuer genomförts. Vid analysen av den insamlade datan utgjordes studiens analysverktyg av studiens teoretiska ramverk (Se figur 1). Analysen av den empiriska datan

med hjälp av studiens teoretiska ramverk skulle i förlängningen understödja acceptansen eller förkastelsen av studiens deducerade hypoteser.

Vi var medvetna om svårigheterna med studiens analysverktyg till följd av otillräckliga resurser och vår tidsfaktor. Ytterligare påverkande faktorer för det fenomen som ämnades analyseras kan eventuellt inte ha tagits i beaktning vid studiens litteraturgenomgång. I studien utgick vi även från att både principal och agent är riskneutrala. Detta då Larkin et al. (2012) nämner att riskens betydelse för agentkostnader i ett sådant förhållande har fått ett litet, om ens något, empiriskt stöd. Vi var dock medvetna om att riskaversion i ett principal-agent förhållande kan ha en betydande inverkan på agentkostnader (Bryman & Bell, 2013).

### **3.6 Studiens validitet och reliabilitet**

#### **3.6.1 Validitet**

##### ***3.6.1.1 Intern validitet***

*Intern validitet* handlar om huruvida en slutsats som beskriver ett visst orsakssamband mellan två eller fler variabler, är hållbar eller inte. I vårt fall innebar det att ett samband mellan de identifierade faktorerna och ökade agentkostnader bör påvisas. Den interna validiteten brukar vara relativt låg eftersom det utifrån den insamlade informationen kan vara svårt att slå fast en viss riktning på orsakerna (Bryman & Bell, 2013). En låg grad av subjektivitet hos forskare kan bidra till att det blir lättare att hitta generellt accepterade kausalitetssamband mellan olika variabler (Bryman & Bell, 2013). Vi tänkte därav på att inte gå in med förutfattade meningar vid analysen av vår insamlade data, utan försökte förhålla oss så neutrala som möjligt. Inom kvalitativ forskning bör det finnas en god överensstämmelse mellan empiriska studier och de teoretiska idéer som utvecklas. Eftersom vi har valt en deduktiv ansats i vår kvalitativa studie utgick vi från vårt teoretiska ramverk. Enligt Bryman och Bell (2013) kan användandet av

befintlig teori som utgångspunkt vara ett alternativt angreppssätt i kvalitativa studier. För vår del möjliggjordes detta genom nyttjandet av studiens teoretiska ramverk under vår analysfas. Det innebar inte per automatik att våra möjligheter till eventuella bidrag gällande teoretiska idéers utveckling gick om intet.

### ***3.6.1.2 Extern validitet***

*Extern validitet* behandlar i vilken utsträckning resultat från forskning kan generaliseras till andra situationer och sociala miljöer. Inom kvalitativ forskning kan detta bli ett problem eftersom det är svårt att replikera den sociala kontexten som en undersökning är gjord i. Detta var en utmaning för oss och viktigt att tänka på främst i samtalen med våra respondenter. De var överlag väldigt positivt inställda till nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem. Vid ett mer slumpmässigt urval av respondenter är det inte helt omöjligt att andra bilder hade målats upp. Vi var också medvetna om andra problem som kan uppstå vid kvalitativ forskning, nämligen tillämpningen av ett flertal analysföretag och ett begränsat urval. Analyserade företag var enbart tre till antalet och våra urval var säkerligen inte fullständigt representativa avseende eventuell problematik med prestationsbaserade incitamentssystem. Det berodde på studiens bekvämlighets- och snöbollsurval. Detta ledde i sin tur till svårigheter att generalisera resultatet till andra sociala miljöer och situationer. Med stor ödmjukhet kan vi sträcka oss till att det i vår studies resultat med stor sannolikhet finns vissa delar som kan generaliseras till andra organisationer inom försäljningsbranschen. Under arbetets gång försökte vi vara uppmärksamma på de sociala faktorernas betydelse för studiens resultat. Ett exempel är eventuella förutfattade åsikter hos studiens respondenter och graden av uppriktighet gentemot oss.

### 3.6.2 Reliabilitet

*Reliabilitet* berör frågan om resultaten blir desamma om en undersökning skulle genomföras på nytt, eller om utfallet påverkas av slumpen eller andra tillfälliga omständigheter. Det handlar helt enkelt om i vilken utsträckning en undersökning kan replikeras med samma utfall. Inom kvalitativ forskning kan det vara svårt att återskapa samma sociala miljö och betingelser som vid den initiala studien. Precis som vi tidigare nämnt var det en av våra utmaningar. På grund av vår tidsfaktor och otillräckliga resurser fanns det ingen möjlighet att intervjua fler respondenter i form både nuvarande och tidigare anställda. Hade detta varit möjligt skulle eventuellt ett något annorlunda resultat kunnat påvisas. Vi använde oss av en intervjuguide avsedd för agenter och en för principaler. Intervjuguiden var identisk för alla agenter och principaler vid samtliga intervjutillfällen. Intervjuerna som vi utförde tog vardera ungefär 1-2 timmar i anspråk. Alla respondenter i form av principaler fick intervjuguiden skickad till sig i förväg för att kunna begrunda frågorna. Vi lät sedan respondenterna tala relativt fritt kring frågorna under intervjuerna och försökte inte ställa ledande frågor. Alla våra respondenter var relevanta för vår analys eftersom de i varierande grad var personligt berörda av prestationsbaserade incitamentsystem. Som vi tidigare nämnt spelade vi in intervjuerna och transkriberade dem för att undvika missförstånd och feltolkningar. Intervjuerna försåg oss med tillräcklig information och utgjorde grunden för vår analys. Vår uppfattning är att studiens reliabilitet är hög och att vi hade erhållit liknande resultat, om inte identiska, vid en eventuell ny studie av samma fenomen och empiri. Kvantitativ forskning är oftast lättare att replikera med samma resultat eftersom hänsyn ej tas till sociala faktorer samt då tillämpade variabler har en högre grad av definierbarhet. Detta till skillnad från de variabler vi tillämpade, det vill säga studiens identifierade faktorer och agentkostnader, vilka var svårare att objektivt analysera (Bryman & Bell, 2013).

### **3.7 Sammanfattning**

*För studien tillämpades en fallstudiedesign med deduktiv ansats. Den kvalitativa forskningsstrategin låg till grund för valt forskningsinstrument i form av semistrukturerade intervjuer. Studiens urval utgjordes av ett bekvämlighets- samt snöbollsurval. I detta kapitel beskrivs även tillvägagångssättet för insamling och analys av empirisk data.*

## 4. Resultat

---

*I det teoretiska ramverket har negativa faktorer lyfts fram såsom psykisk påverkan, adverse learning och mätproblem. Nedan presenteras empiriska iakttagelser som sedan analyseras i förhållande till studiens teoretiska ramverk. I kommande kapitel kommer som tidigare nämnts begreppen prestationsbaserade incitamentssystem och prestationsbaserade belöningsystem användas synonymt. Vidare kommer även principal respektive agent betraktas som arbetsgivare respektive arbetstagare.*

---

### 4.1 Sammanfattning av data

#### 4.1.1 Analysföretag 1 - Subaru Nordic AB

Verksamheten nyttjar prestationsbaserade incitamentsystem genom att vissa agenter för organisationens fyra olika geografiska marknader har en prestationsbaserad ersättning. Var agent som berörs av det prestationsbaserade incitamentsystemet är ansvarig för en enskild geografisk marknad. Det finns ett begränsat antal produkter till försäljning och dessa fördelas över de fyra geografiska marknaderna där fördelningen är beroende av agentens vunna marknadsandelar.

Den prestationsbaserade delen uppgår till cirka 35 procent av den totala ersättningen. Resterande 65 procent består av en fast ersättning som är dold. Under agentens första sex anställningsmånader är dock den fasta delen ännu högre. Detta nyttjas för att initialt minska pressen under det som principalen benämner som upplärningsperiod. Den prestationsbaserade ersättningen baseras på kvantifierbara mått av agents försäljning. Vidare baseras agenternas marknadsföringsbudgetar på prestation och förväntad sådan. Förutsättningen för att agenter ska ha möjlighet att erhålla den prestationsbaserade ersättningen är att verksamheten går med vinst.

Förändring i lönestrukturen gjordes för ungefär två år sedan. Tidigare bestod agenternas ersättning enbart av en fast del.

Företaget har även ett vinstutdelningssystem där resterande anställda på företaget får ta del av företagets vinst, oberoende av individuell prestation. Agenter som berörs av det prestationsbaserade belöningsystemet tar dock inte del utav detta vinstutdelningssystem. Den bidragande faktorn till att vissa agenter har ett eget prestationsbaserat belöningsystem är att det från principalens håll upplevs som att dessa agenter genom sin prestation, direkt kan påverka intäkterna för företaget. Relationen mellan principal och agent präglas huvudsakligen av samsyn med en positiv inställning till prestationsbaserade incitamentsystem inom branschen, medan det längre ner i organisationen råder delade meningar. Förklaringen som ges till denna aversion är rädslan att på något vis bli förfördelad i förhållande till arbetsprestation. Utbetalningar för både vinstutdelningssystemet och det individuella prestationsbaserade incitamentsystemet görs på årlig basis.

Analysföretaget är enligt principalen en relativt liten aktör på marknaden med täta och kamratliga relationer mellan medarbetare, både horisontellt och vertikalt. Detta ökar möjligheterna till snabb anpassning av omvärldstrender samt underlättar styrning mot målet som grundar sig på en förutbestämd budget. Budgeten innebär att agenter ska sälja så många produkter som möjligt, med högsta möjliga marginal. Verksamhetens huvudsakliga försäljningsprodukt utgörs av ett relativt högt ekonomiskt värde. Detta ställer krav på erfarna, professionella samt lojala agenter. Principalen nämner att de agenter som rekryteras ska "landa springandes och fortsätta springa". Med detta menar principalen på att säljutbildning vid nyanställning inte ges då agenter förväntas vara stresståliga och tävlingsinriktade. Den utbildning som ges agenter vid en nyanställning är produktspecifik. Respondenterna menar på



att agenternas professionalitet bidrar till att prestationen inte hämmas av stress. Vidare beskriver även principalen att agenternas professionalitet bidrar till obefintliga sjuktal.

Agenterna har även ett stort friutrymme gällande deras arbetssätt bortsett från principalens huvudsakliga styrinstrument som består av budget, varumärkeshantering, rabattkampanjer och uppförandekoder. I dagsläget förs inga säljtävlingar inom verksamheten. Dock vill båda respondenterna se mer tävlingsinriktade medarbetare på försäljningsavdelningen. De menar vidare att långt ifrån alla personer responderar på önskat vis, och ökar således inte den individuella prestationen vid ett eventuellt införande av tävlingar agenter emellan.

Frekventa möten hålls med feedback och diskussion kring måluppfyllelse mellan principal och agenter som berörs av det prestationsbaserade incitamentssystemet. Under mötena sker diskussioner och samtal med stor öppenhet. Principalen uppfattar att relevant information från agenter når denne och beskriver vidare att denne har en fullständig insyn i agenternas utförda aktiviteter. Samtidigt förklarar principalen att agenterna är mottagliga och hanterar informationen från förstnämnde på ett ändamålsenligt sätt. Respondenterna menar på att en huvudsakligen familjär atmosfär med öppenhet och förtroende råder på analysföretaget. Dock framkom det i våra intervjuer att all relevant information inte alltid sprids agenter emellan.

#### **4.1.2 Analysföretag 2** *- Öresundskraft AB*

Företaget nyttjar ett prestationsbaserat incitamentssystem inom försäljningsavdelningen som agerar gentemot privatmarknaden, där företagets agenter har en prestationsbaserad ersättning. Det prestationsbaserade incitamentssystemet förändrades under årets gång, där ersättningen tidigare utgjordes av en mindre fast del och en större rörlig del. Numera är agenternas ersättning enbart baserad på antalet sålda enheter. Förändringen inom det prestationsbaserade incitamentssystemet har enligt principalen skapat en mer professionell

säljandelning som blivit en mer integrerad del av verksamheten. Försäljningen var, enligt principalen, tidigare långt ifrån optimal och företaget lockade till sig unga och oerfarna agenter. Dessa agenter tenderade att stanna kvar under en längre period oavsett om de var lämpade för jobbet eller inte. Detta då de var garanterade den fasta ersättningen oberoende av försäljningsvolym.

Respondenterna framhäver att det krävs tävlingsinriktade och stresståliga agenter för att klara av arbetet. I dagsläget beskrivs personalstyrkan vara mindre än optimal men anställningar stressas inte fram, utan fokus ligger på att hitta individer med rätt egenskaper. Principalen beskriver rekryteringsprocessen i två steg. Det första steget består av ett intervjutillfälle agent och principal emellan. Principalen förklarar att specifika egenskaper efterfrågas men menar samtidigt att det är svårt att avgöra huruvida agenten i fråga är lämplig för tjänsten eller inte. Detta avgörs vid steg två av rekryteringsprocessen som utgörs av en provanställning. Respondenterna beskriver att företaget nyttjar ett system där en garantilön erbjuds under provanställning om tre månader. Garantilönen är dubbelt så hög som den tidigare fasta ersättningen. Under denna provanställning får nyanställda agenter möjligheten att upptäcka huruvida tjänsten passar dem eller inte. Samtidigt ges principalen tillfälle att besluta om agenten är lämpad för tjänsten. Under denna period ges även utbildning samtidigt som agenterna känner en minskad stress över att behöva prestera. Principalen förklarar att det är ytterst sällan agenter inte presterar under provanställningen trots att det inte finns något prestationskrav.

Med införandet av det nya prestationsbaserade incitamentssystemet menar principalen att företaget lyckas knyta till sig mer erfarna och skickliga agenter. Dessa agenter lockas av möjligheten att kunna få en större inkomst på ett deltidsjobb. Principalen beskriver ett extremt stressande arbete och att pressen på agenterna är hög. Samtidigt förklarar agenten att denne arbetar som bäst när det återfinns hög press. Stressen betraktas som positiv och motiverande av

agenten och får denne att prestera bättre. Agenten förklarar vidare att denne upplevt att andra agenter har reagerat negativt vid press och presterat sämre. Sedan förändringen av det prestationsbaserade incitamentsystemet har sjukfrånvaron varit högre än tidigare. Principalen förklarar att stressnivån inte har varit den bakomliggande orsaken, utan att förkylningar har florerat bland de anställda. Respondenterna menar att det finns agenter som kontinuerligt presterar bättre än andra, en form av stjärnor, och att detta har en positiv inverkan på sämre presterande agenter. Det framkom dock av agentens tidigare erfarenheter att sämre presterande agenter har försökt få förstnämnde "ur balans" som ett resultat av upplevd avundsjuka. Vidare förklarar respondenterna att stjärnans uppträdande gentemot andra agenter är avgörande för om avundsjuka, rivalitet och försämrade prestation uppstår.

Verksamheten nyttjar en så kallad provisionsstege där sålda enheter värderas utifrån agentens totala försäljning under en viss period. Systemet är utformat på så sätt att ersättningen är uppdelad i steg. Detta innebär att agenten har en fast ersättning per enhet fram tills dess att den individuella budgeten är uppnådd. När agenten uppnår och överskrider sin budget blir marginalersättningen högre. Den prestationsbaserade ersättningen per avtal är högst när agenten säljer mellan 100-130 procent av det individuella budgeterade målet. Vidare är även alla parter införstådda med vad principalen tjänar per avtal, och hur vinstfördelningen mellan agent och principal ser ut. Principalen menar att verksamheten inte ska ha som målsättning att tjäna på försäljningstillfället, utan att vinsten som uppkommer ska tillfalla agenten.

Vid ett potentiellt försäljningstillfälle har agenter möjlighet att erbjuda kunder en prisreduktion. Detta fungerar som ett verktyg och ger agenten möjlighet att prestera bättre. Motstridiga uppgifter har påvisats då principal och agent inte uppfattar omfattningen av nyttjandet utav detta verktyg på samma sätt. Principalen förklarar att verktyget ska nyttjas vid de tillfällen då agenten uppfattar att kunder är priskänsliga. Agenten förklarar däremot att denne

nyttjar verktyget vid var potentiellt försäljningstillfälle. Agenten förklarar vidare att denne av tidigare erfarenhet har varit med om informationsasymmetri gentemot principal och kund. Detta har lett till att agenter utfört aktiviteter som inte sanktionerats av principalen då information av vikt undanhållits kund.

Företaget använder sig utav olika typer av tävlingar för att motivera agenterna. Tävlingarnas innehåll varierar och det förekommer gruppbaseade tävlingar med individuella inslag. Med individuella inslag menas att var enskild agents prestation genererar en större del individuell och en mindre del gruppbasead ersättning. Agenten förklarar att hela försäljningsavdelningen har en gemensam månadsbudget som ska uppnås. Agenten menar att detta skapar incitament för samarbete samt minskad rivalitet och avundsjuka.

Feedback ges strukturerat vid veckovisa försäljningsmöten och löpande under dagarna i mer inofficiella samtal. Vidare befinner sig principalen ofta i närheten av agenterna för att stötta och ge feedback. Det finns en öppenhet gällande hur alla agenter förhåller sig till uppsatta mål, både individuella och grupprelaterade då försäljningsstatistik tydligt uppdateras. Försäljningsstatistiken förs på en whiteboard-tavla i agenternas arbetsrum för alla att ta del av. Agenten beskriver att det kan bli frustrerande när denne själv inte presterar samtidigt som det framgår att andra agenter gör det. Respondenterna nämner att det finns ett öppet klimat där principal och agent kan vara ärliga mot varandra. I framtiden kommer även mer strukturerade utvecklingssamtal hållas mellan principal och agent. Detta ses av principalen som nödvändigt då det finns ett behov av mer schemalagd och agendasatt feedback.

### 4.1.3 Analysföretag 3

- 3

Samtliga agenter på analysföretag 3 omfattas av ett prestationsbaserat incitamentssystem som innebär att de erhåller en mindre del fast ersättning och större del rörlig ersättning. Den fasta delen av lönen motiveras med att agenter utför aktiviteter som inte är säljrelaterade, medan den rörliga ersättningen är kopplad till försäljning. Det beskrivs vidare att systemet är utformat på central nivå. Varje enskild principal har dock friutrymme att skapa egna styrningsinstrument. Alla återförsäljare är indelade i fem kategorier baserat på deras framtida försäljningspotential. Vidare förklaras det att var återförsäljare tilldelas en budget som fastställs på central nivå och är anpassad utifrån den kategori återförsäljaren tillhör. Försäljningspotentialen baseras på tidigare prestationer samt företagets förväntade besökarantal. Respondenterna menar att den fasta delen är så låg att agenten blir starkt beroende av den rörliga ersättningen. Analysföretag 3 säljer en mängd varierande produkter och samtliga genererar i varierande grad ersättning till agenten.

Respondenterna förklarar att det krävs individer med rätt egenskaper för att klara av den press som det prestationsbaserade incitamentssystemet skapar. Det framkommer att arbetsmängden varierar och vissa perioder är mycket stressigare än andra. Principalen beskriver exempelvis att december månad är mycket stressande och i samband med denna arbetstopp är sjuktalen högre i januari. Rätt egenskaper innebär i detta fall att individerna måste klara av stress och vara tävlingsinriktade. Den sociala kompetensen uppfattas vara en betydande egenskap för agentens förmåga att kunna prestera, samtidigt som det förklaras att tidigare erfarenheter har mindre betydelse.

Rekryteringsprocessen fokuserar tidigt på att försöka identifiera huruvida personerna innehar ovannämnda egenskaper. Nyanställda inom analysföretaget påbörjar sin anställning med en utbildning och deras lämplighet granskas och utvärderas inom 6 månaders tid. Det

prestationsbaserade incitamentssystemet är utformat på så vis att en mjukare start avseende prestationskrav inte förekommer för nyanställda. Principalen förväntar sig att nyanställda agenter med omedelbar verkan presterar. Respondenterna beskriver att ett handlingsprogram nyttjas vid sviktande prestation. Handlingsprogrammet betraktas fungera som en stöttande funktion för att hjälpa agenten att prestera i linje med principalens övergripande mål. Löpande feedback och utvärdering gällande agentens prestation i förhållande till handlingsplanen ges.

Respondenterna förklarar att analysföretag 3 nyttjar tävlingar som en motiverande faktor för sina agenter. Tävlingarna likt det prestationsbaserade belöningsystemet utformas på central nivå. Det framkommer dock att principalen har ett visst friutrymme att utforma tävlingar på lokal nivå. Både individuella och gruppbaseade tävlingar förekommer på företaget. Principalen har möjlighet att anpassa individuella tävlingarna utifrån vad denne uppfattar kunna motivera agenter. Individbaseade tävlingarna utförs på så sätt att agenterna i arbetslokalen tävlar mot varandra och den som presterar bäst kan bli belönad både med monetär ersättning och andra ting såsom biobiljetter och middagar. De gruppbaseade tävlingarna innebär att agenter hos en återförsäljare tillsammans tävlar mot samtliga andra inom samma kategori. Belöningen vid bäst prestation består då enbart av en gruppbelöning.

Agenternas individuella ersättning utgörs av en viss procentuell andel av sålda enheters försäljningspris. Utöver denna ersättning finns även ett bonussystem som innebär att agenter vid en viss såld volym erhåller en fast bonus. Principalen exemplifierar detta genom att förklara att en agent vid försäljning av 70 enheter erhåller 1000 kronor extra. Vid 90 sålda enheter erhåller agenten ytterligare 1500 kronor. Vidare beskrivs det att löpande feedback mellan principal och agent sker då principalen har en hög närvaro på arbetsplatsen. Som exemplifierat ovan fanns det ett bonussystem och principalen förklarar att denne frekvent kommunicerar agentens

förhållande gentemot systemet. Principalen uppfattar detta som en typ av coachning och menar på att agenten känner en större motivation att prestera.

Respondenterna beskriver vidare att initiativ till förbättring inte belönas med monetära medel, utan att framtida potentiell befordran fungerar som motiverande faktor. Vidare beskrivs det att en framtida potentiell befordran även möjliggörs genom att prestera bra vid individuella tävlingar. Det framgår att internrekryteringen är hög och att det finns ett utbildningsprogram inom företaget som är uppdelat i sex steg. Genom att avancera i företagets utbildningsprogram öppnas vägar för att ta sig till högre befattningar.

Inom ramen för det prestationsbaserade belöningsystemet förklaras det att agenter har ett visst friutrymme att erbjuda potentiella kunder olika rabatter och gratis kringprodukter. Detta nyttjas som ett verktyg för att underlätta försäljning. Det förklaras dock att verktyget skapar mindre ersättning för agenten, då det dras från agentens lön. Som en indirekt följd av ovanstående uppstår även ett intäktsbortfall för principalen. Vid de tillfällen då principalen noterar att arbetsgruppen förhåller sig långt från upprättad budget för perioden, får inte agenten nyttja verktyget i lika stor utsträckning.

Principalen förklarar att veckovisa uppföljningsmöten för hela personalgruppen hålls. Spontana möten hålls omgående vid de tillfällen då agenten utför aktiviteter som inte sanktioneras av principalen. Principalen exemplifierar att sådana aktiviteter kan innebära att agenten undanhåller information av vikt gentemot kund. Vid de veckovisa uppföljningsmötena framgår var enskild agents prestation och det framkommer att jämförelse agenter emellan förekommer. Principalen förklarar att agenter svarar på olika vis gällande öppenheten kring agenternas prestationsutfall. Somliga agenter blir motiverade att öka sin prestation, medan det på andra agenter verkar hämmande. Den ökade motivationen tar sig uttryck i att agenter söker stöd hos varandra och hos principalen. Detta underlättas av den kamratliga och familjära

atmosfären som beskrivs av principalen. Det framgår dock att den hämmande effekten är tvådelad. Den första delen berör att agenten upplever en högre press och agerar på bekostnad av den bättre presterande agenten. En sådan handling exemplifieras av principalen då en agent inkommer tidigare till arbetet för att tillskansa sig den bättre presterande agentens fysiska arbetsplats. Den andra delen innebär att den sämre presterande agenten söker stöd hos den bättre presterande agenten men inte får något gehör.

## **4.2 Dataanalys och dess utfall**

### **4.2.1 Psykisk påverkan**

*Hypotes 1: “Den identifierade faktorn psykisk påverkan är i samband med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem förenad med agentkostnader som grundar sig i agenters minskade produktivitet”*

I studiens samtliga analysföretag är principalerna medvetna om pressen på agenterna som omfattas av prestationsbaserade incitamentssystem. Principalerna anser att pressen är positiv och oundviklig samt får agenterna att prestera på en önskvärd nivå. Detta verifieras även av studiens resterande respondenter. Tanken är i enlighet med Wankel (1972) att konkurrens på arbetsplatsen ska leda till ökade utmaningar och ökat incitament. Agenterna menar att de presterar bättre under press, samtidigt som det lyfts fram att det förekommit situationer där enskilda agenter inte kan hantera denna stress (Baumeister, 1984).

Med tanke på analysföretagens frekventa möten med öppna diskussioner gällande prestation kan det enligt Baumeister (1984) leda till *choking under pressure*. Öppenheten kring måluppfyllelse ger möjlighet till social jämförelse agenter emellan (Festinger, 1954; Larkin et al., 2012). Agenternas prestation åskådliggörs, diskuteras och uppdateras på frekventa möten i analysföretag 1 och på daglig och veckovis basis i resterande analysföretag. Den sociala



jämförelsen blir mer påtaglig i förhållande till hur ofta prestationsnivån kommuniceras. Respondenterna för analysföretag 1 beskriver att den sociala jämförelsen har en positiv effekt på agenterna då de blir mer motiverade att prestera. Vidare noterades det för analysföretag 1 att erfarenhet, ålder och arbete mot samma marknad under en längre period har en viss prestationsdämpande effekt. Agenten får i samband med denna effekt ett överdrivet självförtroende som enligt Larkin et al. (2012) kan innebära lägre prestation. I analysföretag 2 och 3 beskrivs det även att den sociala jämförelsen överlag medför en positiv effekt på prestationen. Dock finner vi stöd för Larkin et al. (2012) resonemang gällande försämrad prestation till följd av social jämförelse. Detta då det framkom att agenter i analysföretag 2 och 3 upplevde en viss frustration vilket ledde till en försämrad prestation grundad på den sociala jämförelsen. I analysföretag 1 nyttjas dolda löner som en lösning för att dämpa effekterna av den sociala jämförelsen. Dolda löner kan även fungera som en reducerande faktor gällande rivalitet och avundsjuka (Larkin et al., 2012; Bartling & von Siemens, 2009).

Rivalitet kan ta sig uttryck på två sätt enligt studiens teoretiska ramverk. Enligt Wankel (1972) kan rivalitet, precis som vid stress, fungera som en motiverande faktor för agenter. Vidare förklarar Bartling och von Siemens (2009) och Demougin och Fluet (2003) att rivalitet och avundsjuka kan verka hämmande för agenters prestation. I samtliga analysföretag beskrivs rivalitet som en motiverande faktor för agenterna. Respondenterna bekräftar Wankels (1972) teori att agenter blir motiverade som ett resultat av andra agenters höga prestation. I analysföretag 2 och 3 nyttjas tävlingar för att motivera agenterna. Tävlingarna kan leda till rivalitet och avundsjuka samt ta sig uttryck i att agenter försöker få varandra ur balans. Genom principalens nyttjande av gruppbaseade tävlingar med individuella inslag dämpas dessa negativa effekter. I analysföretag 1 nyttjas inte tävlingar agenter emellan, men rivalitet kan uppstå som följd av agenters ambition att öka sina marknadsandelar. Denna typ av rivalitet

kommer till uttryck i att det kan bli en kamp om de begränsade enheter som finns tillgängliga för försäljning. Respondenterna tolkar kampen som positiv och att agenten förväntas klara av den beskrivna rivaliteten. Vid förekomsten av kontinuerligt högpresterande agenter har "stjärnans" agerande gentemot andra agenter stor betydelse. Om den högpresterande agenten är en god och hjälpsam kollega som inte är nedlåtande och högfärdig, har detta en prestationshöjande effekt på resterande agenter. Vid nedlåtande och högfärdigt beteende har vi i analysföretag 2 och 3 funnit att stjärnans inflytande verkar negativt på vissa agenter prestationer. Detta motsäger till viss del Browns (2011) resonemang gällande stjärnors inverkan, som inte tar hänsyn till stjärnans beteende.

Respondenterna i samtliga analysföretag framhäver att det krävs stresståliga och tävlingsinriktade agenter. Enligt Baumeister (1984) kan en agent med en större självmedvetenhet *choke under pressure*. I analysföretag 3 måste agenterna prestera omgående vid nyanställning då dessa direkt omfattas av den lönomodell som förekommer. I analysföretag 1 erbjuds nyanställda agenter en högre fast ersättning under anställningens första månader för att dämpa de negativa effekterna av prestationskravet. I analysföretag 2 återfinns inget initialt prestationskrav i kombination med att en garantilön nyttjas. I enlighet med ovanstående dämpas effekterna av *choking under pressure* i analysföretag 2 och omintetgörs i analysföretag 1. I analysföretag 3 är effekterna av *choking under pressure* mer påtagliga under anställningens första månader.

Ganster och Schaubroeck (1991) poängterar att stress i arbetet kan leda till fysiska och psykiska sjukdomar, vilket i sin tur påverkar agenters närvaro på arbetsplatsen. Stöd för detta finnes i analysföretag 3, då principalen beskriver att sjukfrånvaron tenderar att öka vid specifika tidpunkter. Dessa tidpunkter har sammanfallit med perioder av hög arbetsbelastning. Vidare finnes även stöd för Ganster och Schaubroecks (1991) resonemang i analysföretag 2. Det

framkommer att sedan implementerandet av ett nytt prestationsbaserat incitamentssystem har sjukfrånvaron ökat. Det nya systemet innebär att agenten omfattas av en helt rörligt ersättning som grundar sig på individuell prestation. Sjukfrånvaro av denna karaktär har vi ej funnit i analysföretag 1.

Sammanfattningsvis leder både stress och social jämförelse till ökad och minskad produktivitet. I studiens samtliga analysföretag är stress och social jämförelse faktorer som övervägande leder agenter till ökad prestation. Överdrivet självförtroende leder till minskad produktivitet. Dock finns enbart belägg för detta i ett utav studiens tre analysföretag, varpå överdrivet självförtroende har låg inverkan vid hypotesprövningen. Tävlingar leder främst till ökad produktivitet. Belägg för detta finnes i två av studiens tre analysföretag och har viss inverkan vid hypotesprövningen. Rivalitet och avundsjuka leder ökad och minskad produktivitet, där den ökande effekten är mer påtaglig.

Det finns sammantaget både positiva och negativa aspekter inom ramen för faktorn psykisk påverkan. De positiva aspekterna väger tyngre i förhållande till de negativa aspekterna, varpå **hypotes 1 förkastas**.

#### ***4.2.2 Adverse learning***

***Hypotes 2:*** “Den identifierade faktorn *adverse learning* är i samband med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem förenad med agentkostnader. Detta grundar sig i agenters möjlighet till val som gynnar dessa på bekostnad av principalens övergripande målpuppfyllelse”

I samtliga analysföretag återfinns en viss problematik gällande dold information hos agenter. Detta leder till att de i varierande grad kan ägna sig åt aktiviteter som gynnar de själva och leder till *adverse learning* (Frank & Obloj, 2014). Likheter och skillnader gällande hur företagen hanterar dessa förekommer.

Agenters möjlighet att ägna sig åt aktiviteter som gynnar de själva på bekostnad av principalens måluppfyllelse kan dämpas genom ökad övervakning (Besanko et al., 2013). Detta finner vi överlag stöd för i samtliga analysföretag med undantag för en specifik situation. I analysföretag 1 beskriver principalen att denne är fullständigt medveten om vilka aktiviteter agenten utför. Detta verifieras av agenten som förklarar att informationsspridningen mellan denne och principal sker med öppenhet och förtroende med en tydlighet gällande måluppfyllelse. Principalens fysiska närvaro i analysföretag 3 underlättar även övervakningen av agentens utförda aktiviteter. Vidare beskrivs det att löpande feedback sker för att undvika aktiviteter som kan leda till *adverse learning*, där principalen vidtar direkta åtgärder vid tecken på avvikande beteende. I analysföretag 2 återfinns den specifika situationen som kan betraktas som ett undantag. Principalens fysiska närvaro beskrivs som påtaglig av respondenterna och en hög grad av övervakning sker. Agenters möjlighet att i analysföretag 2 och 3 nyttja prisreduktion som verktyg bekräftar att det finns inslag av *adverse learning* trots hög övervakning. Det handlar här om otydlighet gällande verktygets användningsområde, vilket leder till att principalens önskade måluppfyllelse inte fullt ut infrias och *adverse learning* uppstår. Enligt Frank och Obloj (2014) bidrar ett mått av informationsasymmetri mellan principal och agent till ökade agentkostnader.

Vidare menar Besanko et al. (2013) att organisationers storlek har betydelse för möjligheten till övervakning. Det framgår att samtliga analysföretag är av en storlek som medför att övervakning på ett förtjänstfullt sätt kan genomföras. Detta verkar dämpande på

agenters möjlighet att utföra aktiviteter av självisk karaktär på bekostnad av principalens måluppfyllelse. Vidare utläses att behovet av övervakning påverkas av agenters lojalitet gentemot principalen. Vi bedömer därav att hög lojalitet enligt detta resonemang innebär en minskad grad av *adverse learning*.

Med utgångspunkt i fördiskussion under analys av hypotes 1 kring Larkin et al. (2012) resonemang om självbedrägeri finnes, givet *adverse learning*, att den höga graden av profession och den långa erfarenheten hos agenterna leder till ökad lojalitet gentemot principal. Den ökade lojaliteten bör hämma agenters tendens till *adverse learning* och sänka verksamhetens personalomsättning. Agenters ökade lojalitet gentemot principal innebär att förstnämnde inte utför aktiviteter som inte sanktioneras av sistnämnde då agenterna väljer att agera i riktning med principalens övergripande mål. Vidare innebär den ökade lojaliteten att principalens personalomsättning sjunker som följd av att agenter tenderar att stanna på företag under en längre period. I analysföretag 1 framhävde principalen att de sällan är i behov av att anställa nya agenter i enlighet med ovanstående. I samband med en längre anställningsperiod menar principalen på att agenter får en djupare förståelse för förstnämndes övergripande mål och då kan agera i riktning med dessa. För analysföretag 2 och 3 som utbjuder varor av mindre kapitalvärde framfördes det att personalomsättningen var högre vilket kan ses som ett resultat av mindre lojala agenter. Detta medför ökade tendenser till *adverse learning*.

Till följd av en verksamhets mindre lojala agenter möjliggörs det även för *adverse learning* i form utav informationsasymmetri gentemot kund. En sådan aktivitet innebär att agenter vid ett försäljningstillfälle för potentiella kunder undanhåller information av vikt. I förlängningen kan detta leda till kundbortfall med lägre framtida intäkter som konsekvens. I analysföretag 2 och 3 beskrev respondenterna som utgjordes av agenter att det vid försäljningstillfällen förekommit situationer då medarbetare "glömt" informera potentiella

kunder om mindre kostnader. Som tidigare nämnt är principalernas närvaro i analysföretag 2 och 3 påtaglig i kombination med att det ges frekvent feedback och hålls möten för att hämma sådant beteende. Men trots den fysiska närvaron och de ofta förekommande sammanträdena förekommer *adverse learning* av detta slag för att agenter positivt vill påverka sin prestationsbaserade ersättning.

Bartling och von Siemens (2009) menar att agenter lär sig att fokusera på det som syns och är mätbart av principalen, då prestationsbaserade belöningar grundar sig på det. Analysföretag 2 och 3 hanterar detta på olika sätt, och det framgår även att samtliga i olika utsträckning har funnit utrymme inom det prestationsbaserade incitamentssystemet för att undvika *adverse learning*. Den prisreduktion som för agenter finns att nyttja på analysföretag 2 och 3 innebär att försäljning av företagets utbudna varor underlättas. Detta bekräftas av samtliga respondenter i respektive analysföretag. I analysföretag 2 kan försäljningsverktyget av agenter nyttjas utan att dessa påverkas av det intäktsbortfall som uppstår till följd av nyttjandet. Vidare framgår det att agent och principal i analysföretag 2 inte har en gemensam uppfattning kring utsträckningen av nyttjandet utav försäljningsverktyget. Detta konstaterar att *adverse learning* av sådant slag är påtaglig. Principalen på analysföretag 3 har dock lyckats kringgå problemet kring *adverse learning* av detta slag. Problemet har kringgåts genom att agenter som nyttjar verktyget själva drabbas av försäljningstillfällets intäktsbortfall. Verktygets utformning leder i förlängningen till att agenter minskar graden utav nyttjandet av försäljningsverktyget då deras prestationsbaserade ersättning negativt påverkas.

Bartling och von Siemens (2009) för även ett resonemang om att agenters förmåga att sprida egna kunskaper och erfarenheter till medarbetare kan ses som ett sätt för effektivisering av produktivitet. Genom att agenter har ett gott förhållningssätt sinsemellan kan de dra nytta av varandras kreativitet och tips för att främja försäljningen. I analysföretag 2 förklarade

respondenterna att det familjära och öppna klimatet på arbetsplatsen underlättar för denna typ av informationsspridning. Dock kunde avvikelser från ovanstående avläsas i analysföretag 1 och 3. Med hänsyn till att information agenter emellan inte alltid sprids i analysföretag 1 är sannolikheten för *adverse learning* större. Detta då agenter i analysföretag 1 upplever att de inte får ta del av andra agents säljtips. *Adverse learning* tar sig här uttryck i den ineffektiva resursförbrukning som uppstår (Bartling & von Siemens, 2009). Ett intäktsbortfall skapas då agenten vid optimal situation kunnat sälja mer vid samarbete agenter emellan. Likt analysföretag 1 framkom det att informationsasymmetri agenter emellan även förekom i analysföretag 3. Denna asymmetri berodde till skillnad från analysföretag 1 på agents medvetna val. Agenten på analysföretag 3 exemplifierade detta genom erfarenheter kring obesvarade mail rörande försäljningstips.

Sammanfattningsvis är principalernas övervakning av agenterna hög i samtliga analysföretag. Den höga övervakningen ger agenterna en begränsad möjlighet till aktiviteter som inte är sanktionerade av principalen. I två utav studiens tre analysföretag nyttjade agenterna frekvent befintliga försäljningsverktyg. I ett utav dessa två analysföretag omintetgör systemets utformning möjligheten till aktiviteter som inte är sanktionerade av principalen. I det andra analysföretaget förekom inget sådant skydd och till följd av det uppstod *adverse learning*. Vidare har den frekventa feedbacken och mötena en hämmande effekt på agents möjlighet till själviska val. Ett öppet och produktivt samarbetsklimat emellan agenter beskrivs i samtliga analysföretag. Det framkommer dock att det finns avvikelser i två utav analysföretagen, där intäktsbortfall i viss mån skapas.

Det finns sammantaget både positiva och negativa aspekter inom ramen för faktorn *adverse learning*. De positiva aspekterna väger tyngre i förhållande till de negativa aspekterna, varpå **hypotes 2 förkastas**.

#### 4.2.3 Mätproblem

**Hypotes 3:** “Den identifierade faktorn mätproblem är i samband med nyttjandet av prestationsbaserade incitamentsystem förenad med agentkostnader som grundar sig i icke kvantifierbara, irrelevanta och individuellt orättvisa prestationsmått”

I samtliga analysföretag mäts prestation utifrån försäljningsvolym. Principalerna förklarar att samtliga utformade prestationsmått är objektiva, relevanta, kvantifierbara och tydligt kommunicerade till agenterna för att sistnämnda ska agera i enlighet med principalens övergripande mål. Detta leder till att agenterna har förståelse för vad som mäts och på vilket sätt de kan påverka sin prestationsbaserade ersättning. Till skillnad från analysföretag 2 och 3 nyttjar analysföretag 1 även ett kompletterande prestationsmått. Detta nyttjas för att principalens övergripande mål tydligare ska speglas och för att agenten ska agera i enlighet med principalens prestationskrav. Det initiala och kompletterande måttet på analysföretag 1 innebär att antalet sålda enheter kombineras med vinsten per såld enhet och verksamhetens totala vinst. Då analysföretag 2 och 3 enbart nyttjar ett prestationsmått kan detta leda till *adverse learning* om principalens närvaro inte är påtaglig (Frank & Obloj, 2014). Agenter kan då välja att enbart fokusera på de aktiviteter som är direkt mätbara och gynnsamma för deras prestationsbaserade ersättning (Baker, 1992). Principalerna på analysföretag 2 och 3 beskriver dock att de lyckats dämpa effekterna av *adverse learning* genom deras höga närvaro på arbetsplatsen.



Utöver de relevanta och kvantifierbara prestationsmåten nyttjar även samtliga principaler de frekventa mötena och feedbacken som ett sätt för att kommunicera de övergripande målen. Dessa styrinstrument nyttjas även för att principalerna ska få information om och samtidigt informera agenten kring sistnämndes måluppfyllelse. De frekventa mötena och den kontinuerliga feedbacken leder i förlängningen till reducerandet av missförstånd principaler och agenter emellan. Följden av detta blir att missnöje inte stimuleras hos agenterna med sänkt prestation som konsekvens (Baker 1992).

Erfarenheter av prestationsmått som leder till och verkar hämmande på de aggregerade försäljningssiffrorna identifierades bland respondenterna. Problem kan uppstå då agenter kommer över en "tröskel" och det bedöms vara för kort tid för att komma upp till nästa nivå under en mätperiod. Agenten som utgjorde studiens respondent i analysföretag 2 exemplifierar detta fenomen genom att förklara att vissa agenter under sådana omständigheter emellanåt, medvetet eller omedvetet, har minskat sina ansträngningar. Nyttan av en agents ytterligare ansträngning bör belönas samt överensstämma med principalens nytta på marginalen (Jensen & Meckling, 1976). I annat fall likställs intäktsbortfallen till följd av agentens minskade ansträngning med agentkostnader för principalen.

För att motivera agenter till högre ansträngning förklarar principalerna för analysföretag 2 och 3 att tävlingar tillämpas. I respektive analysföretag förekommer tävlingar som genererar både individuell- och gruppbaserad ersättning. Vid de tävlingar som genererar individbaserad ersättning anses inga större problem påträffas då prestationsmåten beskrivs som kvantifierbara och objektiva. Vid tävlingar med gruppbaserad ersättning förekommer dock ett free-rider problem. I analysföretag 2 innebär free-rider problemet att de gruppbaserade tävlingarna med individuella inslag leder till att agenter som inte presterar och bidrar till gruppens gemensamma prestationsresultat, trots allt får ta del av en mindre ersättning. Vidare innebär free-rider

problemet för analysföretag 3 att agenter som inte bidragit till gruppens prestationsresultat får ta del av en lika stor ersättning som bidragande agenter. Principalerna i analysföretag 2 och 3 har, med hjälp av försäljningsstatistik, möjlighet att urskilja i vilken utsträckning varje individ i gruppen har bidragit till uppnådd prestation. Detta har dock ingen betydelse för den ersättning som var enskild agent erhåller.

Sammanfattningsvis nyttjas relevanta, kvantifierbara och objektiva mått i samtliga analysföretag. I ett utav studiens tre analysföretag nyttjas kompletterande mått för att ytterligare säkerställa att principalens övergripande mål speglas. Free-rider problematiken är förekommande i både analysföretag 2 och 3, dock mer påtaglig i sistnämnda. Denna problematik har en begränsad inverkan utifrån perspektivet för mätproblemet.

Sammantaget finns det inga aspekter som baserat på mätproblem direkt inverkar på agentkostnader, varpå **hypotes 3 förkastas**.

## 5. Diskussion och slutsats

Vi har i denna studie analyserat agentkostnader i samband med prestationsbaserade incitamentssystem. Vi fann inte tillräckligt med hypotesstöd i den empiriska datan varpå studiens hypoteser förkastades. Det empiriska materialet kring psykisk påverkan och *adverse learning* uppvisade dock visst tecken på påverkan gentemot ökade agentkostnader.

I studiens teoretiska ramverk har rekrytering inte beaktats. Dock har vikten av en effektiv rekryteringsprocess framträtt i det empiriska materialet. Effektiv rekrytering betraktar vi vara av avgörande betydelse för om agentkostnader uppstår inom ramen för faktorerna psykisk påverkan och *adverse learning*.

En väl fungerande rekryteringsprocess motverkar och omvänder förekomsten av agentkostnader sprungna ur psykisk påverkan på så sätt att stresståliga och tävlingsinriktade agenter snarare presterar högre. En annan intressant observation i samband med stresstålighet är fördelningen mellan fast och rörlig ersättning. En högre andel rörlig ersättning tenderar att öka effekterna av stress, både positiva och negativa. Vid en väl fungerande rekryteringsprocess antas principalen attrahera agenter med efterfrågade egenskaper. Inom ramen för *adverse learning* efterfrågas egenskapen lojalitet. Detta innebär att en lägre grad av övervakning är nödvändig och att agenter kommer agera i enlighet med principalens övergripande mål.

Studiens analysföretag är införstådda med problematiken avseende de tre identifierade faktorerna och har lyckats skydda sig mot förekomsten av agentkostnader, som en följd utav nyttjandet av prestationsbaserade incitamentssystem.

## **5.1 Studiens implikationer och möjlig framtida forskning**

Kohn (1993) menar att prestationsbaserade incitamentssystem inverkar negativt på agenters prestation. Vi har dock förkastat studiens hypoteser utifrån det empiriunderlag som genererats. I den empiriska datan framkommer det att andra aspekter, än de studiens teoretiska ramverk omfattar, har en betydande inverkan på förekomsten av agentkostnader. Vidare finnes även visst empiriskt stöd för Kohns (1993) resonemang i delar av studiens resultat. Vårt förslag på framtida forskning är att en mer omfattande studie genomförs. En sådan studie bör beakta de faktorer som identifierats som viktiga i studiens resultat. Dessa faktorer utgörs, utöver våra identifierade, av rekrytering och agenters lojalitet.

## 6. Källförteckning

*Alla Bolag*. 2014. Subaru Nordic AB. <http://www.allabolag.se/5564188117/verksamhet>.

Hämtad: 2014-12-10

*Alla Bolag*. 2014. HI3G Holdings AB. <http://www.allabolag.se/5566196647/verksamhet>.

Hämtad:2014-12-10

*Alla Bolag*. 2014. Öresundskraft AB. [http://www.allabolag.se/5560897851/Oresundskraft\\_AB](http://www.allabolag.se/5560897851/Oresundskraft_AB).

Hämtad: 2014-12-10

Baker, P. G. 1992. Incentive Contracts and Performance Measurement, *Journal of Political Economy*, 100(3): 598-614.

Baker, P. G. 2000. The Use of Performance Measures in Incentive Contracting, *The American Economic Review*, 90(2): 415-420

Bartling, B., & von Siemens, F. 2009. Inequity Aversion and Moral Hazard with Multiple Agents. *University of Innsbruck*. [http://www.uibk.ac.at/economics/bbl/bbl/bartling\\_paper.pdf](http://www.uibk.ac.at/economics/bbl/bbl/bartling_paper.pdf). Hämtad: 2014-12-02

Baumeister, R., 1984. Choking Under Pressure: Self-Consciousness and Paradoxical Effects of Incentives on Skillful Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3): 610-620.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy* (6th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Brown, J. 2011. Quitters Never Win: The (Adverse) Incentive Effects of Competing with Superstars. *Journal of Political Economy*, 119(5): 982-1013.

Brown, M. 2001. Unequal pay, unequal responses? Pay referents and their implications for pay level satisfaction. *Journal of Management Studies*, 38(6): 879-886.

- Brown, S., & Sessions, J. G. 2003. Attitudes, expectations and sharing. *Labour*, 17(4): 543-69.
- Bryman, A., & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., uppl.). Stockholm: Liber.
- Börjesson, P. O., Hamidian, A., Kubilinskas, E., Richter, U., Weynes, K., & Öhling, P. 2006. Free-riding in Group Work - Mechanisms and Countermeasures. *Lunds Tekniska Högskola*. [http://www.lth.se/fileadmin/lth/genombrottet/konferens2006/p\\_o\\_b\\_rjesson\\_mfl.pdf](http://www.lth.se/fileadmin/lth/genombrottet/konferens2006/p_o_b_rjesson_mfl.pdf). Hämtad: 2014-11-25
- Demougin, D., & Fluet, C. 2003. Group vs. Individual Performance Pay When Workers Are Envious. *Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi*. [http://www3.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Departement\\_finance/Cahiers\\_CI\\_RPEE/Cahier\\_2003/CIRPEE03-18.pdf](http://www3.fsa.ulaval.ca/html/fileadmin/pdf/Departement_finance/Cahiers_CI_RPEE/Cahier_2003/CIRPEE03-18.pdf). Hämtad: 2014-11-20
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Festinger, L. 1954. A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2): 117-140.
- Frank, D., & Obloj, T. 2014. Firm-specific human capital, organizational incentives, and agency costs: Evidence from retail banking. *Strategic Management Journal*, 35(9): 1279-1301.
- FöretagsFakta*. 2014. Subaru Nordic AB. [http://www.foretagsfakta.se/Ar/C3%B6v/Subaru\\_Nordic\\_AB/135794](http://www.foretagsfakta.se/Ar/C3%B6v/Subaru_Nordic_AB/135794). Hämtad: 2014-12-10

- Ganster, C., & Schaubroeck, J. 1991. Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17(2): 235-271
- Green, C., & Heywood, J. S. 2008. Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?. *Economica*, 75(300): 710-728.
- Harris, M., & Raviv, A. 1979. Optimal incentive contracts with imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 20: 231-259.
- Heywood, J. S., & Wei, X. 2006. Performance Pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48(4): 523-540.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. 1991. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(Special Issue): 24-52.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5): 54-61.
- Largest Companies*. 2014. Subaru Nordic AB.  
<http://www.largestcompanies.com/company/Subaru-Nordic-AB-4768>. Hämtad: 2014-12-10
- Larkin, I., & Pierce, L., & Gino, F. 2012. The Psychological Costs of Pay-for-Performance. *Strategic Management Journal*, 33: 1194-1214.
- Lazear, E. P. 2000. Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 40(5): 1346-1361.
- McCausland, W., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. 2005. Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7/8): 636-659.

Nilsson, G. 2010. *Bonnier Ledarskapshandböcker Ekonomistyrning* (Kapitel 6.6). Stockholm: Bonnier Business Publishing.

*Tre*. 2014. Det här är 3.

<https://www.tre.se/privat/Om-3/Det-har-ar-3/>. Hämtad: 2014-12-10

*Tre*. 2014. Hur blev vi 3.

<https://www.tre.se/foretag/Om-3/Om-3/snabbfakta-foretag/Hur-blev-vi-3/>. Hämtad: 2014-12-10

Wankel, L. M. 1972. Competition in Motor Performance: An Experimental Analysis of Motivational Components'. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(5): 427-437.

*Öresundskraft*. 2014. Om Öresundskraft. <http://www.oresundskraft.se/om-oeresundskraft/>.

Hämtad: 2014-12-10



## 7. Bilagor

### Bilaga 1

#### Intervjuguide

##### *Principal*

#### Övergripande frågor

Vad är din roll på företaget?

Hur länge har du jobbat på X?

Var och vad har du arbetat med tidigare?

Vilken utbildningsbakgrund har du?

Hur mycket arbetar du?

Skulle du kunna beskriva ditt jobb?

Hur trivs du med ditt arbete?

Vad tycker du om arbetsmiljön på jobbet?

#### Tema 1 - Prestationsbaserade incitamentssystem

Hur arbetar ni för att motivera era anställda?

Vad är det huvudsakliga syftet med ert belöningssystem?

Kan du beskriva hur ert belöningssystem ser ut?

Är det prestationsbaserade incitamentssystemet utformat på central eller lokal nivå?

Belönas initiativ till utveckling av företaget?

Hur uppmuntras individer inom företaget till samarbete och utveckling?

Hur fungerar er lönesättningsmodell?

Vilka kommunikationsvägar har ni i företaget?

## **Tema 2 - Psykisk påverkan**

Upplever du att du är stressad i ditt arbete?

Vad i ditt arbete upplever du som stressande respektive mindre stressande?

Har det uppstått konflikter bland personalen på grund av upplevd orättvisa till följd av prestationsbaserade ersättningar?

Är medarbetarnas löner offentliga?

Hur är stämningen mellan medarbetare?

Finns det officiella respektive inofficiella tävlingar inom företaget?

Upplever du att företaget gynnas eller missgynnas av tävlingsinriktade medarbetare?

Hur arbetar ni för att skapa en atmosfär där tävlingsinriktade medarbetare får utvecklas?

Upplever du att det finns "stjärnor" i personalgruppen?

Vilken inverkan tror du att "stjärnan" har på resterande medarbetares prestationer?

## **Tema 3 - *Adverse Learning***

Har ni ett introduktionsprogram för nyanställda?

Har ni rutinbeskrivningar för arbetsuppgifter?

Erbjuder företaget löpande fortbildning av personalgrupper?

Har ni ett målprogram/måldokument inom företaget?

Hur upplever du att relevant informationsspridning till medarbetare sker?

Känner du att du får relevant information från anställda för att kunna fatta optimala beslut?

Hur stort är personalens "friutrymme" gällande deras arbetsätt?

Uppstår det någon gång missförstånd kring vad som är personalens ansvar och arbetsuppgifter?

## **Tema 4 - Mätproblem**

Hur mäter och följer ni upp olika verksamhetsdelars resultat?

Hur ofta mäter ni prestationer?

Hur belönar ni individuell prestation och/eller grupprestation?

Hur ges feedback till personalen?

Finns det implementerade sanktionssystem vid de fall då anställda inte följer rutiner eller uppdragsbeskrivningar?

## Bilaga 2

### Intervjuguide

*Agent*

#### Övergripande frågor

Vad är din roll på företaget?

Hur länge har du jobbat på X?

Var och vad har du arbetat med tidigare?

Vilken utbildningsbakgrund har du?

Hur mycket arbetar du?

Skulle du kunna beskriva ditt jobb?

Hur trivs du med ditt arbete?

Vad tycker du om arbetsmiljön på jobbet?

#### Tema 1 - Prestationsbaserade incitamentssystem

Hur tycker du att chefer och företagsledning arbetar för att göra dig motiverade?

Kan du beskriva hur ert belöningssystem ser ut?

Belönas initiativ till utveckling av företaget?

Hur uppmuntras individer inom företaget till samarbete och utveckling?

Hur uppfattar du att företagets lönesättning fungerar?

Hur påverkar det prestationsbaserade ersättningssystemet ditt vardagliga arbete?

Vilka kommunikationsvägar har ni i företaget?

#### Tema 2 - Psykisk påverkan

Upplever du att du är stressad i ditt arbete?

Vad upplever du som stressande respektive mindre stressande?

Har det uppstått konflikter bland personalen på grund av upplevd orättvisa behandling till följd av prestationsbaserade ersättningar?

Är individernas löner offentliga?

Hur är stämningen mellan medarbetare?

Finns det officiella respektive inofficiella tävlingar inom företaget?

Upplever du att företaget gynnas eller missgynnas av tävlingsinriktade medarbetare?

Upplever du att det finns "stjärnor" inom företaget?

### **Tema 3 - *Adverse Learning***

Fick du genomgå ett introduktionsprogram vid din nyanställning?

Har ni rutinbeskrivningar för olika arbetsuppgifter inom företaget?

Känner du att du har möjlighet att utbildas/utvecklas inom företaget?

Är du bekant med företagets måldokument?

Upplever du att du får tillräckligt med information från dina chefer?

Känner du att du kan kommunicera vidare all relevant information till dina chefer?

Hur stort är ditt "friutrymme" gällande ditt arbetssätt?

Uppstår det någon gång missförstånd kring vad som är ditt ansvar och dina arbetsuppgifter?

### **Tema 4 - Mätproblem**

Hur tycker du att feedbacken på ditt arbete fungerar?

Hur upplever du att företaget stödjer dig när din personliga prestation sviktar?

Anser du att företagets ersättning speglar din prestationsnivå?

Hålls individ- respektive gruppbaseade tävlingar inom företag?