Löneformer inom fastighetsmäklarbranschen

Hur ledningen kan påverka fastighetsmäklarnas motivation med olika löneformer samt fördelar och nackdelar med att erbjuda dem.

Jasmina Bahonjic och Selma Glamocic

Företagsekonomi 15hp

Halmstad 2014-05-20
Förord


Högskolan i Halmstad, den 20 maj 2014.

__________________________________

Jasmina Bahonjic

Selma Glamocic
Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Löneformer inom fastighetsmäklarbranschen – hur ledningen kan påverka fastighetsmäklarnas motivation med olika löneformer samt fördelar och nackdelar med att erbjuda dem.

**Författare:** Jasmina Bahonjic & Selma Glamocic

**Handledare:** Eva Berggren

**Examinator:** Titti Eliasson

**Problemformulering:** Hur kan ledningen påverka fastighetsmäklarnas motivation med olika löneformer?

**Bakgrund:** Provision är den löneform som är den mest vanliga i fastighetsmäklarbranschen. Provision är dock inte den enda löneformen som förekommer i branschen utan även fast lön samt en kombination av fast lön och rörlig lön förekommer, men i mycket mindre utsträckning. Mäklare som är medlemmar i Mäklarsamfundet anser att provisionslönerna är en av de särskilda sakerna med mäklaryrket, dock är det i slutändan ändå ledningen som bestämmer löneformen. En av ledningens viktigaste uppgifter är att styra och motivera sina anställda, och olika löneformer har en påverkan på just styrning och motivation. Detta har lett fram till vår problemformulering där vi är intresserade av att utifrån ledningens perspektiv se hur olika löneformer kan påverka mäklarnas motivation.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva de olika löneformerna som idag förekommer i fastighetsmäklarbranschen samt förstå hur de påverkar motivationen ur ledningens perspektiv. Vi vill även undersöka vilka för- och nackdelar som finns med att erbjuda dessa löneformer.

**Metod:** Uppsatsen är baserad på en kvalitativ metod. Det är tre personer med ledningsposition från Mäklarhuset, Svensk Fastighetsförmedling samt Fastighetsbyrån som har intervjuats. Samtliga intervjuer har gjorts som besöksintervjuer.

Innehållsförteckning

1. Inledning ................................................................................................................. 1
   1.1. Problembakgrund ............................................................................................. 1
   1.2 Problemdiskussion ............................................................................................. 2
   1.3 Problemformulering ........................................................................................... 3
   1.4 Syfte .................................................................................................................. 3

2. Teoretisk referensram .............................................................................................. 4
   2.1 Styrning genom incitamentssystem .................................................................. 4
   2.2 Monetära incitament ........................................................................................ 4
   2.3 Löneformer ......................................................................................................... 5
   2.4 Fast lön ............................................................................................................... 6
   2.5 Rörlig lön ............................................................................................................ 7
      2.5.1 Gruppregerut kontra individuellt resultat .................................................... 9
      2.5.2 Anställdas intressen och arbetsgivarens intressen ..................................... 9
      2.5.3 Mäklare och Provision .............................................................................. 9
   2.6 Skillnad mellan att använda rörlig lön och fast lön ......................................... 10
   2.7 Kombination av fast lön och rörlig lön ............................................................. 11
   2.8 Ersättning enligt Fastighetsmäklarlagen ........................................................... 12
   2.9 Modell ............................................................................................................... 14

3. Metod .................................................................................................................... 15
   3.1 Metodstrategi .................................................................................................... 15
   3.2 Insamling av teori ............................................................................................ 15
   3.3 Val av intervjupersoner .................................................................................... 16
   3.4 Val av företag .................................................................................................... 16
   3.5 Insamling av empiri ......................................................................................... 17
   3.6 Giltighet och tillförlitlighet .............................................................................. 18
   3.7 Analysmetod .................................................................................................... 19

4. Empiri ..................................................................................................................... 20
   4.1 Löneformer ....................................................................................................... 20
   4.2 Fast lön ............................................................................................................. 20
   4.3 Rörlig lön .......................................................................................................... 21
   4.4 Kombination av fast lön och rörlig lön ............................................................ 22
4.5 Ersättning enligt fastighetsmäklarlagen .................................................................24

5. Analys .........................................................................................................................25
   5.1 Fast lön ..................................................................................................................25
   5.2 Rörlig lön .............................................................................................................26
   5.3 Kombination av fast lön och rörlig lön .................................................................27

6. Slutsats .........................................................................................................................29
   6.1 Svar på problemformulering ..............................................................................29
   6.2 Slutdiskussion ......................................................................................................30
   6.3 Förslag till vidare forskning ................................................................................31

Källförteckning ..............................................................................................................32
   Litteraturkällor ...........................................................................................................32
   Intervjukällor .............................................................................................................34

Bilaga 1: Intervjuguide ...........................................................................................35
1. Inledning

Detta kapitel inleds med en problembakgrund som ska ge en bild av fastighetsmäklarnas lönssituation. Problembakgrunden utmynnar sedan i en problemdiskussion där betydelsen av löneformer diskuteras. Problembakgrunden och problemdiskussionen leder sedan fram till uppsatsens problemformulering samt syfte.

1.1. Problembakgrund


![Diagram över löneformer](image)


1.2 Problemdiskussion


Fastighetsmäklarlagen (SFS 2011:666) 23 § säger: ”Om inte annat avtalats, ska fastighetsmäklarens ersättning beräknas efter viss procent på köpeskillingen (provision)”.


1.3 Problemformulering

Hur kan ledningen påverka fastighetsmäklarnas motivation med olika löneformer?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva de olika löneformer som idag förekommer i fastighetsmäklarbranschen samt förstå hur de påverkar motivationen ur ledningens perspektiv. Vi vill även undersöka vilka för- och nackdelar som finns med att erbjuda dessa löneformer.
2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en förklaring av hur ledningen kan styra sina anställda genom incitamentssystem som bland annat monetära incitament i form av löneformer. Vidare förklaras löneformernas betydelse och därefter presenteras de tre olika löneformerna som Mäklarsamfundet kunde urskilja, samt en förklaring av lagen om ersättning. Kapitlet avslutas sedan med en sammanfattande modell.

2.1 Styrning genom incitamentssystem

De allra flesta organisationer styr sina anställdas beteenden genom ekonomiska styrsystem (Merchant & Van der Stede, 2007). En av de viktigaste ekonomiska styrsystemen är incitamentssystem. Incitamentssystem visar sambandet mellan resultat och olika organisatoriska belöningar, med andra ord binder incitamentssystem samman belöningar med prestationer och resultat. Incitamentssystem är viktiga eftersom de informerar och påminner de anställda om företagets önskvärda resultat och motiverar dem att uppnå och överträffa prestationsmålen (ibid.).

Incitament ger positiva effekter när ledningen ska styra sina anställda. Incitament är för det första informativa. Det innebär att incitament lockar till sig de anställdas uppmärksamhet och informerar dem om betydelsen av konkurrerande resultatområden, som till exempel kundservice, kvalitet och tillväxt. Incitament är även motiverande. Vissa anställda behöver nämligen incitament för att ge sitt allra bästa på sitt jobb, det vill säga för att de ska arbeta hårt, göra ett bra jobb och lyckas. Ibland behöver även de som redan arbetar hårt incitament för att kunna få chans att utvecklas. Incitament sammanbinder helt enkelt de anställdas naturliga egenintressen med organisationens mål, och detta är något som är viktigt för en organisations styrning av sina anställda (ibid.).

2.2 Monetära incitament


2.3 Löneformer

Förespråkare för Human Resources (HR) strävar efter att hitta sätt att motivera och belöna anställda. Deras mål är att öka de anställdas prestationstillstånd och motivation (Madhani, 2009). Ett primärt HR-verktyg som används för att påverka just motivation och prestationstillstånd är olika typer av monetära ersättningar som bland annat löner (ibid.). Dock menar Zumpano et al. (2009) att det finns många andra faktorer förutom vilken löneform som används som kan påverka en mäklars produktivitet och de faktorerna är mäklarens risktolerans, arbetslivserfarenhet, utbildning, nuvarande inkomstnivå och andra inkomstnivåer på marknaden, geografiskt läge och storleken på marknaden samt storleken på företaget (Zumpano et al., 2009).

På den svenska arbetsmarknaden kan parter med stöd från centrala kollektivavtal själva bestämma vilken löneform som ska användas så länge det inte strider mot svensk lag som innehåller rättsliga regler och är tvingande (Frick, 2004). Till skillnad från rättsliga regler är själva kollektivavtalet inte tvingande. Det innebär vidare att löneutrymmet på den svenska arbetsmarknaden är stor, vilket ger frihet till parterna, alltså arbetsgivarna och anställda (ibid.). Parterna har vidare rätt att avtala om olika löneformer som till exempel rörlig lön där hela lönen beror på försäljningen, grundlön som parten har en fast lön varje månad som är helt oberoende av försäljningen och till slut en kombination av dessa som kallas för kombinationslönen. I kombinationslönen ingår en fast del som är oberoende av försäljningen och en rörlig del som beror på försäljningen (ibid.). Fastighetsmäklarföretag som har valt att använda en fast löneform och som inte binder sig till något kollektivavtal kan själva förhandla individens lön, det innebär vidare att lönesättningen sker efter individens prestationstillstånd (ibid.).

Frick (2004) menar i sin handbok att affärsidéer, visioner och strategiska mål är viktiga faktorer inom ett företag som påverkar vilken löneform som ska användas. Alltså måste löneformen som företaget väljer att använda ha en viss koppling till företaget och därför
bestäms den utifrån nämnda faktorer ovan, det vill säga utifrån företagets affärssidéer, visioner och strategiska mål (ibid.). Även Madhani (2009) menar att löner har förmågan att kommunicera en organisations värderingar till dess medarbetare, och ett fel eller framgången i en löneform kan i slutändan ha en effekt på den totala framgången för organisationen.


### 2.4 Fast lön


Några fördelar med fast lön är att försäljaren har en fast inkomst som gör att denne kan anpassa sitt liv utan inslag av osäkerhet. Exempelvis ändras inte försäljarens inkomst även om kanske arbetsuppgifterna ändras (Johnsen & Storm, 1998). Försäljare blir mer lojala mot företaget och framförallt motiveras de att arbeta i grupp (ibid.). Fler fördelar med fast lön är att olikheter i distrikt spelar mindre roll samt att företaget har lättare att uppskatta sina kostnader (ibid.). Fast lön uppmuntrar lojalitet, jämnhet och mer fokus på service än på intäkter just för att lönen inte uppmuntrar fokus på prestation (Madhani, 2011).

Några Nackdelar med fast lön är att det inte stimulerar försäljarna, samt att försäljarna koncentrerar sig på de produkter som är mest kundvänliga och behagliga att sälja (Johnsen & Storm, 1998). Ännu en nackdel är att mindre produktiva försäljare gynnas medan de som är högproduktiva missgynnas eftersom den fasta lönen i princip är lika för båda grupper (ibid.). Fast lön förhindrar även ett individuellt initiativtagande (Madhani, 2011). Fast löneform är


2.5 Rörlig lön


bli bättre hela tiden, och individen vill sälja mer (ibid.). Ren provision uppmuntrar å andra sidan till den snabbaste och lättaste försäljningen, vilket leder till ett kort perspektivfokus för att det ska öka intäkterna (Madhani, 2011). Ren provision förhindrar ett strategiskt beteende som leder till en lång perspektivfokus för att öka de mer långsiktiga intäkterna, och strategiskt beteende kan vara att få nya kunder eller presentera vissa strategiska produkter (ibid.).

Några fördelar med rörlig lön är att den här typen av löneform attraherar duktiga försäljare då han eller hon har en möjlighet att tjäna mycket pengar (Johnsen & Storm, 1998). Lönstypen står i direkt kontakt med det uppnådda resultatet, vilket motiverar individen till bättre prestation och högre engagemang (ibid.). Fördelar med rörlig lön i jämförelse med fast lön är att rörlig lön kan leda till en ökning i motivation och den anställdas prestation, även företagets intäkter kommer att öka (Madhani, 2009).


Rörlig lön skapar en tro bland anställda att bra prestation kommer att leda till högre löner, minimera de negativa konsekvenserna av att prestera bra (rädska av att prestationssibban kommer att höjas men att lönen är kvar på samma nivå) och skapa förutsättningar för en positiva prestation som påminner dem att ta risken med rörlig lön (ibid.). Ännu en nackdel är att det läggs mer betoning på försäljningsvolymen än lönsamheten i själva försäljningen (Johnsen & Storm, 1998). Det förekommer även att försäljarna favoriserar områden som ger mer pengar och glömmer områden som har billigare objekt (ibid.).


Slutligen, om ett företag ska införa rörlig löneform bör de tänka igenom om de har skäl till det. Här nämns det några exempel när det kan vara bra att använda den här typen av löneform (Svensson & Wilhelmson, 1988):

- När fasta lönen har orsakat att arbetsproduktiviteten gått ner
- När lönsamheten går ner
- När motivation krävs för anställda
- När anställda behöver engagemang
- När företaget bör ge belöning för resultatansvariga för dess prestation
- Då det är viktigt att belöna duktiga i organisationen som bidrar till företagets tillväxt
2.5.1 Gruppresultat kontra individuellt resultat


2.5.2 Anställdas intressen och arbetsgivarens intressen


2.5.3 Mäklare och Provision

Mäklare som är anställda på en mäklarfirma sätter sina egna arbetstemmar vilket gör att deras ersättning bestäms av deras kompetens och egenskaper samt av deras kundnätverk (Benjamin, Chinloy, Jud & Winkler, 2007). I den traditionella modellen för fastighetsmäklare samtycker säljaren att betala provision baserat på en procentsats av fastighetsförsäljningspriset (Zumpano et al., 2009). Ren provision anses locka mer produktiva mäklare eftersom de kommer tjäna mer pengar än om de delar sin provision med andra mäklare (ibid.). Systemet med ren provision är lätt att förstå då hela lönen beror på försäljningen och även kostnaden per såld enhet är lätt att räkna ut (Johnsen & Storm, 1998). Försäljaren har dessutom stor frihet att påverka sin lön genom sina försäljningar (ibid.).

### 2.6 Skillnad mellan att använda rörlig lön och fast lön

Diagrammet nedan visar förhållandet mellan fast lön och rörlig lön (Madhani, 2009). Den handlar om ett exempel med ett marknadsföringsföretag som anställer en försäljare på provision (10 procent) istället för att betala henne/honom med fast lön (40 000 dollar). Diagrammet visar även den rörliga ersättningen, eller med andra ord provisionen för olika nivåer av försäljning. I detta specifika exempel kommer företaget tjäna mer vid 800 000 dollar i försäljning än vid 400 000 dollar i försäljning, även om försäljaren får dubbelt så mycket i lön i form av provision jämfört med den fasta lonen. För försäljning över 400 000 dollar kommer försäljarens provision att öka och bli högre än den fasta lonen på 40 000 dollar. För försäljning på 800 000 dollar kommer provisionen vara dubbelt så hög som den fasta lonen, men även företagets intäkter kommer dubblas i samma takt. Försäljaren kommer dessutom ha mer av ett incitament att prestera och den tillagda provisionen kan fungera som en motivationsfaktor. Med en fast lön är det svårt att förutse hur väl försäljaren kommer att prestera då lönen i det fallet inte är kopplad till prestation (ibid.).

![Diagrammen visar förhållandet mellan fast lön och rörlig lön](image)

Bildkälla: Madhani, 2009, s. 47.
2.7 Kombination av fast lön och rörlig lön


2.8 Ersättning enligt Fastighetsmäklarlagen

Om inte annat har avtalats, ska fastighetsmäklarens ersättning beräknas efter viss procent på köpeskillingen (provision).
Mäklaren har rätt till provision endast om avtalet om överlåtelse har träffats genom mäklarens förmedling mellan uppdragsgivaren och någon som har anvisats av mäklaren. (23§ Fastighetsmäklarlagen, SFS 2011:666)


En annan alternativ löneform är fast lön som inte är beroende utav att en överlåtelse sker. För att denna löneform ska fungera i praktiken krävs det att mäklaren utför en acceptabel motprestation (ibid.). Denna motprestation ska tas med i överenskommelsen om ersättning för att mäklaren ska ha rätt till denna typ av lön (Grauers et al., 2011). Om en mäklare inte har en nedre gräns eller en fastställd motprestation strider det mot god fastighetsmäklarsed i konsumentförhållanden. Med andra ord innebär detta att mäklarens incitament att lyckas med förmedlingen då faller bort, vilket inte är acceptabelt i konsumentförhållanden (Melin, 2007). En mäklarens ersättning får heller inte vara alltför generös om han eller hon har en fast lön som är oberoende av att en överlåtelse sker eller inte (Grauers et al., 2011). En fast lön som inte är
beroende av att en överlåtelse sker får med andra ord inte ligga på samma nivå som provisionen. Anledningen till detta är för att med provision finns en riskpremie, och denna får en mäklare inte ha om risken avtalas bort. Detta är ännu en anledning till att denna typ av löneform inte är acceptabel i konsumentförhållanden just för att mäklaren i detta fall får en riskpremie även fast risken har avtalats bort (Anderberg, 2012). Sammanfattningsvis går det att säga att denna typ av löneform kan bli ett problem i praktiken då den strider mot god fastighetsmäklarsed i de fall där det inte finns en fastställd motprestation eller i de fall där lönen ligger på en nivå som motsvarar full provision (Melin, 2007).
2.9 Modell

3. Metod

I detta kapitel presenteras uppsatsens tillvägagångssätt. Kapitlet innehåller vårt val av metodstrategi, hur teorin i den teoretiska referensramen samlades in, vårt val av intervjupersoner och företag samt hur empirin samlades in. Vidare innehåller kapitlet en diskussion kring uppsatsens giltighet och tillförlitlighet samt en förklaring av hur analysen utformades.

3.1 Metodstrategi


3.2 Insamling av teori

Eftersom vi valde att gå från teori till empiri började vi leta lämplig teori i litteratur och i vetenskapliga artiklar. Vi sökte på litteratur och artiklar som behandlade löneformer på olika sätt, och när vi sedan hittat några relevanta artiklar samt litteratur utgick vi från dem för att hitta ännu fler. En del litteratur och vetenskapliga artiklar innehöll i princip samma information, men vi valde ändå att ta med detta just för att det var olika författare på dem. Detta gör att teorin blir starkare i och med att den har stöd från fler författare. Sedan innehöll även en del litteratur information som inte tolkades på samma sätt av alla författare varvet vi också tyckte var nödvändigt att ta med i referensramen. I den teoretiska referensramen har vi alltså främst utgått från sekundärdatabas. Detta innebär att vi själva inte har samlat in informationen direkt från ursprungskällan, utan vi har istället utgått från uppfattningar som författarna till litteraturen och de vetenskapliga artiklarna har haft (Jacobsen, 2002). Vi har även använt primärdatabas i den teoretiska referensramen i form av lagtext.


3.3 Val av intervjupersoner


De vi intervjuade var Johanna Knutsson som är ägare av Mäklarhuset i Falkenberg, Mikael Bjering som är delägare av Svensk Fastighetsförmedling i Falkenberg samt Daniel Magnusson som är delägare av Fastighetsbyrån i Kungsbacka. Nedan presenterar vi våra intervjupersoner.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn på Intervjuperson</th>
<th>Företag</th>
<th>Ledningsposition</th>
<th>Anställda mäklare</th>
<th>Löneform</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Johanna Knutsson</td>
<td>Mäklarhuset</td>
<td>Ägare</td>
<td>3 stycken</td>
<td>Ren provision Fast lön</td>
</tr>
<tr>
<td>Mikael Bjering</td>
<td>Svensk Fastighetsförmedling</td>
<td>Delägare (en av tre)</td>
<td>4 stycken</td>
<td>Ren provision + innestående Fast lön + provision</td>
</tr>
<tr>
<td>Daniel Magnusson</td>
<td>Fastighetsbyrån</td>
<td>Delägare (en av två)</td>
<td>6 stycken</td>
<td>Ren provision Trygghetspaket Fast lön</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.4 Val av företag

De företag som vi har valt att ha med i vår kvalitativa undersökning är som ovan nämnt Mäklarhuset, Svensk fastighetsförmedling och Fastighetsbyrån. Anledning till att vi valde just de här företagen är för att dem är bland de största och äldsta i Sverige. Det innebär att de har stor erfarenhet av löneformer som används inom fastighetsmäklarbranschen. Vi är medvetna om att uppsatsen hade fått mer variation om vi även hade tagit med mindre kända företag. Dock ansåg vi att den erfarenhet som våra valda företag har i branschen höjer uppsatsens
giltighet och tillförlitlighet. Här nedan kommer en kort beskrivning av respektive företag för att ge läsaren mer bakgrund om dem.

Mäklarhuset

Svensk Fastighetsförmedling

Fastighetsbyrån

3.5 Insamling av empiri

Vi har genomfört alla våra intervjuer som individuella öppna intervjuer. Denna metod valde vi eftersom vi är intresserade av ledningens åsikter och tankar. Med en individuell öppen intervju kan vi samlade data i form av berättelser, meningar och ord, vilket är den typ av data som vi behöver för att kunna uppnå vårt syfte och besvara vår frågeställning (Jacobsen, 2002).

Vidare har vi valt att genomföra alla intervjuer ansikte mot ansikte och notera allt som ges. Denna metode valde vi eftersom vi menar att det är viktigt att man diskuterar och hävdar sig i samtalen, och att man också talar om sitt perspektiv. Med detta i mening kom vi fram till att löneformer är ett ämne som kan vara känsligt, och många är inte villiga att komma fram med sitt synsvinkel på detta ämne.

Vi använde oss utav en intervjuguide (se bilaga 1) när vi genomförde våra besöksintervjuer. Denna guide var en hjälp vid det tidiga stadiet av projektet för att veta vad att fråga. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intressant och innehållalt. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intressant och innehållalt. Vi använde oss utav en intervjuguide (se bilaga 1) när vi genomförde våra besöksintervjuer. Denna guide var en hjälp vid det tidiga stadiet av projektet för att veta vad att fråga. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intressant och innehållalt. Vi använde oss utav en intervjuguide (se bilaga 1) när vi genomförde våra besöksintervjuer. Denna guide var en hjälp vid det tidiga stadiet av projektet för att veta vad att fråga. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intressant och innehållalt. Vi använde oss utav en intervjuguide (se bilaga 1) när vi genomförde våra besöksintervjuer. Denna guide var en hjälp vid det tidiga stadiet av projektet för att veta vad att fråga. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intressant och innehållalt. Vi använde oss utav en intervjuguide (se bilaga 1) när vi genomförde våra besöksintervjuer. Denna guide var en hjälp vid det tidiga stadiet av projektet för att veta vad att fråga. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intressant och innehållalt. Vi använde oss utav en intervjuguide (se bilaga 1) när vi genomförde våra besöksintervjuer. Denna guide var en hjälp vid det tidiga stadiet av projektet för att veta vad att fråga. Med hjälp av denne guide kom vi också att förbereda den första delen av intervjun, och att formulerar spännande frågor för att få något som är intess

Vi valde att inte skicka ut vår intervjuguide på förhand till våra intervjurpersoner eftersom vi inte ville påverka deras svar på något sätt med vissa av våra mer specifika frågor. Vi nämnde endast vad vår undersökning handlar om. Hade vi skickat ut frågorna på förhand hade intervjurpersonerna kunnat förbereda sig bättre, däremot upplevde vi att samtliga intervjurpersoner var väl insatta i ämnet löneformer, vilket vi tror har att göra med att de är ägare och delägare av sina företag.

Vi spelade in våra intervjuer under samtycke av våra intervjurpersoner. Anledningen till att vi valde att spela in var för att vi ville ha ögonkontakt och föra ett mer naturligt samtal (Jacobsen, 2002). Vi ville även säkerställa att vi inte missade någon viktig information samtidigt som vi ville ha möjlighet att återge vissa intressanta citat ordagrant (ibid.). Dock valde vi ändå att föra vissa anteckningar under intervjuernas gång för att det skulle underlätta när vi sedan skulle leta oss fram på inspelningarna.

3.6 Giltighet och tillförlitlighet


Vi anser att många av de svaren vi fick av intervjurpersonerna liknade varandra, vilket ökar tillförlitligheten. Däremot vill vi framföra att vi upplevde att en av intervjurpersonerna var väldigt mån om att inte säga något negativt om de ämnen som vi tog upp under intervjun.

3.7 Analysmetod

Inför vår analys har vi renskrivit samtliga intervjuer. När vi gjorde detta har vi försökt att vara så objektiva som möjligt för att inte själva färga upplysningarna (Jacobsen, 2002). Samtidigt som vi har försökt vara objektiva har vi varit tvungna att utesluta viss, enligt oss, irrelevant information. För att hålla oss till uppsatsens ämne har vi varit tvungna att genomföra en sållning av all insamlad information (Jacobsen, 2002).

Vidare har vi jämfört empirisk data med data från teoretiska referensramen för att se vilka likheter och skillnader som finns mellan dem för att därmed i slutsatsen kunna besvara vår frågeställning. Vi valde att börja med empirisk data först och sedan koppla in den teoretiska referensramen, eftersom vi vill att fokus ska vara på vårt syfte, det vill säga på att förstå hur olika löneformer inom fastighetsmäklarbranschen påverkar motivationen ur ledningens perspektiv.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras uppsatsens empiri. Empirin presenteras i form av en sammanfattning av de intervjuer som har gjorts med olika mäklarföretag tillsammans med några citat. Empirin är strukturerad utifrån rubriker som även finns i den teoretiska referensramen. Under varje rubrik presenteras samtliga intervjuer tillsammans.

4.1 Löneformer

Bjering (Svensk Fastighetsförmedling, 10 april, 2014) och de andra delägarna på Svensk Fastighetsförmedling i Falkenberg skriver anställningsavtal med alla anställda, de arbetar inte med kollektivavtal. Det är delägarna som bestämmer löneformen även om Svensk Fastighetsförmedling ingår i en kedja. Det innebär att löneformen kan variera från kontor till kontor. Detsamma gäller för Mäklarhuset och Fastighetsbyrån, även dessa företag ingår i en kedja men det är ägarna av respektive kontor som sedan bestämmer löneformen (Knutsson, Mäklarhuset, 9 april, 2014; Magnusson, Fastighetsbyrån, 9 april, 2014).

4.2 Fast lön

Knutsson har erfarenhet av fast lön. När hon anställde sina mäklare erbjudde hon 20 000 kronor per månad i sex månader. Hennes senast anställda mäklare fick dock fast lön endast i tre månader istället för sex månader. Även Magnusson erbjuder 20 000 kronor i fast lön för nyanställda. Han erbjuder fast lön de första tre månaderna, oavsett om de säljer eller inte. Bjering erbjuder också fast lön för nyanställda men de arbetar samtidigt på provision (se avsnitt 4.4).


Att det inte är vanligt med fast lön bland mäklare tror Knutsson beror på att mäklaren då inte presterar sitt allra bästa utan kanske istället blir lite lat, vilket inte fungerar i längden för ägaren. Exempelvis om den anställda mäklaren endast säljer få fastighetsobjekt månad efter månad kan ägaren inte ha kvar denna mäklare till sist. Knutsson förklarar att hon som ägare måste betala fasta avgifter, vilket innebär att de anställda mäklarna måste sälja tillräckligt. Knutsson (personlig kommunikation, 9 april, 2014) säger:

Alltså vissa motiveras helt enkelt inte utav en fast lön och så slutar dem, och det är ju inte roligt, jag menar arbetet ska vara utvecklande och då är det inte roligt om mäklaren inte säljer något på grund av att han eller hon inte känner sig motiverad.
Även Bjering menar att de mäklare som bara arbetar på fast lön kanske inte säljer lika mycket som de mäklare som arbetar på provision. Även Magnusson förklarar att hade han bara betalat ut fast lön tror han inte att mäklarna hade säljt riktigt lika mycket som med provision. Då hade mäklarna inte haft samma press på sig att de måste ta tag i arbetet i och med att de ändå vet att de kommer få lön oavsett. Dessutom menar Magnusson att det är större risk att använda en fast löneform för då får företaget mycket fasta kostnader, och att många inte använder sig utav denna löneform beror nog på just denna risk.

Knutsson menar att varje mäklare motiveras av olika saker. Hon menar att vissa mäklare kan ha fast lön men ändå presterar lika bra som med provision, medan vissa andra mäklare kan ha fast lön och inte presterar tillräckligt. Knutsson kan tänka sig att tillåta en fast lön för den mäklare som gör bra ifrån sig oavsett, men hon skulle inte tillåta fast lön för den mäklare som hon vet inte kommer göra bra ifrån sig med en fast lön. Även Magnusson menar att det är väldigt individuellt vad en mäklare motiveras av. Han menar att vissa mäklare fungerar mycket bättre med en fast lön i och med att det är tryggare.


4.3 Rörlig lön


Bjering säger att deras mäklare har provision. Han menar att mäklarna tjänar mer pengar med provision, vilket i slutändan gör dem nöjda och glada. Dock förklarar Bjering att en del av provisionen hålls kvar inom företaget inför månader då mäklarna inte säljer så mycket (se avsnitt 4.4). Magnusson förklarar att även hans mäklare har provision, men sedan erbjuder han och den andra delägaren även en annan variant, nämligen en egen variant av kombination av fast lön och rörlig lön (se avsnitt 4.4). Även om Magnusson och den andra delägaren erbjuder två lönevarianter har alla mäklarna på deras kontor ändå valt att ha ren provision.

Magnusson menar att provision är en drivkraft, sedan kan denna drivkraft vara bra till viss del men den kan också vara negativ. Magnusson (personlig kommunikation, 9 april, 2014) berättar:


Knutsson säger att ren provision kan bidra till att det blir konkurrens i gruppen, speciellt om mäklarna har lite att göra. Hon menar vidare att när mäklarna har fullt upp blir det istället bra stämning på kontoret. Bjering har däremot inte känt av konkurrens på hans kontor och det förekommer i princip aldrig diskussioner om detta. I de fall där det har förekommit någon diskussion har det varit på grund av att den drabbade mäklaren inte varit lika driven och mindre duktig än de andra. Magnusson upplever inte heller att det förekommer någon intern konkurrens på deras kontor. Däremot tror han att konkurrensen hade varit större om hans anställda inte hade haft mycket att göra.

4.4 Kombination av fast lön och rörlig lön


Bjering erbjuder även en annan variant av en kombination av fast lön och rörlig lön. Han och de andra delägarna erbjuder nämligen sina nyanställda mäklare en fast lön på 20 000 kronor i ett år, samtidigt som de nyanställda ändå arbetar på provision. Det fungerar på så sätt att om
den nyanställda tjänar en provision på 19 000 kronor får den ut dessa pengar samtidigt som företaget ger 1000 kronor för att det sammanlagt ska bli 20 000 kronor. Däremot uteblir den fasta lönen om den nyanställda exempelvis tjänar 35 000 kronor. Det är alltså endast om den nyanställda inte tjänar något alls eller tjänar mindre än den fasta lönen som företaget betalar ut fast lön upp till 20 000 kronor.

Magnusson förklarar att utöver att erbjuda löneformen ren provision erbjuder de även ett så kallat trygghetspaket. Trygghetspaketet innebär att maklaren får ut en lägre provision samtidigt som företaget har en pott för denna maklare på 60 000 kronor per år. Dessa 60 000 kronor används för att stötta upp maklaren i de fall han eller hon tjänar mindre än 20 000 kronor i månaden. Exempelvis om en maklare tjänar noll kronor en månad får den 20 000 kronor i lön av företaget från potten på 60 000 kronor. Om denna maklare nästa månad sedan säljer för 15 000 kronor får den 5000 kronor av företaget från potten och så vidare. Sedan om denna maklare inte kommer igång finns det risk att dennes pott på 60 000 kronor tar slut. Tanken är dock att denna pott ska räcka ett helt år. För tillfället är det ingen av Magnussons anställda som har valt denna löneform. Anledningen är att de hellre vill tjäna de extra pengarna som de kan få av en högre provision. Utöver detta trygghetspaket erbjuder Magnusson och den andra delägaren bonus om maklarna tjänar över vissa specifika summer per år. Exempelvis om de säljer för två miljoner kronor får de 10 000 kronor i slutet av året.


Knutsson menar att en kombination kan vara bra när maklare befinner sig i olika livssituationer. Hon menar att en yngre maklare kanske kan tycka att det är bra med ren provision medan en maklare som har familj, hus och liknande inte tycker det är lika bra med ren provision. Bjerings menar att nackdelen med ren provision är att den minskas med en kombination av fast och rörlig lön. Han förklarar att vid ren provision kan maklarna i värsta fall inte få ut någon lön alls, men om det istället finns en fast del blir det tryggare. Deras system med de innestående pengarna minskar risken, men om det går dåligt i flera månader tar de innestående pengarna slut till sist. Bjerings menar även att deras nyanställda ändå anstränger sig även om de har en trygghet. Bjerings tror att det beror på att det inte arbetar på provision vilket innebär att de har möjlighet att tjäna mer än 20 000 kronor. Deras system ger den nyanställda en trygghet samtidigt som de motiveras av provisionen. “Våra maklare anstränger sig ändå, absolut, även om de har en trygghet. De har ju sin provisionslön, så de har ändå möjlighet till att tjäna väldigt bra med pengar bara de anstränger sig och är duktiga” (Bjerings, personlig kommunikation, 10 april, 2014).

Knutsson tror att anledningen till att kombination av fast lön och rörlig lön sällan förekommer i branschen för att det är en svår löneform. Hon förklarar att det är svårt att veta hur stor del som ska vara fast och hur stor del som ska vara rörlig. Hon menar också att hon som ägare måste ta ställning till om det ska göras samma fördelning mellan fast lön och rörlig lön på alla
mäklare eller om det ska vara olika beroende på individ, vilket hon menar inte är lätt att veta. Sedan anser Knutsson att om en mäklare har hundra procent provision och en annan mäklare har en kombination ska den som har ren provision också tjäna mest, och inte den mäklare som har en kombination. Annars blir det orättvist att den mäklare som har kombination får ut mer i lön på grund av den fasta delen än den som har ren provision.


Magnusson förklarar att ur ägarsynpunkt är det mycket mindre risk med att inte ha fasta utgifter, och på grund av detta förekommer en kombination av fast lön och rörlig lön sällan enligt honom. Han menar att vissa ägare kanske inte har råd att erbjuda en kombination även om de har en vilja till det. Magnusson menar vidare att mäklarbranschen är en bransch som är lite gammalmodig på så sätt att det är en vana med provision. Detta gör att vissa ägare kanske tänker att “varför ska jag erbjuda en kombination när ingen annan gör det och därmed ta större risk?” (Magnusson, personlig kommunikation, 9 april, 2014). Magnusson har dock sett fördelarna med en kombination när de valt att erbjuda denna löneform till sina anställda, det vill säga att de i och med detta blir en attraktivare arbetsgivare.

4.5 Ersättning enligt fastighetsmäklarlagen

Lagen om ersättning har inte påverkat Knutssons val av löneform, men det har länge varit tradition med provision i branschen. Hon förklarar att det även pågår mycket prat om det, till exempel att det är tufft för nya mäklare med ren provision. Även Bjering menar att lagen inte har påverkat hans och de andra delägarnas val av löneform. De har valt provision eftersom det är kutym i branschen och även för att mäklarna vill det. Bjering menar att mäklarna tjänar helt enkelt mer pengar med provision. Magnusson hade ingen koll på lagen om ersättning, men han menar också på att den ursprungliga löneformen som är provision är av tradition, och att denna tradition säkert grundar sig i lagen.
5. Analys

I detta kapitel presenteras uppsatsens analys. I analysen jämförs vår empiri med den teoretiska referensramen. Analysen är strukturerad utifrån de tre löneformerna, fast lön, rörlig lön samt kombination av fast lön och rörlig lön.

5.1 Fast lön


5.2 Rörlig lön


5.3 Kombination av fast lön och rörlig lön


Bjering menar att deras typ av kombinationslön motiverar anställda trots att de har fast lön som en trygghet. Han menar att hans anställda motiveras i och med att de ändå har möjlighet att tjäna mer än 20 000 kronor. Även Johnsen och Storm (1998) samt Madhani (2009, 2011) menar att en kombination av fast lön och rörlig lön ger anställda trygghet samtidigt som de presterar bra på grund av att de motiveras av den rörliga delen. Magnusson förklarar vidare att ingen av hans anställda mäklare har valt en kombination och han menar att det beror på att de istället vill ha möjlighet att tjäna mer pengar genom ren provision.


6. Slutsats


6.1 Svar på problemformulering

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva olika löneformer som idag förekommer i fastighetsmäklarbranschen och förstå hur de påverkar motivationen ur ledningens perspektiv. Syftet har även varit att se vilka fördelar och nackdelar som finns med att erbjuda dem. Det praktiska bidraget har varit att beskriva löneformerna och se vilka fördelar och nackdelar som finns med dem. Det teoretiska bidraget har varit att förstå hur ledningen kan påverka mäklarnas motivation med löneformerna. För att uppnå det teoretiska bidraget blev vår problemformulering:

_Hur kan ledningen påverka fastighetsmäklarnas motivation med olika löneformer?_

Genom vår teoretiska referensram och empiri har vi studerat de olika löneformerna. Eftersom problemformuleringen går ut på att ta reda på hur ledningen kan påverka fastighetsmäklarnas motivation med olika löneformer besvaras frågan under respektive löneform här nedan. Vi vill vidare poängtera att våra slutsatser är baserade på de svar vi fått från respektive företags respondenter, och därfor går inte slutsatserna att generalisera för att gälla hela fastighetsmäklarbranschen.

**Fast lön**

Ledningen på samtliga mäklarkontor som vi har intervjuat betonar att fast lön inte är lika motiverande som rörlig lön då anställdas mäklare oavsett sin prestation ändå får ut en lön. Vi har genom vår uppsats fått uppfattningen av att ledningen ser en risk med fast lön, och risken är att deras mäklare blir lata istället för att presterar sitt bästa och att de därför inte tar tag i arbetet. Utifrån vår analys har vi fått ett intryck av att ledningen anser att deras anställda mäklare inte säljer lika mycket som de hade gjort med en rörlig lön, och anledningen till detta är för att mäklarna kommer få ut en lön oavsett hur mycket de säljer.


**Rörlig lön**

Ledningen på de mäklarkontor vi intervjuat menar på att rörlig lön till största del är motiverande. Detta för att deras mäklare då har möjlighet att påverka sina lönerna genom sina prestationer. Genom att ledningen kopplar lönerna till mäklarnas prestation kan de få ett resultat där mäklarna anstränger sig mer. Ledningen på samtliga mäklarkontor vi intervjuat anser rörlig lön vara en drivkraft för mäklare på så sätt att de har en vilja att få in nya
förmedlungsuppdrag och därmed möjlighet att tjäna mer pengar vilket i slutändan gynnar företaget.

Samtidigt visar vår undersökning att rörlig lön inte alltid behöver vara motiverande utan kan även ge negativa konsekvenser. Ledningen på mäklarkontoren vi intervjuat förklarar negativa konsekvenser som att vissa mäklare kan känna en negativ press på grund av att ständigt behöva presterar bra, som i slutändan kan leda till att de slutar. Att anställda slutar missgynnar därmed företaget. Ledningen på en av tre mäklarkontor i vår undersökning visar även att en gruppbasead rörlig lön inte är motiverande. Detta för att duktiga mäklare kan tappa motivationen då de måste dela sina pengar med andra mäklare som bara har glidit med.

**Kombination av fast lön och rörlig lön**

Vår undersökning har visat att kombination av fast lön och rörlig lön motiverar anställda mäklare enligt ledningen på de kontor som vi har intervjuat. Ledningen på två av tre mäklarkontor som vi intervjuade använder egna varianter av kombinationslön där mäklarna arbetar på provision, men om de inte kommer upp i 20 000 kronor under en månad får de fast lön för att komma upp i 20 000 kronor. Denna löneform menar ledningen ger trygghet samtidigt som mäklarna kan påverka sin lön med den rörliga delen. Ur vår undersökning har vi även tagit reda på att anledningen till att kombination av fast lön och rörlig lön används av ledningen är för att trygghet efterfrågas inom fastighetsmäklarbranschen samtidigt som mäklarna fortfarande kan bli motiverade av den rörliga delen.

Ledningen på en av tre mäklarkontor använde även ett system med innestående pengar, och denna löneform är också motiverande på så sätt att mäklarna arbetar på provision och att de endast får ut pengar de sparar i företaget om de inte tjänat tillräckligt under en månad. På detta sätt finns fortfarande motivation i och med provisionen, men även en trygghet i form av innestående pengar.

Utifrån vår analys är vår uppfattning att anledningen till att kombination av fast lön och rörlig lön inte förekommer så ofta i den här branschen är för att den är svår att beräkna och förstå. Detta för att det är svårt för ledningen att veta om alla anställda mäklare ska ha samma fördelning mellan den fasta delen och den rörliga delen i lönen. Vår undersökning visar att fördelningen är individuell då olika mäklare motiveras på olika sätt. Ena mäklaren kan motiveras genom att ha en större trygghet medan andra mäklare motiveras då deras lön för det mesta beror på deras prestation.

**6.2 Slutfiskussion**


Rörlig lön har varit en tradition i den här branschen. Med tanke på att den här typen av löneform har funnits så länge betyder det att den fungerar. Fastighetsmäklaryrket är ett
säljyrke då den anställda mäklaren måste anstränga sig för att sälja objekt. För att kunna anstränga sig behöver den anställda känna motivation och den löneformen som ledningen kan använda för att motivera enligt oss är rörlig lön då den är beroende av prestationen.

En kombinationslön tycker vi är en bra löneform för ledningen att använda i mäklarbranschen, speciellt de egna varianterna av kombinationslön som vi har stött på. Vi tycker det är spännande att mäklarbranschen håller på att utvecklas och att det förekommer andra typer av löneformer än de mer traditionella som ren provision och fast lön. De nya typerna av kombinationslön som vi har lärt oss mer om fungerar som motivation, vilket vi tycker är viktigt i den här branschen. Samtidigt fungerar de som en trygghet vilket vi förstått har efterfrågats i branschen. Vår uppfattning är att de här nya kombinationslönerna lämpar sig väldigt bra i branschen, och dessutom blir både ledningen och mäklarna nöjda i och med att lönen fungerar som motivation men också som en trygghet.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vår uppsats berörde en löneform som var en kombination av fast lön och rörlig lön. Den teoretiska uppfattningen av denna löneform skilde sig från den som används på de mäklarkontor vi intervjuade. Två av tre mäklarkontor som vi intervjuade använde egna versioner av kombinationslön som de själva hade utformat. Utifrån detta tycker vi att det hade varit intressant att undersöka nya löneformer som förekommer i branschen skapade av ledningen på företagen.

Vi fokuserade på olika löneformer som motivationsfaktor i vår uppsats men under våra intervjuer fick vi höra att det bland annat används olika tävlingar för att motivera anställda. Därför kan förslag till vidare forskning även vara att undersöka andra motivationsfaktorer som kan användas inom fastighetsmäklarbranschen.
Källförteckning

Litteraturkällor


**Intervjukällor**

Daniel Magnusson, Fastighetsbyrån, Kungsbacka. 2014-04-09.


Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande:
• Vilken ledningsposition har du?
• Vem bestämmer löneformen hos er, och hur bestäms den?
• Vet ni om att det finns en fastighetsmäklarlag som behandlar mäklares ersättningsform? Har det styrt ert val?
• Vilken löneform använder ni idag på ert kontor? Varför just den?

Rörlig lön:
• Fördelar och nackdelar med rörlig lön?
• Hur tycker du som ledare att stämningen är på kontoret? (samarbetar ni? känner konkurrens? trygghet?)
• Tror du att dina medarbetare känner sig motiverade av en rörlig löneform, varför? (eller skulle känna sig)
• På vilka fler sätt, förutom att motivera, påverkar rörlig lön dina medarbetare? (eller skulle kunna påverka?)

Fast lön:
• Fördelar och nackdelar med fast löneform?
• Tycker du att fast lön lämpar sig inom den här branschen?
• Varför tror du att fast lön förekommer så sällan inom den här branschen?
• Har du upplevt att fast lön fokuserar på andra aspekter till skillnad från rörlig lön?
• Tror du att fast lön påverkar dina medarbetares motivation på något sätt, på vilket sätt? (eller skulle kunna påverka)

Kombination:
• Fördelar och nackdelar med den typen av löneform?
• Varför tror du att en kombinerad löneform förekommer så sällan?
• Tror du att det kan vara bra med en viss trygghet förutom provision?
• Tror du att ett garanterat belopp påverkar motivationen på något sätt, på vilket sätt? (eller skulle kunna påverka)

Avslutande:
• Utifrån ditt perspektiv, vilken löneform tycker du lämpar sig inom den här branschen och just för dina medarbetare och ditt kontor?
• Är du nöjd med löneform du erbjuder dina medarbetare?
• Har du funderat på att eventuellt byta löneform, om Ja, till vilken? och varför?
Jasmina Bahonjic har studerat på bygg- och fastighetsekonomprogrammet vid Högskolan i Halmstad och tog examen den 30 maj 2014.

Selma Glamocic har studerat på bygg- och fastighetsekonomprogrammet vid Högskolan i Halmstad och tog examen den 30 maj 2014.