



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

BTH3203 - Bacheloroppgave i salgsledelse og personlig salg

Skoringen - Hvordan kan Skoringen forbedre sine selgerprestasjoner?

Navn: Carl Fredrik Erlandsen Villa, Bendik Røthe

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

## Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

# SKORINGEN

- *Hvordan kan Skoringen forbedre sine selgerprestasjoner?* -

**Kurskode:**  
BTH3203

**Stuedsted:**  
BI Oslo

**Innleveringsdato:**  
27.05.2021

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

## 1.0 Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i Retail Management med fordypning innenfor salgsledelse og personlig salg ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Problemstillingen er:

*Hvordan kan Skoringen forbedre sine selgerprestasjoner?*

Bakgrunnen for valgt problemstilling er med utgangspunkt i vår fordypningsoppgave som omhandlet prestasjoner og belønningssystemer. Denne oppgaven dreier seg ikke i like stor grad om belønningssystemer, men er her satt søkelys på prestasjoner og motivasjon.

Arbeidet og hele prosessen rundt denne oppgaven har vært svært lærerikt og vi har fått anvendt mye av kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom 3 år på handelshøyskolen BI. Noe av det vi har lært er å gjennomføre analytiske undersøkelser, samt anvende teori i praksis.

Det har vært tøft å være student de siste semestrene gjennom korona, og vi blir nok noen av få som får oppleve å skrive en bacheloroppgave i en slik tid. Innhenting av data har tidvis vært problematisk på grunn av stengte butikker og permitteringer av ansatte. Utgangspunktet for oppgaven er «normale tider», men vi må likevel ta situasjonen tatt i betraktning der det er behov for det.

Uansett, det har vært givende å ha en dialog med de involverte i Skoringen og alle de som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse. Ved hjelp av disse har vi fått tilegnet oss mye kunnskap om hvordan teorien utspiller seg i praksis. Vi har fått en større innsikt i hva det er som faktisk motiverer og driver salgsprestasjoner og hvilken rolle salgsledelsen har oppi det hele.

Vi vil gjerne takke Roy Elvegård for god veiledning gjennom hele prosessen og all kunnskap du har delt med oss. En stor takk til Ruth Jakobsen, markedsansvarlig i Skoringen Norge for all hjelp. Vi vil også takke alle ansatte og eiere i Skoringen som har stilt opp som respondenter til spørreundersøkelsen.

---

## 2.0 Innholdsfortegnelse

<b>1.0 FORORD</b> .....	<b>.....</b>
<b>2.0 INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>II</b>
<b>3.0 SAMMENDRAG</b> .....	<b>IV</b>
<b>4.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
4.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN .....	1
4.2 PRESENTASJON AV SAMARBEIDSBEDRIFT .....	1
4.3 PROBLEMSTILLING OG UNDERSØKELSESSPØRSMÅL .....	2
<b>5.0 SELGERPRESTASJONER</b> .....	<b>4</b>
5.1 MODEL OF THE DETERMINANTS OF SALESPERSONS´S PERFORMANCE .....	5
5.1.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer .....	6
5.1.2 Rolleforståelse.....	6
5.1.3 Personlige evner (Talent for salg).....	6
5.1.4 Ferdigheter .....	7
5.1.5 Motivasjon.....	7
5.1.6 Prestasjon .....	7
5.1.7 Belønning.....	8
5.1.8 Tilfredsstillelse .....	8
5.2 VAVRAS TILFREDSHETSSYKLUS .....	8
5.3 PRESTASJONSSYSTEMET .....	9
5.4 ET INDIVIDTS KAPASITET TIL Å PRESTERE .....	10
5.5 SUKSESSKRITERIER .....	11
5.6 OPPSUMMERING PRESTASJON .....	13
<b>6.0 MOTIVASJON</b> .....	<b>13</b>
6.1 HVORFOR ER MOTIVASJON VIKTIG? .....	14
6.2 JOBBMOTIVASJON.....	15
6.3 MOTIVERINGSFAKTORER.....	16
6.4 INDRE OG YTRE MOTIVASJON.....	17
6.4.1 Indre motivasjon.....	18
6.4.2 Ytre motivasjon.....	18
<b>7.0 METODE</b> .....	<b>19</b>
7.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN.....	19

---

7.2 INNSAMLING OG GJENNOMFØRING AV PRIMÆRDATA .....	20
7.3 VALG AV METODE .....	20
7.4 VALIDITET OG RELIABILITET .....	21
7.5 UTVALGSTYPE .....	21
7.6 UTVALGSRAMME .....	22
7.7 UTVALGSSTØRRELSE.....	22
7.8 DESIGN AV MÅLEINSTRUMENT.....	23
<b>8.0 RESULTAT.....</b>	<b>23</b>
8.1 VEKTLEGGER SELGERE OG FORBRUKERE FAKTORER LIKT VED KJØP AV SKO? .....	23
8.2 ER DET EN SAMMENHENG MELLOM PRESTASJONER OG ARBEIDSMILJØ FOR SELGERNE? 25	
8.3 HVA SLAGS TYPE BELØNNING GIR ØKT ARBEIDSMOTIVASJON? .....	27
8.4 HVOR MOTIVERT BLIR ANSATTE VED MÅLSETTING AV SALG? .....	29
8.5 HVOR VIKTIG ER EGNE MÅL? .....	30
8.6 HVOR STOR INNVIRKNING HAR LEDELSEN PÅ PRESTASJON OG MOTIVASJON? .....	32
<b>9.0 DRØFTING.....</b>	<b>35</b>
<b>10.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER .....</b>	<b>38</b>
<b>11.0 REFERANSER .....</b>	<b>40</b>

### 3.0 Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet på bakgrunn av vår fordypning innenfor faget Salgsledelse og personlig salg. Innledningsvis i oppgaven presenteres Skoringen, vår samarbeidsbedrift, formålet med denne bacheloroppgaven og bakgrunn for valgt problemstilling. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i hva det er som motiverer selgerne og hvordan disse kan prestere best mulig. Relevant teori er hentet fra pensumbøker og annen litteratur for å kunne støtte opp under funnene. Hovedsakelig er to hovedmodeller som blir belyst, prestasjonssystemet til Johnston & Marshall, og Hofbauer. Andre relevante modeller er også beskrevet for å kunne støtte opp under teorien og se en helhetlig sammenheng.

Vår problemstilling er: *Hvordan kan Skoringen forbedre sine selgerprestasjoner?*

Formålet med oppgaven var å kunne se på ulike prestasjons- og motivasjonsteorier i sammenheng med motiverende lederatferdsteori, mot fungerende praksis. Noe av teorien er hentet fra vår fordypningsoppgave, samt noe nytt for å knytte dette opp mot motivasjonsteori. Dette gav oss grunnlaget for den videre undersøkelsen. Vi valgte å bruke to ulike spørreundersøkelser for å finne svar på våre undersøkelsesspørsmål, som igjen skulle hjelpe oss til å belyse vår problemstilling. En spørreundersøkelse var for forbrukere av sko, mens den andre var for selgerne i Skoringen.

På den måten kunne vi kartlegge om forbruker og selger vektlegger de ulike faktorene ved kjøp av sko likt, som igjen kunne gi oss en indikator på hvordan butikkene utnytter sine ressurser og hvordan de presterer. Vi fant en del avvik, og resultatene viser at selgerne har større forventninger enn kunden.

Vi anbefaler Skoringen å anerkjenne hvor stor innflytelse ledelsen har på motivasjon og prestasjon. Videre bygge på faktorer som (SMART)E mål, trivsel, arbeidsmiljø og utarbeidelse av belønningssystem, da resultatene viser at dette er sentrale faktorer som er grunnleggende for gode prestasjoner.

---

## 4.0 Introduksjon

Da vi skulle bestemme oss for fordypningsfag kom valget naturlig på faget salgsledelse og personlig salg. Vi har begge jobbet med salg i flere år og syntes dette er et spennende og interessant fagområde. Begge har store ambisjoner om å jobbe innenfor salgsledelse og utvikling av menneskelige ressurser videre.

I dagens marked er det ikke lenger produkter, prisen og andre ting som er avgjørende, det er selgeren som skiller en salgsbedrift fra konkurrentene. Det å ha erfarne og flinke selgere som presterer er viktigere enn noen gang. Etersom vår oppgave dreier seg om tema prestasjoner, er det nettopp dette vi skal sette lys på i denne oppgaven.

### *4.1 Formålet med oppgaven*

Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på hva det er som påvirker salgsprestasjoner og motivasjonen hos selgerne i Skoringen. Ut ifra dette skaper vi oss et innblikk i hva det er som driver selgerne og hvordan de eventuelt kan bli bedre. Vi skal se på salgsledelsesteori innenfor prestasjoner og motivasjon, og se på sammenhengen mellom teori og praksis. Gode selgere er ferskvare og Skoringen som en salgsbedrift er avhengige av en løpende strategi for hvordan de skal kunne videreutvikle og ivareta sine salgstalenter på best mulig måte.

Vi har valgt å se nærmere på disse to temaene fordi de var to sentrale tema i vårt fordypningsfag, samt på grunn av vårt samarbeid med Skoringen skal vi fokusere på å videreutvikle selgerne. Vi vil på grunnlag av dette forholde oss til forbrukermarkedets tilnærming til selgerrollen i denne oppgaven.

### *4.2 Presentasjon av samarbeidsbedrift*

Vi har valgt å samarbeide med Skoringen, som er en sko-kjede eid av danske Shoe-d-vision. Shoe-d-vision er en kjede som eier ca. 180 Skoringen butikker i Norge og Danmark, 12 zjoos-butikker, 21 Sneax stores og noen profilmøytrale butikker. Kjeden har hovedkontor i Aarhus i Danmark med rundt 45 ansatte som ivaretar samtlige funksjoner i relasjonen mellom skobutikkene. Totalt er det over 300 ansatte som arbeider i Skoringen fordelt på ca. 70 butikker her til lands.

Kjeden ble etablert i Danmark i 1955 som en innkjøpsforening og dannet et samarbeid med norsk innkjøpsforening i 1965. Selve kjeden Skoringen ble etablert 12 år senere, i 1977. Siden den gang har de blitt markedsleder i Danmark og er den nest største sko-kjeden her i Norge.

Skoringen er en franchisekjede bestående av ulike eierskap rundt om i landet. Dette er ulike eiere som har alt fra en frittstående butikk til over 20 butikker i sitt sortiment. En rapport fra Virke viser at Shoe-d-vision Norge hadde en omsetning på 430 millioner kroner i 2020 (Rekdal, 2020). Mesteparten av dette tilhører Skoringen, da det kun er et fåtall Zjoos butikker igjen i landet. Dette var en nedgang på 19,1% fra året før grunnet at skobransjen var hardt rammet av korona og stengte butikker.

#### ***4.3 Problemstilling og undersøkelsesspørsmål***

I denne oppgaven har vi som nevnt valgt å skrive om Skoringen. Ved utforming av en problemstilling har vi her bygd videre på vårt fordypingsemne, prestasjoner og belønningssystemer. Skoringen er en franchisekjede som vi har hatt en god dialog med, og en bedrift vi mente vi kunne finne rom for forbedringer. Vår problemstilling kan tenkes å være rettet mot selgere og ansatte, men her kommer vi til å kartlegge hvor eventuelle avvik finnes og om dette ligger høyere opp. En bedrift er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd. Som nevnt er Skoringen en franchise og er det uklart om belønningssystemer i form av økonomiske/fysiske belønninger blir brukt, så kommer vi her til å se litt bort ifra dette og trekke inn mer motivasjon. På bakgrunn av dette kom vi frem til problemstillingen som følger:

*Hvordan kan Skoringen forbedre sine selgerprestasjoner?*



---

For å kunne gå i dybden på vår problemstilling er vi avhengig av å problematisere den. Her snakker vi om hvem det er som skal forbedres, hva det er som kan forbedres, hvor det kan forbedres og når det kan forbedres. Spørreordene hvem, hva, hvor og når er svært sentrale innenfor en problematisering. Det er her vi skal reflektere over hva problemstillingen vår omfatter og hvordan den kan løses. I vårt tilfelle skal vi ikke komme med en konkret løsning, men belyse tema for å se hva Skoringen kan gjøre for å styrke sine salgsprestasjoner. Vår problemstilling omfatter hva Skoringen som bedrift kan gjøre for å forbedre sine salgsprestasjoner. Det vi må se på her er dermed hvilke faktorer som påvirker selgernes prestasjoner, hvordan ledelsen kan motivere de ansatte, hva de ansatte selv kan gjøre for å styrke sine prestasjoner og hvilken rolle selgerne har for Skoringen.

Problemstillingen begrenser seg til å omfatte hvordan vi kan forbedre selgeres prestasjoner innad i Skoringen ved hjelp av analyse og metoder. Denne oppgaven begrenses dermed geografisk og til et spesifikt fagfelt. Vi ser på det som relevant å henvise til engelsk terminologi der det er hensiktsmessig, da norske ord og uttrykk ikke alltid nødvendigvis er tilstrekkelig.

Forventet utfall av bacheloroppgaven og problemstillingen er forhåpentligvis å forbedre forholdet mellom ledelsen og selgerne, finne den mest kurante formen for annerkjennelse og målsetting som yter best resultat og reduserer svinn. Dette vil vi finne ut av gjennom innsamling av primær- og sekundær-data, teori og resultater av våre undersøkelsesspørsmål. Våre undersøkelsesspørsmål som vi ønsker å få svar på er:

1. Vektlegger selgere og forbrukere faktorer likt ved kjøp av sko?
2. Er det en sammenheng mellom prestasjoner og arbeidsmiljø for selgerne?
3. Hva slags type belønning gir økt arbeidsmotivasjon?
4. Hvor motivert blir ansatte ved målsetting av salg?
5. Hvor viktig er egne mål?
6. Hvor stor innvirkning har ledelsen på prestasjon og motivasjon?

---

## 5.0 Selgerprestasjoner

En utfordring for de fleste selgere i dag er at det å identifisere og tilpasse seg en kundes beslutningsprosesser og kjøpsatferd er viktigere enn det å faktisk selge. Dette fører til at den tradisjonelle selgeren blir avløst av relasjonsbyggeren og partnerselgeren som har stor kompetanse og forståelse av kundens kjøps- og beslutningsprosess, kunnskap om markedet og kunden, god på å opparbeide relasjoner samt samhandling med kunden. En selgers konkurransedyktighet vurderes ut ifra blant annet årlig salgsvolum, altså hvor produktiv man er, tilgang til nye kunder (relasjonsbygging) og lønnsomhet. Dersom disse nøkkeltallene ikke blir analysert, vil selgerens manglende prestasjoner for omgivelsene og seg selv bli skjult. Dette kan over tid føre til dårlige vaner og resultater. Som virksomhet er det en utfordring å ikke bli oppmerksom tidlig nok på en selgers manglende lønnsomhet. Samtidig reagerer man heller ikke raskt nok med å finne de gode prestasjonene, noe som fra et lærings- og utviklingssynspunkt er viktigere enn de negative avvikene hos en selger (Berg, 2018).

Når man skal analysere hver enkelt selgers resultater og prestasjoner ut fra kundens nøkkeltall påpeker man positive og/eller negative avvik. Ut ifra dette oppnår man en vurdering basert på fakta av regionale, nasjonale, lokale og individuelle resultater og prestasjoner. På den måten kan man igangsette tiltak og følge opp disse videre med kompetanseutvikling eller endre salgsmetodene til å bli bedre i praksis. Dermed iverksettes en metode hvor vurdering av en selgers resultater og prestasjoner skjer som en funksjon av kompetanse- og resultatutvikling. Alt i denne oppgaven er knyttet opp mot salg og hvordan en selger kan gjennomføre et salg. Videre vil vi ta for oss to ulike prestasjonssystemer. Det ene er hentet fra boken Sales Force Management av Johnston og Marshall (2016), og det andre er fra Salgets Helter av Christian Hofbauer (2016).

For å legge en føring på hva prestasjoner er kan vi starte med definisjonen som er hentet fra Johnston og Marshall;

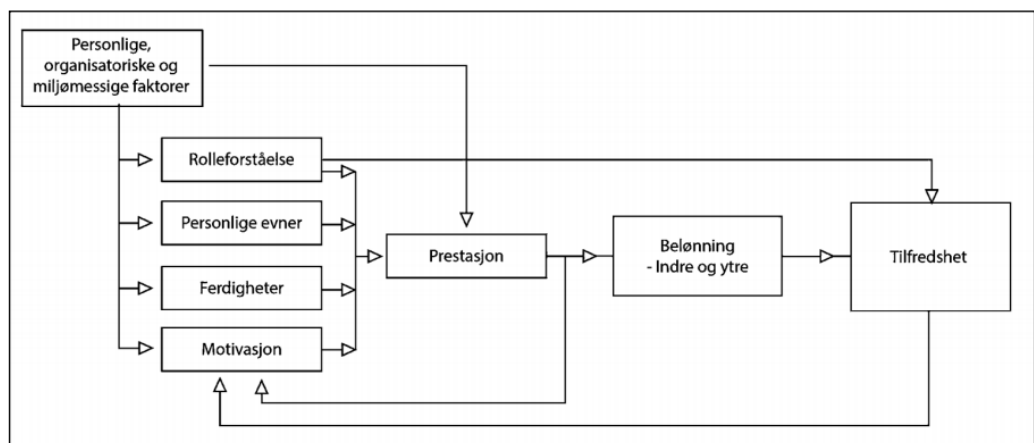
*“Think of performance as a behavior evaluated in terms of its contribution to the goals of the organization. In other words, performance has a normative element reflecting whether a salesperson’s behavior is good or bad, appropriate or*

*inappropriate, in light of the organization's goals and objectives*” (Johnston & Marshall, 2016)s. 406). Som Johnston og Marshall sier kan prestasjoner og ytelse sees på som selgerens oppførsel evaluert opp mot dens bidrag til fastslåtte mål i organisasjonen.

### 5.1 Model of the determinants of salespersons's performance

Johnston og Marshall har presentert en modell som de kaller «model of the determinants of salespersons's performance», denne viser 5 faktorer som påvirker en selgers prestasjoner ( (Johnston & Marshall, 2016), s. 194).

Figur 1- Model of the determination of salesperson's performance (oversatt til norsk)



Øverst i modellen finner vi tre faktorer som er de overordnede faktorene, personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer. Under disse legges det frem fire nye faktorer;

- Rolleforståelse (role perceptions)
- Personlige evner (aptitude)
- Ferdigheter (skill level)
- Motivasjon (motivation)

Sammensetningen av alle disse faktorene er det som påvirker en selgers prestasjoner. Belønningen, enten den indre eller ytre, som selgeren oppnår med sine prestasjoner er med på å avgjøre hvor tilfreds selgeren er. Vi skal videre ta for oss hvert enkelt element fra figuren og gå nærmere inn på hva disse betyr.

### *5.1.1 Personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer*

Disse overordnede faktorene påvirker en selgers prestasjoner på to måter, enten indirekte gjennom en av de faktorene som er nevnt under, eller direkte på selger. De organisatoriske faktorene sier noe om hvor fornøyd en selger er med sitt eget salgsområde, virksomhetens markedsføring, deres markedsandel og oppfølgingen av blant annet de ansatte. Personlige faktorer sier noe om en selgers tidligere jobberfaring, graden av oppfølging og tilbakemelding om andres prestasjoner. Dette er faktorer som beskriver deg som selger, miljøet (arbeidsmiljø og synergien mellom de ansatte) og selger sin egen bakgrunn ( (Johnston & Marshall, 2016), s.198).

### *5.1.2 Rolleforståelse*

Dette er den første av de fire underliggende faktorene og den sier noe om ens egen rolleforståelse. Vår egen rolleforståelse er en sammensetning av det vi får høre fra andre og vår egen oppfattelse av dette. Innunder dette er forventinger og krav fra blant annet oss selv og andre med på å påvirke vår egen rolleforståelse. Krav fra andre kan for eksempel være fra toppledelsen i en bedrift, nærmeste leder eller andre kollegaer. Kunder har i tillegg forventninger til selgeren som en serviceyter, samt at familie og venner har forventninger til selgeren som privatperson ( (Johnston & Marshall, 2016), s. 195).

### *5.1.3 Personlige evner (Talent for salg)*

Johnston og Marshall bruker det engelske ordet «aptitude», som kan oversettes til egenhet, dyktighet og personlig evne. Vi har i dette tilfellet valgt å beskrive det som «talent for salg». Et individ med talent for salg består av minst tre variabler som vi skal si litt om;

1. **Fysiske faktorer** – dette er det som går på det fysiske, alt fra alder, kjønn og utseende. Generelt sett er dyktige selgere ofte yngre menn som ikke har barn og har utseende på sin side.
2. **Spesielle verbale evner** – dette er de som er kjapp i replikken, klarer å holde følge i en situasjon og har noe å si til enhver anledning.
3. **Personlige egenskaper** – det er mange egenskaper som bidrar til økt salg og at man kvalifiseres som et salgstalent, men noen av de viktigste er

---

empati, et relativt sterkt ego, selvfølelse, pågangsmot, emosjonell intelligens og folkelighet. De gode salgstalentene drives som regel av en sterk «egodrive» og at de har en viss grad av dominans. ( Johnston & Marshall, 2016), s. 196).

#### *5.1.4 Ferdigheter*

Tidemand definerer ferdigheter som «enkel eller komplisert adferds form som er resultat av læring og som stadig er under endring». De viktigste egenskapene en selger bør ha er mellommenneskelige evner, lederegenskaper, tekniske kunnskaper og evnen til å kommunisere ( Johnston & Marshall, 2016), s. 197). Alle disse ferdighetene eller egenskapene er ikke nødvendigvis like viktige i alle salgssituasjoner. Det kan dermed være en fordel for en selger å inneha andre ferdigheter avhengig av salgssituasjonen, bransjen og bedriften man jobber i. Faktoren som vi beskrev tidligere, personlige evner, som er varige evner, er det lettere å tilpasse og lære seg nye ferdigheter gjennom repetisjon og erfaring. Ikke alle er født en god selger, (ref. punkt 5.4 et individs kapasitet til å prestere) og uavhengig av nivået bør hver enkelt selger øve på de nødvendige ferdighetene for å lykkes i sin bedrift. Kommunikasjon er mest sannsynlig den sterkeste faktoren en selger kan påvirke andre kunder på ( Johnston & Marshall, 2016), s.197).

#### *5.1.5 Motivasjon*

Den siste underliggende faktoren i Johnston og Marshalls modell er motivasjon, altså selgermotivasjon. Dersom en selger mangler motivasjon vil de aldri lykkes innen salg, men dersom en selger er sterkt motivert kan lykkes selv om han eller hun mangler salgsferdigheter. På grunn av dette står motivasjon svært sentralt i alt av salg. Motivasjon er noe vi kommer dypere inn på senere i oppgaven så vi trenger ikke å gå nærmere inn på det nå. Her beskrives bare motivasjon kort på grunnlag av modellen som er belyst over ( Johnston & Marshall, 2016), s.197).

#### *5.1.6 Prestasjon*

Som vi ser i modellen, vil hver enkel overnevnte faktor være avgjørende når det gjelder selgers innsats og effektivitet i positiv eller negativ forstand.

### 5.1.7 Belønning

Selgers innsats og effektivitet vil føre til en eller annen form for belønning. Med belønning mener vi kompensasjon og incentiver. Her er det en rekke forskjellige varianter av ulike belønningssystemer. Ulike bedrifter bruker ulike prestasjonsbaserte beregninger som blant annet totalt salgsvolum, profitt av salg, nye kunderelasjoner og service for å beregne belønningen. ( (Johnston & Marshall, 2016)s.201)

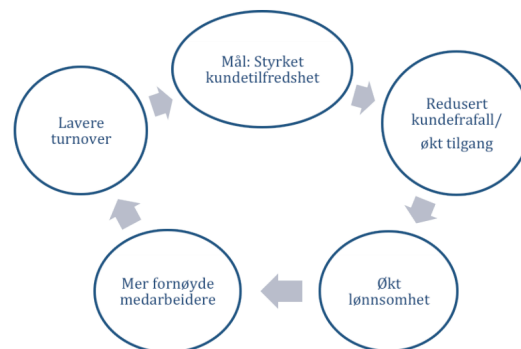
### 5.1.8 Tilfredsstillelse

Dette er det siste punktet i prestasjonsmodellen. Belønningen vil avgjøre både et motivasjonsnivå og medarbeidertilfredsstillelsen. Tilfredsstillelse i dette tilfellet vil si om selger er fornøyd med jobben sin eller ikke. Dette kan for eksempel være noe positivt ved selve jobben, et godt arbeidsmiljø eller flinke mellomledere. Andre elementer man kan være fornøyd med i en bedrift er dens strategier og lønns- og bonusordninger. Muligheten for avansement, anerkjennelse og en lik rolleforståelse mellom selger og leder er også sentrale punkter innenfor tilfredsstillelse. Forskning viser at selgeres totale tilfredsstillelse bygger opp under alle elementene som er beskrevet over ( (Johnston & Marshall, 2016), s.202).

## 5.2 Vavras tilfredshetssyklus

Når vi først er innom en selgers tilfredshet, som blir beskrevet av modellen til Johnston og Marshall, er Vavras tilfredshetssyklus en modell som viser lønnsomheten av å ha tilfredse medarbeidere (Vavra, 1992).

Figur 2 - Vavras tilfredshetssyklus

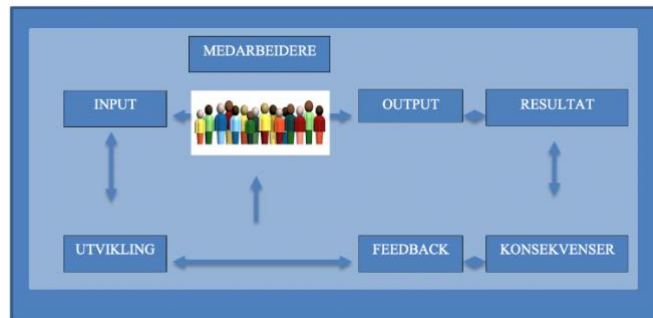


Tilfredshetssyklusen til Vavras har som hovedfokus å vise viktigheten av å styrke kundetilfredsheten. Ut ifra modellen kan man se at det å styrke kundetilfredsheten vil føre til redusert kundefrafall, og eventuelt en oppgang i antall kunder, som igjen bidrar til å øke lønnsomheten. Som leder kan man velge å bruke noe av dette økte overskuddet til å motivere de ansatte, som å bygge opp noen av elementene nevnt i prestasjonssystemet, som igjen vil føre til mer fornøyde medarbeidere. Mer fornøyde og tilfredse medarbeidere vil ifølge Vavra føre til en lavere turnover og dermed bidra til en større innsats. En lavere turnover vil igjen styrke kundetilfredsheten og sirkelen er på den måten sluttet. Kort oppsummert sier modellen at det er svært viktig å gi litt av overskuddet tilbake til sine ansatte slik at man mobiliserer til en innsats videre.

### 5.3 Prestasjonssystemet

Modellen under viser prestasjonssystemet til Hofbauer (2016) og de komponentene som påvirker prestasjonene. De ansatte presterer innenfor dette systemet, og dersom vi påvirker systemet påvirker vi også prestasjonene.

Figur 3 - Hofbauers prestasjonssystem



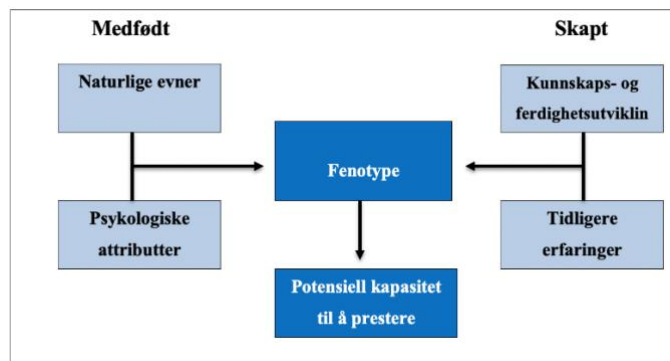
Systemet som er vist i modellen over fungerer ved at input, medarbeidere og output skaper resultater, konsekvenser, feedback og utvikling, som igjen går tilbake og påvirker systemets input, medarbeidere og output. Slik fortsetter det i en evig runddans. De ulike komponentene i systemet eksisterer i omgivelser som også vil påvirke prestasjonene. Som de fleste andre systemer beskriver også prestasjonssystemet dens struktur, adferd og disiplin som er nødvendig for at man skal oppnå best mulig resultat. En salgsleders prestasjonssystem vil fungere som

analyse- og diagnoseverktøy med henhold til en virksomhets salgskultur. Dersom vi lykkes eller eventuelt mislykkes vil årsaken og svaret ligge i systemet. For at salg skal bli et konkurransefortrinn er man avhengig av både navigasjonssystemet og prestasjonssystemet, men det er prestasjonssystemet som er selve fundamentet i en salgsorganisasjons vinnerkultur. (Hofbauer, 2016)

#### 5.4 Et individs kapasitet til å prestere

Det snakkes ofte om «den fødte» selger, og hvor god han eller hun er til å selge. For å se nærmere på hva en selger er må vi kunne si noe om hvordan en selger skapes. Ikke alle kan bli selgere. Noen er den fødte selger, mens andre kan trenes og coaches til å bli den perfekte selger. Bak enhver selger ligger det enkelte forutsetninger som må ligge til grunn for at et menneske skal kunne prestere på et høyt nivå innen salg over tid. Hofbauer sier noe om dette i sin bok «Salgets helter, en bok om b2b salg». Dersom vi tar en titt på modellen under ser vi hvilke forutsetninger det er snakk om (Hofbauer, 2016).

Figur 4 - Fenotyper



De to hovedkategoriene Hofbauer referer til er medfødt og hva som er skapt. «Den fødte selger» som nevnt tidligere er født med naturlige evner og psykologiske attributter innenfor salgsfaget. Innenfor skapelse finner vi kunnskaps- og ferdighetsutvikling og tidligere erfaringer. Dette er kunnskap som man ikke blir født med, men som må oppleves og infiltreres over tid. Blanding mellom det fødte og skapte blir her referert til som fenotype. Det er altså et individs fenotype som vil si noe om en selgers mulige kapasitet til å prestere i en jobb. En selgers fenotype vil være påvirket av genetiske faktorer (medfødt), miljømessige faktorer (skapt) og interaksjonen mellom disse to.



Grunnen til at to mennesker, for eksempel du og jeg, ser ulikt på verden og handler forskjellig er på grunn av våre ulike fenotyper. Gener vil påvirke miljøet og miljøet vil påvirke genene. Det er ofte snakk om at man enten er født eller skapt. I enhver jobb trenger man begge for å prestere, spesielt som selger. (Hofbauer, 2016)

Årsaken til at man som oftest finner variasjoner i prestasjonen i en jobb kan relateres til et individs evner. "Differences in people's performance levels are largely due to differences in their stable and enduring abilities" (Hofbauer, 2016). I de fleste tilfeller brukes ordene *evner* og *ferdigheter* om hverandre, noe som betyr at vi kan utvikle og trene begge. Ut ifra modellen over ser vi at disse to uttrykkene har forskjellige betydninger. **Evner** er det som representerer de medfødte egenskapene som er alt fra kroppslig funksjonsevne, språkbeherskelse, tallbehandling, fingerferdighet, kreativitet, menneskelig kontaktevne og empati. For å ha kapasitet til å prestere i en jobb vil naturlige evner (som nevnt over) være underliggende ferdigheter. **Evner** går dermed foran **ferdigheter**. Ingen er skapt like, og evner vil derfor kunne både hemme og fremme hvert enkelt individs kapasitet til å prestere. For eksempel vil kroppsbeherskelse være en stor fordel for noen som driver med turning. Selv om alle har en viss kroppsbeherskelse medfødt, vil det være store variasjoner i stabilitet, styrke og varighet. Enkelte vil dermed ha en større forutsetning til å drive med turn enn andre. Medfødte evner vil kunne si noe om hvilket prestasjonsnivå et individ har kapasitet til å oppnå. Vi kan se på det slik at det å produsere et bestemt prestasjonsresultat som en funksjon av trening vil representere en skapt ferdighet. (Hofbauer, 2016)

### ***5.5 Suksesskriterier***

*Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre?*

Dersom vi skal kunne gi et konkret svar på dette spørsmålet må vi se på hva det er som driver gode og dårlige individuelle prestasjoner innenfor salg. Frank Kristiansen, foreleser ved Handelshøyskolen BI, la fram i 2011 en undersøkelse hvor 400 selgere og salgsledere ble bedt om å ta stilling til hvilke tre blant 22

---

faktorer de anså som de viktigste for gode prestasjoner innenfor salg. Resultatet fra undersøkelsen viser at det er totalt fem suksesskriterier som i positiv eller negativ grad påvirker disse.

Det første kriteriet fra undersøkelsen var kompetanse. De gode selgerne fokuserer til enhver tid på å styrke sine kunnskaper og kompetanse, samt utvikle sin egen handlekraft og ferdigheter. Hele 77% mente at dette er en årsak som driver gode salgsprestasjoner.

Det andre kriteriet var individuell kapasitet. Alle har ulik arbeidskapasitet, både når det gjelder fysisk og mentalt. De beste selgerne har en svært god kapasitet, og 65% mente at dette kriteriet er en viktig årsak.

Nummer tre kommer målsetting og forventninger. Det å sette seg SMARTE (spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsavgrensede og effektive) mål er en effektiv måte å jobbe på og 60% av respondentene oppga dette som en årsak til gode prestasjoner.

Det fjerde kriteriet var tilbakemeldinger og belønning selgeren fikk. 60% mente at viktigheten av å få respons på innsatsen man legger ned og belønninger som svarer til prestasjonene påvirker selve salgssuksessen. Siden en selger ikke kan gi tilbakemeldinger til seg selv er dette nærmeste leder sitt ansvar. Med dette menes at alle selgerne i en salgsorganisasjon må lære seg å gi hverandre konstruktive og motiverende tilbakemeldinger. Dette fører til at alle får jevnlig tilbakemeldinger på sin innsats fra flere som vet å vurdere og verdsette andres innsats underveis. Alle selgerne har dermed et ansvar for å gi sine selgerkolleger konstruktive tilbakemeldinger for å kunne bli en best mulig selger i en best mulig salgsorganisasjon.

Også på det siste kriteriet mente 60% av respondentene at konsekvenser var viktig. Med konsekvenser i denne forstand menes positive og negative konsekvenser knyttet til arbeidsrelaterte hendelser. På samme måte som for tilbakemeldinger, er dette et kollektivt ansvar hvor hovedansvaret ligger hos nærmeste leder. Så spørsmålet til slutt i denne undersøkelsen er hva mangler de

---

mindre gode selgerne? Her viser det seg at mangelen på klare mål og forventninger er 60% av årsaken til dårlige prestasjoner, mens mangelen på tilbakemeldinger og belønninger satt i system er 40% av årsaken. Ut ifra dette kan man konkludere med at noen selgere presterer bedre fordi de har kompetanse satt i et system. Disse selgerne har stor intellektuell kapasitet (de er djerve, tøffe og tydelige), de liker individuelle mål og coaching, og de har konsekvenser i form av belønning og for gode prestasjoner.

### ***5.6 Oppsummering prestasjon***

Dersom vi ser på de to ulike prestasjonssystemene til Johnston & Marshall og Hofbauer ser vi noen ulikheter, men samtidig noen likheter. Johnston & Marshall sitt system er mer utbedret og går mer i dybden på hvilke faktorer som påvirker et individ. Hofbauer tar utgangspunkt fra en salgsleder, mens J&M tar utgangspunkt i et hvert individ. For Hofbauer sin del er hans prestasjonssystem mer overfladisk og en lett beskrivelse rundt tema. Han kommer mer inn på hver enkelt faktor senere, og som han selv sier kunne han skrevet en hel bok om dette systemet, men måtte ta noen valg for å begrense det til det viktigste (Hofbauer, 2016). Begge systemene sier noe om hvilke faktorer det er som påvirker oss, men på et vis går J&M mer i dybden på en presis måte. Det er enkelt å forstå hva de mener med modellen og hvilke faktorer som påvirker et hvert individ. (Hvatum & Øyum, 2012) (Johnston & Marshall, 2016)

## **6.0 Motivasjon**

For å omfavne det mest relevante av teori knyttet opp mot vår problemstilling er det også viktig å se på motivasjon. Motivasjon er det som motiverer selgerne i Skoringen og selgere generelt. For å få en pekepinn på hva motivasjon virkelig innebærer kan vi begynne med å spørre oss selv «hva er motivasjon?».

Motivasjon er et latinsk ord som betyr å bevege. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon slik; «En prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd». For å forstå denne definisjonen kan den også skrives på denne måten; «Motivasjon er en prosess som påvirker retning, utholdenhet, og styrken i målrettet atferd». (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

---

Innenfor motivasjon finner vi også motiv. Med motiv mener vi de faktorene som gir atferd energi og retning i forhold til forventningene. Denne energien stammer selve behovet, mens retningen defineres av forventningene og objektet som måles. Behov, forventninger og målobjekt kan dermed ikke adskilles når vi snakker om motivasjon. Alle de tre underbegrepene er inkludert i begrepet motiv.

Behov + Forventninger + Målobjekt = Motiv

Vi kan enkelt beskrive motiv som de faktorer som styrer menneskets oppførsel og de prosesser som påvirker våre valg, innretning og målsetninger.

Når man snakker om motivasjon er det ofte tre definisjoner som blir omtalt. Disse tre er:

1. De faktorer som styrer menneskets oppførsel
2. De prosesser som påvirker valg, innretning og målsetning hos individet (selgeren)
3. De faktorer og prosesser som styrer begynnelsen til en bestemt atferd, dens opprinnelse og undertrykkelse. (Sander, Motivasjon (motiv), 2020)

For å kunne si noe om hva som eventuelt motiverer Skoringens selgere må vi kunne si noe om hva det å motivere betyr. Å motivere betyr «å gi en god grunn». En person gjør noe, (f.eks. kjøper eller bruker), når de får en god grunn til å utføre den handlingen. (Blindheim & Sætrang, 1995)

### **6.1 Hvorfor er motivasjon viktig?**

Motivasjon er et sentralt begrep hos alle mennesker. I arbeidslivet er begrepet motivasjon viktig av flere grunner;

- tiltrekke og beholde medarbeidere
- få medarbeiderne til å anstrenge seg litt ekstra for å gjøre en best mulig jobb
- styre medarbeidernes atferd mot ønskede mål

Innenfor detaljhandelen er motivasjon ekstra viktig for selgerne for å;

- skjønne hva som styrer kundens atferd og hvordan de kan styre denne atferden gjennom å motivere kundene

- 
- forstå hvordan de skal klare å holde på kundene og få dem til å anbefale produktet for andre

## **6.2 Jobbmotivasjon**

Når vi snakker om motivasjon i ledelse og arbeidslivet snakker vi ofte om jobbmotivasjon. Johnston og Marshall (2016) definerer begrepet slik; «Jobbmotivasjon er den innsatsen hver enkelt medarbeider er villig til å bruke på hver aktivitet eller oppgave i forbindelse med jobben sin». (Johnston & Marshall, 2016) Selve begrepet motivasjon er et svært komplekst begrep som det ikke finnes noe bestemt fasitsvar på. Ulike forfattere og forskere vektlegger ulike ting, mens det er enkelte elementer som synes å gå igjen i de fleste modeller.

Når en ansatt, i dette tilfellet en selger, får tildelt et mål for jobben de er satt til å gjøre, vil vedkommende starte med å stille seg spørsmålet om hvor mye de er villig til å ofre for å lykkes. For å kunne avgjøre dette vil de vurdere hva som må gjøres, dvs. hvilke aktiviteter og oppgaver som inngår i jobben. Noen oppgaver oppfatter selgerne som mer attraktive enn andre. Hvilken innsats hver enkelt selger er villig til å legge ned i hvert enkelt område i oppgaven vil variere og påvirke resultatet på prestasjonene. Samtidig bygges det en form for forventning, som er en følt relasjon mellom økt innsats og økt prestasjon.

Desto større verdi belønningen har i selgernes øyne og desto større samsvar den ansatte føler at det er mellom egen innsats og belønningen, jo mer motivert vil de være til å utføre en bestemt innsats eller oppgave. Dersom belønningen ikke oppleves som verdifull nok eller at det ikke er noe form for sammenheng mellom deres innsats og belønning, vil de ikke bli like motivert til å utføre den gitte handlingen. Dette er en subjektiv oppfatning som blir betegnet som valens. Valensen påvirker skaleringen av egen innsats og har en sammenheng med instrumentaliteten, altså den følte relasjonen mellom forbedret innsats og gitt belønning. Instrumentaliteten ganget med belønningen er det som kalles skalering av egen innsats og det er dette som fører til motivasjon.

### 6.3 Motiveringsfaktorer

Det snakkes ofte om Herzbergs to-faktorteori når det er snakk om motivasjon i tilknytning til arbeidsmiljøet. Dette er en teori som skiller mellom hygienefaktorer som omhandler faktorene som skaper mistrivsel og hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker trivsel. (Sagberg, 2020)

Herzbergs motiveringsfaktorer lyder som følger;

«Egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet når de er til stede».

Dersom en bedrift mangler slike motiveringsfaktorer vil ikke dette nødvendigvis skape mistrivsel, men det vil ifølge Herzberg føre til en slags nøytral og distansert tilstand til arbeidet og målene. Disse motivasjonsfaktorene skaper altså trivsel dersom de er til stede, men ikke direkte mistrivsel dersom de ikke er til stede.

Eksempler på typiske motivasjonsfaktorer er;

- **Prestasjoner;** Lykkes i sitt arbeid, det å kunne utrette noe
- **Anerkjennelse;** Oppnå anerkjennelse for sitt arbeid
- **Trivsel;** Gjøre oppgaver og arbeid som man liker og trives med
- **Ansvar;** Har ansvar og kontroll over eget arbeid og for andres arbeidsutførelse
- **Oppgaver;** Arbeidet i seg selv – man føler man får brukt sine ressurser og opplever arbeidet utfordrende, varierende og interessant
- **Vekst og Karriere;** Å vokse. Lære nye ferdigheter og utvikle seg i jobben, f.eks. bli forfremmet eller gjøre karriere

Ut ifra disse betraktningene vil dermed de mest motiverende enkelttiltakene være;

- Å vite hva som skal oppnås (mål), og få høre hva som kreves av den enkelte (krav)
- Å få være med på å påvirke og utføre mål og jobbkra
- Å utføre arbeidet og nå målene i samarbeid med andre, ikke føle seg isolert eller ensom i sitt arbeid
- Å føle eller vite at det gjøres progresjon
- Å få dette bekreftet gjennom andre som mener det samme
- Å få anerkjennelse fra de *riktige* personene

Herzberg mente at jobb-berikelse (systematiske programmer for å tilføre arbeidet mer positivt innhold, samt unngå negativt innhold) var av sentral betydning for motivasjonen hos de ansatte. Denne typen berikelse er ikke det samme som «horisontal jobbutvidelse». Det å føye til flere kjedelige oppgaver til en jobb som allerede er kjedelig beriker ingen. Herzberg var stor tilhenger av «vertikal jobbutvidelse», altså å gi enkeltpersoner større frihet og myndighet, mer tilbakemelding og flere utfordringer. Samtidig som man gjør selgeren mer ansvarlig og tillater ham å bruke flere av sine personlige evner (ref. punkt 5.1.3 personlige evner). (Bolman & Deal, 2009)

#### **6.4 Indre og ytre motivasjon**

Vi skiller mellom to ulike motivasjonssystemer når vi snakker om motivasjon i organisasjon og ledelse;

1. **Indre motivasjon;** atferd som er utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening tilknyttet de oppgavene som utføres. Et eksempel kan være når man er så interessert i en hobbyaktivitet at man glemmer tid og sted. Her vil vi i mindre grad tenke på hva vi får for å utføre aktiviteten mens den utføres.
2. **Ytre motivasjon;** atferd som er utført fordi drivkraften for atferden skyldes ytre belønninger. I arbeidslivet og for selgerne i Skoringen, vil ytre motivasjon tilsi situasjoner der jobben gjøres utelukkende for å oppnå ytre belønninger i form av lønn, bonus, forfremmelse eller andre frynsegoder. Atferden kan også være utført for å unngå negative konsekvenser eller straff, f.eks. å bli oppsagt eller degradert. Selve kilden for motivasjon ligger utenfor det å utføre arbeidsoppgaven og er i stedet knyttet til resultatet som følger.

Disse to motivasjonsfaktorene er med på påvirke medarbeidernes intensitet og innsats i arbeidsoppgaver.

### 6.4.1 Indre motivasjon

Med indre motivasjon menes de situasjonene hvor det er helheten rundt selve oppgaven og ikke den forventede belønningen som gjør oss motivert til å utføre en bestemt handling. Dersom en arbeidsoppgave er meningsfull, interessant og utfordrende vil føre til at selgeren motiveres til å fullføre oppgaven.

Jobbautonomi, mestringsfølelse og sosial tilhørighet er tre ulike faktorer som påvirker og styrker den indre motivasjonen.

**Jobbautonomi** er frihet under eget ansvar. Selgeren kan foreta seg egne valg på arbeidsplassen uten å ha noen som står og kikker over skulderen. Dette fører til at selgeren føler at han eller hun kan ta egne initiativ, og stole på egne beslutninger.

**Mestringsfølelse** er det selgeren får når det fullfører et mål eller en gitt arbeidsoppgave på en positiv måte. En slik mestringsfølelse kan tilfredsstillers av tilbakemeldinger fra nærmeste leder eller andre kollegaer.

**Sosial tilhørighet** er at selgeren føler et felleskap og samhold med de andre på arbeidsplassen. Dette tilfredsstillers ved leder og andre kollegaer viser respekt for og inkluderer hverandre, og fremmer dette positivt på arbeidsplassen.

### 6.4.2 Ytre motivasjon

Den ytre motivasjonen tilsier at faktorene som motiverer til innsats ligger utenfor arbeidsoppgavene. Dette kan som nevnt tidligere være høyere lønn, bonuser eller immaterielle faktorer som anerkjennelse og status som fører til økt motivasjon hos selgeren. Ytre motivasjon fremmes blant annet gjennom salgskonkurranser.

På en side kan ytre og indre motivasjon sees i en sammenheng. Ytre motivasjon kan hemme den indre motivasjonen til å fullføre et mål eller arbeidsoppgave, dersom selgeren oppfatter at belønningen er for lav i forhold til forventningene. Dette vil resultere i redusert indre motivasjon, ettersom oppgaven er veldig utfordrende, og har for lav belønning i forhold til hva som kreves for å gjennomføre målet.



På en annen side vil indre motivasjon kunne fremme ytre motivasjon. Dersom arbeidsoppgaven er utfordrende, interessant og meningsfull, kan gjennomføringen føre til anerkjennelse og status på arbeidsplassen.

En positiv måte å se dette på er ved at hver enkelt selger bør ha en sunn blanding mellom indre og ytre motivasjon for å skape en bærekraftig balanse. Dersom man kun blir motivert av det ytre vil man etter en viss tid bli lei arbeidsoppgavene fordi man ikke kjenner noen glede ved jobben. Det samme gjelder dersom man kun er motivert av det indre. Her vil ikke selgeren orke å stå på det lille ekstra for å oppnå bonuser og klare målsetninger fordi vedkommende koser seg for mye med arbeidet.

## **7.0 Metode**

### ***7.1 Valg av undersøkelsesdesign***

Det sies at god markedsanalyse i stor grad er menneskekunnskap. Utfordringene oppstår når de menneskene vi skal kartlegge, selv ikke vet hva som er bra eller dårlig for dem. Hvordan skal vi da kunne utvikle produkter, tjenester og bedrifter som skaper deres framtidige verdi? ( (Grisrud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 46)

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Valg av riktig design er viktig med tanke på at man da vet hvilke typer data man trenger, hvordan disse dataene skal skaffes til veie, og hvordan de skal analyseres. For vår del stod vi litt mellom valget av eksplorativ (utforskende) og deskriptiv (beskrivende) design. Naturlig for oss er et eksplorativt design, men her skriver Geir.Gipsrud mm, at en naturlig start i et eksplorativt design er å undersøke om det er skrevet noe om teamet (litteraturstudier), og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). I vårt tilfelle blir fokuset mer på datainnsamling (primærdata) da det ikke finnes mye tidligere data om Skoringen som er relevant til vår problemstilling. Skal også nevnes at her tar vi høyde til normale tider, selv om vi må ta covid i betraktning. Med dette, samt ønsket konklusjon har vi her valgt eksplorativt design med kvalitative metoder.

---

Med kvalitative metoder dreier det seg da med andre ord mer om å forstå enn å måle. ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 104)

Grunnet covid-19 har vi her valgt spørreundersøkelser som metode for datainnsamling. Spørreskjemaet er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjuene og respondentene blir standardisert. I vårt tilfelle med valg av undersøkelsesdesign er dybdeintervju det mest tradisjonelle å bruke, men vi prøver her å bygge opp våre spørreskjemaer annerledes for å substituere dette.

### ***7.2 Innsamling og gjennomføring av primærdata***

Som nevnt tidligere er Skoringen en franchise, hvor det er ulike eierskap rundt om i Norge som eier alt fra 1 til 20 butikker hver. På denne måten fikk vi sendt ut undersøkelsen til eierne, slik at de kunne sende den videre til sine butikker. Vi tenkte at dersom en slik undersøkelse kommer fra deres egen sjef vil det være større sjanse for at selgerne i butikken velger å svare, enn dersom den hadde kommet direkte fra oss. Grunnet situasjonen vi befinner oss i ble valg av metode gjort for enkelhetens skyld. En spørreundersøkelse kan teoretisk sett alle ansatte delta på, siden de har minst en kasse/datamaskin i hver butikk hvor de jobber. Vi konkluderte med at dybdeintervjuer kom til å bli for tidkrevende, med tanke på at de fleste butikkene i Oslo området var stengt grunnet pandemien. Grunnet smittevern hensyn valgte vi å ikke reise direkte til butikkene for å ta intervjuene, og det var heller ikke mulig å gjennomføre intervjuene digitalt siden de ansatte var permitterte. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til de 8 største eierskapene i Norge slik at vi fikk dekket rundt 80-90% av alle butikkene her til lands.

Vi fikk god respons fra de eierne som ville delta på undersøkelsen og syntes dette hørtes spennende ut. Det var likevel et par av de store eierskapene som vi ikke fikk noen respons av, årsaken til dette kan være at de enten ikke har lyst eller ikke har tid.

### ***7.3 Valg av metode***

Som nevnt har vi valgt spørreundersøkelser som vår metode for datainnsamling. Her har vi lagd to ulike, en for forbrukere og en for selgere innad i Skoringen.

---

---

Tankegangen bak dette er først å kartlegge hvilke faktorer forbrukere vektlegger ved kjøp av sko i de forskjellige deler av landet, der vi tar med disse videre til selgerne. Selgernes spørreundersøkelse er mer omfattende og fokuserer på områder som arbeidsmiljø, selvrealisering, mål, annerkjennelse og egne prestasjoner. Formålet her er å finne ut forholdet mellom ledelsen og selgerne i bransjen.

#### ***7.4 Validitet og reliabilitet***

«Enten man skal planlegge nye analyser eller vurdere analyser som allerede er utført, er det viktig å vurdere hvor «god» en undersøkelse er. I denne forbindelsen dukker spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) opp.» ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 61). Kort forklart handler det om hvor godt man har målt et fenomen. Vårt måleinstrument i undersøkelsen er en spørreundersøkelse, og validiteten dreier seg her om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 61). I samme stil som validiteten handler reliabiliteten om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Her da om man gjentar undersøkelsen eller gjennomfører den gjennom andre undersøkelsesmetoder, om vi da vil få samme resultat? Det kan tenkes her at vår reliabilitet er lav, men vår validitet er høy. Dette grunnet vår populasjon som benytter seg av undersøkelsen har indirekte blitt rammet av COVID-19, og dette fører til andre resultater enn det f.eks. hadde gjort for ett år siden. Et kjent krav i undersøkelser er derfor en nøye beskrivelse av gangen i selve undersøkelsen, her hvordan begreper har blitt målt (operasjonalisert), hvordan utvalgene har blitt gjennomført, og hvordan selve analyse og analysemetodene foregikk. ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 62).

#### ***7.5 Utvalgstype***

Analyseformålet vårt med denne undersøkelsen er å finne ut hva Skoringen må gjøre for å forbedre sine selgerprestasjoner. Hvis vi her skal definere vår populasjon henviser vi til definisjon «en populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheter en ønsker å si noe om». ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 166). Med dette blir vår populasjon alle ansatte i Skoringen, men selgerne

---

som vår utvalgsramme. Som nevnt har vi valgt spørreundersøkelser som vår innhenting av primærdata grunnet covid, og kan betenkes at dette er likt postale spørreskjemaer. ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 156). Sammenlignet med andre former for innhenting av data finnes det mange ulemper ved postale spørreskjemaer, f.eks. relativt tidskrevende og usikkert hvem som har besvart skjemaet. Her har vi god dialog med ledelsen av Skoringen der vi har fått samtlige franchise eiere til å sende ut til sine butikksjefer som da har videresendt undersøkelsen til de resterende selgerne. Reliabilitet kan her være forsterket og vi mener dette er en god løsning med tanke på dagens situasjon.

### ***7.6 Utvalgsramme***

Med tanke på vår utvalgsramme blir det her et ikke-sannsynlighetsutvalg, da vi trekker ut tre kommuner fra våre måleinstrumenter ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 169). Skoringen er som nevnt en franchisekjede, med totalt sett ca. 300 ansatte og 70 avdelinger rundt om i Norge. Fra våre to innsamlingsmetoder av data, fikk vi totalt 235 respondenter fra forbrukere, og 102 fra selgere. Fellestrekket for disse var at ca. 30% av begge metoder var fra to fylker, her Trøndelag og Oslo/Viken. Det er denne utvalgsrammen vi kommer til å bruke til analysing av data, da vi mener dette gir størst validitet og reliabilitet. Det burde her drøftes om vår type utvalgsramme fører til underdekning, da COVID-19 kan være en faktor som påvirker våre resultater. ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 168).

### ***7.7 Utvalgsstørrelse***

Et viktig spørsmål vi må ta stilling til når vi skal trekke et utvalg fra en populasjon, er hvor stort utvalget skal være. Man kan nærme seg dette spørsmålet fra et pragmatisk synspunkt eller ut fra et mer stringent statistisk resonnement. ( (Grisprud, Olsson, & Silkoset, 2018) s. 177). De faktorene vi fokuserte på ved valg av utvalgsstørrelsene er hvor store grupper vi ønsker å analysere og hvor mye ressurser vi har til rådighet. Gjennom vårt måleinstrument samlet vi inn data fra så mange forbrukere og selgere som mulig, og har etter dette bestemt å fokusere på Trøndelag, og Oslo og Viken.

---

## 7.8 Design av måleinstrument

Som vårt måleinstrument lagde vi to spørreundersøkelser, en for forbrukere av sko og en for selgerne innad i Skoringen. Tankegangen her var at vi skulle kartlegge hvilke faktorer forbrukere vektlegger ved handel av sko og se om disse samsvarer med selgerne sitt syn. I utvalget kom vi frem til at vi setter søkelys på fylkene Trøndelag, Oslo og Viken der vi kommer til å slå Oslo og Viken sammen. Dette fordi vi fikk flest respondenter fra både forbrukere og selgere innad i disse fylkene og mener reliabiliteten og validiteten blir høyest med disse.

Vår undersøkelse til forbrukeren lagde vi så kort og konkret som mulig. Samlet inn kun essensiell data som alder, kjønn, foretrukket handlested, kommune og hvordan de vektlegger forskjellige attributter når det kommer til handel av sko. Estimert gjennomføringstid var på rundt 50 sekunder. Undersøkelsen rettet mot selgerne var mer omfattende der vi samlet inn like verdier som hos forbrukere, men gikk dypere inn i arbeidsmiljø, motivasjon, prestasjoner og anerkjennelse. Her skulle vi forhåpentligvis få en innføring på hvordan forholdet mellom ledelsen og selgerne lå an.

## 8.0 Resultat

### 8.1 Vektlegger selgere og forbrukere faktorer likt ved kjøp av sko?

Da vår problemstilling omfatter hvordan Skoringen kan forbedre sine selgerprestasjoner ønsket vi å se på hvordan selgere og forbrukere vektlegger forskjellige attributter. Dette burde gi oss et klart bilde om det finnes forbedringspotensialet her, eller om vi må se på andre faktorer.

Attributter	Forbrukere (Oslo/Viken)	Selgere (Oslo/Viken)
Pris	6,5	7,0
Kvalitet	8,3	7,2
Sortiment	6,1	7,4
Utvalg	6,9	7,9
Service	6,1	9,0
Tilgjengelighet	7,2	8,1

(Hvordan forbrukere vektlegger de forskjellige attributtene fra 1-10, og hvordan selgerne tror forbrukerne vektlegger de. (1 = ikke viktig, 10 = svært viktig))

Attributter	Forbrukere (Trøndelag)	Selgere (Trøndelag)
Pris	5,6	6,5
Kvalitet	8,5	8,1
Sortiment	6,2	7,6
Utvalg	7,0	7,8
Service	7,5	9,2
Tilgjengelighet	7,7	8,0

I disse to tabellene ser vi henholdsvis gjennomsnittet på hvordan både forbrukere og selgere vektlegger de forskjellige attributtene, her i Oslo/Viken og i Trøndelag. Disse to tabellene er en oppsummering fra vedleggene (vedlegg 1-8).

Innledningsvis før vi trekker konklusjoner fra disse består forbrukerne i Oslo/Viken av 103 respondenter, derav 17 av disse handlet på nett. Dvs. utvalget består av 86 respondenter og 83% foretrekker å handle i butikk. For Trøndelag er det 83 respondenter, 18 av disse foretrekker å handle på nett og 78% foretrekker i butikk. David Rogers skriver i «*The Digital transformation playbook*», om hvordan marked og detaljhandelsvirksomhet blir mer og mer digitalisert. Netthandel blir mer omfattende og i 2019 var andelen klær og sko kjøpt på nett 57%. (Tall og Trender, 2020) (Ref. vedlegg 9). Da vår problemstilling snakker om hvordan vi skal forbedre prestasjoner til selgerne, og ca. 80% av forbrukerne handler i butikk kommer disse attributtene til å være relevant.

#### Oslo/Viken

Vi ser her at attributtene som pris, sortiment, utvalg, service og tilgjengelighet vektlegges lavere enn selgenes tolking av forbrukerne. Fra forbrukerne sin side vektlegges henholdsvis alle attributter likt, med unntak av kvalitet, tilgjengelighet og utvalg. Dette er forståelig da 83% av forbrukerne handler i butikk og ønsker varen her og nå. Spesielt i et marked der kundene enkelt kan gå til andre aktører og forhåpentligvis finne ønsket produkt der. Det som er interessant å se på her, er hvordan selgerne vektlegger sin egen service som svært viktig, i motsetning til

---

forbrukerne. Hvis en selger betjener en kunde og behandler han/hun med bakgrunn av disse attributtene kan det følge til at behovene ikke blir dekket, kunde velger å ikke handle og dårlige resultater kommer frem.

### Trøndelag

I sammenheng som resultatene fra Oslo/Viken, vektlegger forbrukerne og selgerne attributtene forskjellig. Det er de samme faktorene som selgerne vektlegger mer, og setter sin egen service mer i fokus. Men i motsetning til Oslo/Viken, er god service mer ettertraktet her, men ikke like mye som selgerne tror. Kvalitet, utvalg og sortiment er viktigere for disse, og burde være i betraktning når selgerne gjør sin behovsanalyse.

Hvis vi ser på fellestrekk fra begge disse to tabellene så ser vi jo at selgerne har en litt annerledes oppfatning på hvordan forbrukerne vektlegger sine attributter. Nå vet vi at forbrukerne vektlegger attributter som kvalitet, utvalg og tilgjengelig høyest, etterfulgt av service. Fra selgerne sin side gir dette en klar indikator på hvor de burde legge behovsanalyse når kunder kommer innom butikken. Ja, hver kunde er forskjellig, men å ha dette i bakhodet, hvordan kundene vektlegger disse attributtene fremfor service, kan selgerne forhåpentligvis forberede sine prestasjoner. Men dette avhenger også av ledelsens ansvar til å holde et stabilt, oppdatert og fyldig varelager. Når det er sagt så ser vi det er regionale forskjeller på hvor viktig det er for forbrukerne med god service. I Oslo/Viken vektlegges det ikke like mye som i Trøndelag. Her er det opptil hver region å finne hvor stort fokus det er på deres service. Men for å trekke en «konklusjon» må selgerne endre deres forventet utfall av behovsanalysen, med bakgrunn av forbrukernes vektlegging av attributtene. Da selgerne og forbrukerne **ikke** vektlegger attributter likt.

### ***8.2 Er det en sammenheng mellom prestasjoner og arbeidsmiljø for selgerne?***

Formålet med dette undersøkelsesspørsmålet er å få kartlagt om det er noen sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen og selgenes prestasjoner. For å få svar på dette spørsmålet har vi tatt for oss to spørsmål hentet fra spørreundersøkelsen som Skoringens selgere har svart på. Her tar vi for oss alle

---

selgerne i hele Norge, og ikke kun Oslo/Viken og Trøndelag som vi gjør på enkelte områder. Dette spørsmålet er knyttet opp mot alle selgerne på landsbasis siden vi ikke føler det er noen regionale forskjeller på dette punktet.

De to spørsmålene vi har sett nærmere på her er «hvordan trives du i jobben din?» og «hvor fornøyd er du med dine egne prestasjoner?». Bakgrunnen for valg av disse to spørsmålene er på grunn av at vi her får sett om det er noen sammenheng mellom disse to spørsmålene. Førstnevnte, spørsmålet om man trives i jobben, så har vi tatt utgangspunkt i arbeidsmiljø, relasjonen med andre kolleger og ledelsen og en generell oppfatning over hvordan selgeren trives.

Begge disse spørsmålene hadde svaralternativer som strakk seg fra 1-5, hvor 1 er dårlig og 5 er bra. Vi ser ut ifra resultatene fra spørreundersøkelsen at det ikke var noen selgere som svarte alternativ 1 på verken fornøydhetsgrad når det gjelder egne prestasjoner eller trivsel. (Ref. vedlegg 17 og vedlegg 24)

Når det kommer til spørsmålet om hvordan man trives i jobben, så fikk vi 91 valide respondenter. Alternativene selgerne kunne velge mellom var 1 (svært misfornøyd), 2 (delvis misfornøyd), 3 (hverken eller), 4 (delvis fornøyd) og 5 (svært fornøyd). Som sagt var det ingen av selgerne som svarte alternativet «svært misfornøyd» her. Det var 4 selgere som svarte delvis misfornøyd og kun 1 selger som svarte hverken eller. Resterende 86 svarte delvis fornøyd og svært fornøyd, med henholdsvis 27 på delvis fornøyd og hele 59 på svært fornøyd. Vi ser her at et stort flertall av selgerne til Skoringen trives i sin jobb. (Ref. vedlegg 17)

Undersøkelsesspørsmålet «hvor fornøyd er du med dine egne prestasjoner?» hadde de samme svaralternativene som spørsmålet som omhandlet trivsel. Her var det heller ingen som svarte at de var svært misfornøyd med egne prestasjoner, men det var en selger som svarte delvis misfornøyd. 3 av selgerne hadde ikke noe forhold til egne prestasjoner og svarte hverken eller. Det er 49 selgere som svarte delvis fornøyd og 38 som er svært fornøyd med egne prestasjoner. Her ser vi at flertallet er delvis fornøyd og grunnen til dette kan være at de selv føler at de har mer å gi og kan muligens prestere enda bedre. (Ref. vedlegg 24)



---

Når det kommer til det som undersøkelsesspørsmålet setter søkelys på, nemlig om det er en sammenheng mellom prestasjoner og trivsel på arbeidsplassen for selgerne, kan vi se en viss sammenheng her. Det absolutte flertallet er delvis og svært fornøyde med både sine egne prestasjoner og arbeidsmiljøet. 36 av de 38 som svarte at de er svært fornøyde med egne prestasjoner, trives også enten delvis eller svært godt i jobben sin. Det er kun 2 selgere som synes de presterer svært godt, men at arbeidsmiljøet er nokså dårlig. (Ref. vedlegg 25)

Videre skal vi se at hele 46 som svarte at de er delvis fornøyde med egne prestasjoner er svært fornøyde med arbeidsmiljøet. 30 av disse 46 er svært fornøyd og 16 er delvis fornøyd med trivselen. Det er kun 2 selgere som er delvis fornøyd med egne prestasjoner og som er svært misfornøyd med trivselen på jobb. Av de som er svært fornøyd med arbeidsmiljøet, er det kun 1 som er delvis misfornøyd med egne prestasjoner, og 3 som ikke har noe forhold til dette.

For å kort kunne fatte en beslutning om det er noe form for sammenheng mellom prestasjoner og arbeidsmiljø for selgerne må vi se på totalverdiene fra spørreundersøkelsen. Disse verdiene forteller oss at 80 av våre 91 respondenter sier at de enten er delvis eller svært fornøyde med både egne prestasjoner og arbeidsmiljøet. Med disse verdiene kan vi trekke en konklusjon som sier at det er en form for sammenheng mellom prestasjoner og arbeidsmiljø. De som føler de presterer bra og svært bra, er også enten fornøyde eller svært fornøyde med arbeidsmiljøet.

### ***8.3 Hva slags type belønning gir økt arbeidsmotivasjon?***

Når vi skal si noe om hvilken type belønning som gir økt arbeidsmotivasjon er det først og fremst viktig å få kartlagt hva disse to begrepene betyr.

Arbeidsmotivasjon og teorien bak denne har vi beskrevet tidligere, (ref. punkt 6.2 jobbmotivasjon). Når det kommer til belønning, så mener vi her en gode eller noe positivt et individ får eller tilegner seg som en takk for den arbeidsoppgaven vedkommende har utført.

---

I vår spørreundersøkelse gav vi selgerne 3 alternativer med tanke på hvilken type belønning som gir økt arbeidsmotivasjon. Disse alternativene var ros, ansvar eller økonomisk belønning.

Med ros så mener vi den type positiv tilbakemelding fra enten ledelsen eller andre kollegaer. Et eksempel på dette kan være at ledelsen eller butikksjefen skryter av en annen selger etter et bra salg eller etter en positiv kunderelasjon.

Med mer ansvar så menes de fleste nye arbeidsoppgaver som selgeren ikke har vært tildelt tidligere. Eksempel på økt ansvar kan være at man blir utnevnt som assisterende butikksjef og får tilegnet de arbeidsoppgaver og tilliten dette medfører. Annen type økt ansvar kan være at en selger får i oppgave å følge opp de andre ansatte, ta kassaoppgjøret på slutten av dagen eller bli utnevnt som låseansvarlig på slutten av en arbeidsdag.

Når det kommer til økonomisk belønning så mener vi her de økonomiske bidragene man opparbeider seg. Et slikt økonomisk bidrag er i de fleste tilfeller en form for bonus. I Skoringen sitt tilfelle, så vil dette være en bonus man opparbeider seg i forbindelse med salg. Dersom man selger for en viss sum i løpet av en periode vil man kunne få bonus. Det er forskjellig fra eierskap til eierskap hvordan disse bonusordningene blir utført i praksis, men de mest vanlige er økonomisk bonus, i form av at man får en sum penger, og det andre er at man kan ta seg ut en valgfri vare.

Alt i alt kan det være andre faktorer som påvirker arbeidsmotivasjonen, men for å få et mest presist svar valgte vi å begrense det til de ovennevnte tre belønningstypene. For at man skal få et overordnet syn på hvilke belønninger som gir økt arbeidsmotivasjon er disse tre et sterkt utgangspunkt. Vi skal nå se nærmere på hva selgerne i Skoringen selv foretrekker.

Som sagt kunne selgerne velge mellom tre ulike typer for belønning som de selv syntes gir økt arbeidsmotivasjon. På dette spørsmålet fikk vi totalt 93 respondenter, (Ref. vedlegg 10). Vi ser på tallene hentet fra spørreundersøkelsen at det kun er 20 selgere som mener at mer ansvar øker arbeidsmotivasjonen.

---

Videre er det akkurat 1 av 3 som mener at økonomisk belønning styrker motivasjonen, og hele 42 mener at ros er den beste formen for belønning.

Vi kan i dette undersøkelsesspørsmålet konkludere med at flertallet av Skoringens selgere foretrekker verbale belønninger foran økonomiske. 2 av 3 selgere (62 av 93) mener at enten økt ansvar eller ros som i positive tilbakemeldinger øker arbeidsmotivasjonen. Resterende 1 av 3 foretrekker økonomisk belønning for å styrke motivasjonen. Som vi beskrev i punkt «5.5 Suksesskriterier», om undersøkelsen som Frank Kristiansen fremla, er det svært viktig at selgerne får tilbakemeldinger på den jobben de gjør for å kunne prestere best mulig.

#### ***8.4 Hvor motivert blir ansatte ved målsetting av salg?***

Som nevnt under teoridelen angående motivasjon mener vi det er en grunnstein for å gi gode prestasjoner. Så her er det da sentralt å spørre de ansatte i Skoringen om de blir motivert av fokus på selvrealisering, mål og annerkjennelse. Ett av spørsmålene i vår undersøkelse var, «I hvilken grad blir du motivert av at det settes mål for produktene du skal selge?». Som forventet var snittet relativt høyt (3,8), og majoriteten av respondentene svarte 3, 4 eller 5 (Her 1 er svært liten grad og 5 er i svært stor grad) (Ref. vedlegg 11). Så det er trygt å si at selgerne innad i Skoringen blir motivert av at settes mål, og her er det viktig at ledelsen følger opp disse gjennom en medarbeidersamtale. Hvis vi ser på vedlegg nr.13, forteller denne noe om respondentene føler de har fått utbytte av en slik medarbeidersamtale. Her svarer 15% av respondentene at de har fått mye utbytte, 26% svarer at de har fått utbytte av det, 38% på delvis, 14% på aldri hatt medarbeidersamtale og 5% på nei. Her ser vi det at det er et potensiale på 14%, om ikke mer på å få de ansatte enda mer motiverte.

Videre stilte vi oppfølgingsspørsmål, «om fastsatt mål ikke blir oppnådd, hvilken effekt har det på din motivasjon?» I lik stil som motivasjon ved målsetting av salg ligger snittet høyt (3.5), med flertallet svarer hverken eller, og i stor grad (Ref. vedlegg 12). Men det som er interessant å se her er hvordan de ansatte blir motivert ved å sette mål, men at en større andel ikke blir påvirket, hvis fastsatt mål ikke blir oppnådd. Dette kan være et resultat av at selgerne generelt har høy

---

motivasjon og utfallet på målene ikke påvirker disse i like stor grad, eller at målene som blir satt er urealistiske, her knyttet til hver enkelt selger.

Når det er sagt så viser en oppsummering fra figurene (vedlegg 10, vedlegg 11, vedlegg 12) at de ansatte blir motiverte av å sette mål. Vi ser en delvis sammenheng mellom motivasjon ved å sette mål, og hvilken effekt uoppnådde mål har på motivasjonen, og at Skoringen kan få best utbytte av dette ved å gjennomføre gode medarbeidersamtalen/evalueringer av målene. I en dialog med ledelsen av Skoringen har vi fått høre hvordan noen av målene settes og det er som følger et klassisk budsjett-mål. Fjorårets budsjett på samme dag blir analysert med faktorer som ukedag, vær, sesong etc. og det blir da dags-målet for selgerne. Målet her er å overgå dette og selgerne blir her belønnet med forventet belønningssystem innad i deres franchise (ref. punkt 8.3). Her kan butikkene vurdere å opprette personlige mål for å øke motivasjon og prestasjoner til seglerne, og belønne de med forventet belønningssystem.

Det er viktig at ledelsen følger opp disse målene regelmessig. Evaluere om målene er realistiske da uoppnådde mål påvirker motivasjonen, og en større andel føler de får stort utbytte av medarbeidersamtaler og oppfølging. Så vi kan her trekke en «konklusjon» på at de ansatte blir i stor grad motivert ved målsetting av salg og prestasjoner, og at det har en effekt på motivasjonen hvis disse ikke blir oppnådd.

### ***8.5 Hvor viktig er egne mål?***

For å kunne si noe om hvordan selgerne til Skoringen forholder seg til sine mål kan vi først kartlegge hva et mål er. Edwin Locke utviklet en målsettingsteori på slutten av 1960 tallet som viste gjennom forskning at spesifikke og vanskelige mål førte til bedre resultater enn uklare ikke eksisterende mål. (Sander, Målsettingsteori (motivasjonsteori), 2020)

Denne målsettingsteorien til Locke er en kognitiv forventningsteori som fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor. Utgangspunktet er at mål, for eksempel et salgsmål i dette tilfellet, forteller selgerne hva de må gjøre, og hvilken

---

innsats de må legge ned for å nå dette målet. Et mål kan være noe vi ønsker å oppnå en gang i fremtiden. Dette kan være et kortsiktig mål, som betyr at vi ønsker å nå dette relativt raskt, for eksempel innen et halvt år. Vi har også langsiktige mål hvor angivelsen av hva vi ønsker å oppnå skal skje om 2 eller kanskje 5 år fram i tid.

Uavhengig av hvilket mål selgerne velger, så er det svært viktig å ha et mål. Som Locke sier så skaper man bedre resultater gjennom det å utarbeide spesifikke mål. Skoringen som en salgsbedrift ønsker alltid hele tiden å skape bedre resultater. Dette er gjensidig for både selgerne og ledelsen. Grunnen til at selgerne er avhengig av mål er fordi man ikke vet hva som skal oppnås uten et bestemt mål. Uten et mål vet man ikke hvordan man skal komme dit eller når man har kommet dit. Målene er det som gjør oss motiverte til å nå noe konkret. (Sander, Mål (målsetning), 2020)

Når det er sagt, så er selgerne i Skoringen svært bevisste på sine mål. I spørreundersøkelsen fikk selgerne spørsmålet om hvor viktig det er for de å sette seg sine egne mål. Også her var alternativene fra 1 til 5, hvor 1 er svært uviktig og 5 er svært viktig. Ingen av selgerne svarte at mål var svært uviktig og kun 1 selger mener at målene er litt uviktig. 4 av selgerne har ikke noe forhold til det å sette seg mål og svarte hverken eller. (Ref. vedlegg 14)

Dersom vi tar en titt på den positive siden av skalaen ser vi at hele 94% av de som svarte på vår undersøkelse mener at det å sette seg egne mål er viktig eller svært viktig. Hele 57 selgere mener at det å sette seg egne mål er viktig, og 25 mener det er svært viktig. Det å sette seg egne mål trenger ikke nødvendigvis kun å hvile på skuldrene til selgerne. Dette kan være en felles prosess som kan utarbeides sammen med ledelsen.

Som vi snakket om i undersøkelsesspørsmål 4 (ref. punkt 8.4), så var det en god del som svarte at de aldri har hatt medarbeidersamtale. Dette kan være en faktor som bidrar til at selgerne ikke vet hva som forventes av dem, og at de på den måten heller ikke kan få satt seg et spesifikt mål. Mål og målsetting hviler dermed også på ledelsen, selv om det muligens er selgernes ansvar å sette sine egne mål.

Det vi kan konkludere med i dette undersøkelsesspørsmålet er uansett at selgerne mener det er viktig å få satt seg egne mål. Hva som kan være en løsning til at de får satt seg konkrete mål kommer vi nærmere inn på under tema konklusjon og anbefaling.

Som vi ser i dette undersøkelsesspørsmålet er det også ledelsens ansvar å utarbeide konkrete mål for selgerne, som for eksempel gjennom medarbeidersamtale. Som vi så fra undersøkelsen var det hele 14% som aldri har hatt en medarbeidersamtale, og på grunn av dette har de muligens heller ikke fått et klart inntrykk av hva som forventes av dem. Vi kan si at dette blir en slags domino-effekt, hvor mangel på medarbeidersamtale fører til usikkerhet angående hva som forventes av selgerne, som igjen fører til at selgerne ikke får satt seg et konkret mål, og uten et konkret mål vil man heller ikke kunne oppnå ønskede resultater. (Ref. vedlegg 13)

### ***8.6 Hvor stor innvirkning har ledelsen på prestasjon og motivasjon?***

Før vi velger å svare på dette undersøkelsesspørsmålet kan vi her hevde, med bakgrunn av vår teori at ledelsen har en stor innvirkning på prestasjoner og motivasjon. Det er de som setter mål, lønn, goder, belønninger og underliggende har en innvirkning på trivsel. Når dette er sagt har vi samlet en god del data fra selgerne i Skoringen som vi her skal se på for å støtte opp under denne påstanden.

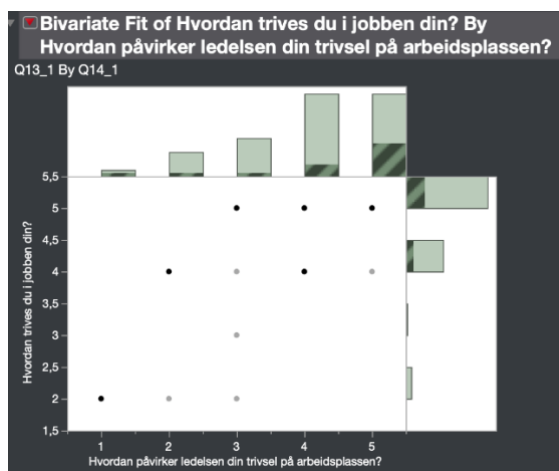
«Er ledelsen flink til å legge merke til dine prestasjoner?» ble stilt til de ansatte i Skoringen og her fikk vi gode resultater. Med 86 respondenter og et gjennomsnitt på 4,09, altså at de er delvis flinke. 80% av respondentene svarte enten delvis flinke eller svært fornøyde og dette er et resultat Skoringen burde være fornøyde med. Resterende 20% er fordelt på hverken eller og delvis dårlige med få respondenter på svært dårlig. Her er det et forbedringspotensial, men ville ikke ansett dette som ett problem der Skoringen må bruke sine ressurser først. (Ref. vedlegg 15)

---

Videre kan vi se på hvordan belønningssystemer og konkurranser påvirker de ansatte sin arbeidsinnsats. Tidligere konkluderte vi med at Skoringens ansatte foretrekker et verbalt belønningssystem (ros) (ref. punkt 8.2), men det var en andel som ønsket mer ansvar og økonomisk belønning. Under spørsmålet «Føler du at det er et bra belønningssystem i Skoringen for å øke din innsats på arbeidsplassen?» er denne kurven veldig normalfordelt (ref. vedlegg 23). Snittet legger seg på hverken eller og dette er jo en faktor utelukkende ledelsen kan gjøre noe med. Videre kan vi se på spørsmålet «Hvordan påvirker konkurranser etc. på din arbeidsinnsats?». Det som er interessant å se her er hvordan flertallet av majoriteten svarer at de presterer bedre med en andel som svarer «presterer mye bedre» (Ref. vedlegg 16). Hvis ledelsen her ønsker å gjennomføre flere salgskonkurranser og belønningssystemer rettet mot mer ansvar og økonomisk belønninger vil dette øke arbeidsinnsatsen til de ansatte. Det er da viktig med riktig oppfølging av slike systemer og konkurranser da visse personlighetstrekk ikke er egnet for en slik arbeidsplass.

Vi kan nå se på sammenhengen mellom spørsmålene «Hvordan påvirker ledelsen din trivsel på arbeidsplassen?» og «Hvordan trives du i jobben din?». Før vi samlet inn data angående de ansattes trivsel i arbeidsplassen fikk vi en god pekepinn fra ledelsen om at dette burde score høyt. Her svarer 95% av respondentene svært fornøyd og delvis fornøyd, der 65% av disse svarer svært fornøyd (ref. figur 5). Dette er betryggende, da høy trivsel og et godt arbeidsmiljø er byggesteiner for gode prestasjoner og høy motivasjon. Videre kan vi her se om ledelsen har en påvirkning på trivselen, eller om dette skyldes godt arbeidsmiljø innad blant de ansatte. Her svarer 35% nokså bra, og 35% svært bra på hvordan ledelsen påvirker trivselen. Resterende 30% er henholdsvis fordelt, 16% på bra, 10% på hverken eller og 4% på dårlig. Ut ifra dette kan vi si at ledelsen har en stor påvirkning på selgernes trivsel på arbeidsplassen, og per dags dato gjør en god jobb rundt dette. Dette kan vi se på følgende figur der vi har sammenheng mellom de to spørsmålene:

Figur 5 - Ledelsens påvirkning på trivsel



Videre kan vi også nevne hvor stor andel av selgerne som mener det sosiale miljøet gir økt arbeidslyst. Underkant av 90% svarer her ja, og resterende 10% svarer hverken eller (ref. vedlegg 20). «Er et sosialt miljø på jobb viktig for deg?» har også et veldig høyt gjennomsnitt der vi ligger midt imellom nokså viktig og svært viktig (ref. vedlegg 21). Her mener vi det er verdt å nevne disse to verdiene da sosialt miljø og økt arbeidslyst er faktorer som kan øke prestasjoner og motivasjon til selgerne. Mye av det sosiale miljøet er mellom de ansatte og som oftest lite mellom ledelsen og selgerne. Det er selvfølgelig viktig med en god tone mellom ledelsen og ansatte for at et godt arbeidsmiljø skal være til stedet, men som regel er det oftest blant de ansatte da det er disse som møter hverandre hver dag og er sammen på jobb. Hvis ledelsene her ønsker å øke det sosiale miljøet kan de vurdere å øke antall sosiale arrangementer. Hele 36% svarer at det ikke arrangeres sosiale arrangementer, og av de som svarer ja, skulle mange ønske at det var oftere. Ved utførelse av dette kan ledelsen indirekte påvirke prestasjon og motivasjon, da gjennom det sosiale miljøet.

Ut ifra dette ser vi at ledelsen generelt kan, og har en stor innvirkning på prestasjoner og motivasjon, både direkte og indirekte. Det vi kan ta med oss videre fra resultatene er at en stor andel av selgerne mener konkurranser og etc. påvirker deres arbeidsinnsats, og belønninger kan forsterke prestasjoner og motivasjon. Vi så også på hvor stor påvirkning ledelsen har på det sosiale miljøet, der mange av selgerne hevder dette gir økt arbeidslyst. Her vil vi trekke inn hva vi konkluderte med i undersøkelsesspørsmål 4 (ref. punkt 8.4), om hvor mange av



---

selgerne mener de får utbytte av en medarbeidersamtale, og nevne at 22% av selgerne mener de ikke får konstruktive tilbakemeldinger fra ledelsen. Oppfølging og målsetning er essensielt her, spesielt når så mange av selgerne hevder at ledelsen er flink til å legge merke til deres prestasjoner. (Ref. vedlegg 22)

## 9.0 Drøfting

Vi konkluderer i undersøkelsesspørsmål 1 at forbrukere og selgere vektlegger ulike attributter forskjellig når det kommer til handel av sko. Vi så her hvordan selgerne generelt satt flertallet av attributtene viktigere enn det forbrukerne oppfattet, spesielt her *service*, med unntak av kvalitet. Dette gir oss en indikator på at behovsanalysene kan bli manglende, og kunden føler at ikke han eller hun får dekket sitt behov. Her kan vi se på Johnston & Marshall sin modell (ref. punkt 5.1 model of the determination of salesperson`s performance) hvordan personlige evner og ferdigheter er sentrale faktorer knyttet til prestasjon. Hvis selgerne her går inn med disse vektlagte attributtene i bakhodet, utfører en mer detaljert behovsanalyse og spiller på attributter som kvalitet, utvalg og tilgjengelig burde salget her øke, i takt med selgernes prestasjoner. Som nevnt avhenger dette også av ledelsen til å opprettholde et stabilt, oppdatert og fyldig varelager. Våre undersøkelser er her knyttet opp til bekvemmelighetsutvalg da vi fikk flest respondenter fra fylkene Trøndelag og Oslo/Viken. Vi bør her ta høyde for at regionale forskjeller kan forekomme.

I undersøkelsesspørsmål 2 ser vi på i hvilken grad de ansatte blir motivert ved å sette mål. Johnston og Marshall setter motivasjon svært sentralt i alt av salg, og hevder at en selger som mangler salgsferdigheter kan lykkes så lenge denne selgeren er sterkt motivert (ref. punkt 5.1.5 Motivasjon). Dette undersøkelsesspørsmålet er her sentralt i vår problemstilling dersom vi ønsker å forbedre selgerprestasjoner innad i Skoringen. Vi konkluderte med at selgerne blir motiverte ved at det settes mål for produktene de skal selge, og at hvis ikke fastsatt mål blir oppnådd har det en effekt på deres motivasjon. Men her er også gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler essensielt da en stor prosentandel av selgerne får utbytte av dette. Det var også et forbedringspotensial

---

da vi kom frem til at 14% aldri har hatt medarbeidersamtale. Kommunikasjon er nøkkelen, hva som forventes og hva som ønskes.

I undersøkelsesspørsmål 3 konkluderte vi med at flertallet av Skoringens selgere, på bakgrunn av vårt utvalg foretrekker verbale belønninger foran økonomiske og mer ansvar, henholdsvis fordelt som følger, 45% Ros, 33% økonomisk belønning og 22% på mer ansvar. En slik fordeling er avhengig av flere faktorer da hver butikk har sitt eget belønningssystem, og kjeden ikke har et overordnet bonussystem (provisjoner og bonussystem). Her kan vi også trekke inn oversikt over selgernes fornøydhetsgrad over dagens belønningssystem (ref. vedlegg 23) og ser at gjennomsnittet ligger midt imellom *hverken eller* og *delvis fornøyd*. Vi kan her si at Skoringen har implementert riktig type belønning for selgerne, for å øke deres arbeidsmotivasjon. Ja, man skulle ønske at gjennomsnittet på selgernes fornøydhetsgrad var høyere, med tanke på at belønning (indre og ytre) er et bindeledd mellom prestasjoner, tilfredshet og motivasjon (Johnston og Marshall, 2016). Dette kan da gjøres ved at ledelsen er flinkere til å gi verbale belønninger, utførelse av medarbeidersamtaler og gi konstruktive tilbakemeldinger (ref. punkt 8.6).

I undersøkelsesspørsmål nummer 4 ser vi på hvor motiverte de ansatte blir ved målsetting av salg, og konkluderer her med at det er viktig for selgerne å sette mål med tanke på deres motivasjon. Vi så en sammenheng mellom motivasjon knyttet til målsetting, og hvilken effekt uoppnådde mål har på selgernes motivasjon. Videre med denne sammenhengen så vi at det var en stor andel ansatte som ble umotiverte ved uoppnådde mål og bygget her videre på viktigheten rundt medarbeidersamtaler. Det er en stor andel av ansatte får utbytte av en slik avtale, og det er viktig for ledelsen å sette realistiske mål sammen med de ansatte. Oppfølging er viktig og på denne måten opprettholde motivasjonen til de ansatte. Personlige evner og ferdigheter kan læres gjennom god opplæring, men motivasjon er en sentral faktor og drivkraft til prestasjon (Johnson & Marshall, 2016). Oppnådde mål belønnes med forventet belønningssystem, prestasjoner og lønnsomhet øker og dette resulterer til mer fornøyde medarbeidere, (ref. punkt 5.2 Vavras tilfredshetssyklus).

---

I undersøkelsesspørsmål 5 konkluderte vi med at selgerne hevdet at det å sette egne mål er viktig. Her svarer 94% *viktig* eller *svært viktig* og det er betryggende med tanke på vår problemstilling og tankegang knyttet til konklusjon og anbefalinger. Videre nevner vi også hvor stort potensiale det ligger i å gjennomføre medarbeidersamtaler og hvor viktig det er med god kommunikasjon mellom ledelsen og selgerne. Trekker vi inn drøfting fra undersøkelsesspørsmål 4 (ref. punkt 8.4) ser vi også hvor stor innvirkning disse målene har på selgernes motivasjon. Vi kan her ta selvkritikk da vi ikke definerer egne mål som interne hos selgerne, eller fastsatte mål i dialog med ledelsen, men vi tolker det videre som interne mål med bakgrunn av budsjett, målsetting og ønsker fra ledelsen. Ser vi på de 5 suksesskriteriene (ref. punkt 5.5 suksesskriterier) og Hofbauers prestasjonssystem, ligger egne mål under input. Gjennom god dialog og medarbeidersamtaler kan den ansatte og ledelsen sette egne mål gjennom SMARTE mål, som omfatter målsetting og forventninger. Det er viktig å sette ambisiøse, målbare og realistiske mål da forskningen som Frank Kristiansen presenterte tidligere at dette er en av årsakene til gode prestasjoner.

I undersøkelsesspørsmål 6 så vi på hvordan ledelsen kan, og har en stor innvirkning på selgernes prestasjon og motivasjon, både indirekte og direkte. Indirekte her gjennom blant annet sosialt miljø ved å gjennomføre for eksempel sosiale arrangementer, og med dette øke arbeidslysten til medarbeiderne. Dette er en stor indirekte faktor da 90% svarte ja, til at slikt øker arbeidslyst. Videre så vi på sammenheng mellom trivsel på arbeidsplassen, kontra ledelsens innvirkning på trivsel. Stor andel av våre respondenter svarer at ledelsen har en stor påvirkning, og at disse også trives godt på deres arbeidsplass. Dette kan de gjøre gjennom konkurranser og belønningssystemer (ref. punkt 8.3) og fokusere mer på å legge merke til selgernes prestasjoner. Under motiveringsfaktorer (ref. punkt 6.3 motiveringsfaktorer) skriver Herzberg om ulike eksempler på typiske motivasjonsfaktorer som blant annet inneholder prestasjoner, **anerkjennelse**, trivsel, oppgaver, vekst og karriere. En fellesnevner for disse faktorene er at ledelsen kan ha en innflytelse og påvirkning på samtlige, og i bunn og grunn har stor innvirkning på selgernes prestasjon og motivasjon. (Sagberg, 2020)

---

## 10.0 Konklusjon og anbefalinger

På bakgrunn av denne oppgaven, våre funn og med støtte fra teorien har vi kommet med noen anbefalinger til Skoringen ut ifra vår problemstilling, «*Hvordan kan Skoringen forbedre sine selgerprestasjoner?*». Som nevnt under forord har dagens situasjon, her rettet til en verdens pandemi, gjort utførelse av årets bachelor oppgave annerledes med tanke på innsamling av data, kommunikasjon med bedrift og oppfølging på skolen. Forutsett dette føler vi at vår form for innsamling av data, våre undersøkelsesspørsmål og vår teori klarer å sette et bredt søkelys på problemstillingen.

Vi vil her starte med å anbefale ledelsen og selgerne til å sette seg inn i hvilke attributter forbrukerne setter høyest, og agere deretter. I vår sammenligning av vektlegging av attributter så vi en differanse på samtlige punkter, og mener her dette kan være grunnlag for feil utførelse av behovsanalyse. Ja, det er jo bra at selgerne vektlegger attributtene høyere, da de får høyere forventinger og er mer service innstilt. Ulempen med dette er at de fordeler sine ressurser feil og spiller ikke på de behovene forbrukerne faktisk vektlegger. I bunn og grunn kan det føre til at selgerne presterer dårligere og sløser med ressursene.

Videre drøfter vi motivasjon knyttet til fastsatte mål, egne mål og foretrukket belønningssystemer. Her har vi knyttet mye av det opp mot Johnston & Marshall sin «*model of the determinants of salespersons' s performance*» som vi mener er sentralt under disse punktene (Johnston & Marshall, 2016). Vi konkluderer med at motivasjon, prestasjon, belønning og tilfredshet går hånd i hånd, og viktigheten rundt dette. Her vil vi anbefale Skoringen jevnere oppfølging av medarbeidersamtaler, bruke mer tid på å kartlegge selgernes styrker og svakheter og sette mål deretter. Stor andel av våre respondenter kartlegger mål som en stor drivkraft til motivasjon, prestasjon, trivsel og arbeidsinnsats. Her må ledelsen utnytte dette da kommunikasjon er nøkkelen, hva som forventes og hva som ønskes. Ved større fokus rundt dette burde selgernes prestasjoner forbedres, enn så lenge målene som settes er spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsavgrensede og effektive (SMARTER).

---

Fellesnevner for våre anbefalinger og tiltak er at de omfatter vårt siste undersøkelsesspørsmål, «Hvor stor innvirkning har ledelsen på prestasjon og motivasjon?». Denne påvirkningen er stor. Det er ledelsen som er ansvarlig for opplæringssystemer, arbeidsmiljø, varelager, indre og ytre belønninger, anerkjennelse, trivsel, arbeidsoppgaver, vekst og fremtidig karriere. De er fundamentet for selgerens prestasjon og motivasjon både indirekte og direkte, og det er viktig at de anerkjenner dette. Her anbefaler vi ledelsen å fokusere mer på de ansatte, kommunisere mer, arrangere flere sosiale arrangementer, utføre medarbeidersamtaler oftere, arrangere kurs og opplæringsprogrammer for å forbedre personlige evner og rolleforståelse, gi konstruktive tilbakemeldinger, men også ikke minst benytte mer av sitt belønningssystem. Skoringen har som nevnt ikke et bonusbasert belønningssystem og en større andel av våre respondenter foretrekker verbal belønning. Dette er en billig ressurs for å øke motivasjon og forbedre prestasjoner. Vi ser også fra teorien til Vavras, om tilfredshetsyklus, at også teorien her tilsier at man bør gi litt av overskuddet tilbake til selgerne for at de skal trives best mulig, (ref. punkt 5.2).

Uten at vi skal trekke en direkte konklusjon her, så anbefaler vi ledelsen å forstå deres rolle innad i dette. Hvor stor påvirkning de har og hvor mange faktorer som baserer seg på deres valg og meninger. Avslutningsvis er det viktig å tenke på at våre resultater går litt i dybden i fylkene Trøndelag og Oslo/Viken, men at våre respondenter er fordelt over alle regioner. Avvik og forskjeller kan finne sted og det handler om å finne hvilke anbefalinger som passer til deres avdeling. Det største fellestrekket på hvordan man kan forbedre selgerprestasjonene er gjennom ledelsen.

---

## 11.0 Referanser

- Berg, P. A. (2018). *Kunsten å selge - etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. Cappelen Damm AS.
- Blindheim, T., & Sætrang, G. (1995). *Premisser for påvirkning gjennom reklame*. Cappelen Damm AS.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - strukturer, HR, politikk og symboler*. Gyldendal Forlag.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grisprud, G., Olsson, U. O., & Silkoset, R. (2018). *Metode og Dataanalyse*. Cappelen Damm AS.
- Hofbauer, C. (2016). *Salgets Helter - En bok om b2b salg*. Universitetsforlaget.
- Hvatum, A., & Øyum, T. (2012, 06 07). *bacheloroppgave salgsledelse og personlig salg*. Hentet fra <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/94535/Oppgave%2035%20-%20m.navn%20BTH32031.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management*. Routledge.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kressler, H. W. (2003). *Motivate and Reward - Performance Appraisal and*. Palgrave Macmillian.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Vinnende verdiforslag*. Cappelen Damm AS.
- Rekdal, K. E. (2020). *Skohandelen 2020 - Virke*. Hentet fra Virke: <https://www.virke.no/globalassets/rapporter/skokjedene>
- Rogers, D. L. (2016). *The digital Transformation Playbook : rethink your business for the digital age*. Columbia Business School Publisher.
- Sagberg, I. (2020, August 26). *Frederick Herzberg - to-faktorteori*. Hentet fra Store Norske Leksikon: [https://snl.no/Frederick\\_Herzberg](https://snl.no/Frederick_Herzberg)
- Sander, K. (2020, Juni 22). *Motivasjon (motiv)*. Hentet fra <https://estudie.no/motiv-motivasjon/>
- Sander, K. (2020, August 09). *Mål (målsetning)*. Hentet fra <https://estudie.no/maal/>

- 
- Sander, K. (2020, Januar 19). *Målsettingsteori (motivasjonsteori)*. Hentet fra <https://estudie.no/malsettingsteori-motivasjonsteori/>
- Tall og Trender. (2020, Oktober 06). *NHO - tall og trender for 2020*. Hentet fra NHO: <https://www.nhosh.no/tall-og-fakta/tall-og-trender/tall-og-trender-2020/handel->
- Vavra, T. G. (1992). *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Irwin Professional Publisher.