



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Belöningsystem i globala företag: Styrt från ovan?

---

En studie av svenska multinationella företag

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2014

Handledare: Urban Ask

Författare: Lisa Berggren

Chin Yee Tran

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,

Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 14

Författare: Lisa Berggren och Chin Yee Tran

Handledare: Urban Ask

**Titel:** Belöningsystem i globala företag: Styrts från ovan? En studie av svenska multinationella företag.

**Bakgrund och problem:** Globaliseringen har gett upphov till en hårdare konkurrens mellan företag, vilket har lett många företag till att driva delar av sin verksamhet utomlands. I samband med flytt av verksamheten kommer även en del utmaningar, bland annat har individer från olika länder har olika behov. Detta gör att belöningsystemet bör konstrueras efter dessa skillnader. Det finns forskning som stödjer denna anpassning, men det finns även forskning som menar att det inte behövs. Huruvida detta fått genomslag i multinationella företag kan därför behöva undersökas.

**Syfte:** Beskriva om och hur svenska multinationella företag anpassar belöningsystemen i sina utländska dotterbolag.

**Metod:** Primärdatainsamlingen har bestått av kvalitativa intervjuer som genomförts med fyra multinationella företag: SKF, Electrolux, Sandvik och Scania. En standardiserad, strukturerad intervjuguide med öppna frågor användes för att nå den förståelsen som krävdes utifrån en kvalitativ ansats. Det empiriska materialet har sedan kopplats till den teoretiska referensramen som tar upp den tidigare forskning som finns inom ämnet.

**Resultat och slutsatser:** Alla bolag som deltog i studien anpassade i viss utsträckning sina belöningsystem till respektive marknad. Globala ramverk, som utgör grunden för hur belöningar utformas, används men det är viktigt att belöningarna ligger på en marknadsmässig nivå för att kunna attrahera och behålla personal. För att ligga på en marknadsmässig nivå tas hänsyn till kulturella skillnader, lokala institutioner och ekonomiskt klimat.

**Förslag till fortsatt forskning:** Motsvarande studie med omvänt syfte eller inom en viss typ av verksamhet: hur utländska moderbolag anpassar sina belöningsystem till svenska förhållanden samt hur anpassning av belöningsystem sker i multinationella tjänsteföretag. Även en studie från medarbetarens perspektiv för att se hur stort genomslaget av anpassningen av belöningsystem egentligen är.

**Nyckelord:** Belöningsystem, multinationella företag, kulturella skillnader

## **Förord**

Först och främst vill vi tacka vår handledare Urban Ask för de goda råda vi fått under studiens gång. Din inställning, dina kloka ord och dina snabba svar har varit väldigt hjälpsamma.

Vi skulle även vilja tacka alla respondenter som varit villiga att delta och som hjälpt oss med vår uppsats. Linda Anderson från SKF, Karolin Bagge från Electrolux, Tova Åberg från Sandvik och Simon Karlsson från Scania. Utan er skulle studien inte ha varit möjlig.

Göteborg, Maj 2014

Lisa Berggren & Chin Yee Tran

# Innehållsförteckning

---

1. Inledning.....	5
1.1. Bakgrund .....	5
1.2. Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte och frågeställningar .....	6
1.4 Disposition.....	7
2. Metod .....	8
2.1 Tillvägagångssätt .....	8
2.2 Primärdatainsamling .....	8
2.2.1 Urval av företag och respondenter .....	8
2.2.2 Intervjumetod .....	9
2.2.3 Sammanställning av intervjuer .....	11
2.3 Sekundärdatainsamling.....	11
2.4 Trovärdighet .....	11
2.4.1 Validitet.....	11
2.4.2 Reliabilitet.....	12
2.5 Källkritik.....	12
3. Teoretisk referensram.....	13
3.1 Utformning .....	13
3.1.1 Design av belöningssystem.....	13
3.1.2 Icke-monetära belöningar .....	14
3.1.3 Gruppbelöningar .....	15
3.2 Anpassning .....	15
3.2.1 Hofstedes kulturella skillnader .....	15
3.2.2 Andra påverkande omvärldsfaktorer.....	17
3.2.3 “Best practice” .....	17
3.2.4 Institutionell isomorfism .....	18
3.3 Användning .....	18
3.3.1 Agentteori och stewardshipteori .....	19
4. Empiri.....	20
4.1 SKF.....	20
4.1.1 Från koncernens perspektiv .....	20
4.1.2 Belöningssystemet .....	20
4.1.3 Effekter av belöningar.....	22

4.2 Electrolux.....	23
4.2.1 Från koncernens perspektiv .....	23
4.2.2 Belöningsystemet .....	23
4.2.3 Effekter av belöningar.....	25
4.3 Sandvik .....	25
4.3.1 Från koncernens perspektiv .....	26
4.3.2 Belöningsystemet .....	26
4.3.2 Effekter av belöningar.....	28
4.4 Scania.....	28
4.4.1 Från koncernens perspektiv .....	28
4.4.2 Belöningsystemet .....	29
4.4.3 Effekter av belöningar.....	30
5. Analys.....	31
5.1 Jämförelse av bolagen .....	31
5.2 Utformning .....	31
5.3 Anpassning .....	33
5.4 Användning .....	35
6. Slutsats .....	36
6.1 Slutsatser.....	36
6.2 Avslutande diskussion .....	36
6.3 Studiens begränsningar .....	37
6.4 Förslag till vidare forskning .....	38
7. Källförteckning.....	39
8. Bilaga 1: Intervjuguide.....	42
Tabell 1. Sammanställning av intervjuer.....	10
Figur 1. Kulturella poäng för Sverige, USA och Kina. ....	17

# 1. Inledning

---

*Det inledande kapitlet fungerar som en introduktion till studien där en bakgrund till det som kommer att undersökas tas upp. Problemdiskussionen lyfter fram problemet. Vidare presenteras syftet med studien. En fortsatt disposition för resten av rapporten avslutar kapitlet.*

## 1.1. Bakgrund

Efter andra världskriget har världsekonomin öppnats upp för handel mellan flera länder och utveckling har skett i en rask takt. Den dominerande internationella ekonomiska utvecklingen, även kallade globaliseringen, ger upphov till nya relationer mellan länder vad gäller handel och tillväxt. Företag har blivit allt mer tvungna att anpassa sig och att hitta nya strategier för att kunna överleva globalt. Lévy (2007, 595) beskriver detta som “...*the rules of the game in international economy relations have been changing dramatically*”.

Globaliseringen har också gett upphov till en hårdare konkurrens mellan företag, där den hårdare konkurrensen beror på demografiska skiftningar, teknologisk utveckling och spridning av nya idéer (Ilinitich, 1996). Ständiga förbättringar av produkter och processer är därmed avgörande för företags och organisationers överlevnad (Parolini, 1999).

På senare tid har det visat sig att det inte bara är produktionsföretag som flyttar utomlands, utan även tjänste- och byggföretag. Därmed sker inte bara en förflyttning av produktionen, utan även flera andra delar av verksamheten också. Företag har insett att det finns andra fördelar med att utnyttja kompetensen utomlands, vilket kan göra dem mer effektiva och lönsamma. Detta innebär att konkurrensen från andra länder inte längre enbart handlar om pris, utan även om kvalitet (Tuvhag, 2013).

Även företag med bas i Sverige har drabbats av förflyttningar av verksamheten utomlands. Då Sverige anses vara en mogen men liten marknad, tvingas många företag att bedriva sin verksamhet utanför landets gränser. Det beror på att företag får högre omsättning om de har en liten del av en stor, global marknad jämfört med om de har en stor del av en liten marknad. (Wallenberg och Ericson, 2013). Till följd av detta är drygt hälften av Sveriges bruttonationalprodukt export av varor och tjänster, vilket gör Sverige till ett av de ledande länderna inom export i världen (Business Sweden, 2014).

I samband med globaliseringen och att företag bedriver verksamhet i flera länder kommer även flera utmaningar. En stor utmaning kan ligga i hur ekonomistyrningen ska vara utformad med tanke på de stora kulturella skillnader som finns mellan länder (The Hofstede Center, 2014; Lévy, 2007). Ekonomistyrning är till för att påverka beteendet hos de anställda och därmed ge företaget en större chans att kunna uppnå sina mål. Som följd kan den lokala omgivningen kräva anpassning av ekonomistyrning i multinationella företag för att ge önskad effekt (Merchant och Van der Stede, 2012). Belöningsystem är ett område inom ekonomistyrning, vilket används som ett verktyg för att få fram önskvärda beteenden hos de anställda. Belöningsystemet kan därmed anses vara ett grundläggande verktyg för att företagen ska lyckas med sin verksamhet och bidrar med tre effekter till ekonomistyrningen vilka är information, motivation och konkurrenskraft på arbetsmarknaden (Jansen, Merchant och Van der Stede, 2009).

På grund av globaliseringen krävs en större förståelse för vilken roll belöningsystem har i olika kulturer och om anpassning efter lokala förhållanden är nödvändig. Därmed är denna typ av forskning viktig för både lokala och multinationella chefer samt organisationer (Merchant et al. 2011).

## 1.2. Problemdiskussion

Individer upplever saker och situationer olika, vilket kan göra det nödvändigt att se över hur implementering av belöningsystem sker inom multinationella företag. Ett likformligt belöningsystem som implementeras in i en hel verksamhet kan orsaka problem, eftersom individer i ett land kan ha behov och värderingar som skiljer sig från individer i ett annat land (Chiang och Birtch, 2007).

Inom forskning av kulturella skillnader är Geert Hofstede en välciterad forskare. I en av hans studier är Sverige det land som mest värderar sociala relationer och livskvalitet inom arbetslivet. Detta kan medföra konflikter med länder som har en annan värdering som värdesätter självsäker attityd och materiell framgång (Hofstede, 2001). Forskare har kommit fram till att dessa faktorer är de som bäst förklarar de skillnader som finns gällande belöningsystem i olika länder (Merchant et al. 2011). Då Sverige skiljer sig från stora delar av världen inom denna aspekt (Hofstede, 2001) är det intressant att se hur svenska multinationella företag specifikt anpassar sina belöningsystem till lokala förhållanden i andra länder. Detta för att kunna optimera användningen av sina belöningsystem och bäst motivera sina anställda (Merchant och Van der Stede, 2012).

Det finns däremot forskning som går emot anpassning och menar att belöningar är lika oberoende på land (Jansen, Merchant och Van der Stede, 2009) och att det finns belöningar som passar alla individer (Carr och Pudelko, 2006), vilket gör att ingen justering av styrning behövs. Det visar på att anpassning av belöningsystem inte sker i dotterbolag utan följer moderbolagets system. Spekulationer till varför anpassning inte sker är att det är för dyrt eller ineffektivt att skraddarsy belöningsystemen i varje dotterbolag (Van der Stede, 2003). Det talas även om att det skulle finnas något som kallas "best practice" inom management, där varje företags utvärdering som skiljer sig från "best practice" anses vara något som går att förbättra (Carr och Pudelko, 2006).

Det är tydligt att det finns forskning som går emot varandra, vilket lyfter intresset för att utforska ämnet ytterligare. Frågan är i högsta grad relevant på grund av globaliseringen som bidrar till väsentliga förändringar i näringslivet. De skilda åsikterna inom forskningen kan följaktligen leda till spekulation om hur multinationella företag, som är verksamma på flera marknader, egentligen använder sitt belöningsystem samt hur stark kopplingen till teorin egentligen är.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Problemdiskussionen visar på att forskningen kan vara oenig vad gäller anpassning av belöningsystem, varför syftet med denna studie är att beskriva om och hur svenska multinationella företag anpassar belöningsystemen i sina utländska dotterbolag. Målet med rapporten är att kunna dra generella slutsatser, för svenska multinationella företag, i den utsträckning det är möjligt.

För att uppfylla syftet kommer följande frågeställningar, uppdelade på tre områden, att besvaras:

**Utformning:** Hur är belöningsystemen designade?

**Anpassning:** Finns det direktiv från moderbolaget angående utformning av belöningsystem? I vilken utsträckning har i så fall anpassning skett till lokala förhållanden?

**Användning:** Krävs anpassning för att uppnå syftet med belöningarna?

## 1.4 Disposition

### *Kapitel 2: Metod*

Rapporten fortsätter med ett avsnitt där metoden och studiens tillvägagångssätt beskrivs i detalj för att ge en grundligare förståelse för studiens utformning och även en motivering för de val som har gjorts under processen.

### *Kapitel 3: Teoretisk referensram*

Den teoretiska referensramen tar upp, mer ingående, tidigare forskning som är relevant för studien vilket ligger till grund för analysen. Syftet med den teoretiska referensramen är att ge nödvändig kunskap för fortsatt läsning.

### *Kapitel 4: Empiri*

Empirin presenterar utfallet av de kvalitativa intervjuer som har genomförts.

### *Kapitel 5: Analys*

Analysen redogör en koppling mellan tidigare forskning från den teoretiska referensramen och det empiriska materialet, för att få en vidare beskrivning om det som framställs i teorin stämmer överens med vad som sker i praktiken.

### *Kapitel 6: Slutsats*

Till sist dras en slutsats utifrån den gjorda analysen och en diskussion förs om studiens begränsningar. Rekommendationer för vidare forskning presenteras.



## 2. Metod

---

*Kapitlet är en redogörelse av hur studien har gått tillväga och motiverar de val av metod som gjorts. Hur datainsamlingen har genomförts presenteras, samt tankar bakom val av företag och respondenter. Vidare diskuteras studiens trovärdighet i form av validitet och reliabilitet. Till sist argumenteras även trovärdigheten hos valda källor.*

### 2.1 Tillvägagångssätt

Med syftet och frågeställningens tre områden som utgångspunkt krävs en teoretisk referensram, som innehar väsentlig forskning inom området, för att datainsamlingen ska bli så relevant som möjligt. Den teoretiska referensramen används som en vägledning för att formulera intervjuguiden, vilken används för att orientera de områden studien ämnar komma åt. Det empiriska materialet har samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer och presenteras sedan uppdelat efter respektive företag. I analysen knyts det empiriska materialet samman med den uppställda teoretiska referensramen som slutligen resulterar i en slutsats som avser att besvara satta frågeställningar och därmed uppnå rapportens syfte.

En deskriptiv ansats (Wallén, 1993) används i studien där frågeställningarna och analysen utgår från den teoretiska referensramen. Denna ansats anses passa studien eftersom att forskningen inom detta ämne har varit sparsam och rapporten kommer därmed att kunna bidra till ytterligare empiriskt material till forskningen, vilket även är målet med studien. En explorativ (Ibid) prägel finns även på studien för att kunna handla som en utgångspunkt till vidare forskning inom ämnet.

### 2.2 Primärdatainsamling

Den primära datainsamlingen har skett uteslutande med hjälp av kvalitativa intervjuer. Det är motiverat utifrån en kvalitativ ansats i rapporten för att kunna fånga upp komplexiteten samt detaljerna (Jacobsen, 2002) kring utsträckningen av anpassning i utländska dotterbolag. Det ger även en djupare förståelse som kan bidra till en bättre deskriptiv ansats. Kvalitativa intervjuer fångar därmed upp de faktorer studien ämnar komma åt. Följdfrågor kunde ställas och eventuella oklarheter kunde diskuteras ytterligare (Troost, 2010). Respondenterna fick som följd en möjlighet att förklara och i detalj diskutera varje område utefter en tilldelad intervjuguide, vilket ledde till en djupgående diskussion som bidrog till en mer ingående studie.

#### 2.2.1 Urval av företag och respondenter

För att välja ut passande företag till studien ställdes ett antal kriterier upp. Företagen ska ha en global verksamhet med huvudkontor i Sverige. Vidare ska de vara framgångrika och ledande inom sina branscher, eftersom de kan anses vara representativa då andra företag har en tendens att efterlikna framgångrika företag (DiMaggio och Powell, 1983). De deltagande företagen ska vara grundade i Sverige för att försäkra de "svenska traditionerna", jämfört med att vara utländskt ägt från start. Bolagen ska ha ett intervall på cirka 40 000 - 60 000 anställda i världen för att kunna vara jämförbara och för att vara tillräckligt stora för att ha ett globalt perspektiv på belöningar.

Bransch eller typ av verksamhet har inte att behandlas som en påverkande faktor i denna studie. Detta för att studien avser att undersöka svenska moderbolags påverkan på verksamheter i andra länder och inte hur denna påverkan har influerats av branschliknande faktorer.

Ett önskat antal deltagare var sex till åtta företag för att kunna bygga upp en stadig empiri och kunna dra mer generella slutsatser. Ännu fler företag vore bättre i fråga om att kunna dra generella slutsatser, men tidsramen för studien var begränsad och därmed blev även urvalet begränsat. Databasen ”Retriever Business” användes för att få insikt i hur många anställda olika bolag har och därmed för att hitta bolag som passade studien. Bolagen undersöktes sedan vidare genom att deras hemsidor studerades. Totalt elva svenska företag runt om i Sverige kontaktades då det fanns risk att många tillfrågade företag inte skulle ha möjlighet att delta. Fyra av elva företag meddelade till sist att de var villiga att delta och hade möjlighet att delta i studien. Att fyra företag slutligen deltog ledde det till att rapporten fick en mer explorativ prägel, då det är svårt att generalisera utifrån ett begränsat antal företag.

Vid utförandet av denna undersökning har vissa svårigheter dykt upp. Bland annat har ämnesvalet utgjort vissa begränsningar för att få tag på deltagare till studien. Valet av ämne, som faller inom belöningsystem, är ett känsligt ämne för många företag. När denna rapport påbörjades var dess syfte att beskriva om och hur utländska bolag anpassade sina belöningsystem till svenska förhållanden. Tolv utländska företag kontaktades varav ett företag meddelade att de kunde medverka i studien efter två veckor. På grund av detta fick syftet i rapporten ändras till att gälla svenska bolag. Trots det omvända syftet har det fortfarande inneburit en del svårigheter då även svenska företag varit tveksamma till ett deltagande på grund av oron över att diskutera känslig information. Många gånger bad tillfrågade företag om att få läsa igenom de frågor som skulle diskuteras vid en eventuell intervju innan de fattade beslut om att delta. Även tiden då denna rapport skrevs har också utgjort vissa begränsningar. Flera svenska företag som kontaktades var upptagna under perioden och kunde därmed inte delta, även om intresse för deltagande i studien fanns.

Det krav som funnit på lämplig respondent är att denna är insatt i företagets belöningsystem på en global nivå. Respondenterna från respektive företag har varit en person som arbetar inom området på en global nivå. Initialt skickades en beskrivning av vad studien ämnar undersöka till studentansvariga på respektive företag som skickade vidare förfrågan internt. Företagen fick därefter göra sin egen bedömning av lämplig respondent. Att företagen var tvungna att göra denna bedömning om lämplig person berodde på företagets diskretion om sina anställda.

De företag som har valt att delta i denna studie har fått läsa igenom det material som presenteras i empirin för att försäkra sig om att ingen känslig informationen har getts ut och för att se hur det har hänvisats till respektive bolag och respondent. Möjlighet har getts till alla bolag att vara anonyma i studien. Företagen som deltagit har alla valt att vara offentliga.

### **2.2.2 Intervjumetod**

De två första intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats för att underlätta för respondenterna. Det är lättare att bygga upp ett förtroende ansikte mot ansikte och ger en möjlighet till att tolka kroppsspråk hos den som blir intervjuad (Jacobsen, 2002). De två andra intervjuerna bekräftades sent i processen, vilket ledde till att dessa två intervjuer genomfördes över telefon på grund av långa restider. Jämförelsen kan påverkas av det faktum att alla

intervjuer inte genomfördes på samma sätt. En telefonintervju ger större anonymitet till respondenten, men gör det även svårare att bygga upp det förtroende som finns vid personliga intervjuer (Bryman, 2011). Detta kan dock kompenseras genom att båda metoderna fortfarande är av kvalitativ sort, vilket medförde att eventuella oklarheter fortfarande kunde rättas upp på en gång. Varje intervju pågick så länge som krävdes för att få så uttömmande svar som rapporten krävde, dock hade en maxtid på två timmar satts för att inte flyta ut från ämnet och för att underlätta respondenternas planering av deras arbetsdag. Total tid per intervju finns sammanställd i tabell 1 nedan.

**Tabell 1. Sammanställning av intervjuer**

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Titel</b>	<b>Typ av intervju</b>	<b>Tid (timmar:minuter)</b>
SKF	Linda Andersson	Compensation Specialist	Personlig intervju	1:15
Electrolux	Karolin Bagge	Global Compensation Manager	Personlig intervju	1:24
Sandvik	Tova Åberg	Manager Compensation and Benefit, Global Mobility	Telefonintervju	1:05
Scania	Simon Karlsson	HR Specialist	Telefonintervju	0:50

Som kan avläsas i tabell 1 blev intervjun med Scantias respondent märkbart kortare än de andra intervjuer som genomfördes. Anledning till den kortare intervjun kan bero på typ av intervju, dock genomfördes en intervju med Sandvik på samma sätt, vilket gav lika utförliga svar som de personliga intervjuerna. Anledningen till Scantias kortare intervju kan därmed bero på företagets arbetssätt som skiljer sig från övriga bolag, vilket följaktligen gav kortare svar. Scania är dock fortfarande intressant för studien eftersom att syftet med studien är att beskriva om och hur anpassning av belöningsystem sker, oberoende av företagets organisationsstruktur.

En standardiserad intervjuguide (Trost, 2010) se bilaga 1, användes då flera intervjuer genomfördes med respondenter som alla insatta i respektive företags belöningsystem på en global nivå. En strukturerad intervju med öppna frågor (Ibid) genomfördes med alla respondenter för att undvika att komma ifrån ämnet och även för att undvika att styra respondenternas svar. Respondenten avgör då vad som är viktigt och bör diskuteras (Jacobsen, 2002). Intervjuguiden tar endast upp de ämnesområden som ska diskuteras, istället för specifika frågor, eftersom att den önskade effekten av kvalitativa intervjuer är att respondenten själv styr ordningsföljden och val av delasppekter (Trost, 2010). Vid val av detta tillvägagångssätt krävs stor kunskap inom ämnet (Ibid), därmed är intervjuguiden baserad på den teoretiska referensram som presenteras nedan. Varje intervju inleddes med en kort presentation om rapportens syfte. Därefter fick respondenten tid till att presentera sig själv och sin roll i företaget. Detta för att bygga upp ett förtroende och göra respondenten

avslappnad i situationen (Ibid). Följaktligen diskuterades frågeställningens tre områden: utformning, anpassning och användning.

### 2.2.3 Sammanställning av intervjuer

För att dokumentera intervjuerna togs anteckningar löpande under samtalet. Samtliga intervjuer spelades även in med ljudupptagare, med respondentens godkännande, för att kunna gå igenom svaren ytterligare i efterhand. Direkt efter intervjun sammanställdes och diskuterades intryck och svar för att inte glömma bort viktiga detaljer. Sammanställningen började med att använda ljudfilen till att skriva ner hela intervjun. Därefter delades texten upp efter respektive område i frågeställningarna för att sedan skrivas ner i rapporten. Efter att alla intervjuer sammanställts till empiri i rapporten upptäcktes det, på grund av olika svar hos respondenterna, att texten blev upprepande och svår. Empirin skrevs därför om till sitt nuvarande skick, vilket underlättar läsningen samt minskar risken för upprepningar.

## 2.3 Sekundärdatainsamling

För att få fram relevanta frågeställningar och skapa djupare förståelse inom ämnet användes sekundärdata som består av vetenskapliga artiklar och böcker. Dessa har samlats in till den teoretiska referensramen och tar upp de tre stora områdena: utformningen, anpassning och användning. Det skapar en bild av forskningen i nuläget och står som underlag för den kommande analysen. Då teori och tidigare forskning är en viktig del av denna rapport har detta studerats tidigt i processen.

Stor vikt har lagts vid att hitta vetenskapliga artiklar inom ämnet publicerade i pålitliga tidskrifter eftersom de anses kunna bidra med mer trovärdighet till studien (Bryman, 2011). Dessa har sökts fram genom olika databaser som rör ämnet företagsekonomi, men även andra databaser som "Science Direct". Göteborgs Universitets Supersök och "Google Scholar" har också använts för att hitta de vetenskapliga artiklarna som den teoretiska referensramen består av. Källor har även hittats genom att studera referenslistan till redan relevanta vetenskapliga artiklar.

Frekvent använda sökord: "Management control", "management accounting", "incentive system(s)", "reward system(s)", belöningsystem, "cultural differences" och "multinational".

## 2.4 Trovärdighet

Rapportens trovärdighet kan styrkas genom att rapporten är skriven på ett sätt som gör det möjligt för utomstående parter att kunna kontrollera rapportens innehåll. Detta kan göras genom att källor finns tillgängliga både i en källförtäckning i slutet av rapporten samt hänvisningar i texten till respektive författare. I och med att företagen har valt att vara offentliga i rapporten bidrar det också till större trovärdighet i studien. Det ger en möjlighet att kunna bedöma huruvida generella slutsatser kan dras utifrån dessa företag. Vidare kommer rapportens validitet och reliabilitet diskuteras för att styrka rapportens trovärdighet ytterligare.

### 2.4.1 Validitet

Validitet definieras genom att det som undersöks också är det som kommer att undersökas (Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1991; Jacobsen, 2002). För denna rapport kommer validitet framställas i form av att det rapporten avser mäta är relevant och att det går att applicera på flera situationer. Validitet kan delas in i intern och extern validitet (Jacobsen, 2002), där den

interna validiteten förstärks genom att det finns en säkerhet på vad som mäts och en medvetenhet om att andra faktorer inte påverkar det uppmätta resultatet. Denna rapport stärker den interna validiteten genom att ha en teoretisk utgångspunkt vid insamlingen av primärdata samt att intervjuer skett med personer som arbetar dagligen med rapportens frågor. För att förbättra validiteten hos respondenternas svar skickades intervjuguiden ut två arbetsdagar i förväg. Den externa validiteten, som behandlar resultatets överförbarhet till andra organisationer (Jacobsen, 2002) i Sverige, förstärks genom tydlig presentation av rapportens tillvägagångssätt samt att rapporten studerar svenska bolag som kan anses vara världsledande eller bland de större (Electrolux 2014; SKF 2014; Sandvik 2014; Scania 2014) inom sina respektive områden, vilket kan göra dem till trendsättare inom sina branscher (DiMaggio och Powell, 1983).

#### 2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet är ytterligare ett krav som kan ställas för att stärka trovärdigheten. För att inneha reliabilitet ska undersökningen kunna ge ett pålitligt och ett beständigt resultat. Undersökningen ska kunna göras upprepande gånger vid andra tillfällen av oberoende parter och komma fram till ett likartat resultat (Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1991). För att uppnå reliabilitet utgår intervjuerna från ett standardiserat upplägg för att intervjuerna med företagen ska vara så lika som möjligt. Att det däremot inte är specifika frågor som tas upp vid intervjutillfällena kan påverka reliabiliteten negativt, eftersom det är respondenterna som styr det specifika innehållet i intervjun.

En försämrad möjlighet att kunna upprepa studien med samma resultat kan dock kompenseras genom att de ämnesområdena som togs upp var objektiva. Detta minimerar därmed påverkan på respondenternas svar. Vidare noterades respondenternas svar utförligt vid intervjutillfället och spelades in för att minska risken för subjektiva tolkningar. Detta för att även kunna kontrollera att rätt tolkning svaren har gjorts. Efter sammanställning av det empiriska materialet fick respondenterna läsa igenom det för att kontrollera att inga feltolkningar hade gjorts.

#### 2.5 Källkritik

För att en källa ska kunna användas ska den vara valid, inneha relevans och vara reliabel (Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1991). De källor som används i referensramen har valts ut med hänsyn till vilken tid den är skriven och om teorin fortfarande är aktuell. Vid källor som kan anses vara gamla, kommer validiteten på källan kunna styrkas genom att den använts av andra forskare inom området på senare tid. Relevansen av den teoretiska referensramen kan styrkas genom att endast källor som tillför mening till frågeställningarna tas med. Vidare visar källorna reliabilitet genom att vissa källor har använts som undervisningsmaterial på universitet.

Då många av de artiklar som använts i den teoretiska referensramen har samma forskare kan oberoendet (Jacobsen, 2002) ifrågasättas, eftersom det endast avspeglar ett fåtal personers tolkningar av gjorda upptäckter. Detta kan dock kompenseras genom att forskarna kan anses vara bland de ledande inom ämnet då deras skrifter är välciterade.

## 3. Teoretisk referensram

---

*Den teoretiska referensramen delas in i tre olika områden. Inom det första området kommer uppbyggnaden av ett belöningsystem att redogöras för att se var eventuell anpassning kan ske. Därefter kommer teorier som talar för och emot anpassning av belöningsystem i olika länder att tas upp. Till sist kommer teorier som beskriver användning av belöningsystem att lyftas fram. Syftet med den teoretiska referensramen är inte att ta upp alla teorier inom området utan lyfta fram de som har relevans för att besvara rapportens syfte och frågeställningar.*

### 3.1 Utformning

På grund av det rådande ekonomiska läget är det allt viktigare att motivera sin anställda på ett kostnadseffektivt sätt (Incentive Research Foundation, 2012). Därmed är det av stort vikt att hitta rätt belöning till rätt individ för att motivationskraften ska bli så stark som möjligt (Chiang och Birtch, 2007).

#### 3.1.1 Design av belöningsystem

Salter (1973) presenterar i sin artikel ett antal frågor vars svar ger större insikt i hur ett belöningsystem är uppbyggt. Den första frågan behandlar vad som motiverar de anställda bäst. Detta kan bestå av belöningar i form av kontanter eller aktier, som antingen sker direkt eller som skjuts fram i tiden. Den direkta utdelningen, vare sig det är kontanter eller aktier, kan anses vara kortsiktigare och lättare uppmuntra till risktagande. Vidare vid jämförelse av kontanter och aktier, vare sig de är direkta eller uppskjutna, anses aktier ha en mer långvarig effekt eftersom de grundar sig på framtida resultat och bidrar till arbete mot koncernens gemensamma mål.

En annan viktig fråga är vad som ska mätas, alltså vad belöningarna ska baseras på. Det kan vara kvantitativa mått som resultatet för hela koncernen eller resultatet för den enskilda affärsenheten. Det kan också vara en blandning mellan de två resultaten. Det finns även kvalitativa mått, som exempelvis kundnöjdhet, vilket anses ha en mer långvarig effekt än de kvantitativa måtten (Salter, 1973).

Vidare behandlas hur belöningar mäts. Frågan som lyder är om företaget använder sig av en förutbestämd formel för att beräkna storleken på belöningen eller om en subjektiv bedömning görs. En formel kan anses tydliggöra spelreglerna och behandlar alla lika, däremot kan en formel förbise andra viktiga aspekter. Ett exempel är när ett företags resultat ökar med 15 procent och därmed även belöningarna med lika mycket. Samtidigt har den övriga marknads resultat ökat med 25 procent och företaget har därmed tappat marknadsandelar. Vad som ifrågasätts är följaktligen om detta ska belönas eller om detta istället ska straffas. De subjektiva bedömningarna kan därmed få med aspekter som ligger utanför företags egna ramar och samarbete mellan affärsenheter kan även uppmärksammas. De subjektiva bedömningarna tydliggör däremot inte spelreglerna vilket kan göra att anställda undviker risker i större utsträckning. Formelbaserade belöningar är enklare att utföra praktiskt när huvudkontoret inte är speciellt insatt i affärsenheternas egna styrning. Å andra sidan har det en mer kortsiktig effekt (Salter, 1973).

En sista fråga att besvara är hur stora belöningarna är i förhållande till den totala ersättningen de anställda får. Salter (1973) kopplar belöningarnas storlek till den risk de anställda får ta och menar att en större risk bör förknippas med en större belöning och därmed vävs även en personlig risk in. Vidare ska belöningen vara betydelsefull och av väsentlig storlek i förhållande till risken. Följaktligen kan frekvensen av belöningen påverka beteende hos den som mottar belöningen. Om belöningar ges ofta kan de resultera i kortsiktigt beteende, medan belöningar som delas ut mer sällan kan skapa ett mer långsiktigt beteende.

### **3.1.2 Icke-monetära belöningar**

Belöningar kan definieras som något som ger ett värde till den som tar emot belöningar i utbyte mot nedlagt arbete. Belöningar behöver därmed inte bara av monetär karaktär (Chiang och Birtch, 2007). Icke-monetära belöningar kan vara materiella eller icke-materiella. Materiella belöningar är fysiska föremål som den anställda kan hålla och/eller konsumera, exempelvis symboliska gåvor. Icke-materiella belöningar är erkännande av vad den anställda har åstadkommit (Dzurainin och Stuart, 2012). Icke-materiella belöningar kan delas in som kognitiv och emotionell belöning, vilket kan innebära ytterligare ansvar respektive sociala relationer. En annan indelning av icke-materiella belöningar kan göras genom att dela in i organisatoriska, sociala och interna belöningar. Organisatoriska belöningar kan innebära att belöningar uppstår via en befordran eller bättre arbetsförhållanden. Sociala belöningar kan betyda att den anställda får ett erkännande som innebär beröm eller uppskattning. Interna belöningar kan vara känslan av att ha åstadkommit något (Chiang och Birtch, 2007).

Dzurainin och Stuart (2012) kommer i sin studie fram till att företag gör rätt i att implementera icke-monetära belöningar för att motverka de negativa effekter som monetära belöningar kan ha. Enligt studien kan monetära belöningar uppfattas som kontrollerande, vilket kan påverka motivationen negativt. Icke-monetära belöningar anses ofta som mindre kontrollerande och bör därför förbättra motivationen.

#### *Icke-monetära vs. monetära belöningar*

Effekterna av användning av icke-monetära belöningar, istället för monetära belöningar, kan skilja sig beroende på hur de anställda motiveras att prestera av respektive belöning. När det gäller kontanta belöningar är det enklare för anställda att förstå omfattningen. Vid materiell belöning finns det en svårighet med att definiera omfattningen av belöningen, vilket uttrycker sig i att den anställda istället anser att förlusten är mindre om den anställda inte får den materiella belöningen än om det vore en kontantbelöning. Detta leder följaktligen till att en person som är berättigad att erhålla materiell belöning är mer benägen att välja ett lättare mål och därmed visar på en sämre prestation. Personen anser att det inte är lika mycket som står på spel om denne inte skulle uppfylla målet och inte får sin materiella belöning. Med andra ord innebär det att personer som får kontanta belöningar strävar efter högre mål och därmed presterar bättre (Presslee, Vance och Webb, 2013).

Det går däremot att argumentera att materiella belöningar kan ge en högre förväntad tillfredsställelse än kontanter eftersom materiella belöningar har en tendens att kunna vara mer attraktiva (exempelvis uttrycka glädje och njutning). Därmed skulle materiella belöningar kunna göra att anställda, som är mer berättigade att erhålla dessa belöningar, bli mer benägna att uppfylla sina mål. Studier har även visat att den genomsnittliga prestationen var bättre hos de som erhöll materiella belöningar. Detta på grund av den högra attraktionen som finns hos materiella belöningar (Presslee, Vance och Webb, 2013).

### 3.1.3 Gruppbelöningar

Många företag arbetar efter en gruppbaserad arbetsstruktur. Vid en sådan arbetsstruktur kan belöningar behöva anpassas efter gruppen, snarare än individerna. Gruppbaserade belöningar kan förstärka motivationen vid en gruppbaserad arbetsstruktur och därmed förbättra prestationen hos gruppen. Individuella belöningar kan skapa interna konflikter i arbetsmiljön vilket kan försämra gruppens prestation (Naranjo-Gil et al. 2012).

Det finns två faktorer som motiverar individer till att samarbeta, den första är att individen förstår sina belöningar och den andra faktorn är att individen behöver ha en anledning att tro att andra individer kommer att samarbeta. Rätt information, erkännande och rätt belöningar är därför viktigt för att ett samarbete ska fungera (Naranjo-Gil et al. 2012).

## 3.2 Anpassning

På grund av den globalisering som sker läggs allt mer fokus på vad det finns för skillnader på marknader. Dessa skillnader kan uttrycka sig i institutioner, lagstiftningar, förhandlingar av kollektivavtal och egenskaper på arbetskraft. Stor vikt har lagts på kulturella skillnader och att det kan vara orsaken till att företag misslyckas på nya marknader, men samma vikt borde även läggas på att ifrågasätta om dessa skillnader verkligen är så genomgripande och systematiska som de sägs vara (Gerhart och Fang, 2005). Flera studier (Merchant, Van der Stede och Jansen, 2009; Merchant et al. 2011) har undersökt hur belöningssystem används och uppfattas i USA, Nederländerna och Kina, där Nederländerna ansågs vara en representant för västra Europa. Resultaten från studierna visade att det fanns stora skillnader mellan hur företag i olika länder använder sig av belöningssystem. Forskarna bakom studien föreslår att dessa skillnader beror på tre variabler. Dessa är nationell kultur, inkomstskatt och erfarenhet av belöningssystem (Ibid).

### 3.2.1 Hofstedes kulturella skillnader

En av de stora undersökningarna som genomförts inom ämnet kulturella skillnader är signerad Geert Hofstede (2001) vars definition av kultur lyder enligt följande: *“the collective programming of the mind that distinguishes the members of one human group from another”* (Hofstede 2001, 9). Under åren 1967-1973 genomförde Hofstede (2001) en undersökning, hos de anställda på företaget IBM, i totalt 72 länder. Enligt studien existerar inte några universella lösningar på management problem. Genom att studera nationella skillnader kan nya idéer uppstå inom management, organisationer och politik. Hofstede (2001) menar även att det är viktigt att det finns en koppling mellan strategi och kultur, samt antyder att det är lättare för ett företag att anpassa sin strategi efter ett lands kultur än tvärtom. Trots åldern på studien talar mycket för att den fortfarande är relevant inom forskningen (Drogendijk och Slangen, 2006). De fyra faktorer som kommer att inneha mest relevans för studien kommer att presenteras nedan.

#### *Maskulinitet*

En av faktorerna som identifierar kulturella skillnader enligt Hofstedes studier är maskulinitet. Höga poäng inom denna faktor visar på maskulinitet, vilket innebär att personer värderar materiell framgång, självsäkerhet och prestation. Låga poäng visar däremot på femininitet, som värderar att behålla relationer, omvårdnad och livskvalitet (Hofstede, 2001). I maskulina länder kan det innebära att prestationer framhävs starkare där stort fokus läggs på att möta budgetmål och att utvärdera prestationer. I feminina länder kan det innebära att fokus läggs



mer på anställdas välbefinnande och kan därmed hämma effekten av det önskade utfallet, om ett för starkt belöningssystem baserat på prestationer används (Van der Stede, 2003).

### *Maktavstånd*

Med faktorn maktavstånd avses det som skiljer personer som besitter mer makt från dem som besitter mindre makt. De länder som har lågt maktavstånd, det vill säga låga poäng inom faktorn, ser skillnader i makt som något som bör motverkas. Där är även personer som har mer makt obekväma med situationen. Skulden läggs på systemet vid eventuella misstag eller fel. I de länder som har högt maktavstånd, det vill säga höga poäng inom faktorn, anses skillnaden i makt utgöra grunden för samhället. Där får personer med mindre makt skulden för fel och misstag. Det finns också en dold konflikt mellan maktavstånd och icke-maktavstånd i länder med högt maktavstånd (Hofstede, 2001). Vidare tenderar länder med högt maktavstånd att acceptera mer olikheter i belöningar som baserar sig på vilken position, hur lång tid eller status den anställde har i företaget (Chiang och Birtch, 2007).

Det har visat sig att företag med huvudkontor i länder med lågt maktavstånd har lättare att etablera sig utomlands än företag med huvudkontor i länder med högt maktavstånd. Detta beror på att chefer som är vana med högt maktavstånd känner sig obekväma i länder med lågt maktavstånd. Detta är till och med ett problem som uppstår när det gäller länder med mellanhögt maktavstånd som ska etablera sig i länder med lågt maktavstånd (Hofstede, 2001).

### *Osäkerhetsundvikande*

Osäkerhetsundvikande behandlar osäkerhet om framtiden. Faktorn syftar till vilka åtgärder som görs för att undvika den stress som tillkommer när det föreligger osäkerhet om framtiden. Vanliga åtgärder är att regler sätts upp för att förutsäga människors beteende eller att ersätta människor med maskiner för att skapa en säkerhet på kort sikt (Hofstede, 2001).

Individer i länder med högt osäkerhetsundvikande, det vill säga höga poäng inom faktorn, tenderar att inte tycka om prestationsbaserade belöningar eftersom det kräver att individerna tar risker. Det gäller särskilt i de fall belöningar är subjektivt bestämda. Individerna är därmed mer benägna att föredra belöningssystem som innehar tydliga resultatmål med stark koppling mellan ansträngning, prestation och kompensation framför subjektiva belöningar (Van der Stede, 2003).

### *Individualism*

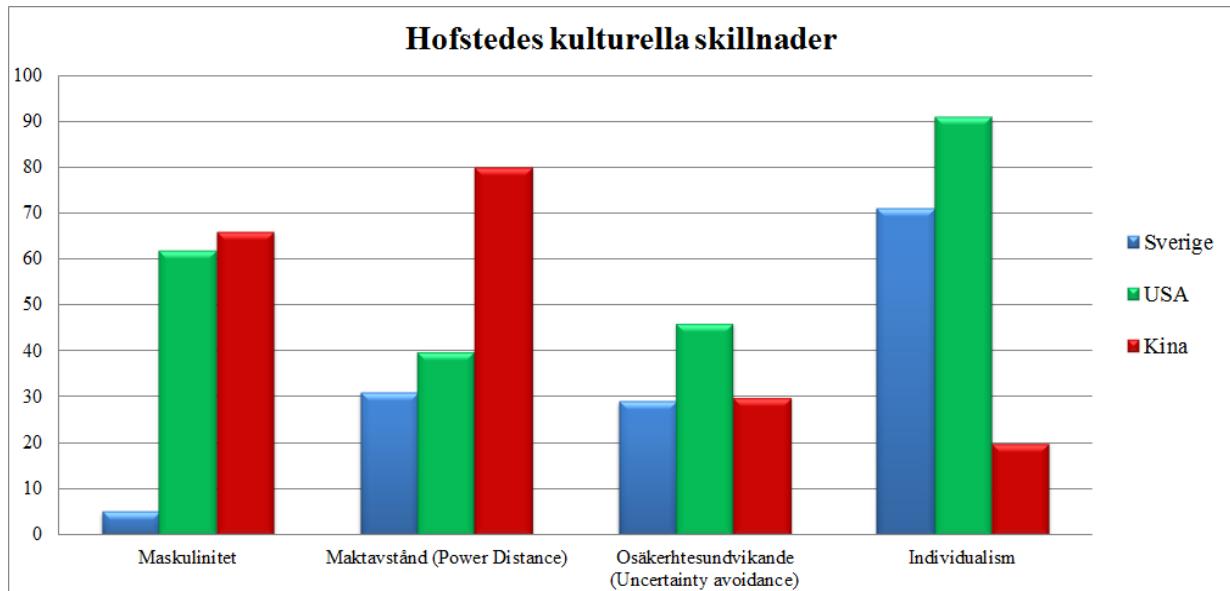
Denna faktor syftar till relationen mellan individualism och kollektivism i samhället, om människorna ser sig själva som en individ eller som en del av en grupp. Ofta finns ett starkt samband mellan individualism och maktavstånd, där hög kollektivism ofta är positivt korrelerat med högt maktavstånd. Höga poäng visar på individualism, medan låga poäng visar på kollektivism (Hofstede, 2001).

Länder med hög kollektivism syftar till viljan att tillhöra en grupp och därmed välfärden av gruppen. Länder med hög individualism lägger däremot fokus på individen själv där individuella prestationsmått och belöningar framställs (Van der Stede, 2003). Det visar sig därmed att företag med kollektivistiska individer efterfrågar gruppbaserade belöningar och inte individuella belöningar. Detta kan även förklaras genom att grupper kan bestå av två sorters individer. Antingen består gruppen av individualister eller kollektivistiska. Om en grupp består av individualister innebär det att de värderar sina personliga mål högre än gruppens

mål, vilket innebär att det ibland kan uppstå interna konflikter. Om en grupp däremot består av kollektivist, innebär det att det inte finns sådana interna konflikter eftersom att den anställdes mål är förenligt med gruppens mål (Naranjo-Gil et al. 2012).

### *Skillnader mellan länder enligt Hofstedes studie*

Nedan redovisas Sveriges, USA:s och Kinas poäng i de olika kulturella faktorerna som beskrivits ovan.



Figur 1. Kulturella poäng för Sverige, USA och Kina

(The Hofstede Center, 2014)

### 3.2.2 Andra påverkande omvärldsfaktorer

Andra omvärldsfaktorer än nationell kultur kan påverka utformningen av styrningen hos multinationella företag, vilket kan kräva anpassning till lokala marknader. En av faktorerna kan vara lokala institutioner, vilket bland annat handlar om reglering av bolagsstyrning samt lagar om anställning och upprättande av kontrakt. Exempelvis kan vissa länder ha starka fackföreningar vilket gör det svårare att införa bonus relaterat till prestationer då fackföreningar ofta framhäver ett belöningsystem som är seniorbaserat (Merchant och Van der Stede, 2012).

En annan faktor som kan påverka kan vara det ekonomiska klimatet i respektive land som företaget är verksamt i. Bland annat påverkar inflationen, vilket kan utgöra stora skillnader mellan länder. Inflationen skapar en finansiell risk. Likheten mellan finansiella mätsystem kan påverkas av extremt hög inflation när företag väljer att redovisa i reella termer istället för nominella (Merchant och Van der Stede, 2012).

### 3.2.3 “Best practice”

Sedan länge har klassisk forskning inom management kommit fram till att ekonomiska krav skapar tryck för “best practice” i management, det vill säga något som fungerar i alla avseenden (Suttapong, Srimai och Pitchayadol, 2014) oavsett kultur och sammanhang (Carr och Pudelko, 2006). Efter industrialiseringen har det blivit vanligt att länder som kommit in senare i utvecklingen tenderar att efterlikna de modeller och tillvägagångssätt som tidigare använts av andra företag (Carr och Pudelko, 2006). Vidare visar andra studier på att

konvergens finns mellan affärsenheter och dess moderbolag. På grund av den för svaga effekten som nationella kulturella skillnader kan ha, tenderar de utländska affärsenheterna att likna moderbolaget. Det går därmed att argumentera att anpassning av belöningsystem för varje subkultur i varje affärsenhet till skulle vara för kostsam och/eller vara för ineffektivt (Van der Stede, 2003).

### 3.2.4 Institutionell isomorfism

Eftersom att globaliseringen har ökat allt mer på senare tid visar forskning på att management mellan länder driver mot en standardisering (Chiang och Birtch, 2007). En standardisering kan vidare förklaras genom institutionell teori, där teorin handlar om påverkan av sociala normer, rationaliseringar och regler som formar strukturen av ett företag. Inom teorin finns en institutionell isomorfism (Brandau et al. 2013). Isomorfism är en tvingande process, som på grund av faktorer från omgivningen, gör att företag tenderar att efterlikna varandra (DiMaggio och Powell, 1983).

Inom institutionell isomorfism finns tre mekanismer: tvingande, minetisk och normativ isomorfism. Tvingande isomorfism förekommer genom påtryckningar från institutioner som företag är beroende av. Dessa påtryckningar är av både formell och informell karaktär vilket kan komma från stat och myndigheter och tvingar på så sätt fram förändringar i företag. Som resultat blir företag mer lika varandra för att kunna förhålla sig till de utsatta ramarna från institutioner inom varje land. Detta leder i sin tur till att dotterbolag tenderar att anpassa sina metoder, såsom redovisning och prestationsutvärdering, till att vara förenliga med modebolagets metoder. Annan tvingande isomorfism är sociala och kulturella förväntningar som också spelar in (DiMaggio och Powell, 1983).

Minetisk isomorfism uppstår när det finns en osäkerhet. Det kan innebära att det finns standardåtgärder som tas till när problem uppstår eller när det finns osäkra mål eller omgivningar. När lösningarna på problemen är osäkra eller oklara kan det vara aktuellt att använda sig av befintliga lösningar som möjligen inte är optimala, men fungerar ändå. Dessa lösningar kan då vara effektivare eftersom att de ofta är billigare. Detta innebär också att företag tenderar att likna andra företag som är framgångsrika inom samma bransch, då dessa framgångsrika företag upplevs inneha en viss legitimitet som andra strävar efter (DiMaggio och Powell, 1983).

Normativ isomorfism innebär att även om det finns en variation mellan professionalism inom ett företag är det samma professionalism som återfinns mellan företag. Detta på grund av att det inom professionalismen föreligger en bas och legitimitet för yrket som sprids via universitet och andra utbildande institutioner. Detta skapar individer inom samma yrke som är utbytbara mellan olika organisationer (DiMaggio och Powell, 1983).

## 3.3 Användning

Olika belöningar tas emot annorlunda beroende på individen och varierar därför i effektivitet som incitament och motivationskraft. Incitamentet som finns i belöningar är alltså väldigt beroende på sin mottagare. När belöningen passar individen förstärks det önskvärda beteendet och därför anses belöningar vara ett av de effektivaste verktygen för att hantera människor (Chiang och Birtch, 2007).

### 3.3.1 Agentteori och stewardshipteori

Två rationella individer som båda försöker att maximera sin egen nytta är grunden i agentteorin. Ägare blir principaler när de anställer någon som ska arbeta för dem, en agent. Ofta tillämpas teorin mellan aktieägare och ledningspositioner i ett företag. Orsaken till att ägare inte själva driver sin verksamhet är dagens kapitalmarknad. Det typiska ägarskapet i nuläget har delats in i mindre andelar, men har fortfarande kvar ambitionen om att maximera avkastningen på sin investering. Detta innebär att agenten accepterar uppdraget, om att maximera principalens nytta, endast för att denna själv ser tillfället att maximera sin egen personliga nytta på bekostnad av principalen. Syftet med agentteorin är minska agentkostnader genom interna kontroller och styrmedel som ämnar behärska agentens beteende (Davis, Schoorman och Donaldson, 1997).

När anställda inte är motiverade av att maximera sin egen nytta utan istället strävar efter att maximera organisationens eller principalens nytta kallas det för stewardship. Den anställdes mål är alltså förenligt med organisationens mål. Det innebär att även om den anställdes och organisationens mål inte är lika, kommer den anställda ändå att följa organisationens mål eftersom den anställda placerar organisationens värderingar högre än sina egna. Detta återspeglas även genom att den anställda ser sig själv som en del av organisationen och genom att maximera företagets nytta, maximerar den anställda även sin egen nytta (Davis, Schoorman och Donaldson, 1997).

Den största skillnaden mellan agent- och stewardshipteori handlar om yttre och inre motivation. Agenter enligt agentteorin motiveras av yttre, materiella belöningar som kan mätas, handlas med och som har ett marknadsvärde. Belöningarna kan styra agentens och principalens intressen mot varandra, då det fungerar som belöning respektive straff när agenten verkar för principalens nytta eller onytta. I situationer när agenten har ett informationsövertag och är svår att övervaka är det fördelaktigt att basera belöningarna på företagets framgång på lång sikt, för att styra agentens intresse mot principalen. Enligt stewardshipteorin motiveras stewards av inre, icke-materiella belöningar som möjlighet att utvecklas, tillhörighet och självförverkligande. Stewards relation till principalen förstärks då genom denna typ av belöningar (Davis, Schoorman och Donaldson, 1997).

Problem kan uppstå när principalen och den anställda har olika syn på deras relation. Om den anställda väljer att agera som en agent och organisationen väljer att behandla den anställda som en steward kan problem uppstå. Agenten kommer vara opportunistisk och utnyttja principalen som kommer känna sig förrådd och troligtvis öka kontroller eller försöka avskeda agenten. Vid en omvänd situation där den anställda agerar som en steward och organisationen behandlar denne som en agent, kommer den anställda att bli frustrerad och inte kunna tillfredsställas av de inre belöningar som de önskar. Det kan sluta med att de anställda slutar bete sig som stewards eftersom de anser sig vara utbytbara (Davis, Schoorman och Donaldson, 1997).

När både organisationen och den anställda har olika syn kommer det slutligen leda till att båda erhåller en principal-agentrelation där de båda strävar efter att minska potentiella kostnader. Om båda parter istället hade valt en principal-stewardshiprelation från början skulle målet istället vara att sträva efter att maximera den potentiella prestationen. Den anställda strävar då efter organisationens bästa och organisationen engagerar den anställda och använder sig av ”empowerment” (Davis, Schoorman och Donaldson, 1997).

## 4. Empiri

---

*Nedan presenteras den sammanställda empirin från de intervjuer som genomförts med svenska multinationella företag. Först presenteras de bolag och respondenter som deltagit i studien för att sedan övergå till att ta upp hur respektive bolag arbetar med belöningsystem.*

### 4.1 SKF

Svenska Kullagerfabriken, mer känt som SKF, är en industrikoncern som levererar produkter, lösningar och tjänster när det kommer till lager, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. Bolaget grundades 1907 och hade global närvaro redan på 1920-talet med verksamheter i alla fem världsdelar. Mer än hundra år senare är SKF representerat i mer än 130 länder, med produktion i 29 länder och har ungefär 46 000 anställda (SKF, 2014). Drygt en fjärdedel av SKF-koncernens omsättning är lönerelaterade kostnader. Linda Andersson (LA) har representerat SKF i denna studie i sin roll som ”Global Compensation Specialist”. LA har arbetat tre år på SKF efter att tidigare arbetat med dessa frågor som konsult.

#### 4.1.1 Från koncernens perspektiv

Verksamheten i SKF har från början varit decentraliserad och därmed fortsatt växa decentraliserat. Detta har i sin tur påverkat belöningsystemet. På grund av frånvaron av den centraliserade styrningen har koncernen idag snarare haft som uppgift att fånga in styrning än att skicka ut direktiv till olika enheter. LA menar att SKF försöker bli mer centraliserat, då de strävar efter en mer global struktur. Det är viktigt att medarbetare ska kunna känna igen sig i företaget när de åker mellan länder. För internationella chefer är det även bra om det återfinns likadana processer för de underställda. Koncernens kontroll handlar därmed mer om att lyfta det lokala perspektivet och se helheten i en gemensam struktur för de lokala processerna.

Syftet med SKF:s olika belöningar ligger främst i att kunna attrahera ny och behålla befintlig personal för att främja företagets framgång. Det medför att SKF alltid strävar efter att ligga på marknadsmässiga nivåer i sin ersättning till anställda, vilket innebär att belöningar ser olika ut runt om i världen för att passa in på respektive marknad.

#### 4.1.2 Belöningsystemet

SKF arbetar i sina belöningar med ”The Reward Mix”. I den ingår lön (grundlön, kortsiktig och långsiktig ersättning), lärande och utveckling, förmåner samt kultur/miljö. LA påpekar att SKF måste lägga lika stor vikt vid alla dessa delar och att alla måste vara marknadsmässiga.

När det kommer till monetär ersättning använder sig SKF av olika program till olika nivåer. En ersättningskommitté lämnar förslag på årsstämman för hur ersättning till ledningen ska se ut och detta bryts sedan ned till olika nivåer. På lokal nivå utformar dotterbolagen själva belöningar, men de måste dock hålla sig inom koncernens riktlinjer vad gäller belöningar.

Något som används i SKF är ”International Position Evaluation” (IPE), en metodik som gör det möjligt att värdera olika positioner i företaget. Dessa stäms sedan av mot det aktuella landets lönestruktur för att hitta en marknadsmässig lönenivå. Inom landets lönestruktur finns olika intervall för olika värderade tjänster. Var den anställde hamnar inom intervallet beror på individuella faktorer som erfarenhet, historisk lön och hur personen presterat i en

“Performance Management” process. Det är en process där varje anställd får sätta upp personliga mål som ska uppnås på ett år.

Det ekonomiska klimatet är något som påverkar anpassningen på lokal nivå, vilket blir extra tydligt genom att studera skillnader mellan hög- och låginflationsländer. Ofta justeras lön flera gånger per år i länder med hög inflation. Oroligheter inom ett land kan också påverka anpassningen. Andra ekonomiska aspekter, exempelvis skattelagstiftning och socialförsäkring bidrar till skillnader mellan länder. När det lokala programmet avviker från koncernens uppsatta struktur måste den först godkännas av koncernen innan den kan tillämpas. Dock menar LA att det är väldigt sällan det lokala programmet avviker från koncernens ramar och utgör därmed sällan problem.

### *Grundlön*

SKF har som princip att lönen ska vara marknadsmässig, vilket gör att lönen skiljer sig mellan marknader och länder. Principen är viktig för att företaget ska kunna vara en attraktiv arbetsgivare. Anpassning sker genom att lönen ska ligga runt medianlönen i de olika länderna. Det finns samtidigt ett samband mellan länderna eftersom de måste ligga inom koncernens ramar. För att se till att lönen inte avviker från marknadens standard utför SKF en rad olika processer, SKF deltar bland annat i marknadsundersökningar i alla länder där de är verksamma.

IPE, som nämnts tidigare, används för att ranka tjänster medan lönestrukturer från varje land avgör lönenivån för olika värderade tjänster. Varje marknadsbolag får därmed lämna in förslag om max och minimilön till koncernen. Lönestrukturerna baseras per land och dessa data sammanställs av en global leverantör, vilket gör data likvärdig och ger möjlighet att jämföra länder. Andra faktorer som kan påverka strukturen i vissa länder är kollektivavtal, som exempelvis i Sverige. Detta kan innebära att det behövs en viss struktur för en viss grupp i landet, vilket kan avvika från koncernens ramar. Så länge lagar och kollektivavtal inte bryts så vill dock koncernen att lönen ska följa dess ramar så mycket som möjligt.

Vad gäller den årliga löneökningen får respektive land konstruera sina egna riktlinjer för att ligga på en marknadsmässig nivå. Riktlinjerna blir därefter bedömda av koncernen, som ska försäkra att riktlinjerna följer de ramar som koncernen har satt upp. Den relativa löneökningen kan skilja sig i stor omfattning mellan olika länder. Exempelvis kan ett land med hög inflation ha en årlig löneökning på 25 procent, som i Latinamerika, medan en årlig löneökning på två procent kan vara mer realistisk i vissa delar av Europa.

### *Kortsiktiga belöningar*

SKF har även ett kortsiktigt variabelt program som ges till de 600 ledande befattningsinnehavarna samt nyckelpersonerna inom SKF koncernen. Dessa 600 personer är fördelade globalt, dock med en stor andel i Sverige tack vare huvudkontorets placering i Göteborg. Utformning i detta program varierar däremot beroende på position och arbetsuppgifter. Grunden i belöningarna är finansiella mål, som på senare tid har gått från att vara baserade på koncernens resultat till att vara mer utformade efter individen. Det ska vara möjligt för den anställda att kunna relatera till målen och att kunna påverka.

Nytt för 2014 är att drygt 20-30 procent av belöningen ska komma från individuella mål satta av den anställda och dess chef. Därmed kommer en del av belöningen bli subjektivt bedömt

av hur väl individen uppnått sina egna mål. Införandet av en subjektiv dimension i programmet till de 600 viktigaste nyckelpersonerna har fått blandad respons av anställda. LA menar att den subjektiva bedömningen kan vara bra för motivationen, men att vissa föredrar enkelheten och objektiviteten i att använda finansiella mått.

Programmet har en gemensam struktur för utvärdering av lön och för den kortsiktiga rörliga lönen. Programmet har ett tak som innebär att en anställd inte kan få mer än 25-30 procent av sin grundlön i variabel lön. Enligt LA är detta inte alltid optimalt eftersom marknadspraxis i vissa länder, speciellt USA och Kina, har en mycket högre andel rörlig lön. LA påpekar att det är viktigt att ha en global plan som många individer får plats i, men samtidigt är det också viktigt att vara marknadsmässig på en lokal nivå.

### *Långsiktiga belöningar*

Ett långsiktigt aktieprogram på tre år ges till de 300 viktigaste nyckelpersonerna inom koncernen. Utdelningen på aktierna utgår från koncernens ”Total Value Added”, ett finansiellt mått som blir lika för alla som ingår i programmet. Programmet stämmer av det finansiella måttet mot uppsatta mål i början av programmet för att sedan jämföra med utfallet tre år senare och grundar då belöningar på utveckling av måttet. De personer som ingår i programmet delas in i fem olika kategorier och får efter kategori ett förbestämt antal aktier. VD får högst antal aktier och därefter trappas antalet aktier ner per kategori.

### *Andra typer av belöningar*

De andra tre delarna av “The Reward Mix”, nämligen förmåner, kultur/miljö samt lärande och utveckling, är något som SKF lägger en stor vikt på. Förmåner är de mest lokalt anpassade eftersom de anpassas till marknadspraxis. Inom kultur/miljö finns ett program som kallas för SKF Care, vilket definierar SKFs syn på hållbarhetsarbete. Det lyfter fram stolthet hos anställda enligt LA genom att SKF närvarar vid bland annat idrottsevenemang för ungdomar. Inom lärande och utveckling finns flera program som fått stor uppmärksamhet. Ett program är “Fast Track Asia” som ska generera cheftillväxt i Asien för att utveckla kompetensen hos medarbetare i regionen, istället för att skicka dit personer från andra kontinenter. Ett annat program är “Excellence Award” som ska stimulera utvecklingen hos anställda genom en nomineringsprocess, vilket lyfter fram enastående prestationer inom olika kategorier som sedan uppmärksammas vid en ceremoni på huvudkontoret.

### **4.1.3 Effekter av belöningar**

Om SKF inte arbetar med marknadsmässiga ersättningar kan de förlora personal och/eller ha svårt att rekrytera ny personal. För att hitta en lämplig nivå på ersättningar framhäver LA vikten av att titta på rätt benchmark. SKF jämför sig själva ofta med andra industrikoncerner för att hitta en marknadsmässig nivå, men kan i vissa fall behöva se över benchmark från andra typer av verksamheter beroende på vilken typ av tjänst det gäller. Det behöver däremot inte alltid vara det ekonomiska som är avgörande. Pension och trygghet i anställningen är andra viktiga faktorer. Här kopplar LA tillbaka till “The Reward Mix” eftersom att SKF är tvungna att inkludera alla delar av belöningar, monetära och icke-monetära, då SKF är ett traditionellt företag. LA spekulerar bland annat i att företag med mycket tillväxt eller bemanningsföretag som omsätter mycket personal skulle kunna satsa mer på de monetära delarna av “The Reward Mix”, vilket inte SKF kan.

## 4.2 Electrolux

Electrolux är en av världens ledande tillverkare av hushållsmaskiner och erbjuder innovativa lösningar för hem och företag. Bolaget har varit verksam sedan 1901 och har i nuläget ungefär 61 000 anställda i 60 länder, men finns representerat i 150 länder. Karolin Bagge (KB), som representerar Electrolux i denna undersökning, arbetar som ”Global Compensation Manager” i bolaget sedan cirka fem månader tillbaka med en bakgrund på ungefär åtta år inom samma område på flera globala företag samt som konsult.

### 4.2.1 Från koncernens perspektiv

Huvudkontorets syfte är främst att styra på en övergripande nivå. Bolaget har delat upp sig i en region per världsdel, som vardera arbetar efter egna strukturer för hur belöningar ska utformas. Från de regionala nivåerna bryts policys ner ytterligare till varje enskilt land. Det finns kompensationsspecialister i alla de större Electrolux-länderna. De länder som saknar kompensationsspecialister har istället en HR-generalist. Dessa kan vända sig till den regionala nivån eller koncernnivå för stöd i frågor som vad som erbjuds nyanställda och dylikt. Koncernen har dock vissa styrdokument och policys som förtydligar hur och vad man vill betala för, eftersom att en global standard inte skulle gynna företaget, exempelvis trycker företaget här på ersättning efter prestation.

Syftet med belöningar är framförallt att kunna attrahera ny och behålla nuvarande personal, vilket är viktigt att beakta när en ny anställning ska genomföras. Det är även viktigt att kunna få ut rätt prestation, vilket gör att det är viktigt att kunna differentiera belöningar där det behövs.

### 4.2.2 Belöningsystemet

Belöningsystemet på Electrolux består av ett paket där flera aspekter av ersättning vävs samman. Som medarbetare på företaget är det meningen att denne ska få en helhetsbild av sin ersättning. Hur paketet, det vill säga mixen av belöningarna, ser ut är olika beroende på bland annat befattning och anställningsland. Paketet består av grundlön, kort- och långsiktigt ersättningsprogram samt förmåner, vilka alla ska ligga på marknadsmässiga nivåer.

Det ekonomiska klimatet är något som påverkar alla delarna av ersättningen. Det påverkar också hur det går för företaget och därmed vad företaget har råd med, vilket i sin tur påverkar budgeten för lönerevisionen samt hur företaget lever upp till målen i de kortsiktiga och i de långsiktiga ersättningsprogrammen. Andra faktorer som kan skilja sig mellan länder påverkar också, exempelvis kollektivavtal som är stora i Sverige.

#### *Grundlön*

Grundlönen utgår först och främst från befattningen på den anställda. Den ska vara rätt värderad för att kunna säkerställa både en intern och en extern jämförelse. Detta för att det ska finnas en intern struktur där grundlönen ska vara rättvis, men det ska även finnas en extern struktur där grundlönen är marknadsmässig. Det är viktigt att lika tjänster inom bolaget har lika ersättning inom lokala intervall. Det externa syftar på en nivå som ligger i linje med konkurrenterna, i fråga om kompetens, för att vara en attraktiv arbetsgivare samt kunna behålla personal. Grundlönens utveckling beror sedan på hur den anställda utvecklas och kopplas till det givna löneintervallet som finns till varje befattning. Bedömningen drivs av den



anställdas prestation och av en "Performance Management" process. Processen utgår från personliga och individuella mål som den anställda och dess chef gemensamt kommit fram till.

Budgeten för lönerevisioner ser olika ut beroende på land. Ersättningsnivåerna är även olika. När bolaget sätter budgeten som ska utgöra utrymmet för revisionen beaktas bland annat den konkurrerande marknaden, hur den kommer röra sig och om den kommer ligga i samma nivå som inflationen. Hur marknaden ligger till stäms av genom undersökningar och internationella nätverk. Beroende på om marknaden hamnar högre eller lägre än inflationen finns det olika sätt att hantera det.

### *Kortsiktiga belöningar*

Det kortsiktiga programmet, som sträcker sig över ett år, är den rörliga delen av ersättningen, även kallad bonus. Den variabla ersättningen styrs av befattning och nivå på arbetet. Det finns en lägsta nivå, en "target" nivå och en maxnivå till målen. Det är först efter att den anställda uppnått lägsta nivån som den börjar bygga upp sin bonus. Maxnivån är taket på bonusen och "target" nivån är vad som bör uppnås över tid. Dessa nivåer tydliggör den ambitionsnivå som krävs och vad den anställda bör uppnå med sitt arbete. En bättre prestation leder alltså till en större ersättning. KB tydliggör att bonusen ska ses som en del av den totala ersättningen och inte något som den anställde får utöver ersättningen. KB berättar också om specifika skillnader mellan regionerna och nämner exempelvis att Nordamerika har en större andel variabel lön än många länder i Europa.

Den variabla delen av ersättningen baseras endast på finansiella mål. Målen sätts tillsammans med ekonomiavdelningen, då de är medvetna om vad som kan anses vara rimligt. Eftersom att det kortsiktiga programmet endast är knutet till finansiella mål är det beroende av hur det går för företaget. Om det skulle gå dåligt för företaget flera år i rad och om de anställda har en stor del av sin ersättning i variabel lön, skulle de anställda få mindre och mindre i total ersättning. Detta kan utgöra ett problem då bolaget riskerar att förlora kompetens till andra bolag. För att förhindra detta får bolaget se över hur målen sätts och vilka målnivåer som är relevanta. Detta innebär att det ibland kan vara aktuellt att sänka föregående års ambitionsnivåer för att kunna säkerhetsställa en marknadsmässig standard på lönen.

### *Långsiktiga belöningar*

Det långsiktiga programmet styrs centralt och är ett begränsat program som endast omfattar de högsta befattningsinnehavarna i bolaget, vilka är cirka 200 stycken, och består av aktier som kopplas till koncernens resultat. Programmet riktas till en grupp individer som företaget bedömer kan påverka företagets strategier och framgång på lång sikt. Därmed är Electrolux villiga att betala för långsiktighet och kunna säkerhetsställa att deras ambition ligger på samma nivå som ägarnas.

Det kan vara svårt att sätta relevanta målnivåer på ett långsiktigt program som mäts över flera år. Tanken med att arbeta mot ett specifikt mål är att de ska vara relevanta och därmed kunna uppnås. Om utfallet konsekvent hamnar i botten eller i toppen av det tänkta intervallet kan det ge en indikation på att det inte finns en relevans i de långsiktiga målen, vilket innebär att bolaget får hitta andra lösningar. Det kan då vara aktuellt att öka de kortsiktiga delarna istället för de långsiktiga, alternativt korta ner prestationsperioden och komplettera med en inlåsningsperiod i de långsiktiga aktieprogrammen. KB påpekar att det finns fördelar med att arbeta med långsiktiga ersättningsprogram, bland annat är det ett sätt att behålla medarbetare.

### *Andra typer av belöningar*

Vad gäller förmåner är denna del av ersättningen lokalt styrd, men centrala guidelines och policys ger riktlinjer om syftet med förmånerna. Det skiljer sig mellan länder vad som är tvingande och marknadsmässiga förmåner. Förmånerna utgör även den större delen av icke-monetära belöningarna i ersättningen. KB ger exempel på förmåner som bil, pension, sjukförsäkring och subventioner av gymkort.

Electrolux har något som kallas för “Electrolux Awards”, där olika områden inom företaget som bidragit till framgång lyfts fram. Tanken är att personer ska kunna dela kunskap med varandra och därmed känna en gemenskap. Detta kan ske genom regionala eller lokala initiativ, där medarbetare nomineras och uppmärksammas för sin goda arbetsinsats antingen lokalt eller inom respektive sektor. Olika kommittéer utser sedan en vinnare.

#### **4.2.3 Effekter av belöningar**

Den anställde ska förstå vad den får ersättning för. Om den anställde skulle vara missnöjd, måste det kunna diskuteras för att komma fram till rätt ersättning. I många fall kan detta innebära en global utmaning, särskilt vid kulturella skillnader. KB menar att det kan vara enkelt att prata om transparens, men alla länder är inte lika mogna och därmed inte lika öppna med det. Det kan uppstå problem när det finns skillnader och därför är det viktigt att kunna anpassa sig.

Responser av hur belöningarna mottas av medarbetarna kan komma från flera håll. Viss feedback kommer den informella vägen. Koncernen får även en bild av hur väl belöningarna uppfyller sin funktion genom en medarbetarundersökning och genom att titta på personalomsättning.

När belöningar inte ger de önskade effekterna måste företaget se över sina ersättningspaket. För låga ersättningar är ofta enklare att justera. KB påpekar att det är mer utmanande i de fall ersättningen ligger för högt. Däremot är det inte negativt med hög ersättning alla gånger så länge den motsvarar arbetets innehåll och individens prestation. Det kan också vara ett sätt att attrahera en viss typ av efterfrågad kompetens. Dock gäller det att hitta en balans, då en viss omsättning i personalen inte bara är negativt eftersom det medför att ny kunskap och kompetens kan utnyttjas.

### **4.3 Sandvik**

Sandvik är en global och högteknologisk industrikoncern som arbetar med att förbättra kunders produktivitet, säkerhet och lönsamhet genom att erbjuda produkter och tjänster inom flera affärsområden. Företaget grundades 1862. Koncernen har idag cirka 47 000 anställda och försäljning i över 130 länder (Sandvik, 2014). I studien representeras Sandvik av Tova Åberg (TÅ) som arbetar med “Manager Compensation and Benefit” och “Global Mobility” inom Norden. TÅ har arbetat på inom HR på Sandvik i 15 år, varav de sju senaste åren har varit inom “Compensation and Benefit” med bland annat globala perspektiv.

### 4.3.1 Från koncernens perspektiv

Hur Sandvik arbetar globalt med HR beror på storleken av enheten i länderna. Om enheterna är tillräckligt stora finns det en HR-avdelning på plats, vilket är fallet i ungefär 50 av länderna. I de länder där det inte förekommer en egen HR-avdelning finns det olika specialister som täcker in området, där stöd finns att hämta från en "Compensation and Benefit"-organisation i koncernen.

Historiskt sett har dotterbolag byggts upp runt om i världen för att sedan sköta sig själva och anpassa sig helt efter den lokala marknaden, men på senare tid har Sandvik börjat harmonisera mer globalt. En faktor som har påverkat detta är finanskrisen 2009. Den ledde till att företaget tillämpade lönefrysning vilket innebar att de anställda inte fick någon löneökning, med undantag för de länder som hade kollektivavtal. Som följd av detta satte företaget även in en mindre grupp som fick arbeta globalt. När återhämtningen från finanskrisen började insåg Sandvik att det kunde finnas risk för dubbelkompensation, vilket ledde till att företaget bestämde sig för att öka kontrollen av löneökningar globalt.

Strategin i nuläget är att Sandviks olika affärsområden ska effektiviseras, vilket det finns stöd till på koncernnivå. Harmonisering är också nödvändigt för att få en ökad mobilitet och för att företagets olika affärsområden inte ska konkurrera med varandra, utan med andra företag. Sandvik ser dock många fördelar med att vara lokalt förankrade, TÅ menar att det är en av anledningarna till att Sandvik har funnits i så många år.

Syftet med belöningar är belöna prestation samt attrahera och behålla personal. Att rekrytera nya personer är en investering, men det är också viktigt för att få in ny kompetens i företaget. Belöningar ska även stödja verksamheten, vilket sker när individuella mål kopplas till företagets mål. Lön och belöningar kopplas till "Performance Management" för att differentiera nivåer på ersättning och för att belöna de som presterar. Det är viktigt att belöna rätt saker eftersom vad som belönas är vad de anställda arbetar mot.

### 4.3.2 Belöningsystemet

Globalt använder sig Sandvik av befattningsvärdering enligt IPE för att lika tjänster ska få lika belöning. IPE fungerar som ett globalt ramverk och innebär att tjänster kan jämföras över hela världen. Marknadsdata av lönenivåer kopplas till befattningsvärderingen, vilket gör att lönenivåer för lika värderade tjänster skiljer sig mellan länder. Sandvik använder också ett globalt personalsystem som gör att det enklare att få fram koder, rapporter samt kunna arbeta med nyckeltal. Gemensamt för många länder är också att Sandvik har ett gemensamt löneredvisionsdatum, om inte kollektivavtal eller andra lagstiftande organ säger annat.

Det finns en ersättningskommitté som hjälper styrelsen i koncernen att upprätta en löneökningsbudget för koncernledningen och för varje land som Sandvik är verksam i. Upprättelse av löneökningsbudget i varje land sker genom en interaktiv process med koncernen där data samlas in om befordringar, löneuppskattning, utveckling av marknaden, personalomsättning och åldersstruktur.

Belöningar i Sandvik erbjuds i fast form eller i en kombination av fast och rörlig belöning, samt förmåner. Den fasta lönen består av grundlön samt fast "allowance" (traktamenten).

## *Grundlön*

Grundlönen ska spegla befattningen och vara på en marknadsmässig nivå. De företag Sandvik konkurrerar med om kompetens avgör marknaden och nivån på ersättning. Av respektive land utförs lönerevisioner varje år. Med detta som utgångspunkt kan lön till varje anställd sättas i linje med marknaden, prestation och interna jämförelser. Fasta "allowances", om det finns, kan skilja sig mellan länder och är ett tillägg på grundlönen.

Det ekonomiska klimatet, speciellt inflation och kollektivavtal, påverkar grundlönens årliga utveckling. TÅ tar upp ett exempel om en löneökning på tre procent, varav inflationen utgör 2,5 procent. Den reella löneökningen är då fortfarande hög, däremot uppkommer en svårighet att differentiera lönen eftersom att budgeten, på grund av inflationen, har fått mindre spelutrymme. Detta gör i sin tur att lönenivån skiljer sig mellan länder och därmed behövs en lokal marknadsreferens, vilket internationella chefer behöver ta hänsyn till.

## *Kortsiktiga belöningar*

Den rörliga delen av lönen består av två delar. Den första delen är kortsiktig och delas in i flera delar, bland annat "Short Term Incentive" och "Annual Performance Pay". "Short Term Incentive" är en kortsiktig bonus som ges till chefer och specialister på en högre nivå och är en procentsats av årslönen som delas ut en gång per år. Bonusen är kopplad till vilka mål den anställda har, som består av både finansiella mål och individuella mål. De finansiella målen sätts tillsammans med ekonomiavdelningen då dessa mål är kopplat till resultat. "Annual Performance Pay" liknar den kortsiktiga bonusen, men är lokalt förankrad. Den återfinns i exempelvis Kina som gruppbelöningar bestående av bland annat finansiella mål. Maxtaket på dessa två belöningar är 40 procent av grundlönen, men kan skilja sig hierarkiskt. 10-20 procent vanligt, men det skiljer sig mellan länder.

Individuella mål som används för den kortsiktiga ersättningen sätts genom en global "Performance Management" process. Målen sätts i början av året, av respektive chef och det är viktigt att de är noggrant utvecklade eftersom belöningar är kopplade till målen. Däremot behöver inte alla mål vara relaterade till belöningar. "Performance Management" tydliggör hur mycket som krävs för att få belöningar överhuvudtaget, hur mycket som krävs för att få hälften av maxbeloppet och hur mycket som krävs för att få maximal belöning.

## *Långsiktiga belöningar*

Den andra delen av den rörliga belöningen består av långsiktiga belöningar, "Long Term Incentives", som fungerar som bonus men löper över tre år och endast mäts med finansiella mått. Den anställda måste vara anställd under de tre åren för att vara berättigad till bonusen. Detta program ges endast till ett begränsat antal personer, vilka har en ledande befattning inom företaget. Programmet finns till för att belöna deras handlingar som kan stödja koncernens långsiktiga utveckling och skapa värde för aktieägarna.

## *Andra typer av belöningar*

De förmåner som Sandvik arbetar med behandlas lokalt. Globalt lägger Sandvik stort fokus på kompetensutveckling där det finns det flera program som exempelvis "Talent Management", chefutbildningar och traineeprogram.

För att förbättra arbetsmiljön finns "Safety first" som lägger ett stort fokus på säkerhet. Företaget använder då ett nyckeltal på antal arbetsskador som leder till sjukfrånvaro i

förhållande till arbetade timmar. Det finns även ett fokus på diversifiering för att förbättra arbetsmiljön och göra Sandvik till en mer attraktiv arbetsgivare. Olika nyckeltal som används är bland annat hur stor andel kvinnor det finns inom de olika arbetsområdena och hur mycket utbildningsinsatser som gjorts. Det tas också hänsyn till olika nationaliteter, där olika sätt att tänka och olika värderingar är i fokus.

#### 4.3.2 Effekter av belöningar

Sandvik gör inga enkätundersökningar för att mäta effekterna av belöningar, istället tittar företaget på företagets prestation och personalomsättning. Om företaget förlorar medarbetare eller inte kan rekrytera den kompetens företaget vill ha kan det finnas en indikation på att belöningarna inte ger den önskade effekten.

Alla länder fungerar på olika sätt vad gäller motivation enligt TÅ, där lön som motivationsfaktor skiljer sig mellan länder. Exempelvis utmärker sig Kina genom att dessa länder har en hög motivationsfaktor med lön. Jämfört med Sverige är lön en av många faktorer som är viktiga för den anställda. Kina är även utmärkande vad gäller hög personalomsättning och hög tillväxt.

### 4.4 Scania

Scania är en ledande tillverkare av tunga lastbilar, bussar och industri- och marinmotorer. Företaget grundades 1891 och är i nuläget verksamt i ungefär 100 länder med omkring 40 000 anställda världen över (Scania, 2014) Scania representeras av Simon Karlsson (SK), en av få HR-specialister på Scania med ett globalt fokus. SKs roll i Scania är att stötta personalchefer världen över inom området "Commercial Operations", vilket är Scantias största verksamhetsområde sett till antalet anställda. Verksamhetsområdet sysslar med försäljning och service av Scantias lastbilar. SK har arbetat i denna roll sedan lite mer än två år tillbaka.

#### 4.4.1 Från koncernens perspektiv

Scania har en affärsmodell där styrningen handlar mer om att lyfta fram värderingar, principer och metoder, snarare än att styra med resultat. Scaniakoncernen är en decentraliserad organisation, där varje marknadsbolag har egna styrelser med representanter från huvudkontoret i Södertälje. Som följd är även belöningar och belöningssystem väldigt lokalt förankrade. Om lönen ska vara konkurrenskraftig på varje marknad, där målet är att vara på marknadsmässiga nivåer när det gäller lön, krävs en lokal närvaro. Det finns, trots den decentraliserade styrningen, ett tankesätt som ska genomsyra hela koncernen, vilket är att det ska finnas en helhet. Tankesättet är nästan en praxis inom Scania enligt SK. Det finns däremot inga styrdokument eller direktiv som marknadsbolagen är tvungna att följa.

SK menar att Scania skulle förlora på en central styrning. Att exempelvis sätta en generell löneökning på tre procent och ha en inflation på sju procent i en marknad skulle innebära en stor förlust av pengar för de anställda. Att låta den lokala marknaden styra sig själv är också viktigt för att kunna rekrytera och behålla personal, men även för att kunna reagera snabbt när något på marknaden förändras. En central styrning skulle alltså medföra en försämrad förmåga att kunna hantera förändringar.

Inom HR finns dock vissa områden som har en tydlig riktlinje och standard vilka ska följas som till exempel kompetensutveckling, medan andra områden inte har det som till exempel kompensation och förmåner. Styrning på koncernnivå, i Scania, har som utgångspunkt att mer

fungera som stöd till de lokala affärsenheterna. Behovet av stöd beror främst på vilken utvecklingsfas marknaderna befinner sig i. Exempelvis är stora delar av Europa väletablerade på sina marknader, medan Scania är nya på vissa marknader i Afrika och Asien.

Fördelen med att vara decentraliserat är att ha en närhet till kunden, vilket medför en flexibilitet som gör att Scania kan möta sina kunders önskemål och behov. Det ska finnas en entreprenörsanda som SK beskriver det, vilket gör att det måste finnas en viss frihet lokalt. Därför får de lokala marknaderna utforma egna mål som behövs för att skapa kundnytta. Styr de lokala affärsenheterna för hårt kan det finnas risk för att den kompetens och expertis som finns lokalt inte utnyttjas fullt ut. Bolaget har däremot på senare tid upptäckt att många marknader fungerar på liknande sätt. Bolaget tror att ett ökat samarbete och en mer koordinerad verksamhet kan skapa mer värde för kunderna, något som bolaget har arbetat med sedan mitten av 2000-talet.

Syftet med belöningar på Scania är att attrahera och behålla medarbetare, samt att kunna motivera och arbeta mot ett gemensamt mål. Sedan är det självklart, menar SK, att bolaget även tittar på styrningen där beteendet är det som går att se och mäta. Det är viktigt att förstå att lön är en betydande kommunikationskanal eftersom den största kostnaden i Scania utgörs av löner och förmåner. Detta gör det nödvändigt att få fram rätt budskap med belöningarna. Är budskapet att det ska finnas en kontinuerlig kompetensutveckling som ska leverera goda resultat, måste även lönomodeller vara utformade därefter.

#### **4.4.2 Belöningsystemet**

Hur Scania arbetar med belöningsystem är väldigt lokalt. Detta på grund av en växande verksamhet på marknader som ständigt förändras. Scania har, förutom helägda bolag, licensavtal med privatägda försäljare. När dessa inte längre kan driva sin verksamhet köper Scania ofta upp dessa verksamheter för att behålla en närvaro till kunderna. Detta leder till att styrningen och lönomodeller skiljer sig mellan enheter på samma marknad.

Koncernen har tagit fram en etablerad löneguideline som marknadsbolagen ska arbeta efter. SK menar att den ska fungera mer som en tankemodell och ett tillvägagångsätt, än ett sätt att styra. Guidelinen ska sätta fokus på kompetens och prestation, snarare än senioritet. Det är samtidigt viktigt att kunna anpassa i den utsträckning det behövs till lokala förhållanden.

Inom Scania finns bonusprogram, vilka utformas efter hur Scania vill utveckla sin verksamhet. Ett centralt bonusprogram fungerar genom att bolaget tar fram förslag på områden som de önskar förbättra. Dessa önskemål kan bland annat vara att utveckla produkter eller ta marknadsandelar från konkurrenter. Därefter utformas bonusprogrammet för VD:ar i marknadsbolagen som blir en bonus vilket läggs på deras lön. Bonus till anställda bestäms på lokal nivå.

#### **Andra typer av belöningar**

Den kontanta belöningen är inte allt enligt SK, utan Scania erbjuder sina anställda ett helhetspaket. I paketet ingår social trygghet, balans i livet och en möjlighet till att kunna påverka sin arbetssituation. Det är viktigt att personalen mår bra. Många utvecklingsfrågor drivs därmed eftersom att företaget tror att de bara kan utvecklas när deras medarbetare utvecklas. Scania arbetar även mycket med arbetsmiljön. "Safety, Health and Environment" är något som bolaget arbetar efter, då SK menar att ingen ska arbeta i en osäker miljö.

#### 4.4.3 Effekter av belöningar

Scania är hårt konkurrensutsatta i fråga om personal och kompetens. SK förklarar att det inte är ovanligt att tappa medarbetare till konkurrenter som erbjuder en högre lön. Det är inte heller ovanligt att samma medarbetare återvänder till Scania efter några få år. Detta kan bero på att medarbetare har förlorat helhetsaspekten, med möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation, i utbyte mot en högre lön hos konkurrenten. Det är nödvändigt att ha hitta en lösning som kan motverka detta så att bolagen kan agera innan medarbetaren lämnar företaget. Detta för att en stor investering läggs på kompetensutveckling, vilket gör att bolaget inte har råd med att förlora medarbetare på grund av att de får högre lön hos konkurrenter.

Utfallet av belöningar mäts endast lokalt. SK berättar att det på global nivå inte finns något som följer upp belöningars effekter. Däremot uppfattar han det som att uppföljning har påbörjats i mindre utsträckning på enskilda marknader inom länder, anledningen är att kunna lära av varandra. I Scania har också alla medarbetare rätt till utvecklingssamtal minst en gång per år, något som är naturligt i Sverige men inte i andra marknader, exempelvis utanför Europa.

## 5. Analys

---

*Detta avsnitt inleds med en jämförelse av bolagen där påtagliga likheter eller skillnader lyfts fram. Sedan följer en gemensam analys av hur bolagens arbete kring belöningar ser ut och kopplas till den teoretiska referensramen. I denna del av analysen följer strukturen frågeställningarnas tre områden.*

### 5.1 Jämförelse av bolagen

Alla bolag som deltagit i studien är i någon grad decentraliserade vad gäller belöningar och belöningsystem. Bolagen menar att det är viktigt att vara lokalt förankrat, dels för att styrning på global nivå är svårt och dels för att förstå individen på en lokal nivå. Tre av bolagen: SKF, Electrolux och Sandvik är lika varandra när det gäller i vilken mån huvudkontoret styr sina affärsenheter. Dessa tre har någon typ av uppsatt ramverk för hur de vill att belöningar ska utformas och användas runt om i världen. De använder också någon typ av befattningsvärdering för att sätta rätt, marknadsmässiga nivå på löner. De använder sig också av liknande bonusprogram på både lång och kort sikt till sina anställda. Scania å andra sidan är det mest decentraliserade bolaget i denna studie med olika modeller för varje marknadsbolag. Huvudkontoret fungerar mer som en stödfunktion för dess marknadsbolag och saknar ett globalt ramverk, vilket gör att kunskapen om belöningar är begränsad på en global nivå.

Gemensamt för alla bolagen är hur de tittar på hur väl belöningarna passar individerna. Bolagen nämner att det syns tydligt när de tittar på personalomsättningen. Om företagen tappar kompetens till konkurrenter eller har svårt att rekrytera ny kompetens, kan det bero på att ersättningen inte lever upp till de marknadsmässiga nivåerna. Respondenterna är överens om att det är viktigt att definiera marknaden och vilka konkurrenter som de jämför sig med för att hitta rätt nivå på ersättningarna. Ytterligare gemensamma drag går att se på vad som ingår i det totala ersättningspaketet. Det är viktigt för bolagen att se till helheten och inte endast de monetära belöningar som finns. Kompetensutveckling hos personal och säker arbetsmiljö är därför något som alla bolag prioriterar högt.

### 5.2 Utformning

SKF, Electrolux och Sandvik använder sig av flera olika monetära belöningar som ger både långsiktiga och kortsiktiga effekter (Salter, 1973). Alla tre bolagen har ett långsiktigt program som endast tilldelas högt uppsatta personer som kan påverka koncernens resultat. Programmen sträcker sig över flera år, vilket betyder att de anställda behöver tänka på hur deras beslut påverkar koncernens resultat ett par år framöver och inte endast det aktuella året. SKF och Electrolux har ett aktieprogram och Sandvik har ett liknande program som grundar sig i hur väl koncernen har presterat. Detta kan ses som en form av gruppbaserad belöning, vilket kan göra anställda mer benägna att tänka på flera faktorer än sin egen nytta och därmed uppmuntra till samarbete mellan affärsenheter (Naranjo-Gil et al. 2012). Scania arbetar med bonus till VD-positioner i de fall bolaget känner att det behöver utveckla specifika affärsområden, vilket kan liknas med de långsiktiga programmen hos de andra deltagande företagen.

Det finns skillnader angående vad bolagen mäter för att avgöra de kortsiktiga belöningarnas omfattning. SKF och Sandvik mäter både individuella, kvalitativa mål och finansiella,



kvantitativa mål medan Electrolux endast använder finansiella, kvantitativa mål. Salter (1973) menar att det ger en mer långsiktig effekt att använda kvalitativa mål vilket innebär att SKF och Sandvik tänker mer långsiktig när de baserar sina kortsiktiga belöningar på individuella mål. I vilken utsträckning Scania arbetar med kvalitativa och kvantitativa mått är lokalt förankrat. Vad gäller hur Scantias kortsiktiga belöningar behandlas, om det är i linje med SKF och Sandvik eller i linje med Electrolux kan därmed bero på marknad.

SKF, Electrolux och Sandvik har även långsiktiga belöningar som är av finansiellt, kvantitativt slag. Det innebär att den långsiktiga belöningen är av ett kortsiktigt slag, enligt denna parameter. De långsiktiga belöningarnas frekvens och form ger däremot långsiktiga effekter enligt Salters (1973) andra resonemang som kan kompensera för detta. Samma resonemang kan föras runt Scantias bonusprogram till VD-positioner i och med att det kan liknas de andra långsiktiga programmen som de övriga bolagen har.

Det finns också skillnader angående hur bolagen mäter sina mått för att bestämma rätt storlek på de kortsiktiga belöningarna. Både SKF och Sandvik mäter detta delvis genom subjektiv bedömning och delvis genom finansiella mål. Electrolux mäter genom finansiella mål. Subjektiviteten i bedömningen gör att spelreglerna blir otydliga enligt Salter (1973), vilket märktes tydligt i SKF när responsen på subjektiv bedömningen var blandad. Electrolux tydliggör alltså sina spelregler genom att endast mäta med finansiella mål, vilket kan anses passade då bolaget är tydliga med att de vill betala för prestation. Samma resonemang kan föras för Scania genom deras löneguide som fokuserar på prestation.

Enligt Salter (1973) bör storleken på belöningarna avspegla den risk som ligger på de anställda, vilket återspeglas i de kortsiktiga belöningar i form av bonus som SKF, Electrolux och Sandvik använder. Genom att bolagen har kortsiktiga mål för belöningarna som ligger nära individen, ligger även en större risk på individen istället för bolaget. Målen uttrycks antingen genom individuella mål som blir subjektivt bedömda eller genom nyckeltal som de anställda kan påverka. SKF och Sandvik har som princip att kortsiktiga belöningar inte ska överstiga en bestämd procentsats av grundlönen. I Electrolux återfinns en liknande princip i form av maxnivåer till kortsiktig bonus. Som följd av taket på belöningar finns det även ett tak på den risk den anställda är villig att ta, då en högre risk än belöningarna inte ger något av extra värde.

Hur Scania behandlar risk i förhållande till ersättning är svårt att få ett grepp om, eftersom bolaget är mycket decentraliserat och det inte finns uppsatta ramar för belöning. Scania låter respektive marknadsbolag bestämma över hur de vill arbeta med belöningar. Utifrån Salters (1973) resonemang behöver belöningar ändå avspegla den risk som ligger på den anställda för att Scantias anställda ska vara villig att ta en större personlig risk, vilket också troligtvis görs på en lokal nivå. Däremot är Scania så pass decentraliserat att det inte finns ett djupare svar på detta från koncernens perspektiv.

Alla bolag arbetar med både materiella och icke-materiella belöningar enligt Dzurans och Stuarts (2012) definition. Förmåner är ofta av materiellt slag, där Electrolux specifikt tar upp exempel som pension, bil och sjukförsäkring, medan olika program för kompetensutveckling och program för utmärkande prestationer är av icke-materiella. Program för kompetensutveckling är kognitiv och/eller organisatorisk belöning beroende på teori enligt Chiang och Birch (2007). SKF och Electrolux tar även upp program som uppmärksammar utmärkande prestationer som är exempel på sociala och/eller interna belöningar i och med den

uppskattning som visas till de anställda som blir tilldelade priser (Chiang och Birtch, 2007). Bolagens arbete med att skapa en bra arbetsmiljö kan också anses vara en typ av icke-materiell belöning. Att skapa bättre arbetsförhållanden är en organisatorisk belöning (Ibid).

Att använda sig av icke-monetära belöningar är gynnsamt för företagen eftersom enbart fokus på finansiella belöningar kan hämma motivationen enligt Dzuranin och Stuart (2012). Det är tydligt att företagen är medvetna om detta när de pratar om ett helhetsperspektiv som behövs vid utformning av ersättning. Att ha båda typer av belöningar innebär att företagen får anställda att sträva efter högre mål, genom monetära belöningar, och att företagen får anställda att bli mer benägna att uppfylla sina mål, genom icke-monetära belöningar (Presslee, Vance och Webb, 2013).

### 5.3 Anpassning

Genom att grundlönen hos alla fyra bolag ska vara marknadsmässig på alla marknader, innebär det att alla bolag anpassar lönen till lokala förhållanden. Alla bolag nämner det som att de inte vill vara ledande på marknaden genom att betala högst lön, utan vill ligga runt medianen. Vad som avgör den marknadsmässiga nivån beror på både kulturella skillnader (Hofstede, 2001), lokala institutioner och ekonomiska klimatet (Merchant och Van der Stede, 2012).

Tre av fyra bolag nämner USA och Kina som länder som traditionellt har en högre andel variabel lön. Sandvik markerar även att lön är en högre motivationsfaktor i Kina än i Sverige. De marknadsmässiga variabla lönerna i USA och Kina kan överstiga de procentsatser som sätts av koncernerna på global nivå. Båda dessa länder ligger högt i Hofstedes (2001) maskulinitetsfaktor (se figur 1). Länder som har hög maskulinitet föredrar ofta materiell framgång och prestation (Hofstede, 2001), vilket gör det mer naturligt till löner av rörlig karaktär. Sverige som är av extrem feminin karaktär, kan ha utformat belöningsssystem som inte är beroende av prestationer eftersom det ger hämmande effekter i feminina länder (Ibid). LA som representerar SKF säger själv att de satta ramarna inte alltid är optimala i alla länder.

Maktavstånd kan ge uttryck i länder genom olika tendenser att acceptera skillnader i belöningar (Hofstede, 2001). En koppling kan göras till lönestrukturerna som kan skilja sig mellan länder. Länder med högt maktavstånd kan ha större avstånd mellan sin max- och minimilön inom varje kategori, vilket kan innebära att dessa länder sätter en större vikt på vilken position den anställda har, hur lång tid den anställda har arbetat och vilken status den anställda har i företaget (Chiang och Birtch, 2007). När SKF, Electrolux och Sandvik endast värderar sina tjänster på global nivå för att koppla mot antingen regionens eller landets lönestruktur, tas hänsyn till det lokala maktavståndet. Då Sverige är ett land med lågt maktavstånd (se figur 1), har företag från Sverige lättare att etablera sig på nya marknader (Hofstede, 2001). Detta innebär att företagets verksamhet i Kina, som är ett land med högt maktavstånd, inte bör skapa allt för stora problem.

I teorin framhävs det att länder med högt osäkerhetsundvikande tenderar att ha en tydlig koppling mellan ansträngning, prestation och kompensation (Hofstede, 2001). Sverige är ett land som inte är osäkerhetsundvikande i större utsträckning (se figur 1), vilket innebär att Sverige klarar av ostrukturerade kopplingar mellan prestation och kompensation (Hofstede, 2001). Det svenska ursprunget är tydligt i SKF och Sandvik då en del av bedömningen i de

kortsiktiga bonusprogrammen är subjektivt. Det har däremot blivit tydligt att osäkerhetsundvikande skiljer sig mellan länder, då SKF exempelvis upplevde blandade reaktioner när den subjektiva bedömningen nyligen infördes. Electrolux använder sig dock endast av finansiella mål vilka tydligt kopplar samman prestation med kompensation. Det skiljer sig från de andra bolagen och det svenska synsättet. Det kommer att passa anställda bättre i länder med högt osäkerhetsundvikande (Ibid), men är ändå enkla att förstå (Salter, 1973) i alla länder.

Eftersom Scania inte har något globalt ramverk med bestämda procentsatser, kan andelen rörlig lön anpassas efter marknaden. Därmed upplever Scania inte att större skillnader i maskulinitet (Hofstede, 2001) mellan länder skapar utmaningar. Något som dock har utmärkt sig i Scania är att alla ska ha rätt till utvecklingssamtal i bolaget, vilket inte är lika självklart i alla länder. Detta kan bero på att Sverige är ett feminint land (se diagram 1), vilket lägger stor vikt på medarbetarnas välbefinnande (Hofstede, 2001). Då Scania låter lönenivå sättas helt enligt lokal standard tar de även hänsyn till maktavstånd (Ibid). Hur formellt eller hur subjektivt bedömningen är vid belöning kan variera i de länder Scania är verksam i då bolaget inte styr på global nivå. Det betyder att bolaget tar hänsyn till olikheterna som kan finnas vad gäller osäkerhetsundvikande (Ibid).

Sverige är ett individualistiskt land (se figur 1). Vad gäller denna teori innebär detta att anställda föredrar individuella prestationsmätt och belöningar. Detta kan vara orsaken till att ingen av de intervjuade bolagen nämnde gruppbelöningar i någon större utsträckning. Däremot skulle det kunna vara fördelaktigt att använda sig av gruppbelöningar i länder som har hög kollektivism (Naranjo-Gil et al. 2012). Här tar Sandvik upp ett exempel om att gruppbelöningar används i större utsträckning i Kina, vilket är ett kollektivistiskt land (se figur 1).

Förutom nationell kultur är lokala institutioner något som kan påverka anpassningen av belöningar. Fackföreningar är en typ av lokal institution (Merchant och Van der Stede, 2012) vilket fler av bolagen nämner är en orsak till att belöningar ser olika ut mellan länder. I Sverige är många anställda representerade av kollektivavtal, medan denna typ av representation saknas i andra länder där den enskilda anställda får förhandla fram sin egen lön. Exempel är när Sandvik, efter finanskrisen 2009, fryste sina löner i alla länder utom i dem som hade kollektivavtal, vilket krävde en årlig löneökning.

Det ekonomiska klimatet, framför allt inflation, påtvingar även anpassning från alla bolagen (Merchant och Van der Stede, 2012). Som flera av bolagen konstaterar, går det inte att sätta en generell löneökning för alla länder i och med att den troligtvis skulle ligga långt under inflationen på vissa marknader. Genom att ha en lokal närvaro går det att reagera snabbt på dessa typer av förändringar på marknader enligt Scantias respondent.

Som redan nämnt är ett gemensamt inslag för alla bolag att de arbetar decentraliserat med belöningar och strävar efter marknadsmässiga nivåer, men det finns ändå inslag av "best practice" som ska fungera överallt (Suttapong, Srimai och Pitchayadol, 2014) i flera av bolagen. SKF, Electrolux och Sandvik har långsiktiga program till högt uppsatta personer inom koncernen som är centralt styrda. Scania har ett liknande centralstyrt bonusprogram. Dessa program anpassas inte efter varken individ eller marknad, vilket är en definition av "best practice" enligt Carr och Pudelko (2006). "Best practice" kan även kopplas till de globala ramverk eller guidelines som företagen har utformat i viss mån. Eftersom det

fortfarande finns utrymme för anpassning inom ramarna är dock teorin om “best practice” inte applicerbar fullt ut. En orsak till att flera av bolagen arbetar med uppsatta ramverk, bland annat tak på andelen variabel lön, kan bero på kostnaden för företaget (Van der Stede, 2003). Om andelen variabel lön är kopplad till resultatet och samtidigt väldigt hög, innebär det att bolaget får väldigt stora lönekostnader under perioder bolaget presterar väldigt bra.

Institutionell isomorfism (Brandau et al. 2013) som består av bland annat rationaliseringar, beskrivs av Chiang och Birtch (2007) som en standardisering av management. Detta visar SKF, Sandvik och Scania tecken på genom att de tre bolagen har påbörjat ett arbete med att samordna sin styrning av belöningssystem, vilket gör att vissa standardåtgärder kan finnas tillgängliga. Det skulle i så fall vara exempel på minetisk isomorfism (DiMaggio och Powell, 1983). För bolagen är det dock fortsatt viktigt med lokal närvaro men en mer koordinerad verksamhet skapa värde enligt Scania. Detta är även något som Electrolux påpekar när de förklarar att koncernen endast styr på en övergripande nivå. Att isomorfism även är tvingande (Ibid) kan påvisas genom att alla bolag har satt en marknadsmässig lön, vilket kan innebära att det finns externa faktorer som tvingar företagen till denna marknadsmässiga nivå. Dessa externa faktorer kan vara institutioner men även sociala och kulturella förväntningar (Ibid). Det finns även spår av normativ isomorfism (Ibid) hos företagen eftersom de marknadsmässiga lönerna utgår från vilken befattning den anställda har. Flera av bolagen använder sig av olika metoder för att värdera olika befattningar.

## 5.4 Användning

Användningen av belöningar hos företagen kan kopplas till både agent- och stewardshipteorin. Syftet med belöningar hos alla bolag är främst att attrahera och behålla personal, vilket kan tolkas som att de anställda skulle lämna respektive företag om de inte var för de belöningar de anställda erhåller. Därmed kan de anställda anses vara opportunistiska enligt agentteorin (Davis, Schoorman och Donaldson 1997). Agenter motiveras främst av materiella belöningar och det går att styra agentens intresse mot bolagets genom att koppla agentens belöningar till bolagets framgång på lång sikt (Ibid). Här kan paralleller dras till bolagens långsiktiga program till högt uppsatta personer. Bolagen arbetar även med den typ av belöning som passar en steward när de arbetar med förmåner och andra typer av belöningar, då denne motiveras av icke-materiella belöningar som möjlighet att utvecklas, tillhörighet och självförverkligande (Ibid).

Något som görs i alla bolag i studien är att den typ av belöning som passar en steward ges till alla i organisationen som exempelvis förmåner. Desto högre upp den anställda kommer byggs lönen på av kortsiktig bonus, vilket bedöms till större del av prestation. Kommer den anställda ännu högre upp i organisationen byggs lönen ut ytterligare med långsiktiga belöningar som är kopplat till bolagets resultat. Utifrån detta går det att se att desto högre upp en anställd kommer i organisationen, desto mer behandlas den anställde som en agent (Davis, Schoorman och Donaldson 1997). Det är viktigt att bolagen är medvetna om sin relation gentemot sina anställda. Skulle bolaget och den anställda ha olika uppfattningar om vilken slags relation de har med varandra, kommer det till slut att leda till en principal-agent relation. När en steward blir behandlad som en steward, blir resultatet bättre än när en agent styrs mot principalens mål (Ibid).

## 6. Slutsats

---

*Rapportens avslutande kapitel ämnar besvara de satta frågeställningarna och därmed uppnå rapportens syfte: att beskriva om och hur svenska multinationella företag anpassar sina belöningsystem i utländska dotterbolag. Sist förs en avslutande diskussion och förslag till vidare forskning lämnas.*

### 6.1 Slutsatser

Genom studien har det framkommit att det är viktigt att se på helheten vid utformning av belöningsystem. I denna helhet ingår grundlön, bonus i kortsiktig och i långsiktig form samt förmåner, men även arbetsmiljö och kompetensutveckling. Företag täcker därmed in de behov varje befattning har. Desto längre upp i ett företag den anställda kommer, desto större del av ersättningspaketet ges till anställda. Bland annat får de högst uppsatta i företag en långsiktig ersättning för att säkerställa en långsiktig effekt av deras handlingar. Både monetära och icke-monetära belöningar används samt gruppbelöningar. Företag kan därmed tillfredsställa många typer av personligheter. Det hjälper även de anställda att prestera bättre och att uppnå sina mål (Presslee, Vance och Webb, 2013).

En decentraliserad styrning är viktigt för att säkerställa den lokala närvaron som måste finnas för att förstå marknaden, men det finns en global styrning i form av ramverk. Det finns däremot skillnader i vilken utsträckning den globala styrningen sker, vilket beror på organisationsstrukturen. Utländska dotterbolag ska följa ramverken, vilket gör att moderbolag endast styr globalt på en övergripande nivå. Styrning med globala ramverk kan kopplas till "best practice" (Carr och Pudelko, 2006) och institutionell isomorfism (Brandau et al. 2013) på grund av den standardisering av management (Chiang och Birtch, 2007) som ramverket innebär. Detta är nödvändigt för att få ner kostnaderna (Van der Stede, 2003) och för att rationalisera (Brandau et al. 2013).

En stor del av belöningsystemen designas lokalt för att ligga på en marknadsmässig nivå i ersättningen till anställda. Vad som avgör den marknadsmässiga nivån, och därmed är orsaken till att företag anpassar sina belöningar, är flera faktorer. En av dessa faktorer är traditioner av ersättning, vilket kan kopplas till de kulturella skillnader som Hofstede (2001) beskriver. Två andra viktiga faktorer är lokala institutioner och det ekonomiska klimatet, där exempelvis fackföreningar och inflation påverkar utformningen av belöningar.

Genom att ha en marknadsmässig nivå uppnås belöningarnas syfte som är att kunna attrahera och att behålla personal. De anställda kan tolkas som opportunistiska och av agentkaraktär desto längre upp de kommer i organisationen (Davis, Schoorman och Donaldson 1997), vilket innebär att de arbetar för företagets framgång på grund av belöningar. Ligger belöningarna under marknadsnivån kommer de anställda att lämna företaget för högre lön hos konkurrenter. En lokal närvaro försäkras den marknadsmässiga nivån på ersättningar och ökar förmågan att snabbt kunna reagera på förändringar på marknaden. Det är alltså inte optimalt att styra på en global nivå.

### 6.2 Avslutande diskussion

Kriteriet om 40 000 - 60 000 anställda kan påverkat studiens resultat. Då storlekarna skiljde sig mellan företagen kan det finnas en indikation på att desto större företag är, desto mer har

företag behov av att tydliggöra vad som belönas. Scania låg i vid den undre gränsen av intervallet medan Electrolux låg vid den övre gränsen av intervallet. SKF och Sandvik som låg nära varandra i intervallet var lika varandra vad gäller belöningar. Scania utmärkte sig genom att vara det företag som anpassade mest och Electrolux var det företag som arbetade mest med formella belöningar. Detta kan bero på att ett mindre bolag som Scania, jämfört med de andra, inte känner samma behov av en global styrning men det kan även bero på att bolaget har en mindre verksamhet i de länder bolaget är verksam i.

Det går att ifrågasätta hur mycket de kulturella skillnaderna egentligen spelar roll. Det som framgick av intervjuerna är att företagen beaktar skillnader som finns mellan länder, dock var intrycket att påverkan av ekonomiskt klimat och av lokala institutioner hade en större inverkan på belöningarna. Det kan bero på att dessa faktorer är mer påtagliga än kulturella skillnader. Bland annat var det enklare att ge mer konkreta exempel på den anpassning som skedde på grund av inflation och fackföreningar. Detta kan tyda på att behov finns för företag att beakta kulturella skillnader mer, just för att det är så abstrakt, för att anpassa belöningarna ytterligare. Något som kan kopplas till detta är SKFs program för cheftillväxt i Asien. Det är möjligt att företaget känt av de skillnader som uppstår när chefer med lågt maktavstånd kommer in i en miljö där maktavståndet är högt (se diagram 1). Genom "Fast Track Asia" skapar SKF chefer som är vana med en miljö med högt maktavstånd, istället för att placera ut personer som har en annan bakgrund och inte är bekväma med situationen.

Alla bolag menar att syftet med belöningar är att attrahera och behålla, snarare än att påverka beteende. Scania är det enda företaget som nämner tydligt att de även använder belöningar för att påverka de anställdas beteende. Tanken med belöningar är att påverka beteende (Merchant och Van der Stede, 2012), vilket alla bolag också gör genom att företagen behandlar sina anställda mer som agenter längre upp i organisationen.

Något som framgick under studiens gång var att flera av respondenterna kände varandra och har arbetat tillsammans tidigare under sin karriär. Det är möjligt att det har påverkat hur flera av företagen som deltagit i studien har utformat sitt belöningssystem och varför det finns likheter. En teori som kan kopplas till detta är normativ isomorfism, där samma professionalism återfinns i olika företag (DiMaggio och Powell, 1983).

### 6.3 Studiens begränsningar

Det är faktum att önskade antalet deltagare inte uppnåddes påverkar studiens förmåga att dra generella slutsatser utifrån en stadig empiri. Då antalet deltagare slutligen blev fyra upplevdes inte någon mättnad i intervjuerna. Då tre av respondenterna hade liknande svar förutspåddes en mättnad, dock visade det sig att det fjärde företaget skiljde sig markant. Detta kan innebära att det finns fler utforskade tillvägagångssätt som multinationella företag i Sverige använder sig av.

I och med att denna studie inte beaktar bransch eller typ av verksamhet kan det finnas begränsningar vad gäller de slutsatser som dragits ur analysen. Det är möjligt att typ av verksamhet påverkar belöningarnas utformning och anpassning. I denna studie har alla deltagande företag någon typ av produktionsverksamhet. Fokus i verksamheten ligger kring produkterna, men i viss utsträckning säljs även tjänster i samband med produkterna. I tjänsteföretag ligger företagets kompetens i dess medarbetare på ett mycket tydligare sätt, och

det är medarbetarna som är verksamheten. Därmed kan belöningar skilja sig mellan produktionsföretag och tjänsteföretag på grund av den skilda verksamheten.

Något som upptäcktes i efterhand var att den strukturerade intervjuguiden med öppna frågor kan ha påverkat rapportens resultat. Respondenterna fick själva lyfta fram de aspekter som de tyckte var viktigt vilket ledde till att andra faktorer, som kan ha varit viktiga för studien, kan ha missats. Vidare kan det ha påverkat jämförbarheten mellan företagen, eftersom att respondenterna la olika vikten på områdena som studien ämnade undersöka. Mer strukturerade frågor hade därmed kunnat få fram vad som var viktigt för studien och ökat jämförbarheten mellan företagen.

## 6.4 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har flera intressanta områden framkommit som denna studie inte omfattar, vilka utgör förslag till vidare forskning:

- Syftet med denna studie var från början att undersöka anpassningen av belöningsystem från ett svenskt dotterbolags perspektiv. På grund av brist på deltagande företag skrevs syftet om till att istället gälla anpassning från svenska moderbolag. Om det skulle vara så att framtida undersökningar skulle lyckas få tag på relevanta deltagare, skulle förslag till vidare forskning vara att se om och hur utländska moderbolag anpassar sina belöningsystem till svenska förhållanden.
- Som tidigare nämnt bortser denna studie från typ av verksamhet som en bidragande faktor till att anpassning sker eller inte. Vidare studier kan komplettera forskningen med att se hur utfallet av denna studiet blivit om tjänsteföretag funnits bland respondenterna.
- Huruvida genomslaget av belöningarna är i respektive dotterbolag, om anpassningen lyckats, ligger utanför denna studies syfte då undersökningen endast tagit med ett globalt perspektiv, högt upp i organisationen. Att det globala perspektivet har beaktats kan ge en vinklad bild av verkligheten. Rekommendation till vidare forskning är därmed se det från medarbetarens perspektiv och hur det stämmer överens med ett globalt perspektiv.

## 7. Källförteckning

---

Brandau, M., Eendenich, C., Trapp, R. och Hoffjan, A. (2013) Institutional drivers of conformity – Evidence of management accounting from Brazil and Germany. *International Business Review*, 22, 466-479

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 2:1. Malmö: Liber AB

Business Sweden (2014) Om Business Sweden. *Business Sweden*. <http://www.business-sweden.se/Om-oss/Om-Business-Sweden/Exportframjande/> (Hämtad 2014-04-22)

Carr, C. och Pudelko, M. (2006) Convergence of management practices in strategy, finance and HRM between the USA, Japan and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6:1, 75–100.

Chiang, F. och Birtch, T. (2007) The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60:9, 1293–1330.

Davis, J. H., Schoorman D. F. och Donaldson, L. (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22:1, 20-47

DiMaggio, P. J. och Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48: 147–60.

Drogendijk, R. och Slangen, A. (2006) Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15, 361-380.

Dzuranin, A. och Stuart, N. (2012) The effect of tangible and intangible noncash rewards on performance and satisfaction in a production setting. *Management Accounting Quarterly*, 13:4

Electrolux (2014) About. *Electrolux*. <http://group.electrolux.com/en/category/about/> (Hämtad 2014-04-21)

Gerhart, B. och Fang, M. (2005) National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971–986.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. uppl. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

The Hofstede Center (2014) What about Sweden. <http://geert-hofstede.com/sweden.html> (Hämtad 2014-05-22)

Ilinitich, A.Y., D'Aveni, R.A. och Lewin, A.Y. (1996) “New organisational forms and strategies for managing in hyper-competitive environments”, *Organization Science*, Vol. 7 No. 3, 211-20.



Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Jansen, E.P., Merchant, K. och Van der Stede, W. (2009) National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands. *Accounting, Organization and Society*, 34, 58-84.

Lévy, B. (2007) The interface between globalization, trade and development: Theoretical issues for international business studies. *International Business Review*, 16, 594-612.

Merchant, K. och Van der Stede, W. (2012) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3. uppl. New York: Financial Times/Prentice Hall

Merchant, K., Van der Stede, W., Lin, W. och Yu, Z. (2011) Performance Measurement and Incentive Compensation: An Empirical Analysis and Comparison of Chinese and Western Firm's Practices. *European Accounting Review*, 20:4, 639-667.

Parolini, C. (1999) *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*. Chichester: Wiley

Presslee, A., Vance, T. W. och Webb, R. A. (2013) The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review*, 88:5, 1805-1831

Salter, M. S. (1973) Tailor incentive compensation to strategy. *Harvard Business Review*, 49:2, 94-102.

Sandvik (2014) Om Sandvik. *Sandvik*. <http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/> (Hämtad 2014-05-05)

Scania (2014) Scaniakoncernen. *Scania*. <http://www.scania.se/omscania/scaniakoncernen/> (Hämtad 2014-05-14)

SKF (2014) Om oss. *SKF*. <http://www.skf.com/se/our-company/index.html> (Hämtad 2014-04-21)

SKF (2014) *Årsredovisning 2013*. SKF. <http://www.skf.com/se/investors/rapporter/skf-arsredovisning-2013-finansiella-miljomassiga-och-sociala-resultat> (Hämtad 2014-04-30)

Suttapong, K., Srimai, S. och Pitchayadol, P. (2014) Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management. *Global Business and Organizational Excellence*, 33:2, 39-50.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund. Studentlitteratur AB.

Tuvhag, E. (2013) Svenska företag flyttar – tusentals jobb förlorade. *SvD Näringsliv*. 4 oktober. [http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/svenska-foretag-flyttar-utomlands\\_8577990.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/svenska-foretag-flyttar-utomlands_8577990.svd) (hämtad 2014-04-22)

Van der Stede, W. (2003) The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: evidence of intracorporate isomorphism. *European Accounting Review*, 12:2, 263-285.

Wallén, G. (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Wallenberg, B. och Ericson, R. (2013) Här är Sveriges största företag 2013. *Veckans Affärer*. 7 november. <http://www.va.se/nyheter/de-ar-sveriges-500-storsta-foretag-2013-573757> (Hämtad 2014-04-22)

Wiedersheim-Paul, F. och Eriksson L. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Uppl 4:3. Malmö: Liber-Hermods

## 8. Bilaga 1: Intervjuguide

---

Om uppsatsen syfte

Om respondenten: Position i företaget, antal år i företaget, arbetsuppgifter

Global verksamhet i bolaget

Om belöningssystem:

### **Utformning** i Sverige

- Typ av belöning
- Vad belöningar baseras på
- Hur belöningar mäts
- Storlek (relativt)

### **Anpassning**

- I vilken grad moderbolaget styr i andra länder
- Utmärkande länder
- Orsaker till anpassning/inte anpassning

### **Användning**

- Syfte med belöningar
- Effekterna av belöningarna; önskade utfall
- Mätning av effekterna
- När belöningar inte ger önskade effekter