



Företagsekonomiska institutionen 2007-01-15

Lunds Universitet

FEK 582 - Kandidatuppsats

HT 06

## Belöningsystems utformning för önskvärda effekter

-

### Fallföretaget Thule

#### **Författare**

Henric Hersvall

Mattias Orrenius

Johan Örtendahl

#### **Handledare**

Per Magnus Andersson

Peter Jönsson

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Belöningsystems utformning för önskvärda effekter – Fallföretaget Thule
<b>Seminariedatum:</b>	2007-01-18
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Henric Hersvall, Mattias Orrenius, Johan Örtendahl
<b>Handledare:</b>	Per Magnus Andersson, Peter Jönsson
<b>Fem nyckelord:</b>	Belöningsystem, påverkbarhet, nivåer, nedbrytning, kommunicera
<b>Syfte:</b>	Syftet är att belysa hur ett belöningsystem lämpligen bör utformas så att önskade effekter uppnås. För undersökningen använder vi fallföretaget Thule.
<b>Metod:</b>	En abduktiv ansats väljs för arbetets förhållningssätt till arbetsprocessen, medan en kvalitativ fallstudie anslår riktlinjer för empiriinsamlingen.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi använder teoretiska kriterier för utformning av belöningsystem från forskare på området, Merchant och Thompson & Strickland.
<b>Empiri:</b>	Vårt empiriska material består av besöksintervjuer med koncernledningen samt med personer från divisionsledningen i fallföretaget Thule.
<b>Slutsatser:</b>	Vi ser indikationer på att målen och måtten belöningsystemet grundar sig på bör brytas ned för att ge en bättre situationsanpassad motivationseffekt i fallföretaget.

## Abstract

- Title:** The formulation of reward systems for desired effects – Case study: Thule.
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Henric Hersvall, Mattias Orrenius, Johan Örtendahl
- Advisors:** Per Magnus Andersson, Peter Jönsson
- Key Words:** Reward systems, influence, levels, disintegration, communicate.
- Purpose:** The purpose of the study is to show how a reward system should be formulated to achieve the desired effects of management. The survey will examine the reward systems of Thule.
- Methodology:** The case study utilizes an abductive approach regarding the company's work process, while qualitative methods are used for the gathering of empiric data.
- Theoretical perspective:** We use theoretical criterias from researchers regarding reward systems: Merchant, Thompson and Strickland.
- Empirical foundation:** Our empiric material consists of face-to-face interviews with the senior management as well as division managers at Thule.
- Conclusion:** The study indicates that the reward system should be simplified and broken down to operational aims, in order to achieve a better situation-tailored motivational effect on the case study of Thule.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BELÖNING.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.4 SYFTE .....	11
1.5 BEGREPPSFÖRKLARING .....	11
<b>2. METOD .....</b>	<b>12</b>
2.1 FÖRKLARINGSMODELL.....	12
2.1.1 Val av metod.....	13
2.2 DATAINSAMLING.....	14
2.2.1 Val av undersökningsmetod.....	14
2.2.2 Intervjuer.....	14
2.2.3 Intervjuguide.....	15
2.2.4 Urval.....	16
2.3 PRIMÄRDATA.....	17
2.4 SEKUNDÄRDATA.....	18
2.5 METODKVALITÉ.....	18
2.5.1 Tillförlitlighet.....	18
2.5.2 Pålitlighet.....	18
2.5.3 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	19
2.5.4 Äkthet.....	19
<b>3 TEORI.....</b>	<b>20</b>
3.1 KRITERIER FÖR ETT BRA BELÖNINGSSYSTEM.....	20
3.1.1 Kopplingen mellan strategi, belöningsystem och prestation.....	22
3.1.2 Mått förankrade med strategin.....	22
3.1.3 Vetskap om vad som är önskvärt – signalera länken mellan resultatmått och belöning.....	23
3.1.4 Lättbegripliga mål.....	23
3.1.5 Allmänna belöningar.....	24
3.1.6 Påverkbarhet/ Kontroll.....	24
3.1.6.1 Externa faktorer.....	25
3.1.6.2 Interna faktorer.....	25
3.1.7 Realistiskt.....	26
3.1.8 Timing.....	26
3.1.9 Betydelsefulla belöningar.....	27
3.1.9.1 Monetära belöningar.....	27
3.1.9.2 Icke-monetära belöningar.....	28
3.1.10 Varaktiga belöningar.....	28
3.1.11 Kostnadseffektiva belöningar – belöna vad som uppskattas.....	29
3.1.12 Möjlighet att ta tillbaka.....	29
3.2 MÄTBARA MÅTT.....	29
3.2.1 Finansiella mått.....	30
3.2.2 Icke-finansiella mått.....	30
3.2.3 Övergripande fasta mål för hela organisationen eller individuella med subjektiv bedömning.....	31
3.2.3.1 Subjektiva värderingar av måluppfyllelse.....	31
3.2.4 Inom vilka gränser eller nivåer bör bonus utfalla?.....	32
<b>4 EMPIRI – SAMMANSTÄLLNING AV PRIMÄRDATA.....</b>	<b>34</b>
4.1 BAKGRUND.....	34
4.2 KONCERNLEDNINGENS VISION MED BELÖNINGSSYSTEMET.....	34
4.3 UTFORMNINGEN AV DET KONCERNGEMENSAMMA BELÖNINGSSYSTEMET.....	35
4.4 DIVISIONSCHEF CAR ACCESSORIES EUROPE/ASIA MAGNUS WELANDER.....	38
4.4.1 Car Accessories organisation och verksamhet.....	38

4.4.2	<i>Divisionschefens syn på belöningar</i> .....	39
4.4.3	<i>Dagens belöningsystem och förväntningar på det nya systemet</i> .....	40
4.5	DIVISIONSCHEF TRAILERS KENNETH LUNDAHL .....	40
4.5.1	<i>Divisionens organisation och verksamhet</i> .....	40
4.5.2	<i>Divisionschefens syn på belöningar</i> .....	41
4.5.3	<i>Dagens belöningsystem och förväntningar på det nya systemet</i> .....	41
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>42</b>
5.1	AVGRÄNSNING AV URVALSKRITERIER FÖR CHECKLISTA .....	43
5.2	MÅTT OCH STRATEGI.....	43
5.3	MÄTBARA MÅTT.....	44
5.4	KOMMUNICERA OCH BRYTA NER MÅLEN – GÖR DET LÄTTBEGRIPLIGT .....	45
5.5	PÅVERKBARHET .....	46
5.6	BETYDELSEFULLA/VÄRDEFULLA BELÖNINGAR .....	47
5.7	NÄR BÖR BONUS UTFALLA?.....	48
5.8	TAK I BELÖNINGSSYSTEM .....	49
5.9	SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	49
<b>6</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>50</b>
6.1	BELÖNINGSSYSTEM VID BÖRSINTRODUKTION .....	52
6.2	LÄRDOMAR.....	52
<b>7</b>	<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>53</b>
7.1	SKIFTLIGA KÄLLOR.....	53
7.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	54
7.3	MUNTliga KÄLLOR .....	55
<b>8</b>	<b>BILAGA 1</b> .....	<b>56</b>

# 1. Inledning

## 1.1 *Belöning*

Människan är styrd av sitt egenintresse och arbetar hårdare om den vet att det kommer att generera något extra. Detta påstående är centralt i den neoklassiska ekonomiska teorin vilken menar att människan är nyttomaximerande. Ett tankesätt som idag stöds av de flesta av dagens ekonomiska forskare och något som de flesta företagsledare har tagit till sig i strävan att maximera resultaten.<sup>1</sup> Andelen företag som har någon form av rörlig prestationsbaserad lön har vuxit från 15 % till 63 % under 1990-talet<sup>2</sup>.

De klassiska argumenten för ett belöningssystem är att man genom att erbjuda något extra, en morot, kan öka de anställdas motivation att arbeta effektivare och tänka utanför ramarna för att hitta nya lönsammare lösningar på organisationens problem. Men även att kritisera invanda, till synes felfria mönster.<sup>3</sup>

Kritiken som riktas mot denna typ av belöningssystem är bland annat att de riskerar att leda till kortsiktigt beteende<sup>4</sup> samt att det skapar ett hårdare klimat och därmed leder till sjukskrivningar, ångest och osäkerhet<sup>5</sup>.

Thompson & Strickland betonar även de, vikten av belöningar för att möjliggöra implementering av strategin. De menar att hur karismatiskt en ledare än kan tala och inspirera sina medarbetare kommer talet ensamt inte att lyckas motivera tillräckligt på lång sikt. För att skapa ett långsiktig, energiskt åtagande måste ledarna använda sig av olika former av belöningar.<sup>6</sup>

Många studier har gjorts för att visa på belöningssystemets effekter. En av de största gjordes på 1980-talet av Gerhart och Milkowich och involverade 14000 chefer. Studien visade att de organisationer som hade höga bonusar också hade återkommande högre resultat.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Blennow, <http://www.aktiespararna.se/>

<sup>2</sup> Anthony & Govindarajan, 2001, s. 575 ff.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 249

<sup>6</sup> Ibid. s. 248 ff.

<sup>7</sup> Anthony & Govindarajan, 2001, s. 566

Belöningsystem kan även ses som ett medel för ägare att kontrollera ledningen samt för ledning att kontrollera anställda.

Dagens större företag har idag nästan helt uteslutande någon form av belöningsystem för ledningen och toppchefer. Detta för att råda bot på den så kallade principal-agent teorin. Teorin går ut på hur principalen, d.v.s. ägaren, kan säkerställa att agenten, den anställde, handlar i dennes intresse och inte följer sina egenintressen som nyttomaximerare. Detta problem accentueras i och med att det råder informationsasymmetri mellan ägaren/ägarna och ledningen<sup>8</sup>. Med rådande ägarstruktur (ledningen äger 30 % av bolaget) inom Thule kommer principal-agent teorin inte behandlas vidare i denna uppsats, däremot kommer begreppen principal och agent att användas för att benämna den som skall ta emot en belöning samt den som ger den.

Belöningar som kontrollsystem medför enligt Merchant tre olika konsekvenser<sup>9</sup>. Den första handlar om att man genom belöningsystemet *signalerar och informerar* vilken strategi eller vilket fokus som är viktigast för organisationen. På så sätt kan ledningen ge ett underlag för hur de anställda skall allokera tid och resurser – eftersom detta sedan ligger till grund för deras belöning. Den andra rollen handlar om att *motivera* de anställda till att arbeta så effektivt och lojalt som möjligt. Den sista kontrollaspekten ett belöningsystem medför är *personlighetsrelaterad*. Genom ett belöningsystem som är väl utformat kan en organisation lättare rekrytera de anställda som passar den strategi och de värderingar företaget står för.

Uppfattningen om de positiva effekter ett belöningsystem medför har på senare år börjat sprida sig längre och längre ner i organisationernas nivåer och det finns idag flera fall av företag där alla anställda berörs av belöningsystemet. Ett exempel är Handelsbanken och dess Oktogon där alla anställda får ta del av exakt samma bonusbelopp om vissa kriterier uppfylls<sup>10</sup>. Oktogonen är ett exempel på belöningsystem som har studeras noggrant av forskare och företagsledare i och med dess relativt unika utformning samt för att hitta kopplingar till Handelsbankens stora framgångar under de senaste åren.

Det finns dock en problematik med att influeras för mycket av tidigare erfarenheter. Contingency-theory som härstammar från 1960-talets Storbritannien går ut på att det inte finns

---

<sup>8</sup> Shor, <http://www.gametheory.net/>

<sup>9</sup> Merchant, 2003, s. 367

<sup>10</sup> Brauer, Johansson m.fl., 2004

ett bästa sätt att organisera och leda en organisation. Strategin måste ta hänsyn till de karaktäristika organisationen innehar.<sup>11</sup>

Ett belöningsystem måste på samma sätt anpassas efter förutsättningarna och de situationer organisationen befinner sig i. Den engelska forskaren John Stredwick fastslår efter en undersökning att det inte finns något ”bästa” belöningsystem som passar alla organisationer utan att belöningsystemet precis som strategin måste anpassas efter organisationens egenskaper och förutsättningar<sup>12</sup>.

Mycket forskning har bedrivits om vad som motiverar människor på bästa sätt. Ett av de äldsta och mest klassiska exemplen är Hawthorne-studierna där man laborerade med både förbättrade och försämrade arbetssituationer, och i alla fall fick en förhöjd produktivitet. Slutsatsen som drogs var att arbetstagaren påverkas positivt av att ledningen visar intresse och engagemang kring deras situation<sup>13</sup>.

Andra senare forskning har visat resultat av annan karaktär. Frey hävdar att övervakningsaspekten i ett belöningsystem rent av kan tränga undan motivation. Standardiserade belöningsystem, som inte tar hänsyn till individernas personliga preferenser kan därmed få en negativ effekt på effektiviteten. Kaplan & Norton som utgår från förväntningsteori överensstämmer med Frey och menar att belöningsystemet skall utgå från specificerade individuella prestationer.<sup>14</sup>

Givet ovanstående måste alltså en organisations struktur och nuvarande situation tas i beaktande när dess belöningsystem skall utformas. Även om en optimal utformning kan tyckas svår att uppnå, finns det ändå mycket skrivet om detta ämne (Thompson & Strickland och Merchant). Deras bidrag till forskningen kan vara till hjälp vid utformningen så att de mest uppenbara fallgroparna undviks redan innan belöningsystemet implementeras samt bidra med infallsvinklar som initialt inte tagits i beaktning.

---

<sup>11</sup> Bruzelius & Skärvad, 2000, s. 19

<sup>12</sup> Stredwick, 2000, s. 9-18

<sup>13</sup> Bruzelius & Skärvad, 2000, s. 43 ff.

<sup>14</sup> Arvidsson, <http://swoba.hhs.se/>, s. 16



## 1.2 *Problemdiskussion*

### Hur uppnår vi en högre prestationsnivå hos våra chefer?

Den frågan sysselsätter styrelser och beslutsfattare hos i stort sett alla vinstdrivande organisationer.

Också inom världens ledande företag för bilutrustning, Thule AB, är frågan om prestationshöjande åtgärder ständigt närvarande<sup>15</sup>. Med huvudkontor i Malmö, Sverige, majoritetsägda av ett brittiskt riskkapitalbolag, Candover, och med ca 3 700 anställda spridda över stora delar av världen har Thulekoncernen för länge sedan insett vikten av ett bra belöningsystem för att öka kontrollen samt höja motivationen och därigenom prestationen hos sina högre chefer. Då företagets strategi under de senaste åren varit stark tillväxt genom förvärv av bland annat konkurrenter har det uppstått en obalans i formuleringen av belöningsystemet. Eftersom koncernen numera utgörs av ett flertal divisioner som inte är organiskt sprungna ur moderbolaget är synen på, och därmed utformningen av belöningsystemet på vissa håll skild från koncernledningens önskan. Det kan handla om både antaganden om vad belöning och bonus är, men också konkreta nivåer för utbetalning. Som en konsekvens finns det personer med chefsbefattningar som, givet deras ansvarsåtaganden, får ut för stor bonus men också andra som har en för låg nivå.<sup>16</sup>

En önskan finns hos Thule att harmonisera belöningsystemet så att hela koncernen har samma grundläggande syn och ramar. Genom ett enhetligt system tror sig Thules ledning att en mer optimal balans mellan kostnader och prestation föreligger då belöningen tydligare är kopplat till prestationen och rätt ansvarsnivå.<sup>17</sup>

Representanter för bolaget tog via Lunds Ekonomiska högskola kontakt med oss med en önskan om att en utredning kring deras tänkta belöningsystem kunde vara till grund för en kandidatuppsats. Då vår initiala förhoppning var att skriva om belöningsystem, mestadels för att området intresserar oss, accepterade vi deras förslag.

---

<sup>15</sup> Kajsa von Geijer, Personaldirektör Thule

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

Hur ett bolag kan öka effektiviteten och därmed sitt resultat är en nyckelfråga för varje företagsledning. Vi anser att personalen i de flesta fall är nyckeln till ett bra resultat. Därmed blir frågan om hur motivationen kan ökas hos anställda central, och är också därför vi är intresserade av ämnet. Många forskare har beskrivit hur ett idealt belöningsystem bör utformas i teorin. Däremot finns det efter våra efterforskningar färre studier som avser att testa dessa teorier. Eftersom ämnet är högaktuellt och inställningar till belöningsystem svänger dagligen i media anser vi att det finns en nytta i att kontinuerligt stämma av teorierna mot verkligheten för att dra lärdomar om belöningsystems utformning.

Att positionera arbetet för att fylla ett eventuellt kunskapsgap i den forskning som finns inom området belöningsystem formulerades först då fallföretaget valts och kontakt hade etablerats. Det generella kunskapsbidraget får sägas spela en underordnad roll i arbetet på grund av fokuseringen på fallföretaget. Men genom användandet av teorier applicerat på de empiriska resultat som inhämtas från Thule, är vår förhoppning att vidimera alternativt avvisa brister hos deras belöningsystem och detta fyller ett kunskapsgap hos Thule. Arbetet kan dock till viss del användas som en vägledning för hur ett belöningsystem kan utvärderas.

### ***1.3 Problemformulering***

Att ett belöningsystem uppfyller sitt syfte med att stimulera till högre prestation går möjligen att utröna efter dess implementering. Men redan innan belöningsystemet tags i bruk måste det designas, och genom en väl genomtänkt utformning är det enligt oss möjligt att undvika många av de problem ett ickeoptimalt system bär med sig. Den övergripande och tillsynes omöjliga frågan är hur ett belöningsystem skall utformas så att fördelarna överväger nackdelarna. Vi vet att det finns många faktorer som påverkar utfallet av belöningsystem, men på vilket sätt de påverkar och hur de samverkar är för oss oklart. Vidare frågar vi oss om det kan vara så att en generell utformning omöjliggörs genom att påverkansfaktorerna blir så starkt knutna till ett specifikt företag, eller om det trots allt går att skapa ett belöningsystem som passar flera företag. En kondensering av ovanstående tankar och frågor resulterar i en konkret fråga som för oss slår an inriktningen på vårt arbete;

*Hur borde ett belöningsystem utformas så att det fungerar optimalt?*

## **1.4 Syfte**

Vårt mål är att utvärdera ett belöningsystems-förslag för att finna belägg för om det är lämpligt utformat. Vi ämnar också utifrån undersökningen och teorierna kunna se indikationer på huruvida ett belönings-system är bundet i form av tid och plats, vilket avgör graden av generella lärdomar vi kan dra av arbetet.

## **1.5 Begreppsförklaring**

### **Nytt/gammalt system:**

Ett belönings-system existerar redan hos Thules koncernledning och divisionschefer. Vad Thule ämnar göra är att förlänga detta så att även lägre chefer innefattas och därmed måste också nivåer för bonus samt mått för den samma fastställas. Egentligen handlar det alltså inte om ett nytt system i den bemärkelsen att det finns en skillnad mellan nuvarande och framtida utformning. Skillnaden ligger som sagt i omfattningen, men för ökad förståelse kommer vi löpande dela in och benämna belönings-systemet i Thule som gammalt och nytt. Dock finns det inom koncernen ett fåtal divisioner som har ett belönings-system som i utformningen skiljer sig från det gamla. I dessa divisioner handlar det alltså om att implementera ett helt nytt belönings-system och inte bara utöka som i de andra divisionerna.

### **Omfattning:**

De personer som idag omfattas av systemet är människor med höga befattningspositioner, som redan nämnts koncernledningen samt divisionschefer. Då ett av målen med det nya belönings-systemet är en ökad omfattning kommer även lägre chefer att inkluderas. Det är då de personer som svarar direkt till chefen för respektive division som åsyftas, bolagschefer och kanske också ytterligare en nivå av chefer, exempelvis fabrikschefer. Oavsett område, kommer det i slutändan vara ett tillräckligt resultatansvar som avgör den lägsta nivån av chefer.

### **Belöning/bonus**

Då begreppen belöning och bonus inte är helt jämställda enligt oss, finns det ett behov att förtydliga skillnaderna mellan dem. Begreppet belöning är den totala ersättningen en anställd får. Den innehåller alltså fasta delar, rörliga delar samt bonus. Då Thule använder sig av en rörlig del i sitt belönings-system är den närmast att likna vid bonus. Även om den rörliga delen aktiveras redan innan den anställdes prestation når upp till uppsatta mål, använder vi löpande benämningen bonus när vi pratar om en rörlig del.

## 2. Metod

*I detta kapitel redovisas de metodologiska valen som fattats för arbetet. Kapitlet är uppdelat i fyra avsnitt, det första innehåller en diskussion om förhållningssättet till arbetsprocessen, det andra en redogörelse för hur datainsamlingen genomförs, det tredje avsnittet, Primärdata, tydliggör de tanken bakom empirin som redovisas i kapitel 4, det fjärde och sista avsnittet, för en metodologisk diskussion kring kvalitén på arbetet.*

### 2.1 Förklaringsmodell

Metod definieras av Dag Ingvar Jacobsen som ett arbetssätt för att samla in empiri, eller data om verkligheten.<sup>18</sup> Dock skall vi inte tro att metod bara är ett tekniskt hjälpmedel, likt en kokbok för hur undersökningar skall genomföras. Metoden är också ett hjälpmedel för att beskriva verkligheten på ett riktigt sätt. Problemet är att verkligheten, som skall undersökas, kan uppfattas från olika perspektiv och därmed kan vara svår att generalisera. Således används även metod för att fastställa hur information om verkligheten skall approximeras. Mathilda White Riley som definierar metodbegreppet genom citatet; ”Samhällsvetenskaplig metod omfattar både organisering och tolkning av information som hjälper oss att få en bättre förståelse av samhället”<sup>19</sup>, och därmed utvecklar Jacobsens syn på metod genom att tillägga att den syftar till att lösa problem genom att vara en form av kunskapsproduktion.

Som tidigare nämnts fanns hos Thule en önskan om att få ett förslag till nytt belöningsystem utvärderat av oss. Ett korrekt angreppssätt för undersökningen är enligt oss en fallstudie<sup>20</sup>, detta på grund av att det är *ett* bolag (Thule) vi väljer att undersöka och *ett* specifikt område (belöningsystem). Det innebär att det blir lättare att spegla verkligheten i fallföretaget medan en generalisering av kunskapen kan bli svårare. Vår uppfattning är nämligen att flera fallstudier måste genomföras för att undersökningen skall kunna sägas vara allmängiltig. Vi grundar detta påstående på att ett typfall oftast är unikt genom att vara bundet i plats och tid. På grund av detta faktum blir istället frågan om i vilken utsträckning fallföretagets empiri har teoretiskt stöd. Det empiriska stöd som finns för teorierna blir något som kan jämföras med andra företag och således senare generaliseras.

---

<sup>18</sup> Jacobsen, 2002, s. 29

<sup>19</sup> Holme & Solvang, 1997, s. 13

<sup>20</sup> Bryman & Bell, 2005, s.71

Vi finner det inte nödvändigt att i denna rapport förhålla oss strikt till någon av de två ansatser (en deduktiv eller induktiv process)<sup>21</sup> som generellt sätt brukar definieras i en undersökande rapport, istället använder vi oss av ett mellanting kallat abduktion<sup>22</sup>. För att förklara abduktion och varför detta angreppssätt valts måste ytterligheterna deduktiv samt induktiv process kort förklaras. Den induktiva processen innebär att empiri insamlas utan att teorier för området sammanställs. Detta för att i huvudsak inte börja insamlandet av data med förutfattade meningar, vare sig det är medvetet eller inte. Genom att börja med att studera teorier finns enligt oss risk för att det uppstår en viss bundenhet till dessa. Även om teorierna senare refuseras för att de inte visades nödvändiga för utredningen kan vetenskapen om dessa prägla inställningen till datainsamlingen. Detta leder till att undersökningen riskerar att blir snedvriden. Den andra ytterligheten, deduktion, är induktionens raka motsats, den säger att teorier för området skall sammanställas och bindas samman med ett teoretiskt ramverk för att ställas mot empiriskdata som insamlats efter teoriernas sammanställande.

Eftersom vi har tidigare kunskap om teorier kring belöningsystem går det inte enligt oss att förhålla sig helt till den induktiva processen, vi menar också att ett visst mått av teoriinsamlande måste ske för att en konstruktiv plan för empiriinsamlingen skall genereras. Men detta får inte leda till att vi blir fartblinda och inte ser signaler som faller utanför teorierna, därför väljer vi en abduktiv ansats.

### 2.1.1 Val av metod

Då vi valt förklaringsmodellen abduktiv ansats skapas ramar för hur vi skall förhålla oss till arbetsprocessen. Nästa steg är att välja en metod för det praktiska arbetet, empiriinsamlingen. Eftersom vi på förhand inte vet hur fallföretagets belöningsystem är uppbyggt måste vi ha ett öppet sinne som tillåter ny information att assimileras. Detta är en av den kvalitativa ansatsens fördelar jämfört med den kvantitativa ansatsen som är mycket trögare på att tillåta på förhand okända variabler.<sup>23</sup> Ytterligare ett skäl till att den kvalitativa ansatsen väljs, är att få nyanserade bilder av hur olika personer ser på sin situation och den förändring som ett nytt belöningsystem innebär. Detta uppnås genom användandet av den kvalitativa metoden, i vilken empiri insamlas i form av ord, meningar eller text och binds samman genom vår tolkning till ett sammanhang.

---

<sup>21</sup> Holme & Solvang, 1997 s. 13

<sup>22</sup> Larsson, <http://hem.fyrystorg.com/>

<sup>23</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 39

## **2.2 *Datainsamling***

### **2.2.1 Val av undersökningsmetod**

För att få en förståelse för hur utformningen av belöningssystem ger en prestationshöjande effekt genomförs en rad intervjuer med berörda parter, som har kunskap om belöningssystem. De får också under intervjun lämna personliga åsikter om systemet samt deras situation.

### **2.2.2 Intervjuer**

För att i så stor utsträckning som möjligt fånga upp information rörande belöningssystemets utformning samt påverkbarhet används semistrukturerade intervjuer<sup>24</sup>. Denna typ av intervjuform placeras mitt på en tänkt linje där öppna intervjuer samt fullt strukturerade intervjuer utgör ändpunkterna. Valet av semistrukturerade intervjuer väljs främst på basis av vad den saknar i form av nackdelar, och inte vad den erbjuder i form av möjligheter. Den öppna intervjuformen, på grund av flexibiliteten intervjuaren har att anpassa intervjun efter rådande omständigheter, är att föredra i vår utredning då den enligt oss fångar upp nyanser av belöningssystemet som inte nödvändigtvis uppfattas genom strukturerade intervjuer. Denna fördel medför ett krav, intervjuaren måste ha lång erfarenhet samt vara mycket skicklig för att kunna styra diskussionen på sådant sätt, att meningsfull information utvinns. Vi anser oss inte besitta denna erfarenhet därför väjer vi semistrukturerade intervjuer som följer på förhand fastslagna teman eller rubriker men ändå lämnar samtalet relativt öppet.

---

<sup>24</sup> Bryman & Bell, 2005, s. 363

### 2.2.3 Intervjuguide

Frågeramverket som intervjuerna centreras kring behandlar teman som; påverkbarhet, mätbarhet och uppnådd effekt kontra förväntad effekt, alla rörande belöningssystemet. Då vi valt en semistrukturerad intervjuform konstruerade vi inte specifika frågor utan ett antal teman kring vilka respondenterna fick prata kring (se bilaga 1).

Våra förkunskaper kring belöningssystem generellt sätt, säger oss att anställdas påverkbarhet av målen på vilka de utvärderas av och sedermera belönas för har en stark koppling till hur effektivt belöningssystemet blir i praktiken. Därför ville vi veta hur divisionscheferna, men framförallt deras underchefer, kan påverka de av Thules ledning fastslagna mått.

Mätbarheten hos målen och prestationerna ligger till grund för att överhuvudtaget få en koppling mellan prestation och belöning. Utan en hög grad av mätbarhet skulle belöningar riskera att delas ut slumpmässigt eller inte vara kopplade till en specifik handling och därför inte vara effektiva.

Motivationen är enligt oss ett resultat av alla tidigare teman, det vill säga motiv, mätbarhet, påverkbarhet och återkoppling. Graden av motivation tror vi också bestämmas av storleken på belöningen.

Subjektiva teman som kretsar kring hur respondenterna skulle formulera ett i deras tycke optimalt system behandlades också. Av erfarenhet visste vi att om en respondent får prata fritt om en klar frågeställning ökar chanserna att få uppslag till nya infallsvinklar, samt nya problem som vi inledningsvis inte reflekterat över.

## 2.2.4 Urval

Det är alldeles för tidskrävande att intervjua alla personer på Thule AB som berörs direkt eller indirekt av det förslagna belöningssystemet. För att göra ett så bra urval som möjligt, om än ett begränsat sådant, tog vi hjälp av vår kontaktperson på Thule; Kajsa von Geijer. I egenskap av personaldirektör samt en av de delaktiga i idéprocessen kring utformningen av belöningssystemet, ansåg vi att en dialog med henne om vem som skulle intervjuas var lämplig. Eftersom Thule vill att vi skall granska och kritisera deras belöningssystem anser vi inte att Kajsa von Geijers involvering i urvalsprocessen medför någon större risk att respondenter väljs på basis av sin eventuellt enbart positiva inställning till belöningssystemet. Det ligger ju trots allt i Thules intresse att vi får en korrekt bild av hur belöningssystem uppfattas i organisationen.

Givet vår intervjuguide ställde vi upp följande kriterier för valet av respondenter:

- Insikt i belöningssystemets förslagna utformning
- Insikt i nuvarande belöningssystemets effekter
- Har kunskap om vad sin division/avdelning värdesätter
- Påverkas direkt av systemet

Kajsa von Geijer delade vår uppfattning och föreslog för oss två divisionschefer som hon ansåg var intressanta på basis av de stora skillnaderna i dessa personers divisioner. Kajsa von Geijer ansåg även att en intervju med koncernchefen för Thule kunde vara av värde.

Respondenterna som kontaktades för intervju är som följer:

Anders Petterson, VD & koncernchef

Kajsa von Geijer, Personaldirektör

Magnus Welander, Divisionschef Car Accessories Europé/Asia

Kenneth Lundahl, Divisionschef Trailers



## **2.3 Primärdata**

Empiriinsamlandet tog sin början med en intervju med Kajsa von Geijer, personaldirektör på Thule. Samtalet var av informativ natur, rörande fakta om belöningssystemet då vi behövde kunskap för att gå vidare och utforma en intervjuguide för efterföljande datainsamling. Samtalet avhandlade en presentation av Thule vilket innefattade dess företagsstruktur, affärsidé, produktkatalog, utformning av belöningssystem samt motiven med den samma.

En intervju med Thules VD & koncernchef, Anders Petterson, arrangerades då vi själva, såväl som Kajsa von Geijer ansåg att Anders Petterson i egenskap av ledare för bolaget har en tydlig bild av företagets vision, men också visioner för vilka motivationskrafter som driver hans medarbetare. Det är personer i beslutsfattande positioner som är föremål för belöningssystemet, många ingår i samma krets som VD:n och därför anser vi att Anders Petterson troligen har kunskap om vad som driver dessa medarbetare.

Chefer för divisionerna inom Thule runt om i världen är intressanta för utredningen genom att de trots sin höga position, inte sitter i koncernledningen. Genom detta har de möjligtvis en syn på belöningssystemets utformning och motiv som skiljer sig från koncernledningen. De borde enligt oss också ha större insikt om vad bolagscheferna, som återfinns under divisionscheferna, anser om belöningssystemet. Divisionscheferna har också en klarare syn på vad effekterna vid en nivåharmonisering av belöningssystemet skulle innebära för deras division. Givet den geografiska spridningen av divisioner är det inte omöjligt att tro att det finns skillnader i synen på belöningssystemet då möjliga kulturella skillnader kan finnas. Två divisionschefer valdes ut, Magnus Welander, divisionschef Europé/Asia och Kenneth Lundahl, divisionschef Trailers. Enligt Kajsa von Geijer skiljde sig dessa två åt bland annat genom sin tid i bolaget. Kenneth Lundahl har varit i bolaget i över 10 år, varav 4 år som divisionschef, Magnus Welander å andra sidan är ny inom koncernen och har kanske därför en annan syn på hur belöningssystemet fungerar i Thule. De två divisionerna som sådana skiljer sig också åt. Divisionen Trailers består bland annat av några väldigt unga bolag (exempelvis USA) samt, några genom förvärv nya bolag och fabriker där existerande belöningssystem skiljer sig från övriga divisioners och därmed försvårar implementeringen av ett nytt.

## **2.4 Sekundärdata**

Thules årsredovisning samt delårsrapporter genomgicks innan något formellt möte med representanter för Thule hölls. Detta för att minska antalet frågor rörande generell fakta kring företaget och istället maximera tiden med kvalitativa frågor rörande rapportens faktiska innehåll.

## **2.5 Metodkvalité**

I kvalitativa undersökningar är, enligt Guba & Lincoln, trovärdighet och äkthet centrala begrepp.<sup>25</sup> Detta för att resultatet ofta kan bestå av en subjektiv tolkning av respondentens svar och den verklighet som studeras av utredaren. Kriterier för hur god trovärdighet samt äkthet uppnås har fastställts utav Guba & Lincoln. Vi anser inte att alla deras kriterier är tillämpbara på vårt arbete, vi syftar då främst på kriteriet överförbarhet. Eftersom vi gör en fallundersökning på ett fallföretag anser vi inte att arbetet går direkt att tillämpa på andra företag, även om teorierna är generella för alla typer av undersökningar rörande belöningsystem. Ett möjligt resultat av detta arbete kommer alltså vara så starkt knutet till fallföretaget Thule att begreppet överförbarhet inte kan gå att tillämpa.

### **2.5.1 Tillförlitlighet**

Vi, i egenskap av utredare, ser på fallföretaget och dess belöningsystem ur vårt perspektiv. Vi tror ju såklart att det vi ser och uppfattar är den sanna verkligheten. Guba & Lincoln visar på en osäkerhet kring om så verkligen är fallet. De menar att en persons uppfattning om verklighet inte nödvändigtvis är den samma som en annan person. För att säkerhetsställa att vi har uppfattat Thule på ett korrekt sätt får berörda parter från Thule bekräfta vår bild av deras verklighet.

### **2.5.2 Pålitlighet**

Området pålitlighet innefattar begreppet reliabilitet som innebär i korthet att en oberoende forskare skall kunna utifrån våra uppgifter genomföra en identisk undersökning och producera identiskt resultat. För att säkerställa att vår undersökning möter de grundläggande krav som bör

---

<sup>25</sup> Bryman & Bell, 2005, s.306 ff.

ställas på en rapport av detta slag har alla steg i arbetets gång noga redovisats (problemformulering, val av undersökningspersoner, beslut angående analysen med mera). Våra handledare har också kontinuerligt kontaktats för att ge synpunkter på undersökningens mått av reliabilitet. En opponentgrupp kommer efter arbetets slutförande att granska och lämna synpunkter som kan föras in i en eventuellt kompletterande del.

### **2.5.3 Möjlighet att styrka och konfirmera**

Under rubriken tillförlitlighet tidigare i avsnittet påpekade vi att verkligheten är högst subjektiv. Även om Thule får lämna sina synpunkter på arbetet och därmed påpeka de eventuella brister vi haft i uppfattningen om Thule måste vi ändå vara medvetna om att fel kan ha sluppit igenom alla kontroller. Det faller då på oss att visa att vi varit i god tro och inte medvetet förvrängt teorier eller empirisk data så att de styrker eller förkastar våra resultat. Utöver de åtgärder vi tagit upp under rubriken pålitlighet, har vi som nämnt under kapitlet förklaringsmodell hela tiden beaktat möjligheten för att ha haft förutfattade meningar om belöningssystem och eventuellt också fallföretaget. Det var resonemang kring denna problematik som gjorde att vi använde en abduktiv ansats.

### **2.5.4 Äkthet**

Guba & Lincoln har som en andra del i sin strävan att säkerhetskälla kvalitén på en kvalitativ undersökning formulerat kriterier som faller under huvudbegreppet äkthet.

Det främsta kriteriet är enligt oss att ge en rättvis bild. Vi är fullt medvetna om att vi endast intervjuat personer som har mycket höga positioner inom fallföretaget. Deras syn och inställning kanske skiljer sig åt från underordnades, vi har trots detta gjort antagandet att underordnades uppfattning om belöningssystem i huvuddrag följer våra respondenter. Respondenterna har genomgående under intervjuerna påpekat direkt eller indirekt att de genom erfarenhet och samtal med sina underordnade chefer har en god bild av vad som uppskattas av dem i form av belöningar.

### 3 Teori

*Teorikapitlet kommer att redovisa kriterier för hur ett belöningsystem bör utformas för att verka motiverande. Dessa kriterier härstammar från några av de största forskarna på området belöningsystem såsom Merchant, Thompson & Strickland samt Anthony & Govindarajan. Kapitlet kommer även att diskutera lite mer konkreta former för utformning såsom nivåer av bonus samt hur prestationer bör utvärderas. Kapitlet ligger till grund för den egenkomponerade checklistan som återfinns i analyskapitlet.*

*”The use of incentives and rewards is the single most powerful tool management has to win strong employee commitment to carrying out the strategic plan”*

Thompson & Strickland 1992

Detta citat är femton år gammalt men det gör det inte mindre aktuellt idag. Belöningar kan bestå av allt från en klapp på axeln till en bättre tjänstebil, möjlighet till personlig utveckling genom utbildning eller ett avancemang i karriären. Människan är enligt de flesta forskare nytto-maximerande och kommer därför att arbeta hårdare om han eller hon får något extra ut av det. Men hur skall man utforma ett belöningsystem för att det skall ge de bästa effekterna för motivation och effektivitet?

För att utvärdera belöningsystemet hos Thule kommer vi att titta på teorier kring vilka kriterier ett belöningsystem och själva belöningen bör uppfylla samt hur detta sedan bör utformas för att passa fallföretaget.

#### **3.1 Kriterier för ett bra belöningsystem**

Forskare är som tidigare nämnts inte ense om hur det ideala belöningsystemet bör utformas utan lägger olika tyngdpunkt i vad de anser vara viktigast att ta hänsyn till. För att ett belöningsystem skall fungera behöver vissa kriterier uppfyllas. Flera olika forskare har skapat sina egna ”checklistor” eller ramar för hur detta skall utföras. Thompson & Stricklands kriterielista<sup>26</sup> för att analysera utformningen av belöningsystem utgår från att ett bra belöningsystem kännetecknas av följande:

---

<sup>26</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 251 ff.

- **Betydelsefullt** – belöningen måste vara så pass stor i förhållande till den fasta lönen att den anställda skall känna att det är av stor betydelse att belöningen/bonusen utfaller.
- **Allmänt** – belöningsystemet bör gälla alla medarbetare, oavsett ställning.
- **Återkopplat med strategin** – för att belöningsystemet skall vara ett bra styrinstrument för att uppnå de långsiktiga målen inom organisationen bör detta vara utarbetat så att rätt (utifrån strategin) mål/beteende belönas.
- **Realistiskt** – Är målen för högt eller lågt satta kommer inte belöningsystemet medföra tillräckliga incitament.
- **Påverkbart** – För att ett belöningsystem skall fungera effektivt krävs det att de som får ta del av belöningarna (agenterna) känner att de kan påverka de resultat som mäts och belönas.

Enligt Merchant måste tre förutsättningar vara närvarande för att det skall vara möjligt att utföra denna typ av resultatstyrning eller resultatkontroll. Dessa tre förutsättningar är: *vetskap om vad som är ett önskat resultat, möjlighet att kontrollera/påverka* de resultat som mäts samt att det finns en *möjlighet att mäta* resultaten på ett exakt och objektivt sätt.<sup>27</sup>

Merchant har också sammanställt en lista innehållande 7 kriterier som måste uppfyllas för att ett belöningsystem skall ge den motivation den ämnar. Dessa kriterier ligger väldigt nära Thompson och Stricklands, men fokuserar mer på själva belöningen och adderar därmed ett antal nya dimensioner. Enligt Merchant är det väsentligt för belöningsystem att belöningen är:

- Av *värde* för den berörda parten.
- Tillräckligt stor för att medföra någon form av *skillnad* för den som får den.
- *Lättbegriplig*, detta gäller både anledningen till att belöningen delas ut samt dess värde.
- *Timing* - utdelad vid rätt tidpunkt för att signalera vilket beteende som är önskvärt.
- *Varaktig* i minnet hos den belönade samt medarbetarna.
- *Möjliga att ta tillbaka*, en engångsbonus medför inte samma åtagande som en befordran.
- *Kostnadseffektiva*, det är inte alltid den dyraste belöningen för företaget som gläder mest.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Merchant, 2003, s.30

<sup>28</sup> Ibid. s. 374

Nedan kommer dessa kriterier att beskrivas utförligare. I analysdelens inledning kommer vi att välja ut de kriterier som anses passa bäst för fallföretaget och därmed ställa upp en ”egen” kriterielista.

### 3.1.1 Kopplingen mellan strategi, belöningsystem och prestation

”What gets measured gets done” är ett citat som finns med i nästan all litteratur kring belöningsystem. Detta kommer från ett av grundantagandena gällande belöningsystem nämligen att det som mäts och belönas är det som utförs och hänger ihop med att människan är nyttomaximerande. Luthans & Stajkovic menar att det beteende som belönas kommer att förstärkas och därmed upprepas.<sup>29</sup> Deras antagande har i sin tur sin grund i behavioristisk psykologi och det välkända experimentet med Pavlovs hundar.

Skall belöningsystemet få de avsedda effekterna är det alltså viktigt att man väljer ut rätt mått och mål. Dessa skall spegla strategin, signaleras och tydligt kommuniceras av ledningen samt vara utformade så att de anställda som skall ta del av systemet förstår vad de går ut på samt hur deras arbetsinsats påverkar resultatet.

### 3.1.2 Mått förankrade med strategin

Skall belöningsystemet motivera de anställda att arbeta i företagets bästa intresse är det av största vikt att måtten belöningen utgår ifrån är i linje med strategin<sup>30</sup>. För att finna strategiskt viktiga mått är det viktigt att utgå från företagets kritiska framgångsfaktorer – vad det är som driver lönsamheten i bolaget.<sup>31</sup> När man identifierat dessa skall man finna de mått som avspeglar framgångsfaktorerna på ett adekvat sätt. Belöningsystemet skall utformas så att det endast belönar de utföranden som uttryckligen står i den strategiska planen. Andra mål kommer att signalera att den strategiska planen inte är komplett eller att den har blivit reviderad sedan den skrevs.<sup>32</sup> Att inte vara konsekvent och tydlig kan påverka medarbetarnas tilltro till såväl ledning som strategi. Sätts fel mål kan ledningen i värsta fall riskera att styra och belöna anställda för beteenden som motverkar företagets lönsamhet.

---

<sup>29</sup> Arvidsson, <http://swoba.hhs.se/>, s. 17

<sup>30</sup> Merchant, 1989, s. 23

<sup>31</sup> Anthony & Govindarajan, 2001 s. 496 ff.

<sup>32</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 252

### 3.1.3 Vetskap om vad som är önskvärt – signalera länken mellan resultatmätt och belöning

En av belöningssystemets önskade effekter är som tidigare nämnts att signalera vad som är ett önskvärt beteende – vad man vill uträtta i organisationen. Eftersom ledningen sätter upp de mål och mått som används för utvärderingen och därmed ligger till grund för lägre nivåers chefer och anställdas belöningar, är det viktigt att ledningen också kommunicerar målen på ett klart och tydligt sätt. Måtten och målen kan ses som en riktlinje för vad som är viktigt för organisationen och ger vägledning för hur anställda och underchefer skall allokera sina resurser.

På chefsnivå handlar belöningssystemet mindre om att få cheferna att arbeta hårdare och effektivare utan syftar mer till att få cheferna att fokusera sina ansträngningar och leda anställda i rätt riktning.<sup>33</sup> Anthony betonar vikten av att chefer genom sitt agerande signalerar vikten av belöningssystemet. Genom att göra detta kommer undercheferna att värdesätta de mål som systemet utgår ifrån högre och därmed rikta sina insatser åt rätt håll.<sup>34</sup> Men för att detta skall vara möjligt måste de berörda parterna förstå hur deras arbetsinsats påverkar de mått som är aktuella. Därför måste ledningen se till att dessa är lättbegripliga.

### 3.1.4 Lättbegripliga mål

Företag har oftast ett eller ett fåtal mått, vanligtvis finansiella, som ligger till grund för bonusberäkningen (dessa mått kommer att behandlas senare i kapitlet). Ett av problemen med denna typ av mått är att det kan vara svårt för alla i företaget att relatera till och förstå dem. Skall målen som bonus utgår ifrån vara effektiva är det mycket viktigt att dessa är lättbegripliga.<sup>35</sup> För att veta hur man kan påverka det resultat som ligger till grund för bonus är det viktigt att ledningen tydligt kommunicerar orsak-verkan sambandet mellan den enskildes eller gruppens arbetsinsats och resultatet.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Merchant, 2003, s. 30 ff.

<sup>34</sup> Anthony & Govindarajan, 2001 s. 566

<sup>35</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 252

<sup>36</sup> Anthony & Govindarajan, 2001, s. 498

Lyckas inte företagen kommunicera detta kan det leda till att de anställda inte vet hur de skall allokera deras resurser eller i värsta fall gör detta på fel sätt vilket kan bli kostsamt.<sup>37</sup> Ett sätt att skapa större förståelse för orsak-verkan sambandet är att bryta ner de övergripande måtten till specifika mått på individ- eller ansvarsnivå.<sup>38</sup> Dessa mått skall även vara utformade så att de utgår från vad bonustagaren själv kan påverka.

### 3.1.5 Allmänna belöningar

Belöningsystemet bör enligt Thompson & Strickland omfatta alla medarbetare. De menar att i och med att alla medarbetare är delaktiga till resultatet skall också alla få del av bonusen. För ett gott resultat i företaget krävs att alla anställda anstränger sig, därmed måste alla motiveras genom belöningar.<sup>39</sup>

### 3.1.6 Påverkbarhet/Kontroll

Ett av de viktigaste kriterierna för att ett belöningsystem skall få de positiva effekter på lönsamheten som önskas är påverkbarhet eller möjlighet att kontrollera de effekter som mäts och ligger till grund för belöningen. Hopwood menar att påverkbarheten bör vara utgångspunkten för utformandet av ett belöningsystem<sup>40</sup>.

Anthony & Govindarajan anser att företagsledningen har två typer av påverkan som måste justeras för. Den första tar bort kostnader som härstammar från beslut tagna på en högre nivå, den andra faktorn är faktorer som härstammar från naturen och händelser som inte beror på chefens underlåtelse.<sup>41</sup>

Vi har identifierat två typer av påverkansfaktorer som vi redogör för var för sig – Externa och interna faktorer:

---

<sup>37</sup> Merchant, 2003, s. 374

<sup>38</sup> Anthony & Govindarajan, 2001 s. 498

<sup>39</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 251

<sup>40</sup> Arvidsson, <http://swoba.hhs.se/>, s. 9

<sup>41</sup> Anthony & Govindarajan, 2001 s. 578



### 3.1.6.1 Externa faktorer

Många av de faktorer som kan påverka företagets resultat i både positiv och negativ riktning kan vara externa och inget som den ansvarige chefen kan påverka. Exempel på sådana faktorer kan vara valutakursförändringar eller råvaruprisförändringar, en strejk bland transportarbetarna eller en naturkatastrof.<sup>42</sup> Om cheferna hålls ansvariga för denna typ av faktorer som ligger utanför dess kontroll kommer inte måtten ha den avsedda motiverande effekten<sup>43</sup>. Samma resonemang förs ofta angående problematik med belöningssystem som utgår från aktiekursen där det ingår många opåverkbara faktorer.<sup>44</sup>

De externa effekternas betydelse kan reduceras genom två olika metoder. Antingen kan ledningen i förväg definiera vilka faktorer som skall räknas bort eller så görs bedömningen av de faktorer som kan antas stått utanför den ansvariges kontroll i efterhand. I merparten av företag bedöms faktorerna i efterhand eftersom de då anses lättare att definiera. Ett problem med bedömning i efterhand är att företagsledningen sällan får möjligheten att reducera bonus för de okontrollerbara faktorer som medverkat till ett bättre resultat och därmed högre bonus. Den anställda kommer inte att påpeka detta och skulle det upptäckas är det mycket känsligt att skriva ner en bonus.<sup>45</sup>

### 3.1.6.2 Interna faktorer

Det är inte bara externa effekter som kan vara mer eller mindre påverkbara. Många anställda har på grund av sina ansvarsområden inte den direkta interna kontrollen över resultatet som mäts vilket medför en lägre grad av motivation.

En bonus som utgår på hela företagets resultat kan exempelvis vara ett bra sätt att motivera anställda i små bolag men sämre i en större koncern. Övergripande mål kan på samma sätt vara bra för den högsta ledningen men mindre passande längre ner i bolaget – men det kan också vara en fråga om ansvarsområden eller direkt kontroll inom samma nivåer. En ekonomichef har kanske

---

<sup>42</sup> Merchant, 2003 s. 463

<sup>43</sup> Merchant, 1989, s. 26

<sup>44</sup> Merchant, 2003, s. 410

<sup>45</sup> Ibid. s. 460 ff.

inte en direkt påverkan över resultatet<sup>46</sup> i och med arbetsuppgifter som är mer förvaltande, medan produktionschefen har lättare att effektivisera och därmed öka lönsamheten i bolaget.

För att öka påverkbarheten och därmed motivationen hos de anställda bör belöningssystemet utgå från det egna ansvarsområdet<sup>47</sup> dvs. att en divisionschef belönas på divisionens resultat eller att en produktionschefs bonus utgår ifrån produktionskostnaden eller antal felfria producerade produkter. I balance-scorecard modellen betonas ofta vikten av att ledningen redogör för orsakverkan sambandet mellan den enskildes arbetsinsats och företagets resultat<sup>48</sup>.

### 3.1.7 Realistiskt

Skall ett belöningssystem generera önskvärd motivation måste det vara realistiskt utformat. Detta gäller framför allt de mål som agenterna skall nå upp till för att erhålla bonus. Är måtten för högt satta finns risk att agenten inte känner att det är möjligt att uppnå bonus varför det heller inte finns någon anledning till att anstränga sig extra mycket.<sup>49</sup> Detta hör ihop med teorier om människan som nyttomaximerande.

Även om nivåerna är för lågt satta kommer systemet inte att ge önskade motiverande effekter. Kan agenten klara av sitt mål utan större ansträngning kommer denne heller inte att öka sin motivation att arbeta effektivare.<sup>50</sup>

### 3.1.8 Timing

Forskning har visat att belöningar som ges nära inpå händelsen eller beslutet som föranledde densamma har en större positiv inverkan på agenten än om den ges vid ett senare tillfälle. Detta bygger, precis som Luthans & Stajkovic påståenden gällande kopplingen mellan belöningssystem och prestation, på behavioristisk psykologi som menar att om en belöning ges direkt efter utförd handling kommer denna att uppfattas som positiv och därmed upprepas. Costello & Zalkind spär på detta argument och anser att direkta, snabba, belöningar ökar inlärningshastigheten. Vidare

---

<sup>46</sup> Sandell, 2006, s. 50 ff.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Anthony & Govindarajan, 2003, s. 498

<sup>49</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 250 ff.

<sup>50</sup> Ibid.

drar Merchant en finansiell liknelse där han menar att röntan anställda ”kräver” för en försenad belöning är större än kostnaden för tiden de varit utan.<sup>51</sup>

### 3.1.9 Betydelsefulla belöningar

Exakta nivåer för hur stor del av den fasta lönen som bör vara prestationsbaserad är oerhört komplicerade att sätta eftersom individers risktagande varierar kraftigt och människor drivs olika mycket av monetära belöningar. Detta varierar även med kulturer och nationer där vissa länder har en tradition av mycket höga bonusnivåer medan andra länder som klassiskt sätt är lite mer trygghetssökande har lägre nivåer. Gemensamt för de olika länderna är att om bonusen är för liten kommer inte incitamenten att bli tillräckligt starka och belöningssystemet kommer inte att få de effekter som avses angående styrning eller incitamentsskapare.

En studie från början av 1980-talet visade att bonus för företagsledningar i medel utgjorde ca 20 % av baslönen<sup>52</sup>. Thompson & Strickland sållade sig, tio år senare, till föreställningen att 20 % eller mer av baslönen är en rimlig nivå för motivera.<sup>53</sup> I dag ligger dessa nivåer betydligt högre. En amerikansk studie från 2001 visade att genomsnittschefen hade en bonus som motsvarade 38,7 % av baslönen<sup>54</sup>.

#### 3.1.9.1 Monetära belöningar

Det finns olika typer av belöningar och som vi tidigare beskrivit motiverar dessa människor på olika sätt. De vanligaste är formerna av belöning är; monetära och icke-monetära.

Monetära belöningar är den vanligaste formen av belöningar och knyts ofta till resultat. Monetära belöningar kan ta många olika former där de vanligaste formerna är lön (både fast och rörlig), extra semesterdagar, optionsprogram osv.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Thompson & Strickland, 1992, s. 250 ff.

<sup>52</sup> Ibid. s. 566

<sup>53</sup> Ibid. s. 251

<sup>54</sup> Merchant, 2003, s. 373

<sup>55</sup> Rothman & Schultz, <http://www.fek.lu.se/>, s.31

Eftersom i stort sett alla människor värdesätter pengar, eller vad man nu vill köpa för pengar, är monetära belöningar den form som är lättast att använda sig av i en bredare mening. Det är relativt lätt att sätta upp ett prestationsbaserat belöningsystem knutet till en monetär belöning.<sup>56</sup> Men monetära belöningar har många nackdelar. Det är ur företagets perspektiv en dyr belöningsform. Mindre belöningar riskerar lätt att bli tagna för givet av de anställda, som i värsta fall blir mer besvikna om den inte infaller än glada om den verkligen uppnås.<sup>57</sup>

### 3.1.9.2 Icke-monetära belöningar

Belöningar som tar en icke-monetär form kallas ofta sociala eller psykologiska. De vanligaste typerna av icke-monetära belöningar är befordran, mer ansvar och självständighet eller andra typer av utmärkelser.<sup>58</sup> Även om de flesta belöningar är monetära och det är penningmässiga belöningar de flesta associerar till när man talar om belöningsystem kan de icke-monetära ha en minst lika motiverande effekt.<sup>59</sup> Fördelarna med icke-monetära belöningar är förutom den motiverande effekten att dessa kan vara ett billigare alternativ än de monetära<sup>60</sup>. Problemen med icke-monetära belöningar är att dessa uppfattas olika av olika individer, vilket leder till svårigheter i utformningen, där man bland annat kan riskera att anställda får belöningar de inte värdesätter vilket står i kontrast till ett av de grundläggande kriterierna hos belöningsystem.

### 3.1.10 Varaktiga belöningar

Att belöningar skall vara värdefulla kan ses som en påbyggnad av kriteriet gällande betydelsefulla/värdefulla belöningar. För att en belöning skall vara värdefull och därmed ge önskade motiverande effekter måste den bli varaktig i minnet hos agenten. En belöning som ger ett varaktigt minne kommer på samma sätt som en belöning som känns värdefull ge en längre känsla av välbefinnande och därmed en längre motiverande effekt.<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup> Merchant, 2003, s. 376

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Anthony & Govindarajan, 2001, s. 574

<sup>59</sup> Arvidsson, <http://swoba.hhs.se/>, s. 14

<sup>60</sup> Merchant, 2003, s. 376

<sup>61</sup> Ibid, s. 375

### **3.1.11 Kostnadseffektiva belöningar – belöna vad som uppskattas**

Värdet av en belöning är mycket personligt och beror på vilken situation i livet eller vilka preferenser en individ har. Vare sig ett företag använder sig av monetära eller icke-monetära belöningar är det viktigt att dessa utgår från vad de olika individerna värdesätter högst. Genom att belöna en individ på det sätt som gläder honom/henne mest kommer belöningen att få den högsta motiverande effekten. Det behöver inte heller vara så att den belöning som motiverar en viss individ är den som kostar företaget mest. Därmed finns det en dubbelsidig vinst för ett företag genom att hitta rätt belöning för de olika anställda. Vilket gör den till den mest kostnadseffektiva belöningsformen, även om den hör till ett av de dyrare alternativen.<sup>62</sup>

### **3.1.12 Möjlighet att ta tillbaka**

På grund av risken för att felaktiga belöningar utbetalas till följd av exempelvis externa effekter bör en belöning vara möjlig att ta tillbaka. Med detta menas inte att ledningen ordagrant skall återkräva en utbetald belöning, utan att den avgränsar belöningen till att vara en engångshändelse. Många belöningar tar formen av befordran vilket oftast innebär såväl högre lön som dyrare förmåner. En sådan belöning oblikerar bolaget att utföra flera dyra utbetalningar än vad en engångsbonus gör.<sup>63</sup>

## **3.2 Mätbara mått**

För att ledningen skall ha möjlighet att på ett någorlunda enkelt och tidseffektivt sätt mäta produktiviteten, samt för att ge medarbetarna mål att sträva efter, är det relevant att välja ut ett antal mått som är lätta att mäta men som också speglar organisationens lönsamhet och medarbetarnas insatser på ett adekvat sätt. Det finns två typer av mått att utgå från, finansiella eller icke-finansiella mått<sup>64</sup>. Finansiella mått är lättare att mäta, vilket gör att dessa oftast används<sup>65</sup>.

---

<sup>62</sup> Merchant, 2003, s. 375

<sup>63</sup> Ibid. s. 375

<sup>64</sup> Ibid. s. 308

<sup>65</sup> Gore & Hansson, <http://epubl.luth.se/>, s. 11

### 3.2.1 Finansiella mått

Finansiella mått eller redovisningsmått har en hel del fördelar vilket gör att dessa oftast används för att mäta prestationer och resultat. Watts & Zimmerman menar att frekvensen dessa används medför en klar indikation på att de är effektiva<sup>66</sup>. En fördel med finansiella mått är att de är lättbegripliga då dessa mått oftast är välkända bland chefer. Vidare är finansiella mått på grund av samma anledningar lätta att mäta.<sup>67</sup>

Men det finns även nackdelar med denna typ av fasta finansiella mål och mått. Om ledningen inte använder sig av optimala mått kan detta som tidigare nämnts få negativa effekter på lönsamheten på lång sikt<sup>68</sup>. Sandell menar att redovisningsbaserade mått riskerar att leda till suboptimering, då agenten kan agera för att maximera resultaten på de mått bonusen utgår ifrån på bekostnad av organisationens långsiktigt mest gynnsamma resultat.<sup>69</sup> Ett ytterligare problem med finansiella mått är att de anses fokusera för mycket på tidigare resultat och inte se till framtiden.<sup>70</sup>

### 3.2.2 Icke-finansiella mått

Alternativet till finansiella mål och mått är att ha så kallade mjuka mått. Dessa kan exempelvis utgå från kvalitet, antal nöjda kunder eller personalens tillfredsställelse med arbetsgivaren. Dessa mått blir vanligare och vanligare i dagens företag vilket enligt Epstein & Manzoni beror på att det blir viktigare att hitta indikatorer på framtida finansiellt utfall.<sup>71</sup>

De icke-finansiella måttens fördelar är som nämnts att de ger en tidigare bild av utvecklingen i företaget än de finansiella måtten – detta ställer dock mycket höga krav på måtten, att dessa är kopplade till strategin, att målen är korrekt ställda samt att dessa mäts på ett korrekt sätt. Vidare ställer icke-finansiella mått krav på ledningen som måste ha kunskapen och förmågan att snabbt identifiera, analysera och agera efter resultaten.<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Sandell, 2006, s. 61

<sup>67</sup> Merchant, 1989, s. 42 ff.

<sup>68</sup> See & Loomis, 2001, s. 102-108

<sup>69</sup> Sandell, 2006, s. 60

<sup>70</sup> Merchant, 2003, s. 374 ff.

<sup>71</sup> Sandell, 2006, s. 58

<sup>72</sup> Ibid. s. 58

### 3.2.3 Övergripande fasta mål för hela organisationen eller individuella med subjektiv bedömning.

Det absolut vanligaste sättet för att tydliggöra vilka mått som är viktiga är att organisationer använder sig av ett eller ett fåtal finansiella mått med fasta mål som gäller för alla organisationens nivåer, eller på divisionsnivå, och förmedlas som ett mantra till såväl anställda som övriga intressenter.<sup>73</sup>

Denna typ av övergripande mål har ett antal fördelar. De signalerar vad organisationen anser viktigt, kan lätt mätas och därmed jämföras, både inom organisationen, mot andra företag och mot historiska resultat. Organisationsgemensamma mål kan dock leda till uppkomsten av free-riders, d.v.s. att vissa i organisationen drar ett tyngre strå till stacken medan andra gör mindre men får samma bonus.<sup>74</sup>

För att komma tillrätta med problem som manipulation med siffror och free-riders kan ledningen göra subjektiva, individuella bedömningar som helt eller delvis påverkar bonusen.

#### 3.2.3.1 Subjektiva värderingar av måluppfyllelse

Istället för att enbart ha de tidigare nämnda objektiva bedömningarna, utifrån finansiella mått, kan en subjektiv dimension adderas för att minska riskerna för free-riders och övriga externa/interna effekter. Subjektiva bedömningar görs i efterhand och blir en summering av den berördes totala arbetsinsats.<sup>75</sup>

Fördelarna med subjektiva bedömningar är att dessa ger information om vad som har hänt under året och inte bara tar hänsyn till de i förväg uppställda målen. Detta minskar såväl agentens som principalens risk för att betala ut/gå miste om en bonus på grund av externa effekter. Detta ökar även motivationen hos agenten att vidta åtgärder som inte kunde förutses eller inte direkt uttrycktes i ersättningskontraktet men som ändå står i principalens intresse.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Matolcsy, 2000, s. 671 ff.

<sup>74</sup> Merchant, 2003, s. 372 ff.

<sup>75</sup> Ibid. s. 469 ff.

<sup>76</sup> Sandell, 2006, s. 55

Det finns även ett antal nackdelar med subjektiva utvärderingar. Dessa kan skapa en snedvridhet genom att utvärderaren ofta känner till den utvärderades finansiella resultat eller tidigare resultat vilket kan påverka bedömningen. Det finns många studier som visat att subjektiva mått kan leda till att en ursäktskultur kan skapas. Människan tenderar att lägga mer tid på att finna externa förklaringar till misslyckade resultat än att faktiskt rätta till dessa.<sup>77</sup>

### 3.2.4 Inom vilka gränser eller nivåer bör bonus utfalla?

För att inte riskera att betala ut bonus till anställda som inte presterat tillräckligt väl har de flesta bonussystem ett golv och ett tak som avgör när bonus utfaller samt hur hög denna kan bli. Nivån på den lägre tröskeln eller golvet varierar med möjligheten att precisera målen. Är det svårare att förutsäga eller precisera kommer tröskeln att vara lägre och vice versa.<sup>78</sup>

När det gäller taket – den övre gräns som bonusen utbetalas till och med – är denna ofta baserad på hierarkiska nivåer. Högsta chefer har oftast inget tak medan detta blir lägre och lägre ju längre ner i hierarkin man kommer. Taket och dess hierarkiska utformning beror bland annat på att man vill undgå att lägre chefer tjänar mer än chefer på högre nivå, skapa någorlunda stabila inkomster för de berörda cheferna men framförallt undvika att chefer satsar på att maximera en period för att få högre bonus trots att detta går emot företagets långsiktiga strategiska mål<sup>79</sup>. Detta är en variant av så kallad suboptimeringsproblematik som betyder att man gynnar mål som gynnar en del av organisationen på bekostnad av helheten<sup>80</sup>.

Men det finns också de som förordar belöningsystem utan tak. Både Merchant och Jensen är emot användandet av övre gränser eftersom de menar att kostnaden i form av förlorad motivation kan bli högre än den faktiska bonuskostnaden. Vidare menar dessa forskare att ett tak på belöningsystemet medför risker med manipulation, de anställda kan skjuta över kostnader/intäkter till det år som ger mest bonus om kvoten redan är uppfylld. Forskare med redovisningsbakgrund har konstaterat samma fenomen när man studerat avsättningar till periodiseringsfonder i bolag med prestationsersättningar.<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> Merchant, 2003, s.469-471

<sup>78</sup> Ibid. s. 374

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/>

<sup>81</sup> Sandell, 2006, s. 44 ff.



Dessa risker med manipulation av siffrorna när belöningsystemet inte har tak står i kontrast till de teorier som säger att belöningsystem med tak också kan leda till kortsiktigt beteende eftersom människan är nytto-maximerande och strävar efter att optimera sin position i alla olika situationer.<sup>82</sup>

Ett sätt att råda bot på dessa problem är att överföra den överskjutande bonusen till nästkommande bonusperiod. På detta sätt bör riskerna för kortsiktigt beteende bli lägst eftersom den anställde alltid har motivation att arbeta så effektivt som möjligt.<sup>83</sup> Ett annat sätt är att använda belöningar som påverkas av de framtida resultaten. Det i särklass mest frekvent förekommande är optionsprogram, som syftar till att få den anställde att tänka mer som ägare vilket leder till både kort- och långsiktiga incitament.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Oatley, <http://www.sciencedirect.com.ludwig.lub.lu.se/>, s. 323

<sup>83</sup> Anthony & Govindarajan, 2001, s. 576

<sup>84</sup> Merchant, 2003, s. 371

## 4 Empiri – Sammanställning av primärdata

*Kapitlet presenterar respondenternas syn på belöningsystem i allmänhet samt belöningsystemet i fallföretaget i synnerhet. Inledningsvis beskrivs "det nya förslaget" till belöningsystem fallföretaget tagit fram, som följs av divisionschefernas primärdata.*

### 4.1 Bakgrund

Fallföretagets kraftiga expansion, bland annat genom en rad förvärv, har resulterat i att belöningar och kompensationer varierar mellan divisioner och bolag. Även bedömningsunderlag för belöningar och skilda tolkningar mellan dessa förekommer. Detta vill företaget nu rätta till genom att harmonisera ersättningar och bedömningar inom koncernen. Tanken är att ett enhetligt system inom koncernen skall vara implementerat från 2008.<sup>85</sup>

För att uppnå ett enhetligt belöningsystem behövs en helhetslösning beträffande ersättning för en tjänst. Personalchefen och koncernchefen har gemensamt diskuterat fram ett förslag till detta. De som skall omfattas av systemet är främst chefer på olika nivåer. Även viss nyckelpersonal i divisionsledningar och bolagsledningar kan komma att omfattas.<sup>86</sup> Exakt till vilka chefsnivåer och vilka delar av ledningarna som skall omfattas är ännu inte klart. Det är en av de frågor som vi avser diskutera i analysen.

### 4.2 Koncernledningens vision med belöningsystemet

Visionen med belöningsystemet är öka motivationen hos dem som skall omfattas av systemet. Belöningar, menar Anders Petterson (Koncernchef), är effektivitetshöjande och genererar resultatdrivna chefer som vill öka tillväxten och förbättra lönsamheten. Detta innebär att effektiviteten i bolaget blir högre. Till vilken grad belöningsystemet påverkar verksamheten är dock omöjligt att säga, menar Anders Petterson, men principen att belöna för att uppnå fastställda mål innebär en ökad ansträngning och därmed förhoppningsvis en förbättring av företagets resultat.

---

<sup>85</sup> Kajsa von Geijer, Personaldirektör Thule

<sup>86</sup> Ibid.

Att införa ett enhetligt system innebär även att ersättningsgrunderna blir likvärdiga mellan divisionerna och bolagen. Idag har vissa divisioner generellt för höga belöningar. Därmed skulle lönekostnaderna i dessa divisioner minska. I de divisioner där motsatt situation råder finns då troligtvis möjlighet till en ökad effektivitet. Självklart ökar ett enhetligt system förutsättningarna för att jämställa ersättningsnivåerna.<sup>87</sup>

Kort sammanfattat, det nya belöningsystemet syftar till att försöka åstadkomma ökad ansträngning och motivation. Det sker genom användandet av belöningar som kopplas till utfallen på de mått som är kopplade till systemet. Generellt kan en förbättring av företagets mått, och indirekt resultat, innebära att individen kan höja sin inkomst.

### ***4.3 Utformningen av det koncerngemensamma belöningsystemet***

För att kunna harmonisera belöningsystemet har företaget tagit fram en helhetslösning. Det framtagna förslaget skall ses som ”ett paket, totalkompensation” för en enskild tjänst. Paketet omfattar två delar, monetär ersättning och övriga förmåner. Övriga förmåner är exempelvis tjänstebil och sjukförsäkringar. Övriga förmåner är något som inte skall kopplas till utfallet på företagets verksamhet och är därmed inte kopplat till belöningsystemet.<sup>88</sup> Därmed bortses dessa i diskussionen kring belöningar.

Den monetära ersättningen i Thule utgörs i grunden av fast lön. Till denna kopplas en bonus, vilket kan ses som en rörlig del av total ersättning. Vanligtvis brukar bonus utfalla om individen utfört sin tjänst över förväntan, dvs. överskridit sina mål. Och/eller om företagets resultat överskridit det förväntade resultatet, exempelvis överskridit budget. Thule vill utöka bonusens omfattning, dvs. utöka den rörliga delen, så bonus utfaller redan när företaget uppnår 90 % av budget. Det kan även uttryckas som att en del av den fasta lönen blir rörlig (se fig 1).

---

<sup>87</sup> Kajsa von Geijer , Personaldirektör Thule

<sup>88</sup> Ibid.

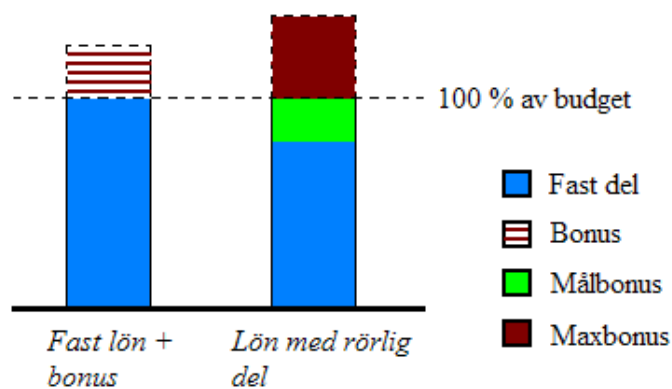


fig 1

Denna rörliga del som ligger mellan 90-100 % av budget kallar företaget för målbonus. Om företaget ”överträffar budget” kommer maxbonus att stegvis utfalla, dvs. den del som ligger över 100 % av budget. Maxbonusen kan maximalt bli dubbelt så hög som målbonusen.<sup>89</sup>

Det nya förslaget innebär att en del av den fasta lönen blir rörlig. De kan ses som att individen ”ger upp” en del av den fasta lönen och därmed tar en risk att den inte utbetalas. För att kompensera för ”uppgivandet”, eller den risk det innebär för individen, har fallföretaget valt att anpassa ersättningen gentemot den marknadsmässiga lönen.<sup>90</sup> Den fasta delen av lönen, 90 % av total ersättning vid uppfyllande av mål, skall således motsvara cirka 95 % av marknadsmässig fast lön (se fig 2). Det innebär att totalersättningen, fast lön och målbonus, uppgår till ca 105 % av marknadslönen.<sup>91</sup>

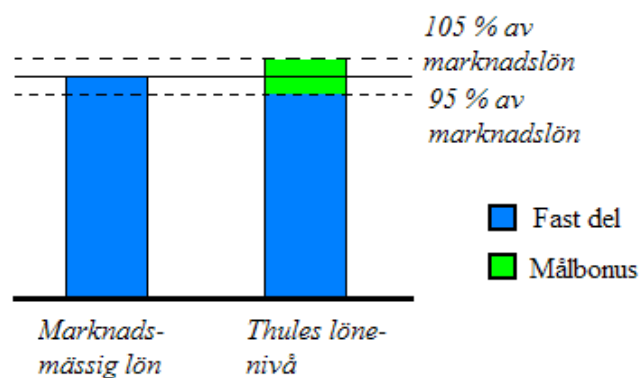


fig 2

<sup>89</sup> Kajsa von Geijer , Personaldirektör Thule

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

De monetära ersättningarna i belöningssystemet är kopplade till respektive chefsnivå och ansvarsområde. Det innebär att varje nivå har en viss procentuell bonus av den fasta lönen. Den fasta lönen utgör således grunden för bonusen<sup>92</sup>. För att förtydliga följer här ett exempel:

En affärsområdeschef/divisionschef som t.ex. tjänar 1,2 miljoner kronor i fast lön/år kommer erhålla 420 000 i målbonus om han uppnår budget. Kompensationen blir det dubbla om utfallet är 110 % av budget (se tabell 1). Räkneexemplet i tabell 1 är endast en uppskattning från vår sida för att visa på ungefärliga utfall rörande belöningsutbetalningar vid olika bonusnivåer och grundlön.

Nivå	Funktion	Målbonus	Maxbonus	Lön/mån	Lön/år	Målbonus	Maxbonus
1	Ceo, dep	50%	100%	150 000	1 800 000	900 000	1 800 000
2	Ao President	35%	70%	100 000	1 200 000	420 000	840 000
	SVP	30%	60%	75 000	900 000	270 000	540 000
	Ao Ledning	25%	50%	50 000	600 000	150 000	300 000
3	Bolagschef	18%	35%	40 000	480 000	84 000	168 000
4	Funktionschef	13%	25%	35 000	420 000	52 500	105 000
5	Enhetschef	6%	12%	30 000	360 000	21 600	43 200

Tabell 1

För utbetalning av belöning måste målen kopplade till den enskilda tjänsten vara uppfyllda. Individens prestation skall mätas genom finansiella mått. Måtten är tre till antalet på samtliga nivåer. Målen utgår från Thules strategi och är består i grunden av EBITA och OWC. EBITA står för Earnings before interest, taxation and amortization. Översatt till svenska innebär det intäkter före räntor, skatt och amorteringar. OWC står för operating working capital, och kan liknas vid kassaflöde.

Dessa två mått anser företagens ägare vara det viktigaste att företaget lever upp till. Därför är det naturligt, menar Anders Petterson, att koppla detta till belöningssystemet. Bedömningen skall alltid utgå från de för företaget mycket viktiga EBITA och OWC. Dessa mål motsvarar på alla nivåer ca två tredjedelar av målen. En tredjedel av målen beror på vilken nivå individen finns och vad den enskilda tjänsten innebär.<sup>93</sup> (se tabell nedan).

<sup>92</sup> Kajsa von Geijer , Personaldirektör Thule

<sup>93</sup> Ibid.

<b>Nivå</b>	<b>Funktion</b>	<b>Mått</b>	<b>Del av bonus</b>
1	Ceo, dep	EBITA	37,50%
		OWC	37,50%
		Acquisitions	25%
2	Ao President	EBITA Division	40%
		OWC Division	40%
		EBITA Group	20%
	Ao Ledning	EBITA Division	30%
		OWC Division	30%
		Individuella mål	30%

Tabell 2

Anders Petterson har inte någon klar uppfattning av hur många chefsnivåer som bör omfattas av systemet. Men koncernchef, divisionschefer och bolagschefer skall omfattas, menar han. Han anser det också lämpligt att vissa befattningar av i dessa funktioners ledningar omfattas. Viss nyckelpersonal skulle eventuellt kunna komma att tillhöra. Det viktiga anser han vara att det finns en möjlighet till påverkbarhet på måtten som ligger till grund för belöningen. Därmed är det främst chefspersoner som har ett tydligt resultatansvar som bör omfattas.<sup>94</sup>

#### ***4.4 Divisionschef Car Accessories Europe/Asia Magnus Welander***

##### **4.4.1 Car Accessories organisation och verksamhet**

Car Accessories division utvecklar, tillverkar och marknadsför lasthållarsystem, dvs. takräcken, takboxar samt cykelhållare. Divisionsledningen är funktionsindelad med funktioner såsom inköp, tillverkning och försäljning. Det råder hög grad av resultatansvar och det nya belöningssystemet används redan på vissa funktioner, men i stort är det inte tillämpat.

<sup>94</sup> Anders Petterson, VD & Koncernchef Thule

#### 4.4.2 Divisionschefens syn på belöningar

Magnus Welanders generella syn på belöningar för individer är positiv. Det är en bra morot som gör att individen anstränger sig ”det lilla extra”, och bidrar därmed till att höja effektiviteten i bolaget. Han anser att det är mycket viktigt att individen kan påverka de faktorer som genererar belöningen. Känner individen ingen koppling mellan belöning och prestation får belöningen ingen positiv effekt, snarare en negativ. Den förväntas tillslut utdelas, och om den inte gör det, resulterar det i negativa tongångar då den anställde tycker han presterat väl.

Magnus Welanders syn på olika typer av belöningar är att de uteslutande skall utgöras av monetära belöningar. Det är det som är relevant för individen och blir således ”en klapp på axeln” från företaget till den anställde.

En generell negativ aspekt på belöningar enligt Magnus Welanders är att de kan bli för ”teoretiska”. Han menar att bedömningarna på en individ skall utgå från hårda mål och objektiva bedömningar, exempelvis procentuell förändring av inköpskostnader för en inköpschef. Men dessa kräver även en subjektiv bedömning. Annars kan vissa händelser resultera i felaktiga effekter. Det innebär exempelvis att externa faktorer såsom valutakurseffekter eller väderleksutfall, som är omöjliga att förutse eller parera för, riskerar att påverka bedömningen och därmed belöningen positivt, eller negativt, vilket minskar motivationen. Därför bör de flesta objektiva bedömningsgrunder enligt Magnus Welanders även ha någon form av subjektiv värdering.

Magnus Welanders menar att det stora problemet är om belöningssystemet går för långt ner i organisationen. Försvinner påverkbarheten blir det inte effektivitetshöjande utan snarare tvärtom. Han menar att chefer med resultatansvar bör vara delaktiga. Funktionschefer och bolagschefer är bra exempel på sådana. Dessutom gör han en väsentlig skillnad på vilka funktioner cheferna har. En informationschef bör inte omfattas på samma sätt som en försäljningschef. I dessa fall menar Magnus Welanders att koncernledningen borde fastställa en viss nivå som skall vara ”lägsta nivå”. Och den bör snarare omfatta för få och sedan får divisionerna själva be att få utöka för vissa specifika tjänster eller lämpliga funktioner. Detta innebär att ansvarig chef får ta ställning huruvida personen kan mätas på ett rätt sätt och huruvida han kan påverka det han mäts på.

### **4.4.3 Dagens belöningsystem och förväntningar på det nya systemet**

Det nuvarande belöningsystemet i Thule anser Magnus Welander vara alltför frikostigt. Det medför att effektiviteten i systemet är lågt och det blir för höga kostnader för belöningar. Dessutom anser att han belöningsystemet måste kommuniceras bättre. Han anser att ledningen inte varit tydliga med att koppla belöningar till ”rätt beteenden” då fria tolkningar har förekommit. Förutsättningen för att belöningar fungerar effektivitetshöjande är att det sker en koppling mellan individens prestation och måtten så att den anställde belönas för rätt saker.

I det tidigare belöningsystemet har det funnits en koppling mellan företagets visioner och mål och därmed måtten individerna bedöms utifrån. Men dessa är inte nedbrutna och förståelsen för dessa mått kan vara bristfälliga, menar Magnus Welander. Detta kan ha inneburit att belöningsystemet inte genererat rätt effekter .

Det nya förslaget tror Magnus Welander kommer att innebära att belöningarna hamnar på en effektiv nivå. Blir målen tydliggjorda för personer på olika funktioner innebär det att företaget kommer allokera individens resurser på rätt prestationer. Individen blir intresserad av att utföra det som gynnar honom själv i form av en monetär belöning, vilket även gynnar företaget.

Den stora utmaningen som Magnus Welander ser det, är att bryta ned huvudmålen för de lägre funktionerna. Införande av ett styrkort för varje individ som är kopplat till företagsmålen kan vara ett sätt.

## **4.5 *Divisionschef Trailers Kenneth Lundahl***

### **4.5.1 Divisionens organisation och verksamhet**

Division Trailers utvecklar, tillverkar och marknadsför släpvagnar. Trailer divisionen har utökats markant och gått från två till nio bolag på kort tid och har således en mycket varierad tilldelning av belöningar. Divisionen har jobbat hårt för att införa tydligare ansvarsområden till den enskilda tjänsten och koppla detta till ökat resultatansvar för individen. Divisionschefen ser det som positivt att koppla ett enhetligt belöningsystem till dessa individers ansvarsområden.



## 4.5.2 Divisionschefens syn på belöningar

Kenneth Lundahl är positiv till användning av belöningssystem. Vid omstruktureringen för ökat resultatansvar är det lämpligt att koppla belöningar till ansvarsområden för att belöna ett agerande som gynnar företaget.

Kenneth Lundahl är av åsikten att monetära belöningar är det rätta sättet att belöna individer. Icke-monetära belöningar är viktiga men det handlar mer om självförverkligande och lagkänsla. Det är inget man belönar med genom beslut från högre chef, utan uppskattning och beröm sker spontant från kollegor.

För att bedöma prestationer vill Kenneth Lundahl använda hårda mål i form av mått. Det bör dock finnas en subjektiv bedömning av dessa. Det finns för många opåverkbara faktorer som kan generera bonus även om den inte borde utbetalas.

För att belöningen skall bli effektivitetshöjande menar Kenneth Lundahl att det skall gå att påverka resultat på det man mäts på. Det innebär att lägre nivåer inte skall inkluderas. Divisionsledning och bolagschefer bör omfattas men inte fler. Det blir ingen ökad effekt av effektiviteten att ta med fler befattningar menar han.

## 4.5.3 Dagens belöningssystem och förväntningar på det nya systemet

Trailer divisionens nuvarande belöningssystem skiljer sig väsentligt från ”det nya systemet”. Det fungerar mer som ett klassiskt belöningssystem där bonus först utgår när resultatutfallet överträffar budget. Därmed är hela lönen fast och saknar rörlig del. Kenneth Lundahl kan inte se fördelen med att införa en rörlig del i den fasta lönen. Han menar då tar man bort incitamentet att kämpa för att slå budget. Det är bättre att använda sig av det system som används i divisionen idag.

Den mest positiva aspekten Kenneth Lundahl ser med införandet av en rörlig del i den fasta lönen är att företaget minskar lönekostnaderna då budget inte uppnås. Det är alltid positivt att frigöra några miljoner om företaget går dåligt.

Ytterligare ett problem är att enhetlighet är svårt att uppnå. Vissa bolag har funnits i 50 år medan andra är väldigt unga, ca 2 år. Det innebär att belöningsystemet behöver situationsanpassas. Det är bättre att varje division utformar egna system. Exempelvis menar han att vissa divisioner idag glider med på andra divisioners framgångar och belönas för detta. Det blir således ett ”free-rider” problem.

## 5 Analys

*I detta kapitel anser vi att utvärdera det föreslagna belöningsystemet som presenterats i empiriavsnittet. Utvärderingen kommer att bygga på hur väl systemet uppfyller de krav som presenteras i vår nedan uppställda checklista, vilken speglar såväl fallföretaget som de aktuella teorierna på området. De teoretiska antagandena kommer att ställas mot respondenternas syn och förhoppning gällande belöningar och belöningsystem.*

I linje med Stredwicks forskningsresultat, att det inte finns ett bästa belöningsystem eller contingency teorins antagande om att en universell strategi inte existerar anser vi att det inte finns en kriteriechecklista som anger vad som bör gälla för alla företag. Därför har vi valt att välja ut de kriterier vi anser vara mest passande i fallet Thule. Detta urval har gjorts med hänsyn tagen till Thules förutsättningar, dess organisationsstruktur och strategi samt koncernledningens vision om vad de vill förmedla med belöningsystemet. Vi kommer senare i analysdelen att utvärdera Thules belöningsystem efter förutsättningarna i checklistan.

De kriterier för belöningar/belöningsystem som vi kommer att ta med i checklistan är:

1. Påverkbarhet/kontroll
2. Betydelsefulla/värdefulla (tillräckligt stora belöningar)
3. Återkopplad med strategin
4. Lättbegripligt
5. Mätbara mått
6. Vetskap om vad som är önskvärt

## **5.1 Avgränsning av urvalskriterier för checklista**

Det bör påpekas att vi anser att många av de övriga kriterierna kan vara mycket viktiga för utformningen av belöningsystem men att det skulle bli för omfattande att se på alla dimensioner, samtidigt som alla kanske inte tillför tillräckligt mycket i det situationsspecifika fallet.

Vi har valt att avgränsa oss från att titta på budgetprocessen i Thule och dess knytning till belöningsystemet då vi anser att kärnproblematiken utgår från andra parametrar. Vidare kan tilläggas att Thule arbetar med budgetarbetet utifrån en bottom-up process, men sedan diskuteras nivåer med ledningen som till sist godkänner eller vidimerar budgeten. Detta görs tillsammans med den ansvarige divisionschefen, och de respondenter vi intervjuat ansåg att budgeten alltid var realistisk. Thules belöningsystem gäller för chefer med direkt resultatansvar och man skulle tappa alldeles för mycket av påverkbarhetskriteriet om det tänkta systemet skulle gälla alla.

Beträffande timingen och tidpunkten bonusen kommer att delas ut, anser vi att denna faktor inte är av större vikt. Eftersom Thules belöningsystem till största del riktar sig till de högre cheferna och bonusen bygger på budget kommer det skada långsiktigheten och riskera att ge upphov till suboptimering att belöna efter kortare perioder<sup>95</sup>. De sista tre kriterierna; varaktighet, möjlighet att ta tillbaka samt kostnadseffektivitet hänger alla ihop med vilken typ av belöningar som utbetalas. Eftersom Thules ledning endast prioriterar monetära bonusar kommer dessa faktorer inte att påverkas eller kunna ändras varvid dessa utelämnas ur checklistan.

## **5.2 Mått och strategi**

Måtten som belöningsystemet utgår ifrån måste enligt Merchant vara utformade med hänsyn tagen till de strategiska målen. Vidare menar Anthony & Govindarajan att dessa mål skall utgå från företagets kritiska framgångsfaktorer. Thules strategi innebär starkt fokus på tillväxt med bibehållen lönsamhet, och således bör målen och måtten vara utformade utifrån de faktorer som driver detta. Thule har valt ut två huvudsakliga mått som anses kritiska för företagets strategi; OWC och EBITA. Det står klart att det handlar om en, i huvudsak, ickeorganisk tillväxt för att nå de högt uppsatta målen om årlig ökning av omsättning. För att kunna införskaffa kapital för nya förvärv behöver Thule låna pengar. I dagsläget är företaget kraftigt belånat och behöver

---

<sup>95</sup> Kenneth Lundahl, Divisionschef Trailers Thule

därför ett mått (OWC) som visar på hur mycket kapital de har att tillgå så att de inte får problem med att betala räntor och dylikt. Att hela tiden sträva efter ett högt OWC är viktigt för framtida lån, då investeringsinstitut tittar lite extra på just OWC. Detta på grund av att måttet ger en indikation på hur stor möjlighet bolaget har för att verkställa sina betalningsåtaganden. EBITA är ett bra mått vid utvärdering av lönsamhet. Eftersom effekterna av finansierings och redovisningsbeslut elimineras går det att jämföra lönsamheten i bolaget med andra bolag eller grupper. Då Thule är ägt av ett riskkapitalbolag som även har andra bolag i sin portfölj är det av intresse för dem att ha ett mått som går att använda på alla bolag de äger.

Genom valen av EBITA och OWC visar Thules ledning enligt oss på en tydlig koppling mellan mått och strategi. Också respondenterna Magnus Welander och Kenneth Lundahl var överens om att just dessa två mått måste vara med för Thules fortsatta tillväxt skall garanteras.

### **5.3 Mätbara mått**

Problematiken kring hur personalens prestation skall mätas för att sedan kunna bedömas är central. Som presenterats i teorikapitlet finns det i huvudsak två typer av mått som på olika sätt representerar en anställds eller en grups prestation, finansiella samt icke-finansiella mått. Belöningen av individens prestation på Thule utgår från finansiella mått. Koncernchefen, Anders Petterson, anser att bedömningar bör ske objektivt eftersom individens prestation avspeglas i de mått företaget använder. Ett icke-finansiellt mått grundar sig oftast på en i viss mån subjektiv bedömning. Anders Petterson menar att detta inte är bra, måttet kommer grunda sig på vad någon tycker och inte på vad företaget presterat. Detta är den stora anledningen till att företaget inte använder sig av icke-finansiella mått. Men också på grund av att de finansiella måtten är relativt lätta att ta fram, samt tydligt kommunicerar vad som är önskvärt. Ett absolut tal som ett finansiellt mått genererar, ger ingen möjlighet till tolkning och visar därmed vad målet för verksamheten är. Thule har i valen av EBITA och OWC, som de ständigt basunerar ut till sina anställda, skapat en mycket tydlig bild av vad som förväntas av bolaget som helhet. Svårare är det, med dessa två mått som är så övergripande, att mäta en enskild individ. Detta gör att en enda individ oftast inte kan påverka så mycket att ett mått som EBITA förändras. Istället måste de övergripande målen enligt oss omformuleras så att de passar på grupp- och individnivå, vilket också Magnus Welander framhöll och vidare späder på argumenten för situationsanpassning i utformningen av belöningssystemet.

## ***5.4 Kommunicera och bryta ner målen – gör det lättbegripligt***

Ett av Merchants kriterier som vi valt att använda oss av är lättbegriplighet vilket många andra forskare stödjer. Med detta menas att agenten skall förstå orsak-verkan sambandet mellan hennes arbetsinsats och de mått som ligger till grund för belöningarna. Vidare är det enligt Anthony & Govindarajan viktigt att ledningen kommunicerar och signalerar vad som är betydelsefullt på ett tydligt sätt. Dels genom att, som tidigare nämnts, förklara orsak-verkan sambandet men även genom att signalera måtten och målens betydelse.

I Thule är målens och måttens betydelse, som tidigare beskrivits, tydligt och konsekvent kommunicerade. Däremot anser vi att lättbegriplighetsaspekten, när endast dessa två mått används, inte är fullt tillfredställt.

En risk med att endast använda finansiella mått är som Merchant påpekar att de anställda inte förstår hur de ska allokera sin tid och sina resurser för att nå de önskade resultaten. För att alla anställda skall förstå måtten de mäts utifrån på bästa sätt bör man specialanpassa mått för varje anställd. Men detta är en omöjlighet då arbetet med att ta fram, sammanställa och analysera alla mått skulle bli alldeles för omfattande. Ett alternativ kan då istället vara att bryta ner huvudmåtten till mer tjänstespecifika mått eller kommunicera hur orsak-verkan sambandet ser ut.

Det nya systemet använder sig av två finansiella mått för alla nivåer och positioner vilket minskar begripligheten hos anställda som inte har en ekonomisk bakgrund eller direkt ekonomiska sysslor.

Magnus Welander påpekade att OWC är ett mått som väldigt få icke-ekonomer, och en endast en del ekonomer, förstår sig på och att vissa mått bör brytas ned för att bli mer lättbegripliga. Ett exempel är att använda nedbrutna OWC-mått för den specifika tjänsten för att individen skall förstå vad i arbetet som påverkar resultatet. Detta kan exemplifieras med en inköpschef vars enda påverkbara variabel är priset till vilket han köper in råvaror, det vill säga kostnaden. Blir inköpschefen bedömd och belönad utefter hur väl företaget uppfyllt OWC och EBITA som är resultatmått, men endast kan påverka kostnaderna kommer inte måtten att ge önskad motiverande effekt. En konsekvens av ovanstående är om försäljningsavdelningen visar på negativa siffror vilket tynger ned måtten, så utfaller inte någon bonus till inköpschefen trots att denne kanske lyckats sänka sina kostnader, och därmed gjort sig förtjänt av en bonus. Bättre för inköpschefen hade varit att utforma mått som direkt är kopplade till hans möjlighet att påverka, det vill säga ett belöningssystem knutit till hans förmåga att reducera kostnader, inte resultatet.

Detta skulle kunna göras i form av ett corporate dashboard som kopplas till ett ”balance score card”. Thompson & Strickland betonar vikten av att anställda skall kunna relatera till mått och mål för att dessa skall kunna vara effektiva.

## **5.5 Påverkbarhet**

Påverkbarheten skall enligt såväl Magnus Welander och Kenneth Lundahl som Hopwood vara ledstjärnan vid utformningen av belöningssystemet, och då främst kring frågan om hur långt ner i organisationen man bör omfattas.

Ska en anställd få delar av sin belöning baserad på vissa mått måste det finnas utrymme att direkt påverka utfallet för dessa mått. Det finns som nämns i teorikapitlet två olika typer av påverkan som ledningen bör vara medveten om och ta hänsyn till vid formulerandet av ett belöningssystem – extern och intern. I Thule tar man, i och med att man har i förväg uppsatta mål, inte särskilt mycket hänsyn till oväntade externa effekter. Kenneth Lundahl visade ett tydligt missnöje mot detta faktum. Han menar att det måste gå att justera för exempelvis växelkurser och råvarupriser som kan ha stor påverkan på resultatet om det skall bli motiverande med belöningssystemet. Magnus Welander är av samma uppfattning och menar att om individen inte känner någon koppling mellan prestation och belöning kan detta i värsta fall få en negativ effekt på motivationen.

Anders Petterson berättade om hur Thule tittar på faktorer som hotellbeläggning och antal sålda liftkort i alperna för att analysera försäljningsmönster, samtidigt tas dessa faktorer inte med i beräkningen av belöning. Om en chef för snökedjedivisionen får en stor eller liten belöning på grund av att det kommit extremt mycket eller lite snö under säsongen kommer densamme inte att känna att belöningen är något som går att påverka. Därmed kommer belöningssystemets motiverande effekter utebli.

Beträffande de interna effekterna härrör dessa ifrån vad man kan påverka inom det egna ansvarsområdet. Är man ansvarig för exempelvis produktion bör man enligt Sandell bli belönad utifrån detta ansvarsområde. Thule gör som tidigare nämnts inga sådana uppdelningar eller nedbrytningar av måtten vilket resulterar i att påverkan är något bristande. Divisionscheferna lade stor vikt vid detta problem när de diskuterade utformningen av det nya systemet. Båda ansåg att

ett belöningsystem måste innefatta en subjektiv bedömning som utförs i efterhand och korrigerar för såväl de externa som interna effekterna.

Exempelvis har Magnus Welander, i ett tidigare bolag, använt ett multipelsystem som beaktar olika måluppfyllanden för den slutgiltiga belöningsutvärderingen, dvs. en subjektiv bedömning av ett finansiellt mått. Magnus Welander använde tre faktorer som kopplades till individens prestation.

De såg ut som följer:

Dålig prestation = 0 → 0 \* Bonus

Bra prestation = 1 → 1 \* Bonus

Mycket bra prestation = 2 → 2 \* Bonus

Den faktor individen blev bedömd med multiplicerades sedan med den bonus som det finansiella måttet genererade. Således minimerades risken att belöna en individ pga. positiva externa effekter. Om Magnus Welander, eller högre chef, bedömt individens insats som dålig multiplicerades bonus med noll och därmed uteblev denna. I detta system kunde Magnus Welander parera för externa effekter.

## **5.6 Betydelsefulla/värdefulla belöningar**

En rimlig nivå på en rörlig del är enligt de flesta forskare runt 20 % av grundlönen. Detta för att belöningen skall få tillräcklig betydelse för att motivera och därmed påverka. Nivåerna på belöningarna varierar i Thules nya system mellan 10 och 100 % beroende på ansvarsområde och grad av ansvar. Respondenterna ansåg att de föreslagna nivåerna i stort är ok. De lägsta nivåerna kan uppfattas att ligga på gränsen för vad som motiverar medan vissa av de högre, med hänvisning till resonemang angående påverkbarhet kan vara i högsta laget. Det är dock inte nivåerna i sig som är det viktigaste aspekten i Thules nya förslag utan just visionen om de enhetliga nivåerna.

Att införa enhetliga nivåer för olika typer av chefer är en av de största anledningarna till det nya belöningsystemet i Thule. I och med att bolaget idag är en sammanslagning av många tidigare bolag skiljer sig nivåerna enormt mellan de olika divisionerna och medför att vissa får för mycket

medan andra får för lite bonus. Att strömlinjeforma dessa nivåer uppfattas av alla respondenter som den verkliga utmaningen med det nya systemet. Det uppfattas mycket känsligt att behöva ändra med löner vilket kan skapa interna motsättningar och konflikter. Både Kenneth Lundahl och Magnus Welander är i grunden positiva till ett belöningssystem med fasta nivåer. Men i och med den rådande strukturen menar Kenneth Lundahl att detta kommer att bli omöjligt att genomföra i hans division på grund av de höga löner som många anställda har. Det kommer att bli alldeles för höga lönekostnader om dessa skall höjas med föreslagna 5-10 %, och skall man sänka grundlönen finns risken att förlora nyckelpersonal.

### ***5.7 När bör bonus utfalla?***

Divisionschef Kenneth Lundahl och koncernchef Anders Petterson visar på, vad vi anser vara, en skild uppfattning rörande uppfattningen om vad ett budgetmål är och därmed när bonus bär utfalla. Divisionschef Kenneth Lundahl anser att uppnådd budget skall ses som ett undantagslöst krav. Han förklarar sin inställning med ett exempel hämtat från USA, där det finns många företag som redovisar stora vinster trots att budgetmålen inte nås, därför att de är för högt satta. Konsekvensen blir att bolagen måste skära ner på sina kostnader för att kunna nå budget. En långvarig kostnadsbesparing leder oftast till försämrad produktivitet samt en stagnerande innovationsförmåga, vilket i slutändan avspeglas i resultatet som då försämras. Enligt oss menar han därför indirekt att tanken med att börja belöna individer innan budgetmålen är uppfyllda är fel. Detta är som nämnts, fallet i Thule, då de med sin rörliga del försöker sporra chefer till högre prestation genom att låta bonus utfalla redan innan budgetmålen uppfyllts.

Koncernchefen, enligt vår tolkning av hans utsagor, är av inställningen att budget skall ses som ett mål. Han ser därför inget problem i att låta bonusen börja utfalla innan budgetmålen är uppfyllda, eftersom individerna då kommer att kämpa för att komma upp till samma nivå av lön som de skulle ha haft om budgeten var garanterad av fast lön.

Divisionschef Kenneth Lundahl delar visserligen koncernchefens uppfattning om att en prestationsbaserad del av lönen kan vara motiverande, men oroas fortfarande över skräckscenariot med fallande resultat om bonus utfaller innan uppfyllandet av budget.

Vi menar, utöver ovanstående, att en rörlig del är berättigad att finnas med i utformningen av belöningssystemet då den fungerar dämpande vid motgångar för företaget. Om företaget som



helhet skulle visa sämre resultat än väntat, det vill säga inte nå upp till budgetmålen, utfaller ju inte en lika stor monetär utbetalning som det skulle ha gjort vid en fast lön upp till 100 % av budget. På så sätt visar ledningen på en tydlig bestraffningsmekanism genom att individer kan gå miste om delar av sin belöning. I och med detta kan bolaget minska sina kostnader i tider när det verkligen behövs.

## **5.8 Tak i belöningsystem**

Thule har ett tak för sitt belöningsystem då maxbonusen som redan är bestämd begränsar hur mycket bonus en individ kan få per år. Risken med ett tak i belöningsystem är att det kan ge upphov till manipulation med siffror. Detta är inget som någon av respondenterna nämner som ett problem. Vi menar ändå att Thule bör tänka över detta för att ständigt sporra sina medarbetare. Anthony & Govindarajan föreslår möjligheten att skjuta över den del av resultatet som ligger över taket till nästkommande bonusperiod. Detta skulle enligt oss passa Thule givet vissa förutsättningar; den uppskjutna bonusen bör inte tillfalla agenten om inte denna når upp till sin målbonus, dvs. budgetmålen. Detta för att säkerställa att divisionerna/bolagen alltid når upp till budget och därmed har möjlighet att växa.

## **5.9 Sammanfattning av analys**

I och med att koncernledningen fokuserar mer på tillväxt och förvärv än förvaltning har denna del lämnats till divisionsledningen. Att det är koncernledningen som självständigt har tagit fram förslaget rörande belöningsystemet kan leda till otydlighet när detta sedan skall implementeras längre ut i organisationen.

Vi ser en tydlig skillnad mellan divisionscheferna och koncernledningen i deras sätt att resonera. Koncernledningen har en klar bild av vad de vill med organisationen, en bild som divisionsledningarna modifierar och vill situationsanpassa för varje division.

Behovet av anpassning blir tydligare och tydligare för vart och ett av de kriterier vi går igenom. Skall belöningsystemet vara lättbegripligt kan inte alla bli bedömda utifrån samma parametrar. För att kunna påverka det resultat man mäts på måste externa och interna effekter kunna räknas bort i efterhand, alternativt en subjektiv bedömning som kompletterar utfallet. För att inte

belöningsystemet skall bli alldeles för dyrt är det nödvändigt att göra justeringar i nivåerna som tar hänsyn till de olika lönelägena och bonusprogrammen som finns i de olika divisionerna.

Mot alla dessa problem står önskan om ett enhetligt, renodlat system som förhoppningsvis skall öka motivationen hos de anställda och öka lönsamheten i Thule.

## 6 Resultat

Under arbetets gång identifierade vi vikten av att bryta ned målen och därmed måtten som målen mäts på. Detta framgår flera gånger oberoende av varandra under analysen då kapitlen; mätbara mått, kommunicera och bryta ner målen, lättbegriplighet samt påverkbarhet alla tenderar att ta upp vikten av att bryta ned målen.

Som fastslagits i analysen måste divisionscheferna, tillsammans med koncernledningen, enas om vilka tjänster som kan anses uppfylla kriteriet för påverkbarhet. Därmed uppnås en koncerngemensam lägsta nivå på vilka tjänster som skall omfattas. Finns det behov för att utöka omfattningen för vissa specifika tjänster som uppfyller påverkbarhetskriteriet skall detta vara möjligt att korrigera för i efterhand. Denna lägsta nivå är viktig att kommunicera ut så att alla i organisationen förstår varför de innefattas, eller inte, i belöningsystemet. Bolagets övergripande mål anser vi skall förbli intakta då de genom tydlig kommunikation med underordnade fungerar som en mycket tydlig vägledning i uppfattningen om vad fallföretaget är och vart det är på väg. Men givetvis även för att de är av yttersta vikt för bolagets framtida lönsamhet.

Kärnan i vår analys är en nedbrytning av målen och måtten, för att underordnade skall förstå hur de kan påverka resultatet. Detta är enligt oss viktigare ju längre ned i chefshierarkin belöningsystemet implementeras. Lägre chefer har sällan ett så stort ansvar, eller möjlighet att påverka, att de kan bli bedömda utefter lika övergripande mål som bolagets toppledning. Vi menar, i enlighet med divisionscheferna, att mer tjänstespecifika mått måste utarbetas. Detta innebär att framtagandet av nedbrutna mått för tjänsterna bör ske gemensamt så systemet blir enhetligt inom koncernen. Även om nedbrytningen innebär att tjänsten bedöms från andra mått än EBITA och OWC, skall måtten utvecklas så de direkt påverkar dessa.

Ett sätt för Thule att stärka kopplingen mellan prestation och belöning, och därmed ytterligare öka motivationen hos agenterna är att lägga in en subjektiv del i utvärderingen. På så sätt undviker företaget att belöna anställda utifrån parametrar som de inte har haft någon inverkan över. Samtidigt kommer inte anställda att gå miste om belöningar de förtjänar.

Vi anser i enighet med divisionscheferna att bonusnivåerna för de lägre cheferna är i lägsta laget. Som nämnts i analysen uppfyller dessa inte riktigt kraven för betydelsefulla belöningar. Dessa nivåer bör därför antingen höjas, alternativt bör tjänsterna enligt ovanstående resonemang ej omfattas av belöningssystemet. Detta faktum späder på argumenten för att divisionscheferna skall ha en större inflytande gällande vem som bör omfattas.

Ett av de största problemen med att införa ett enhetligt belöningssystem härrör från att det idag är stora löneskillnader mellan divisionerna/bolagen. I Kenneth Lundahls division är grundlönerna högre än i de andra. Detta medför att de något högre lönenivåerna, vid 100 % av budget, med det nya systemet skulle bli alldeles för dyra för företaget. För att lösa denna problematik skulle företaget kunna frysa lönerna och till en början införa lägre bonusnivåer. På så sätt kommer inflationen ”äta upp” skillnaderna i grundlönen, vilket kompenseras med att bonusdelen ökas. I och med detta får företaget en successiv infasning till det nya systemet vilket, enligt oss, framstår som ett lämpligare alternativ än att direkt sänka grundlönen.

En aspekt Thule inte tagit med i det föreslagna bonussystemet är periodisering av bonus. En lösning på denna problematik anser vi vara att individer får ta med överskjutande del av bonus till nästkommande år. Den överskjutande delen får endast utbetalas om individen når budgetmålet, vilket då också späder på incitamenten till att nästkommande år uppnå målen.

Slutligen är då våra förslag till Thule:

- Bryt ner målen och måtten
- Inför subjektiv bedömning av måtten
- Använd inte färdigställda nivåer, utan ansvarspröva alla som kan tänkas omfattas
- Tillämpa successiv infasning av systemet i de divisioner som har för höga lönenivåer
- Periodisera bonus

## **6.1 *Belöningsystem vid börsintroduktion***

En framtida börsnotering är högst trolig för Thule. Hur detta skulle påverka belöningsystemet kan vi bara spekulera i, men vi anser ändå diskussionen vara relevant. Belöningsystemet idag grundar sig på mått som inte är helt optimala för ett börsnoterat bolag i och med att de är så starkt fokuserade på tillväxt. Vid händelse av en börsnotering måste måtten i belöningsystemet ändras för att passa aktieägarnas krav. Ett sådant scenario kan även leda till att nivåerna behöver ändras för att passa den nya situationen. I och med detta skulle Thule kanske tjäna på att utveckla ett system som lättare kan anpassas efter en sådan situation.

## **6.2 *Lärdomar***

Lärdomar vi kan dra av arbetet med belöningsystem är först och främst att belöningsystem inte är så enkla att definiera och utforma som många av teoretikerna på området vill göra gällande med sina kriterielistor. Detta för att kriterierna hela tiden påverkar varandra på ett sådant sätt att de inte går att separera från varandra. Med andra ord finner vi det svårt att generalisera kring belöningsystem då belöningar behöver vara situationsanpassade för att uppnå en optimal effekt.

Ovanstående finner vi vara i samklang med vårt fallföretags situation. Konsekvensen blir att idén om ett enhetligt belöningsystem inte är lätt att uppnå. Utefter våra upptäckter tror vi att det kan vara lika svårt att skapa generella och enhetliga belöningsystem i andra bolag då grunden för belöningsystemen är densamma i alla bolag.

Vidare lärdomar är snarare att betrakta som förslag till fortsatt forskning för området belöningsystem. Vi efterlyser ett försök till konkret handlingsplan för utformningen av ett belöningsystem. Inte i den bemärkelsen att handlingsplanen skall definiera val som kan göras då den troligen skulle bli för generell, utan snarare en plan i flera steg som syftar till att belysa de områden utformaren skall beakta vid själva processen av belöningsystemets utformning. Kriterielistan vi använt vid vår utvärdering skulle kunna utgöra en bra grund för handlingsplanen men är ensamt inte tillräcklig.

## 7 Litteraturförteckning

### 7.1 Skiftliga källor

Anthony, R N & Govindarajan, V, 2001, *Management Control Systems*, 11<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Singapore

Bryman, A & Bell, E, 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ekonomi, 1 uppl.

Brauer, Johansson m.fl., 2004, *En fallstudie av Handelsbankens vinständelsystem Oktagonen* (kandidatuppsats, Lunds Universitet),

Bruzelius, L & Skärvad, P-H, 2000, 8:e uppl., *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Holme, I M, & Solvang, B K, 1997, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur, 2 uppl.

Jacobsen, D I, 2002, *Vad, hur och varför?*, Höyskoleforlaget AS, Norwegian Academic Press

Matolcsy, Z P, 2000, Executive Cash Compensation and Corporate Performance during Different Economic Cycles, *Contemporary Accounting Research*, 17, nr. 4, s.671-692, Winter

Merchant, K, 1989, *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*, Harvard Business School Press, Boston

Merchant, K & Van der Stede, W, 2003, *Management Control Systems*, Prentice-Hall

Nygaard, C & Bengtsson, L – *Strategisering – en kontextuell organisation*., Studentlitteratur,

Sandell, N, 2006, *Redovisningsmått, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser*, (avhandling för doktorexamen, Lunds Universitet), Lund business press, Lund

See, C & Loomis, J, 2001, The 15% Delusion, *Fortune*, 2001-02-05, s.102-108

Stredwick, 2000, Aligning rewards to organisational goals - a multinational's experience, *European business review*, Vol 12, No 1 s.9-18

Thompson, A A & Strickland, A J, 1992, *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, Irwin

## 7.2 Elektroniska källor

Arvidsson, P, 2005, *Empirisk studie av ett prestationsbaserat bonussystem i SPP Livförsäkring AB*, Hämtat den 8 dec. 2006: [http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2005\\_002.pdf](http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2005_002.pdf)

Gore, B & Hansson, S, 2003, *Utformning av belöningsystem: En fallstudie av en avdelning med icke-rutinartade arbetsuppgifter* (Magisteruppsats, Luleå Tekniska Universitet), Hämtat 10 dec. 2006: <http://epubl.luth.se/1404-5508/2003/071/LTU-SHU-EX-03071-SE.pdf>

Larsson, S O, 1998, *The One in the Many, and the Many in the One*, Hämtat den 25 nov. 2006 <http://hem.fyristorg.com/solhem/vteori2/ch2.html>

Oatley, 2003, Hämtat: 07-12-2006

[http://www.sciencedirect.com.ludwig.lub.lu.se/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6WC3-49TNW3K-21&\\_cdi=6727&\\_user=745831&\\_orig=search&\\_coverDate=12%2F31%2F2003&\\_qd=1&\\_sk=999649995&\\_view=c&\\_wchp=dGLbVtb-zSkzV&\\_md5=c5364e553eb81d9f15857976e16ec054&\\_ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.ludwig.lub.lu.se/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WC3-49TNW3K-21&_cdi=6727&_user=745831&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2003&_qd=1&_sk=999649995&_view=c&_wchp=dGLbVtb-zSkzV&_md5=c5364e553eb81d9f15857976e16ec054&_ie=/sdarticle.pdf)

Rothman, K & Schultz, A, 2006, *Vad innebär ett idealt belöningsystem? – En studie om anställdas upplevelser avseende belöningsystem* (Magisteruppsats, Lunds Universitet), Hämtat den 10 dec. 2006: [http://www.fek.lu.se/supp/supp\\_download.asp?EB\\_iid={CBFFB5F5-EF15-462A-9358-8AD845DBD559}&cid=2728&filename=FEK-00012662.pdf](http://www.fek.lu.se/supp/supp_download.asp?EB_iid={CBFFB5F5-EF15-462A-9358-8AD845DBD559}&cid=2728&filename=FEK-00012662.pdf)

Nationalencyklopedin, Hämtat den 7 jan. 2007

[http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=318355](http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=318355)

Elisabeth Blenow, Orden effektiv och rationell lurar oss, 2006-11-15, Hämtat den 9 dec. 2006, <http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Orden-effektiv-och-rationell-lurar-oss/>

Shor, Mikhael, "Principal Agent," Dictionary of Game Theory Terms, Game Theory .net, Hämtat den 30 november 2006, <http://www.gametheory.net/dictionary/PrincipalAgent.html>

### ***7.3 Muntliga källor***

Anders Petterson, VD & koncernchef, Intervju 061204

Kajsa von Geijer, Personaldirektör, Intervju 061128

Magnus Welander, Divisionschef Europé/Asia, Intervju 061206

Kenneth Lundahl, Divisionschef Trailers, Intervju 061206

## 8 Bilaga 1

### Frågeguide – Teman

1. Påverkbarhet
2. Mätbarhet
3. Motiv
4. Motivation
5. Nivåer
6. Förväntad effekt kontra uppnådd effekt
7. Önskvärd förändring
8. Typ av belöning