



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Belöningsystem

- Intervjuer med stora svenska onoterade aktiebolag

Seminariearbete magisternivå i
Industrial and Financial Management

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2011

Handledare: Gert Sandahl

Författare:	Födelsetal:
Christoffer Eriksson	1986-01-16
Magnus Mattsson	1986-03-09

Förord

Uppsatsen är skriven på magisternivå och omfattar 15 högskolepoäng. Den är skriven under andra hälften av vårterminen 2011 på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet på sektionen för Industriell och Finansiell Ekonomi.

Vi vill rikta ett stort tack till alla våra respondenter för de givande och intressanta intervjuer vi fått genomföra. Utan er medverkan hade denna uppsatts inte varit möjlig.

Vi vill även tacka Universitetslektor Gert Sandahl på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för de intressanta reflektioner och den vägledning han givit oss under vårterminen.

Göteborg den 1 juni 2011

Magnus Mattsson

Christoffer Eriksson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Belöningsystem – Intervjuer med stora svenska onoterade aktiebolag
Uppsatsens nivå:	Seminariearbete på magisternivå
Författare:	Christoffer Eriksson och Magnus Mattsson
Handledare:	Universitetslektor Gert Sandahl
Nyckelord:	Agent teorin, betalning för prestation, stewardship teorin, bolagsstyrning, ägandestruktur, ekonomisk-filosofiska argument.
Problemformulering:	Vad påverkar utformningen av belöningsystem i stora onoterade svenska aktiebolag till individer med chefsbefattningar?
Syfte:	Att ta reda på vad som påverkar utformningen av belöningsystem i stora onoterade svenska aktiebolag till personer som innehar chefsbefattningar. Genom att studera hur dessa bolag utformar sina belöningsystem vill vi föra en diskussion kring hur de använder sig av belöningar i praktiken. Genom att åstadkomma detta har vi som förhoppning att kunna bidra med nya observationer till belöningsystemdebatten.
Metod:	Vi har genomfört en kvalitativ undersökning med induktiv ansats, där vi genomfört sex stycken intervjuer med svenska stora onoterade aktiebolag.
Teoretisk Referensram:	Till följd av vår induktiva ansats bygger teorin på den empiri vi fått tillgång genom våra respondenter.
Slutsats:	Agentteorin parallellt med Stewardship teorin tillämpas dock utan dessas exakta teoretiska design. Företagen erbjuder marknadsmässiga löner, utöver de påverkar marknaden dem inte. De tillämpar inte hierarkisk nivå som praxis för motivation. Ägandestruktur och bolagsstyrning påverkar i form av ett starkt och tydligt ägande. De faktorer som bidrar till företagens unika utformning av belöningsystemen är strategi, kultur, marknadstillväxt, efterfrågestabilitet. Slutligen påverkar den nytta och förtjänst chefen bidrar med till företaget.

Abstract

Title:	Reward systems – Interviews with large non-listed Swedish companies
Course:	Master thesis in Industrial and Financial Management
Authors:	Christoffer Eriksson and Magnus Mattsson
Advisor:	Gert Sandahl
Keywords:	Agency Theory, Pay for Performance, Stewardship Theory, Governance, Ownership Structure, Economic-Philosophical Arguments.
Problem formulation:	What influences the design of remuneration systems in large non listed Swedish companies to individuals with managerial roles?
Purpose:	To find out what affects the design of reward systems in large unlisted Swedish companies to people with managerial roles. By studying how these companies design their reward system, we have a discussion about how they use rewards in practice. By achieving this we will be able to contribute new observations to the reward system debate in the Swedish market.
Methodology:	We have carried out a qualitative study using an inductive approach, where we have conducted six interviews with large Swedish non listed companies.
Theoretical perspectives:	Because of our inductive approach, our theory is based on the empirical data we have gained access through our respondents.
Results:	Agency theory is applied alongside Stewardship theory however not by their exact theoretical design. Companies offer market based salaries. They do not apply the hierarchical level of practice for motivation. Ownership structure and corporate governance affects the design of the remuneration system. The factors that contribute to company's unique design of reward systems are strategy, culture, market growth, demand stability. Finally, the benefits and rewards a manager contributes to the company effect their remuneration.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte	3
2. Metod	4
2.1 Forskningsansats	4
2.2 Urval	5
2.3 Insamling av empiri	6
2.4 Insamling av teori	7
2.5 Reliabilitet, validitet och generalisering	8
2.7 Genomförande av intervjuer	9
2.8 Uteblivna intervjuer	9
3. Teori	11
3.1 Agentproblemet	11
3.1.2 Betalning för prestation	12
3.2 Stewardship	13
3.3 Arbetsmarknaden	14
3.4 Roll och position	14
3.5 Bolagsstyrning	14
3.5.1 Ägarstruktur	15
3.5.2 Styrelsens roll	15
3.5.3 Marknaden för företagskontroll	16
3.5.4 Övriga faktorer som påverkar	16
3.6 Filosofisk-ekonomiska teorier	17
3.6.1 Förtjänst	17
3.6.2 Nytt	18
3.6 Teoretisk sammanfattning	19
4. Empiri	21
4.1 Presentation av respondenter och genomgång av respektive koncerns belöningsystem	21
4.1.1 Jan T CFO på koncernen	21
4.1.2 Karl L Vice vd/HRM chef på koncernen	21
4.1.3 Bengt G Vd/ägare på koncernen	22
4.1.4 Axel A CFO på koncernen	22
4.1.5 Leif B koncernchef	22
4.1.6 Karin G HRM chef på koncernen	23
4.2 Agentproblemet	24
4.3 Stewardship	25
4.4 Arbetsmarknaden	25
4.5 Roll och position	27
4.5 Bolagsstyrning	27
4.6 Övriga faktorer som påverkar	28
4.7 Ekonomisk- filosofiska argument	29
4.8 Empirisk sammanfattning	31
5. Analys	33
5.1 Agentproblemet	33
5.2 Stewardship	35

5.3 Arbetsmarknaden	35
5.4 Roll och position	36
5.5 Bolagstyrning.....	37
5.6 Övriga faktorer som påverkar	39
5.7 Ekonomisk- filosofiska argument	40
5.9 Analytisk sammanfattning.....	42
6. Slutsats.....	44
6.2 Förslag till fortsatt forskning	46
Källförteckning.....	47

Figurförteckning

Figur 2.1 Induktiv ansats (Egenmodifierad utifrån Jacobsen, (2006)).....	5
Figur 3.6 Teoretisk sammanfattningsmodell (Egenkonstruerad)	19
Figur 4.5 Ägandestruktur (Egenkonstruerad)	27
Figur 5.9 Analytisk sammanfattningsmodell (Egenkonstruerad)	42

1. Inledning

Vi presenterar vår bakgrund, för en diskussion kring det vi vill undersöka och förklarar varför. Vi formulerar även en problemformulering för att skapa tydlighet kring det vi vill undersöka samt ett syfte för att beskriva vår målsättning med studien.

1.1 Problembakgrund

En ständig rådande debatt förs angående ersättningar till företagsledare för att inte minst nämna ersättningar till ledningsgrupper. Diskussionen har bland annat förts av Moriarty (2005) som påvisade att en verkställande direktör i genomsnitt tjänar 301 gånger så mycket som en industriarbetare inom Fortune 500 företag i USA. Motsvarande siffra ligger någonstans mellan 40 och 50 gånger vad en industriarbetare tjänar i Sverige enligt Bergström, Molinder och Pettersson (2011). Det finns en rad olika teorier som belyser skillnaden och föreslår hur ersättningsnivåer ska sättas på en legitim nivå för verkställande direktörer. Problemet är enligt dagens forskare att det inte går att rättfärdiga sådana skillnader i ersättningsnivåer vilket också underbygger dagens debatt (Moriarty, 2005). Men eftersom det är utbrett med höga ersättningsnivåer och att det enligt Bergström et al. (2011) dessutom går att se en ökning av dessa är det lätt att ställa sig frågan vilken nytta dagens företag ser med höga ersättningsnivåer.

1.2 Problemdiskussion

Moriarty (2005) sammanfattar i sin avhandling *"Do ceos get paid too much"* ur ett ekonomisk- filosofiskt perspektiv de olika argument som ges i dagens debatt som förklarar varför en Vd har såpass mycket högre lön än en vanlig anställd. Han argumenterar för att dagens Vd:ar är för välbetalda i förhållande till vad de presterar och det är det troligtvis många som skulle skriva under på utifrån dagens massmediala debatt.

Bertrand och Mullainathan (2001) gör en undersökning på bolag inom oljeindustrin och menar att Vd:ar i företag som har en svag bolagsstyrning belönas genom "tur" det vill säga de belönas för något som ligger utanför deras kontroll. De menar således även att företag som har en svag bolagsstyrning tenderar att ersätta Vd:ar i större utsträckning baserat på tur än dem som har en välfungerande bolagsstyrning. Det resonemanget grundar de på att de finner ett signifikant samband att de företag som får en stark aktieägare minskar de ersättningar som baseras på "tur".

I en studie gjord av Ung, Wells och Lilly (2000) konstaterar de att den mesta forskningen fram tills 2000 är gjord på stora företag, det vill säga företag representerade på Fortune 500. Ung et al. (2000) testar i sin undersökning relevansen förde kriterier som används när forskare undersöker kvantitativa samband för Vd kompensation i stora företag även kan stämma in på små företag (deras definition för småföretag är att de har tillgångar som understiger 250 miljoner dollar). De finner att

storleken på de små företagen är den enskilt mest avgörande faktorn som avgör Vd:ns ersättning.

Forskning om ersättning till Vd:ar har pågått i över 70 år och det mest populära forskningsområdet är det mellan Vd kompensation och företagets lönsamhet och den mesta forskningen är gjord på amerikanska företag (Barkema & Gomez-Mejia, 1998). Författarna menar att det är relativt lite forskning gjord på övriga sammanhängande faktorer som påverkar Vd kompensationen. Vidare så är det idag mycket forskning som har gjorts på de olika sambandsförhållanden mellan Vd kompensation och faktorer som påverkar denna, som exempelvis marknadsstorlek, företagsstorlek, företags resultat med flera. Dessa så kallade agentförhållanden är väl utforskade och enligt författarna så har detta fört debatten mot en återvändsgränd och behöver således inte utforskas mer. De önskar se forskning som istället vänder sig mot att utforska betydelsen av företags resultat, bolagsstyrnings struktur företags strategi, marknads tillväxt och andra intressanta aspekter som kan tänkas påverka Vd:ns kompensation.

Vi kan observera att det endast är de bolag som är börsintroducerade på den svenska marknaden som behöver förklara sig mot de koder som anges i ”Svensk kod för bolagsstyrning” (Hallvarsson & Halvarsson, 2010). Det påverkar i sin tur bolagsstyrningen. För enligt författarna är det kodens syfte att stärka den svenska bolagsstyrningen och på så vis säkra försörjningen av riskkapital på den svenska marknaden. Det vittnar om helt olika förutsättningar mellan noterade och onoterade bolag där betydelsen av relationen till investerarna faller bort för onoterade bolag, de så kallade investor-relations.

Jensen och Murphy (1998) menar att belöningsystem i en organisation till stor del avgör hur individer i en organisation betar sig. Författarna menar att mycket forskning behöver göras inom området om belöningsystem och dess betydelse för hela organisationen. De vill se forskning som inte enbart fokuserar på enligt dem, i dessa sammanhang, den oberoende faktorn företags prestation.

Som beskrivet är dagens forskning främst internationell och som beskrivet i vår bakgrund så finns det stora skillnader i ersättningarna för Vd:ar mellan bland annat amerikanska och svenska företag. Skillnader i ersättning till verkställande direktörer undersöks främst med kvantitativa undersökningar, på noterade och internationella företag. Men vi kan även ana skillnader mellan noterade och onoterade bolag med anledning av bolagsstyrning, ägandestruktur, investor-relations, etcetera. Slutligen är belöningsystem något som påverkar hela organisationen och inte alltid nödvändigtvis relateras till företagets prestation och Vd:ns. Således finner vi det av intresse att närmare undersöka belöningsystem bland stora onoterade aktiebolag på den svenska marknaden.

1.3 Problemformulering

Vad påverkar utformningen av belöningsystem i stora onoterade svenska aktiebolag till individer med chefsbefattningar?

1.4 Syfte

Vi vill ta reda på vad som påverkar utformningen av belöningsystem i stora onoterade svenska aktiebolag till personer som innehar chefsbefattningar. Genom att studera hur dessa bolag utformar sina belöningsystem vill vi föra en diskussion kring hur de använder sig av belöningar i praktiken. Genom att åstadkomma detta har vi som förhoppning att kunna bidra med nya observationer till belöningsystemdebatten, som i bland annat består av filosofisk- ekonomiska argument Moriarty, (2005) och forskning på stora noterade amerikanska företag som försöker förklara kvantitativa samband (Barkema & Gomez-Mejia, 1998; Ueng et al., 2000).

2. Metod

Vi motiverar och diskuterar vårt metodval för studien, för att ge en förståelse för de arbetssätt vi använt oss av för att genomföra studien.

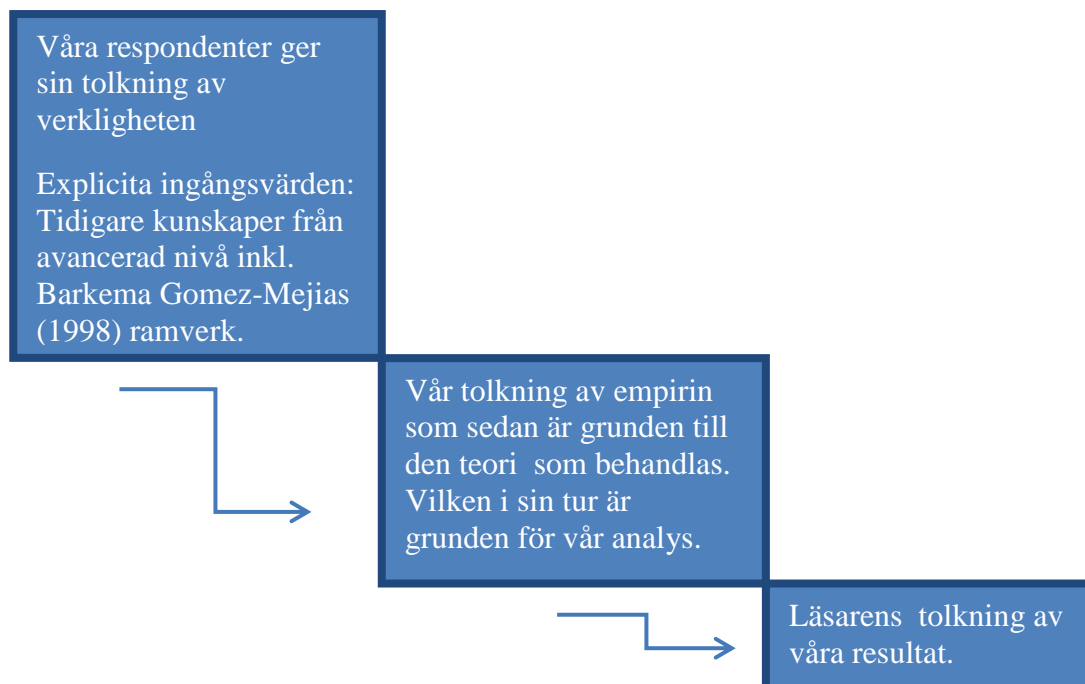
2.1 Forskningsansats

Vi har använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt i vår studie för att få svar på vår problemformulering, vilket Jacobsen (2006) menar är en teknik som bör användas om vi vill eftersträva att gå in på djupen i ett relativt utforskat område och få fram nyanserad data. Enligt tidigare forskning så har det efterfrågats att gå på djupet och undersöka vilka faktorer som kan förklara de kvantitativa sambanden som är välstuderade i dagens forskning (Barkema & Gomez-Mejia, 1998). Jacobsen (2006) menar vidare att denna typ av undersökning bör belysa ett fåtal enheter och en intensiv uppläggning är att föredra om vi vill gå på djupet med få enheter och många variabler. Vi har valt att intervjua ett fåtal företag med små-N-studier, vilket enligt Jacobsen (2006) ger oss ny information och flera skildringar på vårt fenomen genom att fenomenet belyses utifrån olika utgångspunkter. Detta åstadkommer vi genom att vi har intervjuat mer än ett företag i flera branscher.

Vi har vidare valt att använda oss av en induktiv ansats, vilket enligt Jacobsen (2006) menas med att studien går från ”empiri till teori”. I idealfallet innebär det att vi inte har några som helst förutfattade meningar om det vi skall undersöka, eftersom vi då riskerar att begränsa informationstillgången och riskerar att gå miste om viktig information (Jacobsen, 2006). Denna typ av angreppssätt ger oss som undersökare information som i mindre utsträckning speglats av våra egna förutfattade meningar (Jacobsen, 2006). Anledningen till att vi valt att använda oss av detta tillvägagångssätt är att vi vill fånga aspekter som vi annars kanske hade gått miste om, samt att det funnits signaler om att tidigare forskning ansetts vara förd i en återvändsgränd och otillräcklig för att ge en ökad förståelse för belöningar (Se Barkema Gomez-Mejia, 1998). Genom ett induktivt förhållningssätt hoppas vi även skapa oss en rättvis bild av verkligheten för att sedan beskriva den med hjälp av aktuell teori. Nackdelen ter sig dock att vi i vår studie i och med den induktiva ansatsen varken haft ett klart utarbetat frågeformulär byggt på tidigare testad teori eller en tydlig bild av hur teorin kommer att utformas då denna präglas av empirin vilket kan öka osäkerheten i resultatets relevans gentemot vår problemformulering.

Öppenheten i vår undersökning är viktig att ha förståelse för. Vi använder oss av en så öppen ansats som möjligt till vår datainsamling, till skillnad från en deduktiv ansats där undersökaren ofta är mer eller mindre sluten (Jacobsen, 2006). Det med anledning av att vi vill påverka datainsamlingen i så liten utsträckning som möjligt. Enligt Jacobsen (2006) är det naivt att tro att vi som undersökare inte kommer att påverka och begränsa informationsinsamlingen. I och med att det är enligt bland annat Jacobsen (2006) mer eller mindre omöjligt att vara helt objektiv finns det något som han kallar explicita ingångsvärden. Vilka de är beskrivs i 2.7 och illustreras i

modellen nedan i den omfattning de existerar. Vidare illustrerar vi vår forskningsprocess som ovan diskuterats, detta för att skapa ytterligare tydlighet.



Figur 2.1 Induktiv ansats (Egenmodifierad utifrån Jacobsen, (2006))

2.2 Urval

Urval av respondenter kan göras på olika grunder Jacobsen (2006), vi har valt att ha en viss spridning hos respondenterna genom att de ska vara aktiva inom olika branscher. Vi vill ha möjligheten att få fram diversifierad data och höra olika personers perspektiv, något som Jacobsen (2006) kallar heterogena respondenter i motsats till homogena där alla arbetar inom samma bransch. Jacobsen (2006) påpekar att urvalet ska vara ändamålsenligt, vilket menas med att urvalet ska avspegla den information forskaren vill få tag på, men även beakta hur goda informationskällor respondenterna är, innan vi går vidare med potentiella intervjuer. Detta för att vid kvalitativa intervjuer där antalet respondenter är få, krävs det inte att många är felaktiga för att resultatet ska bli missvisande (Jacobsen, 2006). Då vi har använt oss av en induktiv metod går vi ut för att samla in vår data med ett "öppet sinne". Med andra ord så har vi inte på förhand bestämt oss för exakt vilken person inom företaget som är bäst lämpad för att svara på våra frågor. Genom att vi har fört en diskussion med respektive företag ville vi få deras åsikt om vem som bäst kunde svara på våra frågor. Det är dock fortfarande av stor vikt att personen i fråga som vi ville intervjua verkligen sitter inne på den informationen som vi önskar, det vill säga bra kunskap om hur företagets belöningsystem är utformat. Enligt den klassiska agentteorin av Jensen och Mecklin (1976) är de mellan agent (ledning) och principal (styrelse) som incitament uppstår och upprättas, teorin går att tillämpa på olika nivåförhållande inom

företaget. Den kunskapen har vi således applicerat på belöningssystem och vi har således få tag på personer som kan tänkas ha kunskap/insyn i de förhållandena mellan agent och principal. Därför har vi vänt oss till nyckelpersoner i ledningen med kunskap om belöningssystem i vår kontakt med företagen. Detta har visat sig efter samspråk med respektive företag vara personaldirektörer, verkställande direktörer samt finansdirektör, det vill säga olika för olika organisationer. För vårt urval var det också av största vikt att dessa nyckelpersoner inte i sin tur styrs av högre befattningshavare såsom från ett moderbolag. Därför har vi i vårt urval varit noga med att få tag i de personer som sitter i respektive organisations koncernmoder. Detta för att undvika sekundärdata och att besluten egentligen fattas på högre nivå.

Vi väljer att vända oss till stora onoterade Svenska företag i storleken från 250 anställda och uppåt med en årsomsättning större än 50 MEUR samt en balansomslutning som är större än 43 MEUR vilket är i linje med Europeiska Kommissionens definition på stora företag (Den nya definitionen av SMF-företag, 2006). Företagen är belägna i sydvästra delen av landet mellan Göteborg och Helsingborg. Med hänsyn till kraven på geografiskt område, storlek och bransch samt den tidsram som vi var tvungna att hålla oss inom, har vi genomfört sex stycken intervjuer. Företagen har vi hittat genom sökningar på internet via företags/persondatabaser såsom largestcompanies.se och ratsit.se det benämns bekvämlighetsurval, vilket enligt Jacobsen (2006) menas med att forskaren väljer respondenter efter tillgänglighet.

2.3 Insamling av empiri

När vi har samlat in information angående vårt ämnesval är det fördelaktigt enligt Jacobsen (2006) att använda sig av två olika sorters data: primär- och sekundärdata. Vi har främst byggt vår studie på insamling av primärdata, vilket innebär data som samlas in av oss från intervjuer med avsikt att belysa en viss problemställning (Jacobsen, 2006). För oss innebär det att vi har intervjuat personer som om inte dagligen åtminstone ofta berörs av frågor rörande företagets belöningssystem.

Vi har använt en individuell öppen intervju, vilket troligen är den vanligaste metoden för datainsamling när vi använder oss av en kvalitativ metod, istället för alternativa metoder såsom gruppintervju eller dokumentsökning (Jacobsen, 2006). Enligt författaren lämpar sig den öppna intervjun bäst när få enheter ska undersökas, eller när forskarna är intresserade av hur den enskilda respondenten tolkar och formulerar sig angående ett speciellt fenomen. Även om vi har nyttjat öppna intervjuer för att få fram en diskussion och inte styra respondenternas svar, har vi i viss mån använt oss av ett strukturerat upplägg eftersom vi har en del aspekter som vi måste få svar på för att studien ska fullgöra sitt syfte. I praktiken har detta inneburit att vi haft en rad stödord med oss för intervjuerna, samt förförståelse inom ämnet. Detta i enighet med Kvale (1997), som menar att den kvalitativa forskningsintervjun måste vara fokuserad på ett specifikt tema men inte innehålla standardiserade frågor eller ledande frågor. Vi har valt att genomföra intervjuerna genom ett personligt möte på respondenternas respektive arbetsplats, för att skapa förtroende samt möjliggöra att de känner sig

trygga i situationen och utan återhållsamhet kan diskutera fritt kring fenomenet. Denna typ av intervju menar vi lämpar sig bättre eftersom intervjuobjekt via telefon enligt Jacobsen (2006), ofta ger en missvisad bild av verkligheten genom att försköna den. Vi har båda varit närvarande vid samtliga intervjuer, där en av oss haft det övergripande ansvaret för intervjun och den andra fört anteckningar med möjlighet att flika in med ytterligare intressanta aspekter. Samtliga intervjuer har spelats in med diktafon vilket enligt Kvale (1997) gör det möjligt för intervjuaren att fokusera på ämnet och diskussionen, samt att det efter avslutad intervju ger möjlighet för oss att gå tillbaka för att lyssna på intervjun igen och på så vis kommer vi kunna återge vad som sagts på ett förhoppningsvis mer korrekt och mindre subjektivt sätt.

Det finns ytterligare en aspekt vi har varit tvungna att beakta, om intervjun ska vara dold eller öppen. Belöningsystem och i synnerhet bonusar är väl debatterat i media och publika bolag är välbevakade av media. Men då vi vänder oss till onoterade bolag är de troligtvis inte lika frekvent uppvaktade, det får vi även stöd av från Core, Guay och Larcker (2008) som menar att massmedia endast bevakar de företagen som delar ut en extra hög betalning till sina ledande befattningshavare, men framförallt att företagen som får negativa skrivelser inte väljer att ta hänsyn till dem och ändra strukturerna i sina belöningsystem. Men vi misstänker att det ändå är möjligt att diskussioner kring löner och bonusar kan vara känsligt i viss mån, inte minst för ägaren och dessas/dennes integritet, men kanske framförallt på grund av ämnets natur. I de fall ämnet tenderar att vara känsligt menar Jacobsen (2006) att det finns en risk att respondenterna ger falsk eller mindre sann information om intervjuerna är öppna och respondenterna redan sedan tidigare vet exakt vad det är vi vill undersöka. Dock menar Jacobsen (2006) att det inte alltid går att dölja avsikten med en intervju då respondenterna har rätt att veta vad de ger sig in på och vad informationen de ger ifrån sig ska användas till. För att förebygga risken att vi inte fått tag på rätt respondenter och därmed rätt svar har vi tydligt presenterat vår problemformulering, vad syftet är med studien samt vad resultatet ska användas till vid första telefonkontakten, vilket även varit ett måste eftersom respondenterna krävt en någorlunda ytlig information kring studien för att göra ett åtagande. Vi har däremot hejdat oss från att ge ifrån oss intervjumaterialet samt alltför specifik information kring studien innan intervjun för att hindra att respondenterna ”övar in” svar, vilket kan äventyra resultatets giltighet. Detta i enlighet med Jacobsen (2006) som menar att respondenten minst måste få information kring studiens huvudsyfte och hur resultatet ska användas. Slutlig åtgärd för att minimera risken att vi får undvikande och vilseledande svar är att vi har genomfört intervjuerna på premissen att respondenterna är anonyma.

2.4 Insamling av teori

Vi har valt att analysera mycket av respondenternas svar med teori från Barkema och Gomez-Meijas *Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework*. Artikeln var publicerad i ett specialnummer i *The Academy of Management Journal* 2002 och berörde kompensation till chefer. Men även den

filosofisk-ekonomiska diskussionen som Moriarty (2005) för i Business Ethics Quartly. Ramverket tillsammans med litteratur som vi stött på under kurser inom Industriell och finansiell ekonomi utgör grunden för informationsinsamling och det är till största del därifrån vi har samlat in de vetenskapliga artiklarna vi använt oss av.

Informationsinsamlingen har därutöver bestått av vetenskapliga artiklar samt böcker. Vi har använt oss av diverse databaser genom Göteborgs universitetsbibliotek där bland annat Libris, Science Direct, Emerald, Academic Search Elite, JSTOR men även Google Scholar som är Googles sökmotor för vetenskapliga artiklar har använts. De främsta sökord vi använt oss av har varit, executive pay, tournament theory, pay for performance, CEO pay, CEO remuneration, managerial compensation, agency theory, how to pay executives och ownership structure. Även en rad andra kombinationer av dessa ord som var av relevans för vår studie har använts.

2.5 Reliabilitet, validitet och generalisering

I och med att vi har valt att tillämpa en kvalitativ studie är vårt mål inte att generalisera vårt resultat till andra situationer vilket kräver ett stort antal undersökta enheter, utan istället att få fram nya nyanser och på så vis kunna bidra med ny kunskap om hur belöningsystem utformas i stora svenska onoterade aktiebolag (Denscombe, 2009). Jacobsen (2006) benämner möjligheten att generalisera för en del av studiens validitet i detta fall den externa giltigheten. Vad avser den interna giltigheten menar Jacobsen (2006) att vi ska kontrollera giltigheten i vår studie genom att jämföra mot andras studier inom samma område, kontrollera att vi funnit de rätta källorna och att dessa källor ger riktig information. Vi har varit väl medvetna om vikten att få tag på rätt personer att intervjua, det anser vi att vi har åstadkommit i och med att vi har fått tag på personer i ledningsgruppen som dessutom har det operativa ansvaret för företagets belöningsystem och ingår som en person i förhållande principal- agent. Däremot kan det bli komplicerat att jämföra våra resultat med resultat från tidigare studier då vi ämnar undersöka ett område och urval som inte det gjorts någon betydande forskning inom sedan tidigare.

Reliabiliteten är enligt Jacobsen (2006) viktig för att se till så att resultaten blir tillförlitliga. Vi har även här varit väl medvetna om den problematiken som kan uppstå i och med så kallad intervjuareffekt, att intervjuaren ger osann information på grund av intervjuarens närvaro (Denscombe, 2009). Den är dock enligt Jacobsen (2006) helt omöjlig att komma helt ifrån. Men i och med att vi har varit pålästa inom ämnet och det faktum att vi har genomfört intervjuerna på en för respondenterna bekväm plats med andra ord deras kontor och tillsammans med att respondenterna och företaget blev lovade anonymitet syftar vi till att styrka riktigheten i vår data. Vi är även övertygade om att våra sex intervjuer räckt till för att ge den information vi önskat. Eftersom vi inte märkt av att det har funnits aspekter hos någon av våra respondenter som vi inte fått ett tillräckligt utförligt svar på. Inte heller ser vi det sannolikt att sådana aspekter skulle dykt upp på en eventuell sjunde eller åttonde intervju.

Som tidigare diskuterats så kan belöningsystem vara ett känsligt ämne. Med möjligheten om än liten att identifiera företagen, har vi valt att använda oss av anonymisering av samtliga respondenter och de företag de representerar. På så vis motverkar vi att få felaktig information enligt Jacobsen (2006). Vi har även riktat oss mot onoterade aktiebolag, vilket avdramatiserar ämnet i och med att de inte har investor relations samt media att ta hänsyn till på samma vis som ett noterat bolag.

Eftersom forskare ofta ensam utför och tolkar intervjuer finns det stor risk för subjektiva inverknings på resultatet vilket kan ge en ensidig bild (Kvale, 1997). Då vi har varit två stycken som genomfört och tolkat intervjuerna ger detta oss en mer objektiv bild av den tolkning vi gör tillsammans vilket vi önskar minska risken för en felaktigbeskrivning av verkligheten.

2.7 Genomförande av intervjuer

Som vi tidigare diskuterat har vi valt ett induktivt förhållningssätt. Men vi anser att det är av betydelse för läsaren att få en djupare inblick i hur intervjuerna har gått till i praktiken.

Att som forskare helt förutsättningslöst ge sig in i en intervjusituation helt utan kunskap inom ämnet och sedan inte påverka intervjuobjektet anser vi vara omöjligt. Där får vi medhåll av Jacobsen (2006), som menar att det är högst osannolikt att inte påverka intervjuobjektet i en intervjusituation. Vi har således inte haft något färdigt frågeformulär inför intervjuerna. Däremot har vi valt att öppna intervjuerna med frågan ”Hur utformar ni era belöningsystem?”. För att därifrån ta diskussionen dit den kommer, intervjuerna som varit på respektive respondents arbetsplats har varat i 35-45 minuter styck.

Med det menar vi att vi gjort inflikningar i intervjuerna baserat på våra tidigare kunskaper och erfarenheter från kurser som givits på avancerad nivå inom finansiering och bolagsstyrning. Vi har även antagit att det finns någorlunda likheter mellan belöningsystemen i onoterade och med de för noterade företag.

Som en del av en explicit förklaring till våra ingångsvärden har vi haft i tankarna det ramverk som Barkema och Gomez-Mejia presenterar i sin avhandling från 1998 för att bibehålla en helhetsbild av hur belöningsystem utformas och som en bas ifall intervjun skulle stå och ”stampa”. Vi har även inför våra intervjuer tagit del av Moriarty’s (2005) avhandling för att få inblick i hur företag kan resonera kring utformandet av belöningar.

2.8 Uteblivna intervjuer

När vi ringt runt till vår urvalsgrupp har det inte varit helt enkelt att få alla att ställa upp på en intervju, trots anonymitet. Ett stor välkänt västsvenskt företag inom detaljhandeln var till en början intresserade och ville vara med och bidra. Men det föll på att den personen som hade ansvar för företagets belöningsystem tillika HRM chef och som vi hade blivit ombedda att kontakta från företagets sida, inte kände sig

tillräckligt kunnig inom området. Han påpekade också att de var i en omarbetsprocess när det gällde deras belöningspolicy.

Även två andra stora västsvenska företag tackade nej. Ett inom finansbranschen med en mycket välkänd entreprenör i spetsen var till en början positiva men avböjde med hänvisning till att de inte tillämpade belöningsystem inom företaget.

3. Teori

Utefter de data vi fått av respondenterna i kombination med insamlad teori (explicita ingångsvärden) har vi kunnat urskilja ämnesområde som har en betydelse och påverkar hur belöningsystemen utformas. Dessa områden diskuteras nedan. Trots vår induktiva ansats väljer vi här att presentera teorin före empirin. Det med anledning av att vi vill ge läsaren en teoretisk inblick i de områden som berörs innan vi presenterar det som framkommit genom intervjuerna och sedan analyserar empirin med hjälp av teorin.

3.1 Agentproblemet

Forskning kring företagsledningens ersättning har enligt Barkema och Gomez-Meija (1998) pågått i mer än 70 år, och i dessa studier har fokus legat på relationen mellan Vd och ägare samt Vd:ns ersättning och företagets prestation inom noterade aktiebolag där den så kallade agent teorin präglat debatten.

Skaparna av agent teorin, Jensen och Meckling (1976) definierar agent förhållandet som ett kontrakt där en eller flera individer (principal(er)) anlitar en andra individ (agent) för att fullgöra en uppgift för deras räkning, vilket inkluderar delegeringen av viss beslutsfattande makt till agenten. Enligt Eisenhardt (1989) och Jensen och Meckling (1976) är agent teorin konstruerad för att belysa de problem som visar sig mellan agent-principal relationen eftersom teorin utgår ifrån ett ekonomiskt perspektiv där både principalen och agenten strävar efter att maximera sin egen nytta. Detta skapar ett problem på grund av tre anledningar. Principalen och agenten har olika riskpreferenser, agenten kommer inte alltid att agera för principalens bästa och det är kostsamt för principalen att verifiera att agenten verkligen gör vad principalen önskar. (Eisenhardt, 1989; Gray och Cannella (1997); Jensen & Meckling, 1976). Författarna menar att dessa problem kan motverkas genom att antingen införskaffa utkomstbaserade kontrakt (aktier, obligationer, bonusar) där lämpliga incitament till agenten ska sammanfoga dennes intresse med principalens i de fall det saknas informationssystem om agentens agerande. Alternativet är att införskaffa informationssystem vilka kan övervaka agentens handlingar. Då agenten vet att denne blir övervakad och kontrollerad, är sannolikheten stor att denne undviker opportunistiskt beteende mot principalens intresse, för sannolikheten att bli påkommen är stor och det räcker då med ett vanligt beteende baserat kontrakt (fast lön) (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

Gray och Cannella (1997) och Eisenhardt (1989) menar att principalen är risk neutral eftersom denne kan diversifiera sina investeringar medan agenten är riskavert då denne inte kan diversifiera bort sin anställning och kommer därför vara mer restriktiv med investeringar/strategier än vad principalerna önskar. För att få deras intressen att mötas menar författarna att principalen överför mer risk till agenten genom att ersätta denne utifrån företagets prestation vilket tvingar agenten att göra mer riskfyllda

investeringar för att öka sin ersättning, men att det fortfarande måste finnas någon sorts fast lön då det finns aspekter som agenten inte kan påverka.

Enligt Davis och Donaldson (1991) är företagets styrelse det främsta kontrollorganet att fastställa att agenten agerar korrekt, men för att detta ska vara möjligt bör styrelsens ordförande vara skilt från positionen som Vd (så kallad Vd dualitet) annars kommer agenten agera för sitt eget bästa och inte principalens. Detta bör enligt författarna resultera att i de fall Vd och ordföranderollen är sammansatta ska det enligt agent teorin finnas incitament till denna för att arbeta för ägarnas bästa, och i de fall då separationen av rollerna ger bättre värdeskapande för ägarna förklaras det bort med hjälp av otillräckliga incitament till Vd:n.

Enligt Shleifer och Vishny (1996) skulle det teoretisk kunna gå att slippa dessa agent kostnader om kontraktet mellan Vd och ägare skulle ge ägarna samtliga kontrollrättigheter över deras pengar och varje gång något skulle beslutas är det de själva som bestämmer vad som skall göras. Författaren menar dock att eftersom ägaren inte är kvalificerade eller tillräckligt informerade (anledningen till varför de anställde Vd:n från första början) fungerar inte detta tillvägagångssätt och som konsekvens får Vd:n kontrollrättigheterna och möjligheten att allokera pengar som denna önskar.

3.1.2 Betalning för prestation

Enligt Barkema och Gomez-Meija (1998) skulle ett positivt samband mellan Vd:ns kompensation och företagets prestation vara förenligt med agent teorin. Conyon och Sadler (2001) menar att om ersättningen till Vd:n är baserat på företagets prestation, kommer ägarna kunna fastställa att denne verkligen arbetar för företagets bästa. Dock menar författarna att värdet av ersättningen måste vara minst lika stor som alternativt agerande skapar och att ersättningen måste vara uppbyggd på ett sådan sätt att Vd:n väljer ett agerande som gynnar denne själv.

Gray och Cannella (1997) kom genom sin undersökning fram till att Vd:ar helst ser till icke rörliga ersättningar för att detta skapar en stabil och mindre riskfylld inkomst, vilket gör att allt annat lika, Vd:n föredrar en svag länk mellan lön och företagets prestation och kommer därmed kräva högre ersättning desto mer risk denne ska bära. Vd:ar föredrar även att basera sin lön på omsättning hellre än på vinst för att vinsten är med volatil medens omsättning tenderar att vara mer stabil i sin natur (Finkelstein & Hambrick, 1995).

Är ersättning och företagets prestation inte sammankopplade får Vd:n större frihet och det blir mindre riskfyllt att se till sina egna intressen, vilket gör att desto mer lönen är kopplad till prestation desto bättre är det enligt agent teorin (Barkema & Gomez-Meija, 1998: Gray & Cannella, 1997).

Agentens ersättning kan bygga på kortsiktiga eller långsiktiga incitament och Gray & Cannella (1997) menar att långsiktig ersättning till agenten gynnar organisationen då detta förespråkats att agenten agerar långsiktigt och bygger upp en organisation med

resurser som kan användas i framtiden. Författarna menar att agenten kan manipulera ersättningen om den relaterar till kortsiktiga prestationer exempelvis föregående års resultat. Då skulle agenten maximera sin ersättning genom att välja handlingar som kortsiktigt ökar företagets värde på framtidens bekostnad. Ett sätt att hindra detta agerande är att basera agentens ersättning på ett längre tidsspann till exempel resultat på tre år, eller med hjälp av optioner och aktier (Gray & Cannella, 1997).

3.2 Stewardship

Stewardship teorin skapades av Davis, Schoorman och Donaldson (1997) och Donaldson och Davies (1991) som ett svar på agent teorin och utgår från ett psykologiskt och sociologiskt perspektiv istället för ett ekonomiskt som agent teorin. Teorin syftar till att kunna ge ytterligare förklaringar till relationen mellan agent och principal om vad som motiverar agenten att jobba för principalens intresse. I denna teori förutsätts att agenten vill göra ett genuint bra jobb och anser att organisatoriskt och kollektivt beteende skapar mer värde för denne som individ än vad individuellt själviskt beteende skapar, därför kommer agenten alltid att välja det bästa för organisationen när denne står inför valet mellan själviskt eller organisatoriskt värdeskapande (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Detta skapar enligt författarna mer värde för principalen även om de är flera stycken med olika mål för att generellt sätt skapar värdeökning för ett företag även en värdeökning för ägarna, vilket sammanfogar agentens och principalens intressen. Med detta i tanke menar Davis, Schoorman och Donaldson (1997) att mängden resurser som krävs för att garantera att agenten föredrar att agera för principalens bästa i form av informationssystem, kontrollsystem och incitament såsom bonusar och aktier minskar radikalt.

I stället menar Donaldson och Davies (1991) att företaget ska förse Vd:n och företagsledningen med en bolagsstyrning som ger dessa stor auktoritet och handlingsfrihet för att de på bästa sätt ska kunna åta sig handlingar för organisationens bästa. Detta skulle enligt författarna försvara en bolagsstyrning där Vd och styrelseordföranderollen innehas av samma person, vilket skulle skapa tydlighet och mindre förvirring om vem som styr samt att denne entydigt och utan hot från en utomstående styrelseordförande kan fastställa en strategi och styra organisationen för maximal värdeutveckling. Donaldson och Davies (1991) menar vidare att med detta synsätt skulle ägarnas ökade värdeutveckling vid sammansättningen av Vd och ordföranderollen gentemot skilda roller inte kunna förklaras bort med hjälp av otillräckliga incitament till Vd:n som i agent teorin utan istället att sammansättningen av rollerna ökar värdeskapandet till organisationen.

Detta resulterar att steward teorin fokuserar på strukturer som underlättar och bemyndigar agenten istället för strukturer som övervakar och kontrollerar agenten (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).Frågan författarna slutligen ställer sig är varför ett företag inte alltid styrs genom stewardship teorin då detta synsätt är mer fördelaktigt ekonomiskt och har en positiv syn på agenten som ansvarsfull? Davis,

Schoorma och Donaldson (1997) menar helt enkelt att det handlar om den risk som principalerna är villiga att anta. Författarna menar att när principalerna är riskaverta och rädda om sina pengar, är det helt enkelt ett säkrare kort att anta att agenten följer agent teorin och kommer därför agera för sig eget bästa. Att implementera agent teorin i ett företag kan ses som en försäkring, för att fastställa värdeökningen till organisationen mot risken för opportunistiskt beteende från Vd:n agenten (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

3.3 Arbetsmarknaden

Enligt Barkema och Gomez-Mejia (1998): Gomez-Mejia och Wiseman (1997) kan det finnas marknadskrafter som styr ersättningsnivån och ett företag måste hålla sig inom närheten av denna nivå för att kunna behålla och attrahera kvalificerade chefer. Ezzamel och Watson (1998) fann i deras undersökning ett starkt samband mellan arbetsmarknaden (härefter benämnd marknaden) och ersättningsnivå och menar att jämförelser med marknaden är oundvikligt eftersom styrelsen som fastställer Vd:ns ersättning ofta har ledande befattningar i andra företag. Dock visar det sig ett problem enligt Barkema och Gomez-Mejia (1998) när ett företag ska bestämma sig för vilken marknad den ska jämföra sig med vilket oftast kan bli väldigt godtyckligt och vilket enligt Ezzamel och Watson (1998) gör att styrelsen kanske väljer högre löner som referenspunkt.

3.4 Roll och position

Barkema och Gomez-Mejia (1998): Gomez-Mejia och Wiseman (1997) tar även upp att ersättningsnivån kan beror på vilken position eller roll som individen har inom ett företag. Ersättningsnivån i en hierarkisk organisation är ofta bundna till olika nivåer/positioner i företaget och inte till individer; den största ökningen i ersättningsnivån för en anställd kan spåras till befordringar och inte fortsatt arbete i en specifik position (Barker, Jensen & Murphy, 1988). En stor anledning till att använda detta synsätt enligt författarna är för att skapa incitament och motivera medarbetare på lägre nivåer att jobba hårdare för att nå upp till de högre nivåerna och tjäna mer pengar. Enligt detta synsätt kommer det bli mer fokus på bonusar desto högre upp i hierarkin en anställd kommer för att möjligheten att bli befordrad minskar. Dock finns det enligt Conyon, Peck och Sadler (2001) en klar risk med denna typ av synsätt eftersom utfallet av vem som blir befordrad beror på att vara bättre än andra, kan individen vinna antingen genom att vara mer produktiv alternativt sabotera/motverka sina medarbetare. Vidare kommer ersättningar som är byggda på positioner vara vanliga i stora organisationer med många hierarkiska nivåer samt i växande företag då det finns fler och fler att befordra medens bonusbaserade ersättningar är vanligare i mindre och mogna eller minskande marknader (Barker, Jensen & Murphy, 1988).

3.5 Bolagsstyrning

Barkema och Gomez-Mejia (1998) menar att beslut om ersättning till chefer inte är beslut som tas i dunkel. De fastslås via företagets lönesättningsprocess som i sin tur beror på en rad olika faktorer såsom företagets ägarstruktur, styrelse,

belöningskommitté. Författarna menar även att de kan bero på andra faktorer som marknaden för företagskontroll beskriven av Jensen (1993).

Enligt Barkema och Gomez-Mejia (1998) så har ny forskning fokuserat på bolags ägarstruktur och hur den påverkar kompensationen till Vd:n. Olika ägarstrukturer såsom om företaget är institutionellt ägt, ägt av stora aktieägare eller kanske ägt utav ledningen är strukturer som undersöks. Men även hur styrelsen är sammansatt och hur det kan påverka kompensationen. Vidare menar författarna att det också finns forskning på vilken effekt en belöningskommitté kan ha för utfallet av bonusar till ledningen. Slutligen menar författarna att de demografiska aspekterna hos styrelseledamöterna såsom kompetens och erfarenhet är faktorer som kan vara avgörande för utvärderingen av Vd:ns arbete och leda till gynnsamma utvärderingar och mer generösa ersättningar.

3.5.1 Ägarstruktur

Schleifer och Vishny (1986) menar att små ägare (aktieägare) inte alltid har de resurser som krävs för att övervaka ledningen i ett företag. Det är till och med så att företag vars ägande består av många små aktieägare så lönar det sig inte överhuvudtaget att övervaka vad ledningen åstadkommer. Vidare menar författarna att starka ägarna dels har möjligheten och behovet av att kontrollera ägaren. Enligt Barkema och Gomez-Mejia (1998) så är det många studier som konstaterat att stor andel externa aktieägare bidrar till ett starkare samband mellan Vd kompensation och företagsresultat.

Finkelstein och Hambrick (1995) skiljer i sin undersökning på ledningskontrollerade företag och extern kontrollerade företag. Och menar att det är mycket mer fokus på de ekonomiska måtten i de företag som kontrolleras av ledningen. Enligt deras definition är det företag som inte har en aktieägare som har mer än fem procent av aktierna.

Ett problem som Conyon och Peck (1998) ser med utomstående styrelseledamöter är att det finns incitament för dem att inte vara lika påpassliga i bevakningen av ledningsgruppen som är önskvärt, det eftersom de har en låg andel ägande (aktier) i bolaget. Författarna menar också att oberoendet hos utomstående styrelseledamöter kan påfrestas om de nyligen blivit utsedda av den verkställande direktören och kanske delar samma demografiska egenskaper såsom ålder med mera.

3.5.2 Styrelsens roll

Styrelsen är ensam ansvarig för att besluta om ersättningen till verkställande direktören (Finkelstein & Hambrick, 1988). Finkelstein och Hambrick (1995) menar också att ägarstrukturen är avgörande för hur kompensationen till Vd:n utfaller. I en styrelse med ett brett ägande utan en stark ägare som har möjlighet att övervaka och kontrollera Vd:ns handlingar tenderar kompensationen att maximeras. Medens i ett bolag med en stark ägare (över fem procent av aktierna) så minimeras ersättningen till Vd:n. David, Kockhar och Levitas (1998) argumenterar för att aktieägarna i ett bolag föredrar att basera lönen på långsiktiga initiativ för att gynna dem själva i och med att öka vinsten för dem på sikt, medan ledningen själva gärna ser kortsiktiga incitament

för att minimera risken för egen del. Författarna menar även att det är i linje med principerna för aktieägare maximering.

Holmström (2005) menar att oavsett om ett företag är ägt av flera mindre aktieägare eller har en stark aktieägare såsom i ett familjeföretag, så sker förhandlingarna om Vd kompensation sällan på en armlängds avstånd. Det baserar han på mångårig erfarenhet av att själv ha suttit med i styrelsen på ett stort finsk familjeföretag där han menar att företaget ständigt jämför sig med marknaden. Hans resonemang styrks av Moriarty (2005) som menar att förhandlingar måste ske mellan informerade ägare och Vd. För att det skall bli en korrekt nivå, Moriarty (2005) menar att det kan skapa intressekonflikter eftersom att Vd:n bestämmer vem som sitter i styrelsen som i sin tur bestämmer ersättningen till Vd:n. Holmström (2005) menar vidare att de fall där höga ersättningar har utgått till Vd:n är i fall där företag har använt sig av ovanliga belöningsstrukturer samt inte jämfört sig med marknaden.

Som ovan nämnt är det styrelsens uppgift att bestämma ersättningen till ledningen och övervaka densamma. Genom interna kontroll strukturer skall styrelsen minska de problem som kan uppstå genom den divergens som finns mellan det som är i samhällets intresse och det som är bäst för bolaget (Jensen, 1993). Enlig författaren är det också styrelsen som är ytterst ansvariga att se till så att ett företag styrs i rätt riktning och inte fastnar i gamla strukturer som i värsta fall kan leda företaget in i en konkurs.

Conyon och Peck (1998) menar företaget har en belöningskommitté med en hög andel av utomstående ledamöter så påverkar de kompensationen positivt. Faran enligt författarna att inte ha en belöningskommitté är enkel. I dess frånvaro så riskerar ledningen att belöna sig själva på ett sätt som inte är i linje med aktieägarnas intresse.

3.5.3 Marknaden för företagskontroll

Jensen (1993) menar att vi behöver ta hänsyn till de faktorer som påverkar företaget och kontrollen över det. Det handlar om att det existerar ett glapp mellan de beslut som är optimala för ledningen och de som är optimala för samhället. Det kan exempelvis röra sig om politiska beslut, frågor rörande fackföreningar, överkapacitet på marknaden med mera. För att få företaget att svara upp mot dessa förändringar på ett så effektivt sätt som möjligt har intern kontroll pekats ut som det mest effektiva medlet. Stora bolag förlitar sig även enligt Jensen (1993) i störst utsträckning på de interna kontrollsyste men (Stora bolag i det här sammanhanget är GM, IBM, KODAK m.fl.). Vi har sett många fall då den interna kontrollen misslyckats och det beror helt enkelt som oftast på svag bolagsstyrning och på grund av det svaga styret så omöjliggörs nödvändiga förändringar i tid för organisationens överlevnad (Jensen, 1993). Det svaga styret kan i sin tur bero på styrelse kultur, Vd dualitet, informationsproblem med mera.

3.5.4 Övriga faktorer som påverkar

Men det finns även andra faktorer som kan påverka hur belöningsystemen byggs upp. Exempel på det kan vara strategi, kultur, marknadsregleringar, tillväxt med mera

(Barkema & Gomez-Mejia, 1998). Denna forskning är enligt författarna inte tillräckligt utforskad och den mesta forskningen ser dock inte till hur den verkställande direktören påverkas av dessa faktorer, utan istället vänder den sig till andra individer såsom chefer, anställda etcetera.

Murray och Gerhart (1998) menar att en strategi kan vara att betala utefter prestation, det skapar en flexibilitet som gör det möjligt att behålla en jämn arbetskraft över olika marknadskonjekturer då de får betalt utefter vad de presterar och inte fast lön. Detta ökar även produktiviteten och minskar personalkostnaderna enligt författarna.

Exempel på en sådan faktor ger Sanders och Carpenter (1998) som menar att i de fall som företagen är internationellt diversifierade så ökar det långsiktiga incitamenten i Vd kompensationen, det blir större ledningsgrupper och Vd och styrelseordföranden är oftare olika personer. Finkelstein och Boyd (1998) menar de att Vd:ns lön beror på personens diskretion som i sin tur beror på olika faktorer som bland annat industriregleringar, efterfrågestabilitet och investeringsmöjligheter.

3.6 Filosofisk-ekonomiska teorier

I vår problembakgrund nämnde vi bland annat att dagens Svenska topp chefer får närmare 40 gånger mer betalt än en industriarbetare Bergström, Molinder och Pettersson (2011), och att Moriarty (2005) menar att denna siffra är alldeles för hög gentemot vad de presterar och tar upp olika filosofisk ekonomiska argument bland dem, the desert view (förtjänst) och utility view (nytta) som hjälp för att förklara och rättfärdiga deras ersättningsnivå i sin avhandling *”Do ceo’s get paid to much?”*. Förtydliga vikten av dessa argument

3.6.1 Förtjänst

Denna teori menar Moriarty (2005) att en Vd ska få betalt vad denna förtjänar, att den ersättning som ges fastställs utefter vad Vd:n bidragit till prestationen av företaget. Tidigare forskning har mycket gått ut på att nivån på ersättningen ska vara kopplad till hur mycket mervärde som skapats till företaget (Jensen & Meckling, 1976: Barker, Jensen & Murphy, 1988). Men enligt Moriarty (2005) finns det fler kriterier som kan vara basis för vilken ersättning som någon förtjänar till exempel den ansträngning, färdighet och svårighet/komplexitet som arbetet kräver. Problemet enligt författaren med detta synsätt, att räkna på vad någon förtjänar utan att använda matematiska prestationsmått, är att fastställa vad som gör en person förtjänt, nivån på förtjänsten och sedan bestämma ersättningssumman. Barker, Jensen och Murphy (1988) nämner liknande synsätt och menar att ersättningar för prestation kan vara grundade på antingen objektiva mått (resultat, försäljning) eller subjektiva mått (anställdes estimerade ”värde” för företaget). Trots detta menar Barker, Jensen och Murphy (1988) att chefer tenderar att föredra objektiva mått framför subjektiva då dessa genererar mindre konflikter med onöjda medarbetare och chefer behöver inte till samma grad försvara deras värdering av medarbetaren då det är byggt på fasta siffror. Dock visar det sig negativa aspekter med båda synsätten. Vid användandet av objektiva mått finns risken att anställda lurar systemet och försöker ändra sina

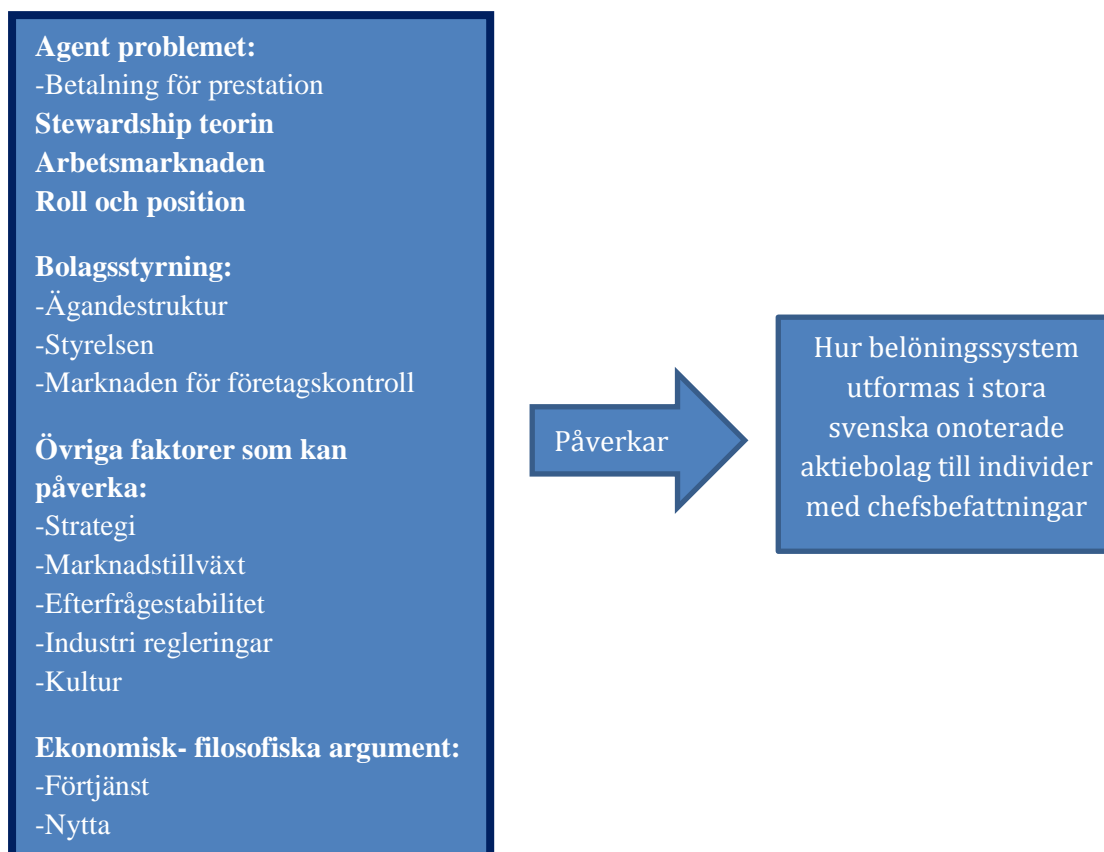
handlingar för att påverka prestationsmått för egen vinnings skull (Barker, Jensen & Murphy, 1988). Vid subjektiva mått är enligt Hamner (1975) medarbetare ofta missnöjda med deras utvärderingar från deras chefer och litar inte fullt ut på att de gjort en korrekt bedömning, därför bör ersättningen vid prestation vara byggd på objektiva mått i största mån enligt författaren.

3.6.2 Nytt

Enligt Moriarty (2005) kan en ersättningsnivå rättfärdigas om den maximerar företagets värde genom att den attraherar talangfulla medarbetare, behåller dem från konkurrerande företag och motiverar dem att göra sitt bästa. Dock är det viktigt att urskilja att detta synsätt inte förespråkar att få tag på den mest talangfulla medarbetaren utan den medarbetare som skapar mest värde i förhållande till vad denne kostar i ersättningsnivå, vilket enligt Moriarty (2005) resulterar i att anställa, motivera eller behålla en dyrare medarbetare endast rättfärdigas om det är den mest kostnadseffektiva lönen gentemot maximerandet av företagets värde.

Ett sätt att motivera att Vd:ar handlar för ägarnas intresse genom incitament som sammanfogar deras intressen har tidigare diskuterats (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Moriarty (2005) menar att betalningar som exempelvis aktier och optioner gör detta möjligt eftersom Vd:n vill tjäna mer pengar och kommer då sträva efter att i detta fall öka företagets värde i form av ökning av aktiens värde. Dock finns det enligt Barker, Jensen och Murphy (1988) stora nackdelar med motivation baserad betalning som bygger på prestation utifrån ett psykologiskt och beteendevetenskapligt perspektiv som menar att det är högst kontraproduktivt. Bland annat tar Kohn (1990) upp aspekter som påvisar detta, nämligen att pengar som motivator skapar incitament att begränsat fokusera på sin egen uppgift, att slutföra uppgiften så fort som möjligt och minimera risker alternativt se möjligheter. Dessutom menar författaren att yttre belöningar så som pengar hämmar behovet av interna behov så som att känna sig behövd, tillfredsställd och utvecklande. Slutligen menar Barker, Jensen och Murphy (1988) att eftersom aggressivt användande av ersättning efter prestation gör skillnad på arbetare utefter deras prestation kommer detta skapa en nedsättande moral då individer mår ”dåligt” om någon får större ersättning än dem själva vilket även skadar produktiviteten.

3.6 Teoretisk sammanfattning



Figur 3.6 Teoretisk sammanfattningsmodell (Egenkonstruerad)

Med utgångspunkt från våra intervjuer och förståelse (explicita ingångsvärden) har vi byggt upp vår teori och vi presenterar även en enkel modell för att ge en tydlig bild av de teoretiska områden som vi berör.

De teorier som vi tar med oss för vidare reflektioner och analys kring empirin börjar med agentproblemet, där de olika incitament förhållanden som kan uppstå mellan principal och agent diskuteras. Det är starkt knutet till belöning för prestation som handlar om hur och att betala chefen för hans/hennes prestation och vilka effekter det kan få.

Stewardship diskuteras som är motsatsen till agentteorin, vilken syftar till att individer är själviska och nyttomaximerare, medens stewardship istället menar att individer genuint vill göra ett bra jobb och se till organisationens bästa. Därefter behandlas arbetsmarknaden och de marknadskrafter som kan påverka belöningsystemens utformning och nivå. Roll och position är även det något som omnämns vilket menar att individen får betalt utifrån den roll som innehas inom organisationen/hierarkin och inte utefter vad denne presterar.

Bolagsstyrning hjälper till att förklara hur belöningsystem utformas och vad som påverkar utformningen. Faktorer som ägandestruktur, styrelse, belöningskommitté

med mera är delar som avgör. Varav mest fokus har legat på ägandestruktur under senare tid (Barkema Gomez-Mejia, 1998). Vidare tar vi även upp övriga faktorer som påverkar utformning av belöningsystem upp, dessas betydelse är inte lika väl utforskade men det är bland annat strategi, marknadsregleringar, efterfrågestabilitet med flera.

Slutligen diskuterar vi ekonomisk-filosofiskt argument, eftersom de speglar de olika synsätt och attityder för hur belöningar motiveras och således även belöningsystem.

4. Empiri

Till att börja med kommer vi att göra en kort presentation av våra respondenter och dess belöningsystem. Därefter kommer att presentera vår empiri under ämnesområden som berörts i teorikapitlet. Vi kommer även att lyfta fram citat som vi anser vara extra spännande för studien.

4.1 Presentation av respondenter och genomgång av respektive koncerns belöningsystem

Samtliga intervjupersoner är anonymiserade i enlighet med vår metod. Gemensamt för dem alla är att de sitter i koncernledningen för respektive koncern och är den personen som har det operativa ansvaret för hur belöningsystemen inom koncernen utformas. Dessa titulerar sig antingen CEO/Vd, CFO, HRM chef, ägare eller kombinationer av dem.

Nedan varje presentation av respektive respondent följer även en presentation av det som karakteriserar deras belöningsystem.

4.1.1 Jan T CFO på koncernen

Är i 50-års ålder och arbetar som CFO på koncernnivå inom ett stort svenskt aktiebolag med internationell verksamhet. Koncernen är verksam inom byggindustrin. Jan har erfarenhet från arbete inom noterade bolag men är sedan många år verksam på detta företag. Företaget är familjeägt och har ett par 1000 anställda totalt inom koncernen.

Jan T gör nyckeltalen och sätter taken på lönenivåerna, men de har även en belöningskommitté som har bestått av samma personer i 11 år. Belöningar symboliserar någonting som de anställda får när de gjort något bra och är inte en del av lönen. Men i deras divisioner USA är bonusen definitivt en del av lönen, men där är de fasta lönerna istället relativt låga medens de fasta lönerna i Europa är ganska höga. Jan T utgår från EBITDA som måttstock för belöningar. Enligt Jan T ger företaget inte ut några bonusar om inte EBITDA är uppnått. Däremot har det inträffat att de gått in och höjt månadslöner för väl utfört arbete som inte resulterat i höga EBITDA. I Sverige har de även någonting som kallas den "gyllene bojan" vilket innebär att om chefen är kvar inom bolaget så bygger de upp en pensionsreserv åt denne.

4.1.2 Karl L Vice vd/HRM chef på koncernen

Karl är i 50-års ålder och representerar ett handelsbolag som är verksam i Sverige och internationellt. Bolaget är ägt av en stiftelse och har några 100 anställda.

Enligt Karl L består deras belöningsystem av tre olika potter. En tredjedel av bolagets reviderade resultat läggs i en bonuspott som i sin tur fördelas på tre områden. En pott går till säljare och säljchefer, den är störst 17 procent av 33 procent. Den fördelas på ett speciellt sätt. Sen finns det en för administrativ pott och en tredje pott som inte är öronmärkt till någon specifik grupp utan den kan ledningen dela ut som de

vill. Det är från ”bottom line” resultatet det räknas på. Bonusen baseras dock på ett treårs snitt och tanken med det är att skapa större långsiktighet. Resultatet är avgörande, det finns inga minimum och inga maximum nivåer. Blir det negativt resultat blir det ingen bonus, men Karl L menar att de även kan stoppa bonusar om han inte tycker att företaget går bra på grund av någon annan orsak.

4.1.3 Bengt G Vd/ägare på koncernen

Även Bengt G är i 50-års ålder. Bengt är entreprenör, vd samt ensam ägare av koncernen. Har tidigare erfarenhet av att ha arbetat på ett välkänt svenskt noterat aktieföretag. Nuvarande företag är verksamma i Sverige och är underleverantörer inom industrin. Koncernen består av framförallt två stora företag med totalt några 100 anställda.

Bengt G's filosofi består av ett starkt ledarskap och humanism och belöningssystemet består av lön. Med andra ord så tillämpar de inget monetärt belöningssystem. Han menar att de betalar marknadsmässiga löner och utbildar personalen och ser till så att dessa trivs.

4.1.4 Axel A CFO på koncernen

I 40-års ålder och innehar CFO posten på ett svenskt företag verksamma inom resebranschen. Ägandet är spritt bland drygt en handfull individer där två individer innehar majoritet ägandet. Företaget har ett par 100 anställda.

Axel A menar att de utformar sitt belöningssystem på ett ganska traditionellt vis. De har en lön och ett bonusupplägg. Det finns bonussystem för i princip alla befattningshavarna och i en eller annan form. Det är olika bonussystem som är uppbyggda på nästan enbart hårda faktorer (siffror). De arbetar med olika siffror beroende på vilken position de avser. Som resebyråchef/platschef har chefen bonus på den resebyråns utveckling med två månadslöner på bruttovinst och en månadslön på resultat. Dessa bonusar faller ut årsvis efter stämman för föregående arbetsår. Varje resebyrå är suverän och jobbar med en egen resultatenhet. Enligt Axel A fokuserar de på resultat och tillväxt som är oberoende av varandra. Tillväxt står för två tredjedelar av möjlig bonus och en tredjedel är på resultat, detta för att de vill växa och ta marknadsandelar.

4.1.5 Leif B koncernchef

Koncernen är verksamma som återförsäljare inom fordonsindustrin och har även de ett par 100 anställda. Leif är i 60-års ålder och har varit verksam på företaget under större delen av sin yrkeskarriär.

Enligt Leif B kan en verksamhetschef hos dem ha mellan 35- 40 000kr i lön, men sätts någon form av resultatbonus på chefen ger det bättre utväxling än den fasta lönen. Hos Leif B är bonusen kopplad till vad chefen på en position kan påverka, resultatet, omsättning, effektivitet med mera. Hos Leif B är det inte bara ledningen eller Vd som får bonus utan även alla underchefer. Vd:n har en bonus som är en procentandel av resultatet före bokslutsdisposition och skatter. För Leif B själv ligger bonusen på koncernnivå vilket gör att bonusnivån kan vara lite olika stor procentandel

beroende hur högt upp chefen är i organisationen. För Vd:n har de valt att basera bonusen på resultatmått, för avdelningschefer ligger måtten på de olika avdelningar som de kan påverka. 75 procent av bonusen för dem baseras på den egna avdelningen och resterande 25 procent på ofta någon annan avdelning som de är beroende av, vilket enligt Leif B ökar företagets värde eftersom alla chefer ser till företaget som helhet främjar både kollektivt och individuellt handlande/tänkande.

4.1.6 Karin G HRM chef på koncernen

Karin G är i 50-års ålder och representerar en koncern främst verksam inom finansbranschen med ett par 100 anställda. Företaget har expanderat kraftigt under senare år och har ett fåtal starka ägare.

Enligt Karin G är bonusen hos dem varierad i sin konstruktion beroende på var någonstans i organisationen som chefen arbetar men grundtanken är att chefen ska kunna få bonus på det denna kan påverka. Exempelvis har vice vd sin bonus kopplad direkt till koncernens resultat, medens försäljningschef har sin bonus kopplad till endast sin avdelnings omsättning och resultat. Karin G tillägger att belöningssystemen är individuellt anpassade hos dem. Desto högre upp i organisationen som chefen hamnar desto mer resultatpåverkan kan denne åstadkomma och bonusen baseras i större utsträckning på resultat. Det som Karin L anser är lite unikt hos dem är att om de anser att någon individ gör ett bra jobb så kan de när som helst gå in och höja denna individents lön.

4.2 Agentproblemet

För Axel A är bonussystem något positivt och personligen tror han att det är något som företaget kan dra nytta av. Leif B är inne på samma spår, att betala ledningen med bonusar går ganska bra i förhållande till den motprestation du kan få, men det är än mer effektivt att ge bonusar till chefer under ledningsnivån. Där genererar bonusar betydligt mer till organisationen.

”Att betala ledningen med bonusar ger hyfsade resultat, men går du ner i organisationen och tittar på avdelningschefer så har bonusar en enormt stor betydelse, bonusar är ruskigt ruskigt drivande” (Leif B, Personlig kommunikation, 3 maj, 2011)

Karl L menar att de i sina bonusar för att undvika opportunistiskt beteende baserar sina ersättningar på treårs snitt.

”Skulle vi bara basera det på ett år så skulle det kunna uppstå situationer då alla kostnaderna tas under ett år. Det kan således få perversa inslag och felaktiga strategiska beslut”. (Karl L, Personlig kommunikation, 28 april, 2011)

Leif B ser inga direkta nackdelar med ett belöningsystem men menar att han kanske är lite väl partisk för hans eget bästa.

”Jag är naiv, jag ser bara uppenbara fördelar med rätt sorts belöningsystem, då har du inga risker. Det skulle vara om jag som Vd skulle sätta procentsatserna för bonus rent upp åt väggarna, men det hindras genom erfarenhet, referenser och diskussion med kollegor, det blir en form av benchmarking. (Leif B, Personlig kommunikation, 3 april, 2011)

Efter vidare diskussion framkommer dock fler risker. Både Leif B och Jan T menar att då det är möjligt för chefer att hålla inne med kostnader/investeringar och skjuta upp transaktioner som är nödvändiga för verksamheten på lång sikt för att förbättra resultatet och där även nivån på sin bonus. Detta problem tydde sig extra tydligt enligt Jan T när de för många år sedan använde sig av kassaflöden innan investeringar som bas för bonusen, detta slutade de använda då chefer slutade investera vilket ledde till suboptimeringar. Dock menar Leif B att detta tenderar att lösa sig själv då cheferna är medvetna om att hålla inne investeringar försämrar deras egen möjlighet att fortsätta att hålla en effektivt och produktiv verksamhet vilket faller tillbaka på deras egna framtida bonusar. Dessutom förs en budget på investeringar så ledningen är väl medvetna när det är behov av nya investeringar och kan tillrättavisa den ansvariga chefen om detta inte är gjort. Jan T är inne på samma spår och menar att vid de fall det varit försök till denna typ av manipulation har han själv och ledningen kunna urskilja försöken genom kontroll och uppföljningar. Även Axel A såg en liknande risk med deras tidigare bonussystem som endast var baserat på resultat vilket ökade risken för stora välmående avdelningar att ta det lugnt och strunta i utveckling och tillväxt, detta för att öka resultatet och därmed deras bonus, medens små avdelningar med höga utvecklingskostnader och låga resultat inte fick ta del av bonusen.

Ett annat risksscenario som Karl L nämner återfinns bland deras chefer med kreditansvar, för att inte de skall anamma ett opportunistiskt beteende så har de plockat bort dem från alla belöningsystem. Karl L menar att även investeringsbenägenheten kan bli ett problem som uppstår eftersom ingen är intresserad att ta pengar från resultatet för nya investeringar. Investeringar som de enligt honom kanske hade varit betjänta av i framtiden. Han nämner även att han vill lägga till syntetiska optioner för ledningen som ytterligare åtgärd för att motverka kortsiktigt agerande hos ledningen.

4.3 Stewardship

Bengt G ser dock på belöningsystem på ett helt annat sätt än hans ”kollegor”. Hans 30-års erfarenhet av arbete inom näringslivet säger att belöningsystem inte är något annat än strunt. Han menar att det går att få samma effekt genom att få människor att trivas på arbetsplatsen vilket skapar en kultur av engagemang, kunskap och långsiktighet vilket även skapar konkurrensfördelar då företaget slipper betala belöningsystem. Det är först när detta inte existerar och chefer som inte är intresserade av att leda människor som Bengt G menar att belöningsystem behövs. Han var tidigare aktiv delägare i ett bolag som gjorde miljonförluster. De var tvungna att agera och valde att ta bort belöningsystemen, det förändrade en del, men inte så himla mycket. Bengt G ger ett exempel:

”Data AB är ett noterat bolag som jag har varit delägare och styrelseordförande i. När jag var delägare var det värt ungefär 180 miljoner kronor, numera är det värderat till 1,4 miljarder kronor. Varför tror du att det gick så bra för dem?”. (Bengt G, Personlig kommunikation, 29 april, 2011)

Även Axel A menar att chefer inte enbart arbetar hårt för pengar som motivation, han tror att chefer efter har en inre drivkraft och vill utvecklas inom organisationen och ta mer ansvar.

Vidare menar Bengt G att en spännande fråga som han ofta får gällande införande av optioner är hur mycket mer du skulle vara beredd att jobba om du fick optioner?

”En person som jobbar hundra procent vill inte jag skall jobba mer, för då riskerar den att skadas i det civila livet. Jag har ingen glädje av att personal arbetar ihjäl sig”. (Bengt G, Personlig kommunikation, 29 april, 2011)

Jan T ser på bonusar som ett behövligt verktyg för att kunna erbjuda ett totalpaket som står sig i konkurrensen och belöna duktiga chefer men poängterar:

”Har chefen en marknadsmässig lön ska denne göra sitt jobb. Det ska inte krävas belöningsystem för att få denne att göra vad som behöver göras” (Jan T, Personlig kommunikation, 20 april, 2011)

4.4 Arbetsmarknaden

För att fastställa den procentsats av resultatet som kan ges ut i bonusar till chefer tittar Leif B´s företag på vad det genomsnittliga resultatet för diverse avdelning är inom

landet, detta är möjligt eftersom branschen är så pass lika varandra att de olika företaget utgår från samma prislista för diverse tjänster. Därefter ges bonusen ut endast om resultatet är högre än landets snitt och ökar procentuellt successivt efter resultatet. En sådan jämförelse görs däremot inte med Vd:n då denne får en förutbestämd bonus beroende på företagets resultat.

Leif B och Jan T menar att de inte känner av att marknaden kräver höga bonusar av dem för att kunna attrahera kompetent personal men att de måste kunna ge marknadsrelaterade löner och ett tillfredställande totalpaket. Bonusar blir enligt Leif B mer viktigt för att behålla redan anställda chefer om denna jobbar hårt och genererar vinst. Jan T säger att chefer på hans arbetsplats hellre ser högre fasta löner än bonusar då det är svårt att nå upp till den satta ribban för att få en bonus. Jan T är medveten om att ribban är satt högt men att detta är ett måste för att bonusen inte ska misstas som en del av lönen. Karl L menar att de har fått se en förändring i vad som efterfrågas när de nyanställer personal, förr i tiden var det den möjliga bonusen som de konkurrerade med. Numera så jämför sig akademiker med andra akademiker och som de enligt honom uttrycker sig:

”jag har amorteringar varje år, jag har fasta räkningar att betala varje månad, jag vill ha fast lön” (Karl L, Personlig kommunikation, 28 april, 2011).

Karl L säger att det nu istället är den fasta lönen som de konkurrerar med, vilket leder till en högre andel fasta lönekostnader inom koncernen. Bengt G som inte är en anhängare av belöningssystem, menar att det är den fasta lönen som de konkurrerar med och att det finns en välfungerande marknad för det ändamålet med utbud och efterfrågan.

Enligt Axel A befinner sig hans företag i en lågavlönad bransch vilket gör det svårt för dem att rekrytera kompetent personal eller chefer från andra branscher då de kanske inte har förutsättningarna att betala de lönenivåerna. Jan T menar istället att deras bransch påverkas extremt av konjunkturen. Vid högkonjunkturer accelererar verksamheten och det blir tuffare att få tag på kompetent personal vilket gör att de kanske betalar lite extra för att attrahera den de vill ha. När det gäller att attrahera kompetens till specifika tjänster så menar Bengt G att det ganska sällan är det faller på lönefrågan. Det finns enligt honom en välfungerande marknad med utbud och efterfrågan vad gäller personal och löner.

Bengt G menar att om någon lyfter sig någon över mängden och presterar extra bra så skall det visa sig i lönen. Det finns också en fördel att betala marknadsmässig lön, vilket enligt honom är att han kan ställa krav. Bengt G säger också att beslutsprocessen kring lönerna inte är komplicerad, det är respektive chef som fastställer lönerna dock är det han som Vd och ägare alltid underrättad i besluten och har en vetorätt. Vidare är styrelsen är inte involverad. Bengt G säger att motivationsfaktor är alltid en marknadsmässig lön och det ger således en ganska så

bra signal om någon då ligger under marknadslön att någon insats måste göras riktat för den individen.

4.5 Roll och position

Leif B säger att hans företag bör erbjuda möjligheten till avancemang inom hierarkin och använda sig av olika trappsteg i bonusnivån där procentsatserna för bonus ökar desto högre upp i hierarkin chefen kommer, det skall fungera som en morot för att arbeta hårdare. Axel A däremot ställer sig inte bakom detta resonemang och ser inte bonusar och pengar som en anledning för en chef att jobba sig upp i hierarkin, utan menar precis som Karin L att bonusar bestäms utifrån individuella prestationer för att inte skapa konkurrens mellan individer och ge en mer rättvis ersättning. Axel A förtydligar att han menar att chefer jobbar hårt utan bonusen, efter deras förmåga och menar att avancemang inom hierarkin görs för att chefen vill växa och ta större ansvar. Även Jan T är inne på samma spår när han säger att det inte skulle gå att driva deras verksamhet på det sättet då de har så pass duktiga chefer att de måste erbjuda ersättningar mycket kopplat till deras prestation och inte hierarkisk nivå för att inte förlora dessa till konkurrenter som är villiga att betala mer.

4.5 Bolagsstyrning

Representant för koncernen	Ägandestruktur	Antal anställda	Omsättning MSEK
Jan T	Familjeägt	Cirka 1000	Cirka 4 mdr.
Karl L	Ägt av stiftelse	Cirka 550	Cirka 6 mdr.
Axel A	Två majoritetsägare plus några mindre ägare som även ingår i styrelsen	Cirka 600	Cirka 400 milj.
Bengt G	Bengt G är ägare	Cirka 500	Cirka 700 milj.
Karin L	Ett par starka ägare	Cirka 500	Cirka 3 mdr.
Leif B	Familjeägt	Cirka 250	Cirka 700 milj.

Figur 4.5 Ägandestruktur (Egenkonstruerad)

Leif B's företag är ett helt privatägt sådant med en ensam ägare och två dotterbolag under sig med varsin Vd och ledning på respektive bolag. Enligt Leif B är månadslönen fastställd i anställningskontraktet medens bonusutformning bestäms från år till år av ledningsgruppen. Därefter förs en individuell förhandling mellan underchef, Vd och ledningsgrupp. Leif B förtydligar vikten av att vara insatt i ersättningsprocessen så att lika chefer med liknande ansvarsområden får någorlunda lika lön för att inte skapa tvister chefer emellan. För Jan T's egna del är det styrelseordförande som genom en diskussion med honom sätter lönen, Leif B påpekar att han själv inte kan bestämma sitt eget avtal.

Enligt Bengt G så går löneprocessen till så att varje chef är med i diskussionerna kring sina underställdas löneförhandlingar, dock poängterar Bengt G att han alltid i slutändan alltid blir informerad om resultatet i egenskap av ägare och han har således givetvis vetorätt. Samtliga respondenter menar att lönerna i organisationen bestäms enligt den så kallade farfars-principen (lönerna fastställs i samspråk med närmast ansvariga chef, som i sin tur fastställer sin lön med sin närmast ansvariga chef). Men att när lönerna för ledningsgruppen skall fastställas så sker det i samspråk med respektive Vd och styrelse. Jan T, Leif B, Karl L menar att desto högre upp i organisationen chefer befinner sig desto mindre bonusstyrda är de. Där är det istället den fasta lönen som spelar en avgörande roll där.

Karl L menar att de tillämpar farfars-principen vid löneförhandlingar, han menar även att desto högre upp i hierarkin du kommer desto mer godtyckligt satta är lönerna. Men Karl L poängterar också att desto högre upp i hierarkin de kommer desto mindre bonusstyrda är cheferna, han ser hellre långsiktiga parametrar för ledningsgruppen än parametrar som bygger på resultat. Motsatsen till Karl L's resonemang om godtycklighet står Karin L's som menar att de inom organisationen fungerar som sådant att desto högre upp inom organisationen chefen kommer desto mer baseras bonusarna på resultat eftersom denna i större utsträckning kan påverka resultatet.

Axel A säger precis som Leif B att det är Vd:n med hjälp av ledningsgruppen som bestämmer vart gränserna för bonus ska ligga, vilka mått som används och vem som ska få bonus. Axel A nämner fyra stycken individer som huvudägare av företaget (ingen av dem ingår i ledningsgruppen) och menar att dessa självklart måste ge sitt godkännande för de olika bonussystemen.

Jan T däremot säger att det är han som CFO som sätter nyckeltalen/EBITDA och nivåerna för ersättningarna, men att de även har en belöningskommitté bestående av ett antal utomstående ledarmöten som han rådfrågar innan dessa fastställs. Enligt honom har de en styrelse som liknar ett noterat bolag då de har styrelsemedlemmar som även representerar stora svenska noterade bolag. Dessutom påpekar han att inget går att göra utan Vd:ns godkännande då denne även är ägare av företaget, och det är i slutändan hans egna pengar det handlar om.

4.6 Övriga faktorer som påverkar

Karin L menar att de är ett tillväxtföretag och i takt med att de växer ökar behovet av att rekrytera personal med "tyngre" kompetens. Således tvingas de slåss om personal på mer konkurrensutsatta marknader där det råder brist på viss kompetens i många fall. Hon säger att de framförallt har konkurrerat med andra värden än ersättningar när de lockat till sig personal och det har i första hand handlat om att vara med på en resa på ett företag med en entreprenörsanda och således sökt folk som lockas av den tanken och de arbetssätten. Med anledning till deras tillväxttakt har Karin L inte alltid haft möjlighet att anpassa de interna systemen som de kanske önskat. Men hon menar att de jobbar med att utveckla och förbättra deras belöningsystems strukturer.

Karl L menar att trots att de inte befinner sig i finansbranschen så sneglar vi ständigt på finansinspektionen för att få inspiration. Den organisationen som Karin L representerar är beroende av finansinspektionens policys vilket i praktiken innebär att de är tvungna att fondera ersättningar som överstiger ett visst belopp på mellan tre till fem år. Det syftar till att minimera risker i vissa affärer enligt Karin L.

Enligt Karl L är deras strategi att ett uthålligt resultat skall löna sig. Dock poängterar han att detta inte motverkar all risk, de fonderar inte utan de använder sig endast av ett treårs snitt. Karl L menar att bonusen inte enbart är en gåva utan han ser det faktiskt som den största investeringen som de gör många år.

Axel A nämner att de just nu fokuserar på resultat och tillväxt som är oberoende av varandra de prioriterar tillväxt som utgör två tredjedelar av möjlig bonus vilket motsvarar två månadslöner och en tredjedel är på resultat. Detta för att de vill växa och ta marknadsandelar. Detta system anser Axel A vara ett bra bonussystem eftersom de verkar i en bransch som är extremt volymbaserad, ökar tillväxten ökar resultatet i liknande takt.

”Man får inte glömma bort att när chefer har levererat, så har de levererat in mer pengar i bolaget än vad vi betalar ut i bonus, vi skulle aldrig hamna i det läget att vi ger ut mer pengar i bonus än vad vi genererat, då jobbar man på Vattenfall och har tappat både fokus och verklighetsförankring” (Axel A, Personlig kommunikation, 29 mars, 2011)

Bonusen har en annan bra fördel då det enligt Axel A skapar möjlighet till flexibilitet. Han menar att vid marknadsnedgångar går även lönekostnaderna ner per automatik vilket då gör det möjligt att behålla personal vilka hade varit tvungna att friställas om de istället valt högre fasta löner. Axel A poängterar att de inte är låsta i sitt val av bonussystem utan menar att de kan använda optioner eller andra verktyg om de vill skifta fokus till långsiktigt tänk eller likande. Axel A nämner även att det kan bli läge att ta bort bonusen helt och hållet om chefer börjar förvänta sig bonus varje år, han förtydligar att bonusen är en bonus och inte en lön. Han får medhåll av Jan T som menar att många klagat över för höga krav för att få bonusar, då de tror att det är en del av lönen, detta är det inte enligt Jan T. Utan bonus är något som ges när chefen gjort något ovanligt bra det vill säga bättre än vad som är budgeterat.

4.7 Ekonomisk- filosofiska argument

Leif B, Jan T och Karl L nämner att de har som praxis att ge ut bonusar på budgetbaserade mått då detta oftast skapar en mer korrekt och rättvis ersättning men att de vid speciella tillfällen frångår denna praxis. Detta sker enligt respondenterna vid projekt eller strategiska val som utvecklar verksamheten i framtiden men kanske inte genererar pengar just nu eller där utgången är svår att räkna på, då blir det en utvärdering av vad chefen förtjänar utefter arbetsbelastning och hur väl utfört arbetet är. Karl L nämner svårigheten med att göra en rätt bedömning vilken blir väldigt tyckande av vilken nivå ersättningen ska uppgå till i dessa fall, men att de positiva

aspekterna överväger de negativa då bonusar utan detta synsätt blir baserade på tur och minskar samarbetsviljan. Jan T säger att han själv eller ledningen inte kan bestämma om bonusar som är subjektiva det vill säga inte är baserade på mätbara prestationer. Det blir istället en avvägning för ägarna att ge denne chefen en del av deras pengar om de menar att denne gjort ett tungt eller bra jobb och förtjänar någon form av bonus, något som Jan T menar är möjligt i ett familjeägt företag. Bengt G som inte använder sig av bonusprogram menar istället att han höjer den fasta lönen om han märker att en anställd lyfter sig över mängden och förtjänar en något högre lön på grund av detta. Detta menar Bengt G även är en fördel gentemot bonus baserade ersättning eftersom den högre fasta lönen gör att han kan ställa liknande krav på chefens prestation nästa år.

Alla på Leif B`'s företag med chefspositioner erbjuds bonusar för att det krävs om alla chefer på olika nivåer skall lyckas motivera sina underchefer att nå de fastställda målen. Leif B menar även att bonusar blir viktiga för att behålla och motivera en redan anställd chef om denna jobbar hårt och genererar vinst, någon som han får medhåll från Axel A som säger att de kan tänkas betala ut högre ersättningar till duktiga chefer som de vill behålla eller nya som de vill rekrytera som antingen har bra referenser eller den formella kompetensen som krävs för arbetsuppgiften. Axel A följer detta spåret eftersom han menar att bonusar ger en drivkraft att jobba hårt men tar även upp potentiella negativa sidor som att chefen struntar i andra faktorer och bara går efter sitt individuella mål. Trots detta förespråkar Axel A, individuella bonussystem framför kollektiva då detta inte blir lika rättvist men menar att ett individuellt system kräver ett starkare ledarskap för att se till att individer inte blir alltför själviska i sitt agerande, och tack vare uppföljningar och register så vet han vem som gjort vad. Karl L`'s synsätt drar inte åt samma håll som Axel A utan menar istället att individuella prestationsbedömningar kan vara till mer skada än vad de bidrar:

”Det riskerar att bli destruktivt att göra prestationsbedömningar, eftersom man riskerar att fokusera på dem som blir ”kränkta” och inte får bonus. Där är jag benägen att driva att det är mycket bättre att det är bonus som går till alla, dvs. någon form av vinstdelning. Även om fripassagerare problemen finns, så tar jag hellre den än som vi har det nu, dvs. att människor är sura för att det inte fått rätt bedömning” (Karl L, Personlig kommunikation, 28 april, 2011).

Förutom kontantinsättningar erbjuder även Jan T ”gyllene bojan” vilken innebär att företaget bygger upp en pensionsreserv vilket gör att chefer kan gå i pension i tidigare ålder än 65, med andra ord liknande tanke de hade med LTIP systemet (Long Term Incentive Plan). Denna pensionsreserv försvinner dock om chefen väljer att lämna företaget för att motivera att nyckelpositioner såsom chefer att stannar hos dem.

Enligt Karin L är det av stor betydelse för dem att duktiga individer vill stanna kvar inom organisationen. För att uppnå långsiktiga incitament och ha en morot att få personal och således viktig kunskap att stanna inom organisationen så kan de i

undantagsfall placera delar av lönen som pensionsmedel, de arbetar dock aktivt för att de skall bli något som alla anställda i hela organisationen skall få tillgång till.

Vidare så har belöningsystemet enligt Karin L två funktioner, det ena är att de motiverar individer och driver dem framåt. Den andra effekten är att det driver folk såpass mycket framåt så att de blir slutna, vilket i sin tur leder till intern konkurrens och slutenhet, vilket enligt Karin L kan skada företaget.

4.8 Empirisk sammanfattning

Bonussystemen kan se olika för olika företag. Samtliga respondenter utom en menar att de på ett eller annat sätt använder sig av belöningar för att motivera sina anställda och chefer. Bengt G som inte är en anhängare av belöningsystem menar att han istället förespråkar att arbeta med ett starkt ledarskap för att skapa trivsel och uppnå samma effekt. Endast Leif B ser olika ersättningsnivåer beroende på hierarkiska nivåer som motivationsfaktor för medarbetare att arbeta hårt och avancera inom företaget. Resterande respondenter menar istället att de måste se till ersättningsnivån kopplad till den individuella prestationen och inte hierarkisk nivå. De respondenter som tillämpar belöningsystem, ser potentiella risker som de kan medföra, såsom minskad investeringsbenägenhet och kortsiktigt beteende från chefernas sida. Detta hanterar de genom att kontrollera de personer som innehar positioner där den typen av situationer kan uppstå, eller som Karl L, genom att baserar ersättningen på långsiktiga mått. Det varierar lite på hur de olika respondenterna ser på belöningsystemens roll högst upp i organisationen. Majoriteten av respondenterna menar att de är mindre bonusstyrda högst upp i organisationen och att det är den fasta lönen som de konkurrerar och jämför sig med på marknaden. Karin L poängterar istället att chefer trots allt har en större möjlighet att påverka bokslut och andra företagsrapporter högre upp i organisationen och att det således är lättare att bedöma denne utifrån resultatmått. Samtliga respondenter är dock överens om att bonusen inte skall ses som en del av lönen utan att det skall fungera som en morot/arbetsgivargåva när chefen presterat något extra till företagets fördel. De menar också att den största skillnaden när det gäller lönekonkurrens vid rekrytering av personal mellan dagens arbetsmarknad och gårdagens, är att på dagens arbetsmarknad så konkurrerar de med den fasta månadslönen och inte med möjlighet till bonus eftersom chefer efterfrågar stabila inkomstkällor i större utsträckning.

Löner och bonusar bestäms vanligtvis enligt ”farfars-principen”(förklaras i 4.5) hos samtliga respondenter vi intervjuat. Det skiljer sig dock mellan företagen hur stort inflytande ledningsgruppen och då framförallt Vd:n har över godkännandet av lönekontrakten till anställda, ledande befattningshavare samt för dess utformning. I vissa fall har ägaren en operationell roll i andra fall är denna bara informerad. Det skiljer sig således i stor utsträckning enligt respondenterna ifall lönekontrakten och bonusar bestäms på en armlängds avstånd eller inte, beroende på hur ägandet ser ut.

Att få en gemensam nämnare över de övriga faktorer som kan påverka är svår och går inte att ge. Företagen har olika marknadssituationer, strategier, kultur, tillväxtfaser,

industriregleringar att anpassa sig till med mera. Men helt klart är att dessa faktorer påverkar utformandet av deras belöningssystem.

Det är viktigt för samtliga respondenter som är för belöningssystem att det går att mäta och basera belöningarna på ett förutbestämt mått. Oftast något budgetrelaterat mått såsom, omsättning, resultat, EBITDA med flera. En av våra respondenter, Bengt G menade till skillnad från rastrerande respondenter att monetära belöningssystem och bolagsskötsel inte går hand i hand. Men som tidigare nämnt menar majoriteten att bonusar och lön blir mer godtyckligt högre upp i organisationen och det är mer eller mindre en överenskommelse mellan ägare och vederbörande, eller att Vd:n har fått ett mandat från ägaren/ägarna att vara styrande i diskussionerna med övriga i ledningsgruppen angående chefers lönesättning. Samtliga respondenter nämner dock att de förutom fasta prestationsmått som ovan, använder de sig även av mer subjektiva bedömningar så som vad chefer förtjänar och vad som motiverar denne till grund för belöningssystem.

5. Analys

Analysen delas in med samma rubriksättning som empirin, med avsikt att skapa tydlighet kring de ämnesområden som berörs. Vi visar på likheter och olikheter mellan vårt empiriska underlag och vår teoretiska referensram.

5.1 Agentproblemet

Ett av agent teorins syfte är att förklara hur agentens agerande kan sammanfogas med principalens genom incitament så att agenten agerar i principalens intresse. (Jensen & Meckling, 1976). Axel A utvecklar och menar att bonussystem är positivt och säger att detta är något som företaget kan dra nytta av. Även Leif B nämner det samma men lägger till att betalning genom bonus har en större effekt på arbetsinsatsen för chefer än vad bonusar har på ledningsnivå.

Samtliga respondenter utom Bengt G använder belöningssystem frekvent vilka i samtliga fall är baserade bland annat på hur bra resultat cheferna lyckas generera. Dessa ses inte som en del av lönen utan något extra som ges om chefen presterar bra, vilket medför att chefen till stor del måste kunna påverka det han/hon ska få bonus för. Detta tyder på att dessa fem företag tillämpar ett liknande synsätt som Jensen och Mecklings (1976): agent teori vilket Eisenhardt (1989) fördjupar. Det innebär att agenten måste betalas för att verka för principalens bästa i form av utkomstbaserade kontrakt, då denne strävar efter att maximera sin egen nytta och att dessa betalningar av praktiska skäl inte kan vara garanterade för chefen, utan baseras på någon form av värdeskapande prestation. Gomez-Meija (1998) menar att ett positivt samband mellan vd:ns kompensation och företagets prestation är förenligt med denna teori.

Vidare har det visat sig att rollen som Vd och styrelseordförande är skilt på dessa fem företagen vilket även det stämmer överens med agent teorin när Davis och Donaldson (1991) betonar att dessa positioner bör vara skilda då det är styrelseordförandens uppgift att kontrollera Vd:ns korrekta agerande gentemot principalen, vilket kan skapa uppenbara intressekonflikter om positionen innehas av samma person.

Leif B, Axel A, Karin L och Jan T's företag har alla bonus baserat på förgående års resultat, förutom Leif B's där endast ledningsgruppen har detta medens resterande chefers bonus är baserat på förgående månads resultat. Även Karl L skiljde sig då de använde sig av att ett resultatsnitt på tre år, vilket han menade hindrade chefer ifrån att manipulera siffrorna varje år för att förbättra bonusen. Att bygga bonusar på förgående års resultat skapar enligt Gray och Cannella (1997) ett problem eftersom detta ger en chef initiativ att agera för kortsiktig värdeökning för att pressa upp bonusen på bekostnad av organisationens framtida värdeskapande. Istället manar författarna till att koppla bonusar på ett längre tidsspänn för att undvika detta. Karl L resonemang tyder på att företaget anammat författarnas tankegång, samtidigt som han vill införskaffa syntetiska optioner som sträcker sig över tid som ytterligare hinder för

kortsiktigt tänk, medens Leif B vars bonusar till stor del är baserade månadsvis skapar tydliga risker.

Vidare nämner Karl L, Leif B, Jan T och Axel A att riskerna med deras bonussystem på resultat visar sig specifikt genom motvilligheten för chefer att ta på sig investeringskostnader för att även där förbättra bonusen genom att minska kostnader. Jan T menade att detta problem visade sig extra tydligt när de använde sig av kassaflöden innan investeringar vilket de fick gå ifrån då problemen blev uppenbara. Leif B och Jan T nämnde dock att företag lyckats hantera problemet relativt bra genom att både föra budgetar, kontrollåtgärder och uppföljningar vilket gjort det svårt för chefer att komma undan med denna typ av agerande. Axel A ändrade till och med deras bonussystem till att tillämpa även tillväxtmått som en av anledningarna till att kringgå detta problem. Eisenhardt (1989); Gray och Cannella (1997) förklarar detta agerande genom att agenten är riskavert och inte gärna gör investeringar vilka kan riskera dennes anställning. Tillsammans med Jensen och Meckling (1979) menar författarna att principalen kan kontrollera att chefen gör som denne vill genom informationssystem och andra verktyg som ett alternativt angreppssätt till att betala denna med utkomstbaserade kontrakt och då behövs endast en fast lön. Dock bör belysas att dessa respondenter betalar bonusar trots att de säger att de har möjligheten att kontrollera cheferna vilket enligt Eisenhardt (1989) och Gray och Cannella (1997) inte ska behövas om båda utkomstbaserade kontrakt och kontrollåtgärder fungerar som de är tillänkta.

Både Karin L och Karl L nämner att deras företag har gjort valet att inte ha belöningssystem för samtliga chefer, bland annat för ekonomichefer och chefer med kreditansvar med motivationen att det inte går att kontrollera deras agerande eller att deras position medför en alltför stor risk för opportunistiskt beteende. Detta är ett klart motsatt argument gentemot teorin till att inte betala chefer mot prestation. Eisenhardt (1989); Gray och Cannella (1997) och Jensen & Meckling (1976) säger att när det är svårt att kontrollera agentens agerande ska dennes intressen kopplas till principalens med hjälp av bland annat bonusar.

Bengt G och Karl L menar att chefer numera strävar efter högre fasta löner än betalningar som är baserade på prestation eftersom detta skapar en mer förutsägbar vardag med mindre fluktuationer i inkomsten. Detta är helt i enlighet med vad Gray och Cannella (1997) kom fram till, att chefer gärna ser en svag länk mellan lön och företagets prestation för att skapa en mindre riskfylld inkomst. Vidare menar författarna att om en chef tar högre risker kommer denne också begära en högre kompensation för detta. Finkelstein och Hambrick (1995) förtydligar och menar att chefer hellre baserar sin lön på omsättning än vinst eftersom omsättningen är mindre volatil, det överensstämmer med Bengt G's och Karl L's resonemang att chefer vill ha mer förutsägbara löner. Det skapar ett motsägelsefullt resonemang, visserligen uppger samtliga respondenter att det är den fasta marknadslönen det vill säga inte bonusar de konkurrerar med vilket också efterfrågas på marknaden, men å andra sidan baseras bonusarna sedan oftast på resultatmått snarare än de mindre volatila

omsättningsmåten. Dock avslutar Gray och Canella (1997) och menar att det måste finnas någon form av fast lön för att det finns aspekter som agenten (chefen) inte kan påverka, hur bra han/hon än presterar.

Leif B nämner att de bonusar de ger ut inte kan vara hur små som helst för att vara drivande utan måste uppgå till minst en månadslön under ett år. Resterande respondenter som använder bonusar verkar följa liknande resonemang då inga bonusar under värdet av respektive chefs månadslön ges ut per årsbasis. Conyon och Sadler (2001) fastställer att enligt agent teorin måste ersättningen vara minst lika stor som det alternativa agerandet kan ge upphov till och att ersättningen ska vara uppbyggd på ett sätt att chefen väljer ett agerande som gynnar denne själv. Tankesätten mellan respondenterna och teorin är till synes i linje med varandra då chefer maximerar sin egen nytta genom att öka resultatet, men att fastställa att den möjliga nivån som ges ut i bonusar som är tillräcklig gentemot vad cheferna kan erhålla genom andra handlingar blir extremt godtyckligt och svårt att fastställa utan en genomgående undersökning på alternativ incitament.

5.2 Stewardship

Bengt B går tvärt emot strömmen och menar att denna typ av belöningsystem inte är något annat än strunt och att det rent av kan vara skadligt då det ökar risken för chefer att överarbeta sig själva. Han förespråkar att det går att få ut samma effekt som bonusar genom driva ett ledarskap som är fokuserat på att leda människor vilket ger en kultur av engagemang, kunskap och långsiktighet vilket även skapar konkurrensfördelar då han slipper betala ut belöningsystem. Även Jan T som använder bonusprogram säger att detta ges som en del av ett konkurrerande totalpaket men poängterar att bonusar inte ska behövas för att få chefer att göra vad som krävs av dem. Bengt B's och Jan T's synsätt förhåller sig likt stewardship teorin av Davis, Schoreman och Donaldson (1997), vilka menar även de att agent teorin inte är applicerbar utan utgår ifrån att det inte är pengar som motiverar en agent att arbeta för principalens bästa utan istället att chefen vill göra ett genuint bra jobb och strävar efter att göra vad som är bäst för organisationen. Bengt G stärker vårt antagande att han tillämpar stewardship teorin när det framkommer att han innehar vd och styrelseordförande dualitet vilket Donaldson och Davies (1991) menar är positivt för organisationen eftersom all auktoritet och handlingskraft är samlad till en och samma person som ostört kan agera för företagets bästa. En anledning till att inte behöva betala ut incitament till agenten enligt agent teorin är enligt Schleifer och Vishny (1996) om kontraktet mellan Vd och ägare gav samtliga kontrollrättigheter till ägarna då beslut skall tas. Eftersom Bengt B's både är ägare och vd av företaget går det att applicera detta tankesätt även här. Bengt B är helt enkelt inte i behov av att betala sig själv med bonusar för att agera för sitt eget bästa.

5.3 Arbetsmarknaden

Ingen av respondenterna menar att de känner av att marknaden kräver höga bonusar av dem. Jan T är den enda som öppnar för tanken och menar att det vid unika tillfällen vid högkonjunkturer då de är extremt konjunkturberoende kan behöva höja denna typ

av ersättning om de vill attrahera den de vill ha, medens Axel A menar att de inte betalar mer än marknadssnittet för har de inte möjlighet till. Istället menar samtliga respondenter att det största trycket från marknaden är att erbjuda marknadsrelaterade fasta löner något som Karl L menar är för att chefer idag vill ha stabilitet i sin inkomst, och som Bengt G nämnde är det utbud och efterfrågan som styr lönen. Leif B öppnar för tanken och menar att bonusar först kommer till användning för att behålla en redan anställd chef som jobbar hårt och genererar vinst. Dessa svar tyder på att det finns både likheter och skillnader med Barkema och Gomez-Meija Wiseman (1997) resonemang att marknadskrafter styr ersättningsnivån för att behålla och attrahera kvalificerade chefer, då marknaden enligt cheferna tenderar att påverka den fasta lönen men inte bonusar eller liknande system i samma omfattning. Barkema och Gomez-Meija (1998) menar vidare att ersättningsjämförelser med marknaden blir väldigt nyckfullt vilket enligt Ezzamel och Watson (1998) gör att det finns tendenser att välja högre löner som referens. Det resonemanget får stöd av Karl L som menar att löner till ledningsgruppen är extremt godtyckliga och inte bygger på tydlig prestations mått.

5.4 Roll och position

Leif B nämner att hans företag erbjuder möjligheten till avancemang inom hierarkin och använder sig av olika bonusnivåer som ökar beroende på dessa hierarkiska steg som en morot för att få individer att arbeta hårdare samtidigt som de använder individuella prestationsmått. Detta är ett resonemang som tyder att Leif B till viss del följer Barkema och Gomez-Meija (1998) och Gomez-Meija och Wiseman (1997) synsätt på att ersättningsnivån kan bero på vilken position eller roll som individen har inom ett företag, vilket enligt Barker, Jensen och Murphy (1988) är för att skapa incitament att få medarbetare på nedre nivåer att arbeta hårdare. Axel A och Karin L ställer sig däremot inte bakom detta tankesätt utan menar att medarbetare bör belönas efter prestation då detta ger en mer rättvis ersättning och undviker konkurrens medarbetare mellan.

Även Conyon, Peck och Sadler (2001) belyser denna risk och menar att eftersom utfallet av vem som blir befordrad beror på att vara bättre än andra, kan individen vinna antingen genom att vara mer produktiv alternativt motverka sina medarbetare. Även Jan T går emot betalning för roll och position eftersom han känner sig tvingad att erbjuda deras chefer ersättning utefter vad de presterar och inte deras position då dessa är så pass attraktiva för andra arbetsgivare vilka är villiga att betala mer. Detta resonemang hos respondenterna skapar en motsägelse till Barker, Jensen & Murphy (1988) som menar att enligt denna teori kommer ersättningar byggda på positioner vara vanliga i stora organisationer med många hierarkiska nivåer samt i växande företag, medens bonusar genom prestation är mer vanliga i mindre företag med mogna eller minskande marknader. Istället tyder våra svar av respondenterna en divergens då Leif B's företag som är det minsta vi intervjuat men visserligen befinner sig i en mogen marknad använder ersättning efter positions medan resterande

respondenter som har större företag speciellt Jan T, inte använder sig av ersättning genom position som motivation.

5.5 Bolagstyrning

I intervjuerna med våra respondenter så har det framkommit att i löneprocessen kring ledningens löner så sker dessa i tätt samspråk med respektive företags styrelse. Förutsättningarna för ledningarna i våra respondentföretag är precis i enlighet med vad Schlifer och Vishny (1986) menar att företag med starka aktieägare i större utsträckning har möjlighet och resurser att övervaka sin ledning. I motsats till vad Barkema och Gomez-Mejia (1998) som menar att vid en stor andel externa aktieägare så är den verkställande direktörens lön i större utsträckning kopplad till företagets resultat. Det stämmer förhållandevis bra överens med de indikationer som vi fått från våra respondenter som menar att bonusstyrningen och bonusberoendet högt upp i organisationen inte har så stor betydelse och inte något som de lägger stor vikt på, utan menar att det är den fasta lönen som är intressant i dessa sammanhang.

Enligt Finkelstein och Hambrick (1995) så menar de att de borde vara mer fokus på resultat hos de företag som är styrda av ledningen. Våra intervjuföretag är enligt deras definition inte styrda av ledningen i stor utsträckning eftersom de samtliga har minst en aktieägare som äger mer än fem procent av företaget. I samspråk med våra respondenter där det ofta finns starka ägare och ägarfamiljer borde det innebära att de i en lägre utsträckning är intresserade av utvärdering utefter de ekonomiska måtten. En av våra respondenter bekräftar denna teori och det är Bengt G som inte alls är en anhängare av belöningsystem med prestationsbedömning. Men samtliga övriga respondenter menar att de i stor utsträckning använder sig av ekonomiska mått för utvärdering. Exempelvis använder Jan T utvärderingar efter EBITDA, Karl L med stora bonuspotter som baseras på försäljningsresultat men även bland annat Axel A som styr sina enheter med bonus baserat på omsättning.

Hos ett av våra företag som även är familjeägt har vi fått reda på att de har utomstående styrelseledamöter och även bland annat i sin belöningskommitté. Vilket enligt Conyon och Peck (1998) borde innebära att de har mindre incitament att övervaka ledningens beteende. Men kombinationen familjeägt företag och en styrelse/ledningsstruktur som liknar ett aktiebolag väger troligtvis kontrollmöjligheten från ägarfamiljen tyngre i enlighet med Schlifer och Vishny (1986) vilket innebär att ledningen troligtvis är väl kontrollerad. Det styrks även av Jan T's uttalande där han menar att i slutändan så är det ägarfamiljen som har sista ordet.

Styrelsen är ensamt ansvarig för att bestämma ersättningen till ledningen (Finkelstein & Hambrick, 1988) tillsammans med det visar även deras forsknings rapport från 1995 att desto starkare ägare i desto större utsträckning så minimeras ersättningarna till Vd:n. Karl L med flera av våra respondenter menar att desto högre upp i hierarkin de är desto mer godtyckligt satta är ersättningarna men samtidigt så minskar andelen av lönen som är baserad på bonus, det vill säga de är mindre bonusstyrda och utvärderas inte i lika hög grad på grund av deras prestation högre upp i organisationen.

Karin L menar å andra sidan att desto högre upp i hierarkin chefen kommer desto mer kan denne påverka resultatet och desto mer lön kan baseras på resultatmått.

Samtliga respondenter som intervjuats menar att lönerna fastställs enligt den så kallade "farfars-principen". De vi har intervjuat har i stor utsträckning även efterfrågat mer långsiktiga incitament för personer i bolagets ledning, inklusive dem själva. Det strider i viss utsträckning mot vad David et al. (1998) menar att ledningen själva gärna ser kortsiktiga incitament i enlighet med nyttomaximering. Eftersom endast en av våra respondenter även är ägare/aktieägare. Resterande sitter således endast med i ledningsgruppen. Det strider således till viss mån för principerna för aktieägarmaximering som enligt David et al. (1998) skall stämma i dessa sammanhang.

Bengt G som inte är en anhängare av belöningsystem överhuvudtaget och menar att de konkurrerar med den fasta lönen och då med marknadsmässiga löner, Karl L och Axel A menar att det är även den bilden som de har av marknaden. De säger att det numera är de fasta lönerna som de konkurrerar med och för dem finns det en fungerande marknad med utbud och efterfrågan. Karl L menar även att belöningar är blir mer godtyckliga desto högre upp inom organisationen chefen kommer och förhandlingarna sker inte på armlängdsavstånd. Holmström (2005) och Moriarty (2005) menar också att compensation i sig sällan bestäms på en armlängds avstånd utan det är marknaden som företaget jämför sig med och således den som bestämmer lönerna oavsett det rör sig om ett noterat bolag eller ett familjeföretag, men också det faktum att styrelsen har anledning att betala hög lön till Vd:n. Trots Karl L's resonemang om godtycklighet högt upp i organisationen så är resonemangen från våra respondenter lite motsägelsefulla. Flera av våra respondenter uppger att de mycket väl kan på en viktig chefsposition/nyckelposition gå in och godtyckligt höja respektive persons lön för att rekrytera vederbörande eller för att behålla personen i fråga som bland annat Jan T och Karl L menar att de gör då och då.

Jan T representerar det största företaget i vår undersökning och trots att företaget inte är noterat så har de en belöningskommitté. Övriga företag har ingen belöningskommitté. Eftersom onoterade företag inte styrs av de svenska koderna för bolagsstyrning (Halvarsson & Hallvarsson, 2010) är det fritt fram för dem att själva avgöra om de vill ha en belöningskommitté och då ligger de i ägarens intresse om denne är intresserad av att ha en belöningskommitté eller anser sig själv kunna bestämma och övervaka ersättningarna. För annars är sambandet tydligt enligt Conyon och Peck (1998) att i dess frånvaro riskerar ersättningarna att öka. Men trots att den organisationen som Jan T representerar har en belöningskommitté så poängterar han att inget görs utan ägarnas godkännande, vilket enligt teorin skulle betyda att belöningskommittén har fått ett mandat av ägaren att besluta över bonusnivån och görs det överträdelser från det mandatet så måste ägarna tillfrågas.

Enligt Jensen (1993) så är det viktigt för att behärska den interna kontrollen för företag för att svara upp mot förändringar på marknaden. Våra intervjuer vittnar om att det är

en stor utmaning för företagen att ha en effektiv intern kontroll på ersättningssystemen. Jan T beskriver byggindustrin som en volatil marknad där personalomsättningen följer konjunkturen. Karl L med flera beskriver i sin tur fördelen med en stor del rörliga lön. Han syftar då till flexibiliteten i lönestrukturen och sannolikheten att slippa sitta med för höga lönekostnader i dåliga tider, något som drabbar företagets resultat. Karin L och den organisationen som hon företräder har plockat bort vissa nyckelpersoner från belöningsystemen med anledning till mät och kontroll problem. Även de flesta av våra respondenter har belyst riskerna med belöningsystemen och att de kan skapa situationer där investeringsbenägenhet minskar, på grund av att ingen är intresserad att ta pengar från resultatet då ersättningarna är baserade på detta. Karin L beskriver det också som så att de aktivt arbetar med belöningsystem och olika konstellationer, anledningen till att de inte har ett till fullo utvecklat belöningsystem enligt henne är att företaget har expanderat mycket på senare tid.

5.6 Övriga faktorer som påverkar

Det finns en rad övriga faktorer som påverkar hur företagen utformar sina belöningsystem enligt (Barkema & Gomez-Mejia, 1998). Bland annat nämner författarna det påverkar belöningsystemens utformning när ett företag befinner sig på en tillväxtmarknad. Karin L styrker det uttalandet eftersom hon representerar ett företag som har växt kraftigt på senare tid, menar att de inte hunnit fixa alla administrativa bitar avseende belöningsystemen internt i takt med att de växt och olika divisioner inom företaget arbetat skilt från varandra.

Karin L menar även att de på senare tid fått anpassa sig efter finansinspektionens föreskrifter om ersättningar till chefer som arbetar inom den finansiella delen i organisationen och med möjlighet att påverka risk. Det är även något som Barkema Gomez-Mejia (1998) som är tydliga och menar att marknadsregleringar påverkar belöningsystemen. Men vi får även indikationer på att regelverken har en större betydelse än att de enbart påverkar de företagen som är tvingade att följa dem. Exempelvis uppger Karl L att hans företag sneglar på finansinspektionens föreskrifter i syfte att förbättra och säkra sina egna belöningsystem mot exempelvis riskfaktorer.

För Jan T och Karl L som båda representerar företag som har internationell verksamhet och är internationellt diversifierade så har både belöningsystem som det finns en långsiktig komponent inbyggd i. Karl L och hans organisation menar att de baserar sina ersättningar på 3-års snitt, medens Jan T har en gynnsam modell vad avser pensionsavsättningar för att skapa ett långsiktigt incitament hos kompetenta chefer att stanna kvar. De får stöd av Sanders och Carpenter (1998) som menar att detta är vanligare bland företag som är internationellt diversifierade. Värt att notera är att övriga respondenter inte har detta långsiktiga tänk i sina belöningsystem på samma vis och har inte någon betydande internationell verksamhet.

Axel A menar att det är fördel för deras organisation att ha en strategi där de belönar utefter prestation, det skapar flexibilitet och slipper friställa personal i tider då

marknaden är sval. Eftersom de då inte riskerar att sitta med höga fasta lönekostnader som belastar resultatet i stor utsträckning. Detta i enlighet med vad Murray och Gerhart (1998) som menar att betala efter prestation möjliggör att ha en jämn arbetsstyrka oberoende av marknadsläge vilket de ökar produktiviteten och minskar personalkostnader.

Strategier är också något som påverkar enligt författarna ovan, det menar åtminstone Karl L som menar att de har som mål att ett uthålligt resultat skall löna sig, vilket även Jan T ser till i sina belöningsystem. Karin L's organisation har en tillväxtstrategi och hon uttrycker sig att tillväxten påverkar, inte minst det faktumet att de inte hinner bygga ut sina belöningsystem i den takt som de växer. Axel A och hans organisation har valt att ändra strategi från att ha belönat enbart resultat nu även inkludera tillväxt. Som ett sätt att vinna marknadsandelar och växa.

Ett exempel på när kultur påverkar är som Bengt G uttrycker sig att hans filosofi är att ett starkt ledarskap, humanism och ett intresse för människor räcker för att skapa trivsel. Således behövs inte belöningsystem om du arbetar med de värdena i en organisation.

5.7 Ekonomisk- filosofiska argument

Leif B, Jan T och Karl L nämner alla att de har som praxis att ge ut bonusar på budgetbaserade mått då detta oftast skapar en mer korrekt och rättvis ersättning men att de vid speciella tillfällen kan frångå denna praxis. Respondenterna menar då att detta sker vid projekt eller strategiska val som utvecklar verksamheten men där lönsamheten inte visar sig direkt eller där utgången av dessa är osäkra. Då blir det istället subjektiva utvärderingar av vad chefen förtjänar utefter arbetsbelastning och hur väl utfört arbetet är. Bengt G som inte är en anhängare av bonussystem tillämpar även han detta tankesätt men höjer då istället den fasta lönen vilket enligt honom ger en fördel eftersom han då kan förvänta sig en liknande prestation även nästa år av chefen. Respondenterna utsagor tyder på att de följer Moriarty (2005) teori om att förutom betalningar för prestation på fasta mått kan chefer även ersättas beroende på vad de bidragit till prestationen av företaget, vilket då är kopplat till den ansträngning, färdighet och svårighet/komplexitet som arbetet kräver.

Svårigheten med denna typ av ersättning blir då enligt Moriarty (2005) att räkna på vad som gör någon förtjänt och nivån på förtjäntheten utan att använda fasta prestationsmått. Karl L belyser även han detta problem och menar att det är extremt svårt att göra en rättvisbedömning vilket ofta blir väldigt godtyckligt, men menar att han hellre gör denna subjektiva bedömning än att strunta i den svårbedömda chefens ersättning, vilket enligt honom skulle minska samarbetsviljan och skapat bonusar som är baserade på tur då det bara är chefen i slutändan av projektet som får bonus. Med detta resonemang tillsammans med övrigas respondenter svar att de till viss del bygger ersättningar på subjektiva mått men föredrar objektiva ger oss en signal till att de följer Hamner (1975) resonemang att ersättning på objektiva mått är att föredra

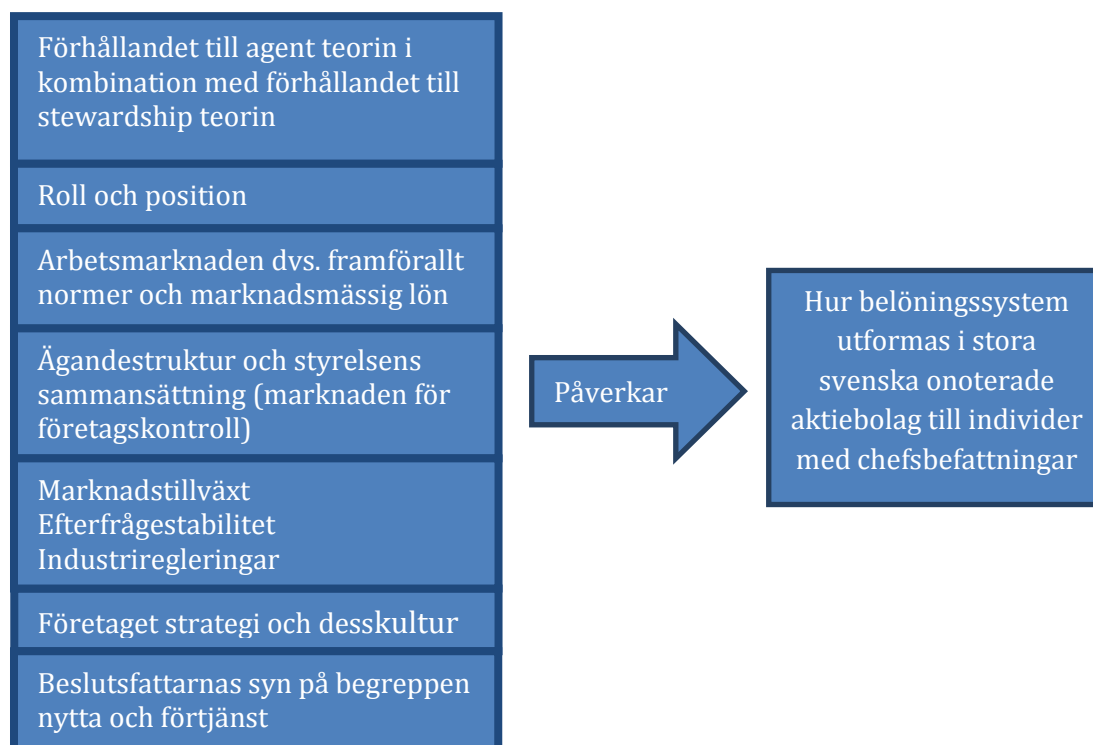
framför subjektiva då detta skapar missnöjda chefer som inte fått en korrekt bedömning.

Även Barker, Jensen och Murphy (1988) resonemang att chefer tenderar att föredra objektiva ersättningar framför subjektiva, eftersom det är enklare att försvara dessa då de inte är lika godtyckliga utan mer lika för alla kan kopplas till Leif B, Jan T och Karl L synsätt då de helst utgår från objektiva mått vilka tenderar att skapa en mer korrekt och rättvis ersättning. Dock tar Barker, Jensen och Murphy (1988) även upp risken att chefer kan välja handlingar som manipulerar prestationsmåten vid objektiva ersättningar för egen vinnings skull, en risk som respondenterna är medvetna om vilket kontrolleras genom uppföljning och kontroll som diskuterats i tidigare avsnitt.

Leif B och Axel A är tydliga på att de kan betala mer för en chef som de avser rekrytera eller en som de vill anställa. Men enbart om de anser att denne chefen är viktig för organisationen. Det i enlighet med Moriarty (2005) som menar att det är ett synsätt som rättfärdigar en lön oavsett storlek om lönen är den mest kostnadseffektiva i förhållande till företagets resultat. Detta synsätt får vi indikationer på att alla våra respondentföretag tillämpar som exempel så menar Bengt G att han gärna höjer den fasta lönen om han anser att en chef presterar bra och ger mervärde åt företaget. Jan T menar att de även för en bra prestation hos sina medarbetare använder sig av långsiktiga incitament för att få dem att stanna kvar längre inom organisationen. Med andra ord samma syfte som Leif B och Axel A har med att höja den fasta lönen, fast Jan T och deras organisation kompletterar med att använda sig av detta långsiktiga incitament som de kallar ”gyllene bojan”.

Karl L poängterar de negativa effekter som prestationsbaserad ersättning skapar. Detta eftersom individer utvärderas efter mjuka och subjektiva mått, och att de ofta skapar avundsjuka med mera hos de anställda som blir negativt inställda och undrar varför deras medarbetare fått en bättre bedömning och en högre lön, istället för att vara glada att de själva fått mer i plånboken. Karl L får medhåll från Barker, Jensen och Murphy (1988) som menar att risken med prestationsbaserade mått är att de kan vara kontraproduktiva med anledning att det skapar osämja anställda emellan. Karin L beskriver de två sidor som hon har upplevt med belöningsystemen, där hon beskriver den negativa sidan med att medarbetare kan bli så slutna att de slutar att samarbeta och bara tänker på sitt eget bästa. Det i sin tur skadar företaget, något som hon får medhåll av från Kohn (1990) som tillägger att det kan få en effekt av att individer enbart fokuserar blint på sin egen uppgift och inte se till helheten. Detta problem har även Leif B uppmärksammat och baserar numera ersättningen på både de avdelningar som chefer har det direkta ansvaret för men även resterande avdelningar som påverkar denna indirekt. Karl L funderar på att införa vinstdelning i sin organisation för att komma tillrätta med det individualistiska problemet, även om han är medveten om att de så kallade ”fripassagerare” problemen kan uppstå i och med vinstdelning.

5.9 Analytisk sammanfattning



Figur 5.9 Analytisk sammanfattningsmodell (Egenkonstruerad)

Modellen ovan ger en bild av de faktorer som påverkar hur stora svenska noterade aktiebolag utformar sina belöningsystem till chefspositioner. I vår analys ser vi tydligt att det är dessa faktorer som påverkar. Nedan följer en sammanfattning av det vi diskuterat i analysen, för att ge en god överblick för läsaren och en sammanfattning och förklaring av modellen inför slutsatsen.

Agentteorin förhåller sig väl mot våra respondenter. Både som kontroll instrument för företagen för att bevaka sina chefer, men även för att skapa incitament för dem att arbeta för företagets (principalens) bästa, då genom belöningar baserade på prestation, de grundas allra oftast på diverse olika resultatmått.

Vidare har några men inte alla respondenter uppgett att de använder sig av diverse belöningsystem för att skapa långsiktighet och undvika suboptimeringar och kortsiktigt beteende, det har även framkommit att vissa positioner har undantagits från belöningsystemen på grund av svårigheter att kontrollera dessa chefers beteende. Viktigt att notera är att respondentföretagen använder sig av både incitament som betalning för prestation men att de även använder sig av kontroll för att sammanfoga principalens och agnatens intressen.

Bengt G, Axel A och Jan T's svar tyder på att de även betar sig i enighet med stewardship teorin och menar att det är andra faktorer än monetära belöningar som driver chefer till att prestera. Ovan resonemang kombinerar de med agentteorins.

Marknaden är av betydelse för företagen i den bemärkelsen att det är framförallt marknadsmässig lön som de konkurrerar med när de skall nyrekrytera folk. Det är sällan som belöningsystem har betydelse i rekryteringen. De känner inget tryck från marknaden att pressa upp sina löner utöver marknadsmässiga löner för att rekrytera och behålla nyckelpersoner/chefer inom organisationen.

Leif B's organisation tillämpar hierarkiska steg som en motivationsfaktor. De andra respondenterna sätter sig emot denna metod och menar att det är viktigast att cheferna får betalt för vad de presterar i första hand. Jan T menar att det skulle vara riskfyllt för deras organisation att använda sig av denna metod, eftersom de då skulle finnas andra aktörer på marknaden som skulle locka över de cheferna genom att erbjuda dem lön för prestation.

Styrelsens roll och ägarstrukturen påverkar hur belöningsystemen utformas. Våra respondentföretag har ett fåtal starka ägare och enligt teorin skulle de indikera på att de har resurser att kontrollera och övervaka ledningen och således skulle det vara en svagare koppling mellan företagets resultat och Vd kompensation. Det stämmer bra överens med de indikationer vi fått från respondenterna där samtliga utan Karin L menar att de är mindre bonusstyrda desto högre upp i organisationen chefen befinner sig.

Den interna kontrollen är en utmaning för företagen, den är viktig för att styra företaget åt rätt håll. Respondenterna uppger att det är en utmaning att behålla denna kontroll för dem, bland annat på grund av kraftig tillväxt och konjunkturcykler. Det är något som de ständigt arbetar med.

Övriga faktorer som kan påverka skiljer sig mycket mellan företagen och de är de övriga faktorerna som präglar och utgör den största skillnaden mellan deras belöningsystem. Karin L brottas med belöningsystemen på grund av att de är ett tillväxtföretag och inte hunnit utveckla systemet till fullo. Marknadsregleringar spelar en stor roll. Ibland även för dem som inte lyder under dem, men kanske sneglar på dem för att förbättra sitt bonussystem.

Något som påverkar är den debatt som bland annat förts av Moriarty (2005) som belyser olika perspektiv på belöningsystem och hur de kan rättfärdigas. De två synsätt som vi observerat att respondenterna förhåller sig till är framförallt betalning baserat på förtjänst, det vill säga baserat på det mervärde chefens handlingar genererar åt företaget. Även nyttan som bygger på att motivera chefer återfinns. Att det är mindre fokus på resultat kan i enlighet med teorin också bero på att företagen inte är styrda av ledningen utan faktiskt av starka ägare.

6. Slutsats

Nedan presenterar vi vårt resultat av studien och svarar på problemformuleringen samt återkopplar till vårt syfte. Slutligen ämnar vi även ge implikationer och förslag på vidare forskning.

För att knyta an till vår inledning, efterfrågades att undersöka betydelsen av olika faktorer som påverkar ersättningen till chefer. Vi fann således ett behov att vidare undersöka detta kvalitativt eftersom forskare menade att de hamnat i en återvändsgränd med de kvantitativa sambanden. Den mesta forskningen var tidigare gjord på stora noterade internationella bolag. Vi valde därför att vända oss mot stora onoterade svenska aktiebolag med anledning till att detta urval inte var undersökt sedan tidigare vilket ledde oss till vår problemformulering:

Vad påverkar utformningen av belöningsystem i stora onoterade svenska aktiebolag till individer med chefsbefattningar?

Det första vi vill nämna är att våra respondenter inte enbart förhåller sig till vare sig enbart agent teorin eller stewardship teorin eller dessas exakta teoretiska design när de utformar sina belöningsystem. Snarare en kombination av de båda, där vi ser indikationer på att de endast anammat delar av respektive teori. De tror på att chefsindivider inte enbart kan styras av incitament så som betalning för prestation eller kontrollåtgärder utan att det finns en stark tro på stewardship, det vill säga att det finns en egen drivkraft i dessa individer som får dem att agera för företagets bästa och inte enbart utefter sitt eget intresse.

Vidare förespråkar agent teorin att principalen och agentens intressen sammanfogas via kontroll alternativt incitament i form av exempelvis belöningsystem. Men våra intervjuer vittnar om att företagen kombinerar dessa två metoder helt oberoende av varandra. Detta genom att de försöker styra deras beteende via belöningar, men utövar även parallellt kontroll över cheferna, vilket inte borde vara nödvändigt enligt denna teori.

Våra respondentföretag menar att bonusar i första hand står för den kortsiktiga prestationen och lönen den långsiktiga. Detta var förvånande för oss med tanke på att den finansiella debatten i media samt efterfrågar belöningsystem som baseras på långsiktiga mått för att motverka risk, vilket även efterfrågas i den teoretiska debatten bland annat av agent teorin förespråkare. När våra respondentföretag använder sig av långsiktiga incitament i belöningsystemet är de oftast i syfte att behålla kompetensen kvar inom organisationen. Visserligen uppger några av våra respondenter att de använder sig av långsiktiga incitament för att minimera risken, men lika ofta kontrollerar de eller plockar bort specifika individer från belöningsystemets för att undvika suboptimering och således risk.

Vår föreställning var innan intervjuerna att marknaden skulle spela en avgörande roll vid nyrekrytering och för att behålla kompetens inom organisationen. Men ingen av våra respondenter menar att de konkurrera med bonusar (belöningssystem) i syfte att attrahera och behålla chefer, inte heller att de påverkas i någon större utsträckning av att marknaden pressar upp lönerna. Till största del så är det marknadslönen som är vägledande och den är tillräcklig för att behålla chefen. Känner företagen ändå av att de måste erbjuda en chef något mer för att få behålla personen är det i så fall den fasta lönen som är instrumentet för det och inte löfte om möjliga bonusar. Tilläggas skall även göras att desto högre upp i organisationen desto mer godtyckliga blir lönerna till cheferna och desto längre ifrån principen om korrekt lönesättning baserad på armlängdsavstånd, även om alla parter är informerade.

Företagen tillämpar inte aktivt olika ersättningsnivåer beroende på hierarkiska positioner som metod för att motivera medarbetare att arbeta hårdare i någon större utsträckning. Våra respondenter menar istället att de är tvungna att betala deras chefer utefter vad de presterar och inte hierarkisk nivå för att kunna behålla kompetent personal från konkurrerande arbetsgivare. Det fanns även indikationer som visade på att erbjuda pengar som motivation för att avancera i hierarkin inte är praktiskt hållbart utan att detta istället görs för att chefen vill ta mer ansvar och växa som individ.

Våra respondentföretag har ett starkt ägande vilket bidrar till att de har incitament och möjlighet att övervaka ledningen och deras beteende så att de agerar i önskad riktning för företaget. Majoriteten av respondenterna vittnar om att de är mindre bonusstyrda högre upp i organisationen vid ledningsnivå, vilket vi anser bero på att de har ett starkare ägande som har möjlighet att övervaka och kontrollera deras beteende.

Det är motsägelsefullt att några respondenter efterfrågar ett långsiktigt incitament i ledningen, trots att de inte är ägare. Det stämmer inte överens med teorierna för nyttomaximering, där varje individ ser till sitt eget bästa. Enligt oss tyder de på att de känner ansvar för organisationen och ser inte enbart till sig själva utan ser det ur ett större perspektiv, går det bra för företaget går det bra för mig.

En av våra respondenter uppger att han inte är en anhängare av belöningssystem och menar att det går att uppnå samma effekt genom ett starkt och engagerat ledarskap. Han menar att det är endast de företag som inte har möjlighet till det som bör tillämpa belöningssystem i syfte att motivera personal. Vi menar att detta kan vara ett alternativ i företag som har ett starkt ägande och personligt engagemang i företaget. Då har ägaren goda möjligheter att påverka och kontrollera sina chefer utan att investera i belöningssystem. I många av våra intervjuer vittnar respondenterna att de får lägga mycket ansträngning på interna kontrollsystem och att det ständigt är en utmaning för dem. Det kan vara intressant att lyfta fram de aspekterna för vidare fundering med tanke på att företagen som vi intervjuat, trots att de har lite olika ägarstruktur oftast har en eller några få starka ägare. Detta kan tyckas underlätta arbetet med att styra företaget och implementera effektiva kontrollsystem, med tanke på resurstillgång och incitament från ägaren vilket är lika med en stark bolagsstyrning.

Vi har fått indikationer på att strategier, marknadsstillväxt, kultur, industriregleringar och efterfrågestabilitet är det som påverkar och utgör den största skillnaden mellan våra respondentföretags belöningsystem. Det är även dessa faktorer som Barkem Gomez-Mejia (1998) efterlyser mer forskning kring. Exempelvis är kulturen en avgörande faktor då Bengt G väljer att bortse från belöningsystem, medan Karl L representerar en företagskultur med generösa belöningsystem till alla inom organisationen. Vi har även iakttagit att belöningsystem baserat på olika resultatmätt utformades beroende på vilken strategi företaget eftersträvar. Industriregleringar spelar inte enbart en stor roll för de företag som måste följa dem, utan även till de företag som använder dessa som jämförelsemått för sina egna belöningsystem, med strävan att förbättra sina egna system. Marknadsstillväxt avgör i vilken takt belöningsystemen hinner utvecklas och slutligen kan efterfrågestabiliteten påverka utformningen av belöningsystemen i syfte av att parera de effekter marknadscyklar kan ha på ersättningar.

Ekonomisk– filosofiska argument spelar en stor roll med anledning av det de beskriver och diskuterar hur ersättningar kan rättfärdigas. Således präglar dessa två förhållningsätten hur belöningsystem kan utformas. De olika synsätt på ersättning som våra respondenter ger, har utmynnat i två resonemang, nytta och förtjänst.

Förtjänst används parallellt med objektiva betalningar för prestations mått som en subjektiv utvärdering av vad chefen förtjänar utefter nivån på arbetsbörda och väl utfört arbete, i de fall där utgången är svår att räkna på eller inte ter sig direkt. Denna ersättning är i form av bonusar på samtliga företag förutom Bengt G som istället höjer den fasta lönen, något som enligt honom gör att han kan kräva liknande prestation av chefen även nästkommande år. Dock är det bara en minoritet av våra respondenter som är medvetna om den tillhörande risken detta medför, nämligen svårigheten i att korrekt och rättvist bedöma en chef med subjektiva mått för att undvika konflikter chefer emellan, något som de trots allt föredrar framför att inte ge ut någon subjektiv bonus alls.

Även nyttan som en chef bidrar med till företaget, det vill säga mervärdet ser respondenterna som något som påverkar utformningen av belöningsystemen. Detta gör att företagen är villiga att betala det som krävs av dem för att rekrytera och behålla duktiga chefer som de menar genererar mervärde åt företaget.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har vi fått veta att långt ifrån alla stora svenska onoterade aktiebolag använder sig av belöningsystem. Det vi önskar framtida forskning att tillföra belöningsystem debatten är att forskning görs på de företag som inte tillämpar belöningsystem, varför de väljer att inte utnyttja belöningsystem och hur de påverkar företagets prestation. Möjligen finns svaret till detta i de övriga faktorer som Barkema Gomez-Mejia (1998) efterlyser mer forskning kring, som exempelvis kultur och strategi och deras påverkan på belöningsystemen.

Källförteckning

Rapporter/Koder

Bergström, J., Molinder, J., & Pettersson, O. (2011). Makteliten – alltid mer, aldrig nog: En studie av inkomstutvecklingen för makteliten perioden 1950 till 2009. *Landstingsorganisationen i Sverige*. LO-tryckeriet: Stockholm.

Europeiska kommissionen. (2006) Den nya definitionen av SMF-företag. Publikationer om näringsliv och industri.

Hallvarsson & Halvarsson. (2010). Swedish Code for Corporate Governance. *Kollegiet för svensk bolagsstyrning*.

Vetenskapliga artiklar

Barker, G.P., Jensen, M.C., & Murphy, K.J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs Theory. *The Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3, pp. 593-616.

Barkema, G., & Gomez-Mejia., L.R. (1998). Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41. No. 2, pp. 135-145.

Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2001). Are CEOs rewarded for luck? The once without principles are. *The Quarterly Journal of Economics*, Aug, pp. 901-931.

Canyon, J.M., & Peck, I.S., (1998). Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 2, pp. 146-157.

Canyon, J.M., Peck, I.S., & Sadler, V.G. (2001). Corporate Tournaments and Executive Compensation: Evidence from the UK. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 805-81.

Canyon, J.M., & Sadler, V.G. (2001). Executive pay, tournaments and corporate performance in UK firms. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Issue 2, pp. 141-168.

Core, J.E., Guay, W., & Larcker, D.F. (2008). The Power of the Pen and Executive Compensation. *Journal of Financial Economics*, Vol. 88, pp. 1-25.

David, P., Kochhar, R., & Levitas, E. (1998) The Effect of Institutional Investors on the Level and Mix of CEO Compensation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 2, pp. 200-208.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 20-47.

Donaldson, L., & Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, Vol. 16, pp. 49-64.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

Ezzamel, M., & Watson, R. (1998). Market Comparison Earnings and the Bidding-up of Executive Cash Compensation: Evidence from the United Kingdom. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 221-231.

Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1988). Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 6, pp. 543-558.

Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1995). The Effects of Ownership Structure on Conditions at the Top: The Case of CEO Pay Raises. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No 3, pp. 175-193.

Gomez-Mejia, L.R., & Wiseman, R.M. (1997). Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3. pp. 291-374.

Gray, S.R., & Cannella, A.A. (1997). The Role of Risk in Executive Compensation. *Journal of Management*, Vol. 23, pp. 517-540.

Hamner, C.W. (1975). How to Ruin Motivation with Pay. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 17-27.

Holmstrom, B. (2005). Pay without performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. *The Journal of Corporation Law*, Vol. 30, Issue 4, pp. 703-715.

Jensen, M., C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, No. 3, pp. 831-880.

Jensen, M.C., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.

Kohn, A. (1990). Incentives Can be Bad for Business. *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-9.

Moriarty, J. (2005). Do CEOs get paid too much? *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 257-281.

Murray, B., Gerhart, B. (1998). An Empirical Analysis of a Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcome. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, No. 1, pp. 68-78.

Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783.

Sanders, W.G., & Carpenter, M.A. (1998). Internationalization and firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 158-178.

Ueng, C.J., Wells, D.W., & Lilly, J.D. (2000). CEO Influence and Executive Compensation: Large Firms vs. Small Firms. *Managerial Finance*, Vol. 26, No. 26, pp. 3-12.

Wood, V.J. (1989). Theory and Research Concerning Social Comparisons of Personal Attributes. *Psychological Bulletin*, Vol. 106, No 2, pp. 231-248.

Litteratur

Descombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forsknings projekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. (2006). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur: Lund.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.