



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete kandidatnivå

VT 2013

Koncernstrukturens utmaningar och dess lindrande verktyg

- en fallstudie med fokus på kommunikation och målsättningar

Författare:

Sebastian Berglund

Jonathan Hansen

Erik Thorell

Handledare:

Matts Kärreman

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Koncernstrukturens utmaningar och dess lindrande verktyg

Seminariedatum: 2013-06-07

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Sebastian Berglund, Jonathan Hansen, Erik Thorell

Handledare: Matts Kärreman

Fem nyckelord: Koncernstruktur, Bonusincitament, Organisationskultur, Agentteori, Målsättning

Syfte: Vi ämnar undersöka vilka utmaningar, gällande kommunikation och målsättningar, som uppstår i organisationer till följd av en koncernstruktur och hur ledningen kan hantera dem.

Metod: Med en abduktiv ansats har författarna genomfört semistrukturerade intervjuer hos ett fallföretag. Informanterna bestod av åtta personer som arbetar på olika positioner inom olika divisioner i fallföretaget.

Teori: Författarna har utgått från ett agentteoretiskt perspektiv vid undersökandet av bonusincitaments effekter. De har också kompletterat agentteorin med teori om organisationskultur och organisationsstruktur för att få ett bredare perspektiv på problematiken. Avsikten med detta är att beakta fler aspekter av den komplexitet som återfinns i organisationer med koncernstruktur.

Empiri: Författarna genomförde en fallstudie av Alfa Laval. Fallföretaget är en global organisation med cirka 15 000 anställda. Företaget har en komplex struktur som leder till vissa utmaningar. Författarna ansåg därför att Alfa Laval lämpade sig väl som fallföretag för undersökningen.

Resultat: Studien visar att bonusincitament kan fungera väl för att styra anställda mot ett specifikt mål. Avvägningar måste göras i utformningen beroende på graden av interpersonellt samarbete som krävs i utförandet av arbetsuppgifterna, samt graden av komplexitet i de mål som skall utvärderas. En felaktig utformning, både av målsättning och typ av bonusincitament, kan rent av vara skadlig för företaget. Studien visar också att information som sträcker sig över divisioners gränser är värdefull i förhållande till hur enkel den är att erhålla. Enbart en stark organisationskultur är emellertid inte tillräcklig för att brygga över informationsbrister mellan divisioner. Bristfällig information mellan divisioner kan leda till skadliga effekter för företaget, även när divisionerna var för sig presterar väl efter de mål de ska följa.

SUMMARY

Title: The Challenges of the Concern Structure and its Relieving Tools

Seminar date: 2013-06-07

Course: FEKH19, Degree project undergraduate level, Business administration, 15 University credit points (UPC or ECTS-cr)

Authors: Sebastian Berglund, Jonathan Hansen, Erik Thorell

Advisor: Matts Kärreman

Key words: Concern structure, Bonus incentives, Organizational culture, Agency theory, Objectives

Purpose: The purpose of this study is to examine which challenges, concerning communication and objectives, that naturally follows a concern structure, and which tools the top management can use to handle them.

Methodology: With an abductive approach, the authors have performed semi-structured interviews at a case company. The informants consisted of eight people who work in different positions within different divisions of the case company.

Theoretical perspectives: The authors have applied an agency theoretical perspective through the examination of the effects of bonus incentives. They have also complemented the agency theory with theory about organizational culture and organizational structure to gain a broader perspective on the problems. The intention is to acknowledge additional aspects of the complexity that exists in organizations with a concern structure.

Empirical foundations: The authors executed a case study of Alfa Laval. The case company is a global organization with approximately 15 000 employees. The company has a complex structure that leads to certain challenges. Therefore, the authors considered Alfa Laval to be suited as the case company for the investigation.

Conclusions: The study shows that bonus incentives can work to steer employees towards a specific goal. Trade-offs must be executed in the design of the incentives, depending on the level of interpersonal cooperation required in the implementation of the task assignments. A suboptimal design, both of the objectives and the type of bonus incentive, can even be harmful for the company. The study further shows that information that extends beyond the frontiers of the divisions is valuable relative to how easy it is to obtain. Solely a strong organizational culture is however not sufficient to eliminate the shortage of information between divisions. Shortage of information between divisions can lead to harmful effects for the company, even when the divisions by themselves perform well after their set objectives.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
2. METOD	5
2.1 Val av informanter	7
2.2 Tillvägagångssätt	8
2.3 Utformning av intervjufrågor.....	9
2.4 Datainsamling	10
2.5 Dataanalys.....	11
2.6 Intern validitet	11
2.7 Extern validitet.....	12
2.8 Intern reliabilitet.....	12
2.9 Extern reliabilitet	12
3. TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 Strategi och organisationsstruktur.....	14
3.2 Agentteori	17
3.3 Incitament	20
3.4 Organisationskultur.....	26
4. EMPIRISK BESKRIVNING AV ALFA LAVAL	28
4.1 Presentation av fallföretaget	28
4.2 Olika målsättningar för divisionerna	29
4.3 Flexibilitet och kundanpassning	30
4.4 Organisationsstruktur	31
4.5 Bonus	32
4.6 Andra drivkrafter	35
4.7 Kundmakt.....	36
4.8 Problem för produktionen	37
4.9 Kommunikationsbrister.....	39
4.10 Organisationskultur.....	40
5. ANALYS	42
5.1 Bonus	42
5.2 Kultur	46
5.3 Agentteori	48
5.4 Struktur	50

6. DISKUSSION & SLUTSATSER	53
6.1 Ökad förståelse mellan divisioner.....	53
6.2 Implementering av övergripande mål.....	54
6.3 Fungerande prissättningsmekanism.....	56
6.4 Slutord.....	57
7. KÄLLFÖRTECKNING	59
BILAGA 1	62
BILAGA 2	63
BILAGA 3	64

1. INLEDNING

1.1 Introduktion

Incitament beskrivs i svenska akademiens ordlista med ord som eggelse, sporre och utlösande impuls (SAOL), och fungerar i grunden som stimuli för att uppmuntra ett önskat beteende. Olika former av incitamentsystem kan användas som styrmedel i organisationer med komplex struktur, och därmed substituera andra kontrollmekanismer. Framför allt i organisationer med koncernstruktur, med högst autonoma divisioner, är det svårt att formellt övervaka de anställda. Tanken med incitamentsystem, i form av bonusar, är då att koordinera de anställda i en riktning som är gynnsam för organisationen som helhet.

Författarnas ursprungliga idé var att undersöka hur olika bonusincitament kan påverka den problematik som naturligt medföljer koncernstrukturer. Intentionen var att fokusera på eventuella negativa effekter, till skillnad från de redan väldokumenterade positiva effekterna, hos bonusincitament. Vidare var intentionen att undersöka om bonusincitament, i linje med tidigare forskning, kan påverka anställda i en önskvärd riktning. Med tiden har författarnas perspektiv breddats och fler aspekter har inkluderats. Författarna lade större vikt vid koncernstrukturens svårigheter gällande kommunikation och målsättningar - samt hur incitament, kultur och ytterligare verktyg kan användas av ledningen för att åtgärda dessa svårigheter på bästa sätt.

1.2 Problemdiskussion

Ett övergripande mål för vinstdrivande företag är att ha en lönsam ekonomisk tillväxt. För att uppnå detta krävs en väl genomtänkt strategi, som är baserad på de givna förutsättningarna gällande både den egna organisationen och de rådande marknads- och branschförhållandena. Den måste dessutom vara implementerad och accepterad i hela organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Storleken på företaget är en viktig faktor. I ett litet företag kan kontakten mellan olika individer och avdelningar vara tät, tack vare att de anställda både känner varandra och hela verksamheten väl, samtidigt som själva storleken på företaget möjliggör en tät kontakt rent logistiskt, både mellan olika individer och mellan olika avdelningar på företaget. Hela verksamheten och de olika stegen i dess värdekedja sköts då ofta på samma geografiska ställe, vilket medför att företagsledningen kan ha insyn i hela verksamheten i princip dagligen. Likaså kan de olika avdelningarna enkelt kontakta varandra när problem uppstår. Närheten till varandra gör att förståelsen för varandras arbetsuppgifter är stor. Men i takt med att ett företag växer i storlek ställs nya krav på dess organisation och strukturen av densamma. En större organisation blir per automatik mer komplex, både vertikalt och horisontellt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta får till följd att de hierarkiska nivåerna i företaget blir fler, vilket kan ställa till problem (Goold & Campbell, 1987).

Ju större företaget är, desto mer utpräglad och homogen blir specialisering för respektive avdelning, samtidigt som variationen och differentieringen dem emellan blir större (Mintzberg, 1983). Detta får till följd att alla i organisationen blir experter på just det området de ansvarar för. Problemen som medföljer vid dessa strukturförändringar är att de olika avdelningarna på företaget har mindre kontakt med varandra, vilket riskerar leda till en högre grad av opportunistisk. Är det dessutom så att olika avdelningar inom företaget har stor beslutsmyndighet och drivs relativt självständigt ökar denna risk. Är graden av opportunistiskt tän-

kande och agerande stort, är risken att företagets bästa som helhet drabbas, till förmån för individernas eller en specifik avdelnings vinning (Samuelsson, 2008).

Agentteorin förklarar att opportunism kan uppstå när en anställd - agenten - innehar information som arbetsgivaren - principalen - saknar (Ross, 1973). Eisenhardt (1989) benämner detta scenario som ett agentproblem, det vill säga något som uppstår när agentens och principalens intressen skiljer sig åt. Graden av opportunism riskerar att öka om principalen inte effektivt lyckas etablera ett styrmedel för att kontrollera agentens beteende. Exempel på sådana styrmedel är bonusincitament och organisationskultur.

Det huvudsakliga syftet med bonusincitament är att öka motivationen hos de anställda och därigenom förbättra deras prestationer. Holmström och Milgrom (1990) menar att graden av opportunism ökar när bonusincitament införs. Risken är då att de anställda främst fokuserar på de prestationer som belönas och samtidigt åsidosätter övriga arbetsuppgifter (Persson, 1994). Incitamentsystemen kan premiera antingen individuella eller kollektiva prestationer, eller en kombination av de båda (Daugart, 2005). Utformningen av incitamentsystemen är således något organisationer kan använda för att påverka individer, divisioner och företaget som helhet i olika riktningar.

Även organisationskulturen i ett företag påverkar de anställdas agerande. Johnson och Droegge (2004) beskriver hur kultur har förmågan att etablera gemensamma målsättningar inom en organisation. Det är därför viktigt hur organisationskulturen inom ett divisionaliserat företag ser ut och att företagsledningen är medveten om dess påverkan på de anställda. Kultur är dock inget formellt styrmedel likt andra kontrollmekanismer, utan snarare ett normativt ramverk (Besanko, Dranove, Schafer, & Shanley, 2010). Detta innebär att kultur i praktiken är en ständigt föränderlig process, som kan anpassas för att möta organisationens behov.

Ovanstående faktorer är möjliga verktyg för att påverka individernas beteende i ett företag. Koncernstrukturens utmaningar och potentiella samspel med ovan nämnda verktyg är

komplexa. Därför anser författarna att en studie inom ämnet kan introducera ny förståelse till ett praktiskt och relevant problem för koncernledningar.

1.3 Syfte

Vi ämnar undersöka vilka utmaningar som uppstår i organisationer, gällande kommunikation och målsättningar, till följd av en koncernstruktur och hur ledningen kan hantera dem.

2. METOD

2.1. Val av ansats

I arbetet har vi valt en abduktiv ansats för att kombinera befintlig teori och tidigare forskning med ny empirisk forskning för att nå fram till nya insikter. Vi ansåg att en rent induktiv ansats hade varit för tidskrävande, eftersom det hade inneburit att utifrån det empiriska underlaget skapa egen teori och egna hypoteser. En rent deduktiv ansats hade enbart prövat redan befintlig teori. Eftersom vår avsikt var att komma fram till nya insikter grundat på både befintliga teorier och analys av det insamlade empiriska materialet, föll valet på en abduktiv ansats, det vill säga en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Vi utgick från en teoretisk referensram som kontinuerligt förändrades, fördjupades och breddades, i takt med att empirin samlades in och analyserades. Även intervjufrågorna förbättrades och kompletterades allt eftersom arbetet fortskred, för att vi bättre skulle kunna analysera den insamlade empirin. Det är genom denna iterativa process som datainsamlingen har styrt riktningen på arbetet (Bryman & Bell, 2011).

Empiriska undersökningar delas vanligtvis in i antingen kvantitativ eller kvalitativ metod. En kvantitativ metod syftar till att samla in en stor mängd kvantifierbar data och utifrån detta statistiska material göra analyser och dra slutsatser. Således standardiseras de frågor som ska besvaras, och frågeformulären utformas vanligen med enkäter. I kvantitativa undersökningar önskas att svaren inte ska behandla frågor utanför den på förhand givna mallen, eftersom man enbart ämnar undersöka en frågeställning utifrån en given hypotes (Bryman & Bell, 2011). Vi ansåg att flertalet kvantitativa undersökningar redan har genomförts med syfte att studera olika effekter av incitamentsystem. Därav ansåg vi att en kvalitativ undersökning vore mer intressant för att erhålla en djupare förståelse för problematiken.

I denna studie fanns intresse av att se vilka ytterligare aspekter kring problematiken som behandlades i intervjuerna. Semistrukturerade intervjuer lämpade sig väl för denna typ av da-

tainsamling. Vi kunde då förbereda frågor på förhand, men ej begränsa oss ifall informanterna delgav ytterligare reflektioner kring ämnet. Det fanns också möjlighet att ställa följdfrågor för att fånga upp komplexiteten i frågorna (Bryman & Bell, 2011).

2.2. Val av fallföretag

Diskussioner fördes mellan författarna om fler än ett fallföretag hade gett ett mer generaliserbart resultat. För den insamling av data som skulle krävas för att skapa en tillräckligt djup förståelse för problematiken, föll valet på att undersöka ett fallföretag. Om vi hade valt att studera ytterligare ett företag hade vi undersökt ett företag av en annan storlek och bransch. Anledningen till att vi istället valde ett fallföretag är för att vi tror att problematiken är generell. Således hade vi troligen inte erhållit mer relevant information av ytterligare ett studieobjekt. Med ett fallföretag kunde vi istället gå mer på djupet i problematiken och upptäcka fler detaljer.

Vi ville studera utmaningarna gällande kommunikation och målsättningar som följer en koncernstruktur, med fokus på incitament, kultur och struktur. Våra kriterier för val av fallföretag var att det skulle ha en koncernstruktur med autonoma divisioner, samt att det skulle innefatta en producerande och en säljande division. Så länge dessa kriterier uppfylldes ansåg vi på förhand att ytterligare dimensioner hos företaget inte var av stor vikt. På så vis är studien inte en konsultrapport för det valda fallföretaget, utan snarare en studie över komplexiteten som följer en organisation med koncernstruktur.

Vi har valt att studera den multinationella koncernen Alfa Laval AB som utvecklar, tillverkar och säljer produkter inom de tre områdena värmeöverföring, separering och flödeshantering. En av författarna har tidigare arbetat på Alfa Lavals fabrik i Ronneby och hade därigenom inblick i företaget och erfarenhet av de frågor som vi ämnade undersöka. Vidare ansågs att en fallstudie var lämplig, för att få en djup insikt och förståelse för utmaningarna som en

koncernstruktur kan ge upphov till. Eftersom problematiken var komplex så krävdes intervjuer med personer inom olika divisioner och på olika hierarkiska nivåer inom företaget, för att fånga upp helheten.

2.1 Val av informanter

Vi önskade att få ett brett urval av informanter med olika befattningar inom skilda divisioner av företaget. Detta är av stor vikt för undersökningen eftersom den berör interaktion mellan divisioner och således kräver olika nyanser för att ge en mer rättvis bild. Urvalet av informanter har bredd både i horisontellt och vertikalt led. Dessutom har Alfa Laval chef för incitamentsystem i Sverige intervjuats, för att öka insikten om de styrmedel som används inom organisationen. Nedan följer en kortare beskrivning av de olika informanterna.

***Mikael Andersson**, Alfa Laval Lund AB:* Teknikansvarig produktionsingenjör på fabriken i Ronneby. Arbetar med produktionsutveckling. Hans uppgifter innefattar att förbättra utrustningen och processerna för befintliga och nya produkter.

***Susanne Bjernalt**, Alva Laval Nordic AB:* Försäljningschef för kundsegmentet comfort i Sverige.

***Mikael Hellborg**, Alva Laval Nordic AB:* Divisionschef för industrial equipment och OEM. Har fem affärsområdeschefer under sig.

***Cathrine Holmberg**, Alfa Laval Lund AB:* Logistikchef på fabriken i Ronneby. Har arbetat på företaget sedan 1995 och är i sin nuvarande roll ansvarig för ankommande gods, orderhantering, utlastning, inköp samt ett distributionslager. Var tidigare customer service manager med

ansvar för orderhantering och planering. Hade då kontakt med de flesta typer av aktörer både externt och internt, utom leverantörerna.

Eva Holmén, Alfa Laval Nordic AB: Försäljningsingenjör och team leader på Equipment Comfort Field. Gör kundbesök både hos befintliga och potentiella kunder, men även hos företag som kan vara påverkade av Alfa Laval's produkter. I arbetsuppgifterna ingår även beräkningar och skapande av specialkonstruktioner.

Petra Nilsson, Alfa Laval Nordic AB: Customer support manager för svenska kundsegmentet comfort. Hanterar ordrar och reklamationer. Har mycket kontakt med andra interna bolag inom koncernen, men också kunder i form av grossister och installatörer, men inga slutanvändare eller privatpersoner.

Åsa Ransmyr, Alfa Laval Nordic AB: hr-chef, Sverige. Arbetar med rekrytering och kompetensfrågor, samt organisation och ledarskap.

Namn Namnsson, Alfa Laval Corporate AB: manager för hr services och ansvarig för compensation & benefits i Sverige på Alfa Laval Corporate AB. Arbetar med att anpassa globala riktlinjer och policyer till svenska förhållanden. Vill på grund av personliga skäl inte få sitt namn publicerat, varför vi i texten benämner vederbörande som Namn Namnsson.

2.2 Tillvägagångssätt

Första steget var att finna ett lämpligt fallföretag för att undersöka den identifierade problematiken. Då en av författarna tidigare har arbetat på fabriken i Ronneby för Alfa Laval Lund AB, så hade vi redan i arbetets inledande fas en viss vetskap om vilka förhållanden som rådde, samt ett kontaktnät inom företaget. Efter urvalsprocessen togs kontakt med den globalt incitamentsansvariga på Alfa Laval för att presentera idén med arbetet. Detta skedde genom

telefon- och mejlkontakt. Förhoppningen var att denna person skulle bli vår huvudkontakt på företaget, eftersom hon var huvudansvarig för de frågor som vi i huvudsak inriktade oss på. Förhoppningen var också att arrangera en intervju med denna person och att hon skulle förmedla vilka andra personer som kunde vara potentiella informanter. Efter ideliga försök utan svar gick vi vidare och kontaktade den incitamentsansvariga i Sverige på Alfa Laval, som var positiv till idén med arbetet. Hon gav oss även andra kontakter inom företaget som var lämpliga intervjuobjekt, med tanke på deras position.

Alla de tilltänkta och tillfrågade informanterna ställde upp på intervjuer, antingen genom personliga möten eller över telefonkontakt. Detta möjliggjorde att sammanställa ett intervjuschema med ett brett urval av informanter.

2.3 Utformning av intervjufrågor

Efter att ha sammanställt den teoretiska referensramen hade vi lagt en grund för att utforma intervjufrågor. Förhoppningen var att det insamlade empiriska underlaget skulle kunna analyseras med hjälp av de teoretiska huvudområden vi valde att utgå från. Därav härleddes frågorna från teoribildningen för att sedan operationaliseras till olika frågeformulär. Dessa skiljde sig för informanternas olika arbetspositioner. Ett specifikt frågeformulär utformades för informanterna från respektive division - produktionsdivisionen och säljdivisionen - samt ett för den övergripande ansvariga för incitamentssystemen i Sverige. Tanken med frågorna i de tre formulären var att få informanterna att, utifrån sina erfarenheter och sin divisionstillhörighet, berätta om den eventuella problematik som följer av en koncernstruktur.

2.4 Datainsamling

Intervjuerna genomfördes i olika miljöer och med hjälp av olika hjälpmedel. Tre intervjuer genomfördes över telefon, fyra av intervjuerna på Alfa Laval's kontor i Ronneby och en på Alfa Laval's kontor i Lund.

I inledningen av samtalen frågade vi informanterna huruvida de godkände ljudupptagning av intervjun. Samtliga informanter godkände denna förfrågan. Därför användes ljudupptagningsapplikationer på två olika mobiltelefoner vid samtliga intervjuer. Anledningen till att göra dubbla ljudupptagningar var för att minska risken för eventuella tekniska haverier.

Att spela in intervjuer har flera fördelar. Människan har ett begränsat minne och kan följaktligen missa eller glömma bort viktig information som delges av informanten. Människor har också en intuitiv tendens att vinkla och lägga in egna värderingar i den insamlade informationen från informanterna. Denna problematik minskas när man ordagrant kan gå igenom informanternas svar i efterhand (Bryman & Bell, 2011).

Bryman och Bell (2011) beskriver hur telefonintervjuer innebär vissa skillnader gentemot att genomföra intervjuer i personliga möten. Telefonintervjuer är enklare att administrera och mer tidseffektiva eftersom forskarna slipper att genomföra resor till informanterna. I personliga intervjuer kan informanten påverkas av interpellantens närvaro och karaktärsdrag. Detta kan få informanten att svara på ett sådant sätt som denne upplever är önskvärt för interpellanten. Denna effekt blir inte lika stark när intervjun sker genom telefonkontakt.

Det finns också nackdelar med telefonintervjuer jämfört med personliga intervjuer. I telefonintervjuer är det svårare att göra anspråk på informantens tid över en längre tid. Informanten kan heller inte tolka interpellantens minspel och ansiktsuttryck, vilket kan erodera nyansen i frågornas karaktär (Bryman & Bell, 2011).

Efter att ha genomfört samtliga intervjuer valde vi att dela upp transkriberingsarbetet mellan varandra. När informationen från respektive intervju skrivits in i empiriavsnittet fick

samtliga författare vara med och godkänna den nedskrivna texten, för att försäkra sig om att ingen viktig information hade utelämnats eller förvrängts.

2.5 Dataanalys

Utifrån vår insamlade data inleddes arbetet med att analysera och finna samband mellan empiri och teori. Då vi valde att kombinera sekundärdata, i form av tidigare utvecklade teorier forskning, med primärdata, i form av nyligen insamlad empiri, blev den naturliga ansatsen abduktiv. Sekundärdata innebär analys av data som ursprungligen har publicerats av andra forskare. Primärdata innebär information, i form av empiriska förstahandserfarenheter, som har samlats för att passa en specifik undersökning (Bryman & Bell, 2011).

2.6 Intern validitet

Begreppet intern validitet skiljer sig till viss del beroende på huruvida det används i en kvantitativ eller kvalitativ studie. I en kvantitativ studie förklarar intern validitet det kausala sambandet, det vill säga orsakssambandet, mellan olika förutbestämda variabler. I en kvalitativ studie förklarar intern validitet snarare om det finns ett samband mellan forskarnas observationer och de teoretiska idéer som utvecklas (Bryman & Bell, 2011).

Vi har valt att analysera utifrån ett fåtal olika teorier. Arbetet hade kunnat göras mer omfattande och inkludera fler perspektiv och förklaringsmodeller, men detta ansågs inte vara rimligt inom den givna tidsramen. De samband vi anser oss se behöver inte nödvändigtvis förklaras på ett sätt som beskrivs i arbetet. Det kan finnas andra faktorer som har inverkan, än de som vi har observerat.

2.7 Extern validitet

Extern validitet beskriver huruvida forskarnas resultat kan generaliseras och överföras i en allmän social kontext. I kvalitativa studier är ofta den externa validiteten låg eftersom antalet observationer vanligtvis är lägre än i kvantitativa studier (Bryman & Bell, 2011).

I vårt fall har vi gjort en fallstudie och kan därför inte garantera ett generaliserbart resultat. Problemet tycks dock vara av en allmän karaktär, vilket bekräftas av samtliga informanter.

2.8 Intern reliabilitet

Med intern reliabilitet menas hur väl de olika forskarna kan enas om de observationer som görs. Om forskarna har helt olika uppfattning om de observationer som görs blir den interna reliabiliteten låg, och slutsatserna som dras blir inte särskilt tillförlitliga. För att hantera denna problematik har vi fört en kontinuerlig dialog för att röna ut eventuella osäkerheter. Alla informanter gav även sitt godkännande för att svara i efterhand, via mejl eller telefon, om det rörde oklarheter kring vissa frågor. Detta visade sig vara värdefullt för den interna reliabiliteten, eftersom flera frågor kunde förtydligas efter att intervjuerna redan var genomförda.

2.9 Extern reliabilitet

Extern reliabilitet definieras som huruvida studien går att replikera. Bryman och Bell (2011) påpekar att det är besvärligt att replikera kvalitativa studier på grund av svårigheten i att återskapa den sociala kontexten som studien utfördes i. Vi anser att studien bör gå att replikera på organisationer med liknande organisationsstruktur, och välkomnar därför vidare studier på området för att stärka den externa reliabiliteten.

2.10 Källkritik

Vi har använt oss av flera sorters källor under arbetets gång. Vid insamlandet av information från olika källor kan det föreligga vinklade värderingar, vilket vi är medvetna om. Vi har försökt att hålla en opartisk, objektiv och källkritisk hållning under arbetets gång. I intervjuerna valdes därför informanter som kunde betrakta problematiken utifrån olika perspektiv. Anledningen var att kunna fånga en objektiv observation av fenomenet. I arbetets sekundärdata har vi granskat artiklar och böcker från många olika författare för att minska risken för en snedvriden problembild.

3. TEORETISK REFERENSRAM

3.1 Strategi och organisationsstruktur

Stora företag i dagens samhälle verkar inte sällan globalt och kan vara strukturerade på olika sätt beroende på parametrar som branschtyp, branschstorlek, geografiska marknader och storlek på företaget. Hur företag i praktiken väljer organisationsstruktur ser olika ut för varje specifikt företag, men det finns i teorin några grundläggande organisationsstrukturer som företag kan kategoriseras utifrån, som beskrivs närmre nedan.

3.1.1 Funktionsindeldad struktur

Att i företag samordna liknande arbetsuppgifter och funktioner i egna organisatoriska enheter uppfattas traditionellt som naturligt och rationellt (Samuelsson, 2008). En renodlad sådan organisationsstruktur kallas funktionsbaserad och innebär exempelvis att ett producerande företag är uppdelat i en inköpsavdelning, en produktionsavdelning, en utvecklingsavdelning, en underhållsavdelning, en administrationsavdelning, en marknadsföringsavdelning och en säljavdelning. Dessa samarbetar för att tillsammans bidra till företagets ekonomiska tillväxt och lönsamhet. De största fördelarna med en sådan uppdelning är att man skapar förutsättningar för maximal specialisering kring likartade uppgifter, undviker dubbelarbete samt att man kan utnyttja de ekonomiska skalfördelar som uppkommer då de fasta kostnaderna fördelas på flera produkter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Riskerna med organisationsformen är att de enskilda divisionerna på grund av den starka funktionsspecialiseringen agerar mer i egenintresse än för hela företagets bästa. Detta leder till suboptimering, som i sin tur påverkar kommunikation och samarbete med andra avdelningar negativt (Qian, Roland, & Xu, 2006).

3.1.2 Divisionaliserad struktur

Ju större organisationer är desto mer komplexa blir de både vertikalt och horisontellt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ett alternativ för att hantera detta är företaget delas upp i enheter som mer eller mindre drivs autonomt. Denna strukturform kallas divisionaliserad organisationsstruktur och karakteriseras av att företaget är uppdelat i självständiga divisioner med egna funktioner för alla led i värdekedjan. I dessa fall har divisionerna delegerad beslutsmyndighet och egna resultatmål, som ledningen använder som styrmedel (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Syftet är att divisionerna ska drivas relativt självständigt och tillsammans samverka för att uppnå organisationens eller företaget övergripande mål. Fördelen med denna typ av struktur är att beslut kan fattas snabbare och bli mer resultatutriktade och marknadsstyrda (Samuelsson, 2008).

3.1.3 Koncernstruktur

I en koncernstruktur kan divisionerna kan vara uppdelade utifrån vilken funktion de har, men sedan drivas autonomt, som i en divisionaliserad struktur. Den funktionella och divisionaliserade strukturen blandas. Enheter med funktioner som kan nyttjas av alla divisionerna – exempelvis löneadministration, hantering av juridiska frågor, extern information, personalfrågor och företagsutveckling – sköts då centralt av stabsenheter, vilket skapar stordriftsfördelar. Däremot delas exempelvis produktion och försäljning upp utifrån produkt- eller marknadssegment, som drivs som autonoma divisioner med egna resultatmål. Detta medför att respektive division arbetar närmre sin marknad och på så sätt förstår sina kunder bättre, samt att besluten kan fattas snabbare och mer marknadsanpassade. Denna indelning är en form av matrisstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

3.1.4 *Matrisstruktur*

Stora företag eller koncerner kan vara strukturerade i en kombination av funktions- och divisionsindelning, vilket beskrivs ovan. De kan också vara indelade utifrån geografiska marknader, olika kundsegment, olika produkttyper eller efter andra dimensioner och parametrar. En matrisorganisation är alltså en organisationsform som kännetecknas av en komplex struktur som kombinerar flera dimensioner (Samuelsson, 2008).

De huvudsakliga fördelarna med en matrisstruktur är att varje del av företaget får en djup förståelse och kompetens för sitt område. Organisationen som helhet blir flexibel i och med att utnyttjandet av resurser kan delas mellan de olika enheterna, samt att den möjliggör den samordning som krävs för att kunna tillgodose kunders eventuella dubbla krav, på exempelvis både billiga och kundanpassade produkter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Bland svårigheterna kan nämnas att en matrisstruktur ställer stora krav på de anställdas vilja och förmåga till samarbete (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Stephen A. Allen (1978) skrev redan på 1970-talet om hur storföretag i allt större utsträckning delat in sin verksamhet i divisioner utifrån produkttyper, marknader, geografiska områden eller en kombination av dessa. Han beskriver vidare hur detta - i takt med att företaget växer till en allt större och mer komplex struktur - medför organisatoriska problem, i och med att chefer blir utspridda på olika geografiska platser och inom olika divisioner i företaget, försvåras samordning divisionerna emellan samtidigt som ansvarsfördelningen blir otydligare.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att en hel del forskning tyder på att det är svårt att få matrisstrukturer att fungera bra i praktiken. Framför allt är det den komplexitet som en matris innebär, som försvårar koordinering inom företaget. Bristande överblick och information, samt skilda intressen riskerar att leda till att respektive division prioriterar och fokuserar på sin egen verksamhet, på bekostnad av helheten. Det är därför viktigt att formella kontrollmek-

anismer upprättas, som säkerställer att koordinering och samarbete faktiskt äger rum (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta kan göras på flera olika sätt.

Kommunikationen mellan koncernledning och de olika divisionerna är ofta i stor utsträckning formaliserad. Beslut som tas av ledningen gällande de olika divisionerna implementeras successivt nedåt genom de hierarkiska nivåerna, och på samma sätt rapporteras divisionernas resultat uppåt i organisationen till ledningsnivå (Mintzberg, 1983).

3.2 Agentteori

Agentteorin har sin grund i en relation som utvecklas i ett ekonomiskt utbyte när en individ (principalen) anbefaller en annan individ (agenten) att agera i hans eller hennes intresse, så att principalen på så vis gagnas av agentens handlingar (Jensen & Meckling, 1976; Cuevas-Rodriguez, Gomez-Mejia, & Wiseman, 2012). Situationer som involverar konflikter mellan principaler och agenter refereras till som agentproblem (Besanko et al., 2010). I ett agentproblem uppstår en intressekonflikt då principalens och agentens mål och intressen tenderar att skilja sig åt (Eisenhardt, 1989).

På 1960-talet inleddes en akademisk diskussion kring när olika parter i ett samarbete har olika inställning till risktagande. När diskussionen kring risktagande utvidgades inkorporerades med tiden problem som grundar sig i differenser vad gäller målsättningar och arbetsområden (Eisenhardt, 1989) och på så vis anlades grunderna för vad som senare kom att refereras till som agentteorin. Agentteorin beskriver relationen mellan en uppdragsgivare och uppdragstagare genom att likna det vid ett kontrakt (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

3.2.1 Svårigheten att utforma optimala kontrakt

Den huvudsakliga problematiken i ett agentproblem är hur man bör gå till väga för att finna ett optimalt kontrakt mellan principalen och agenten. Ofta ligger problematiken i att agentens beteende är svårt att observera. Det komplicerar principalens situation, vars naturliga önskan är att erhålla komplett information om agentens beteende (Eisenhardt, 1985). I de fall då principalen faktiskt kan observera agentens arbete är det optimalt att inrätta ett kontrakt som baseras på agentens handlanden. Vanligtvis är det svårt och oerhört kostsamt för principalen att verifiera att agenten faktiskt utför sitt arbete (Eisenhardt, 1989). Även om agenten utför ett dugligt arbete kan principalen inte säkert veta att agenten har presterat vad som på förhand var överenskommet (Eisenhardt, 1985). Dessa så kallade agentkostnader som uppstår på grund av asymmetrisk information, innebär att principalen vill kontrollera att agenten utför det på förhand överenskomna kontraktensliga arbetet (Cuevas-Rodriguez et al., 2012).

Den positivistiska strömmen av agentteoretiker eftersträvar att reducera agentkostnader till en så pass duglig nivå att båda parter finner kontraktet användbart (Cuevas-Rodriguez et al., 2012). Detta är av vikt eftersom information, i form av övervakning och kontroll, är kostsam för principalen (Eisenhardt, 1989).

Besanko et al. (2010) benämner scenariot med asymmetriska skillnader mellan principalen och agenten som "hidden information". På liknande vis finns handlingar som agenten utför eller inte utför, som principalen har svårt att övervaka eller bedöma, vilka benämns som "hidden action".

I fallet med asymmetrisk information har principalen två möjligheter. Den ena är att införskaffa information om agentens prestationer, för att därefter utvärdera och belöna prestationerna. Detta fordrar dock att principalen använder någon form av övervakningsmekanism, vilket kan vara kostsamt. Den andra är att belöna agentens arbete baserat på dennes resultat. Detta medför dock att agenten kan komma att bestraffas för resultat som ligger utanför dennes

kontroll. Det finns situationer där goda resultat kan förekomma trots att agenten inte har ansträngt sig nämnvärt, och vice versa (Eisenhardt, 1985).

3.2.2 Kritik mot agentteorin

Agentteorin har genom åren fått kritik för sitt enkla antagande att individer förväntas agera opportunistiskt om de ges möjligheten att göra så (Cuevas-Rodriguez et al., 2012; Eisenhardt, 1989). Eftersom agenten vanligen innehar information som principalen saknar (Ross, 1973) så kommer agenten att dra fördel av detta, vilket ger agentteorin en cynisk prägel. Många kritiker är enade och menar att agentteorin kan utvecklas från sitt nuvarande cyniska synsätt, till att även inkorporera andra bidragande faktorer i en principal-agent-relation, som till exempel förtroende (Fehr & Falk, 2002; Cuevas-Rodriguez et al., 2012).

3.2.3 Kontroll

Incitamentsbaserade kontrakt kopplar samman monetära ersättningar, till exempel rörlig lön eller bonusutdelning, med agentens prestation. Den främsta fördelen med dessa monetära kontrakt är att de i teorin minskar behovet av olika kontrollanordningar. Den huvudsakliga utmaningen är att identifiera ett effektivt kontrakt för att nå önskade resultat, som balanserar agentens arvode med de fördelar som erhålls genom att erbjuda agenten dessa drivkrafter (Cuevas-Rodriguez et al., 2012).

Ouchi (1979) skriver att en viktig faktor för organisationer är att utforma kontrollmekanismer som fokuserar på att uppnå samarbete mellan individer som till viss del har avvikande målsättningar. Antingen kan kontroll åstadkommas genom att utvärdera prestationsförmåga. Det utförs rent praktiskt genom att övervaka och därefter belöna goda prestationer. Prestationsbedömning bygger dock på tillgång till information som kan utvärderas, vilket i

många fall är svåråtkomligt (Eisenhardt, 1985). Alternativt kan kontroll uppnås genom att reducera motsättningar i preferenser mellan anställda. Detta förutsätter att man lyckas internalisera organisationens mål hos de anställda, så att de anställda prioriterar dem, snarare än egna intressen (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985).

Problematiken i större organisationer är att hitta ett fungerande samarbete mellan anställda i de olika divisionerna, som bara delvis arbetar efter enade målsättningar. När olika organisatoriska enheter interagerar för att gemensamt skapa output, uppstår ett problem i hur man på bästa sätt ska fördela belöningar mellan anställda som varit delaktiga i processen. Ouchi (1979) skriver att en organisation som använder olika incitamentsbaserade kontrakt kan bli lidande när individer eller en hel enhet upplever att de inte blivit skäligt belönade för sina insatser. Om anställda anser att de inte blivit rättvist belönade, kan de komma att justera sina insatser till en lägre nivå i framtiden.

3.3 Incitament

Inom arbetslivet används olika incitament som ett slags styrmedel. I grunden syftar belöningar i företag till att ge människor incitament att agera på ett sätt som i slutändan stärker företagets finansiella resultat, vilket innebär att systemen bör utformas med utgångspunkt i detta (Lindblom, 1996). För att belöningsystem ska fungera fullt ut gäller det att alla anställda upplever det som meningsfullt och motiverande (Anthony & Govindrajana, 2006).

På grund av skillnader i målsättning hos anställda och arbetsgivare så har det genererats ett stort intresse för hur organisationer kan motivera anställda att agera i deras intresse genom kontrakt som kompenserar den anställde för önskade insatser (Prendergast, 1999). Att svara exakt hur incitament påverkar är svårt på grund av den komplexa naturen i frågan. Det står dock bortom tvivel att de extrema positionerna, det vill säga att incitament inte har någon ef-

fekt alls eller alltid fungerar väl som lösning på problem, är motbevisade av empiriska studier (Camerer & Hogarth, 1999).

3.3.1 Olika sätt att mäta och utvärdera prestationer

Det finns olika styrkor och svagheter för de olika grundprinciperna av hur incitamentskontrakt ser ut. Objektiva, formella mätningar blir rättvisa i förhållande till vad de mäter, men blir sällan så heltäckande som subjektiva bedömningar. Subjektiva bedömningar riskerar dock att bli partiska. Vissa företag använder därför en kombination av objektiva och subjektiva utvärderingar (Gibbons, 1998; Prendergast, 1999). Kontrakt kan sällan specificera alla beteendenaspekter av intresse, och går därför vanligen inte att utformas komplett. Detta beror på att det alltid är skillnad mellan den prestation som mäts och vad det bidrar till företaget som helhet (Gibbons, 1998; Prendergast, 1999).

Detta kan då leda till icke önskvärt beteende hos agenterna, då de väljer att enbart prestera väl enligt de kriterier som de blir belönade för. Detta sammanfattas vanligen med frasen: "You get what you pay for". Holmström och Milgrom (1990) samt Baker (1992) kallar det för ett multitasking-problem, då enbart vissa handlingar premieras - och att agenten fokuserar merparten av sin drivkraft gentemot dessa mål. En följd blir då att de andra uppgifterna blir lidande, eller att suboptimala beslut tas eftersom det ökar kompensationen till agenten. Dessler (1997) bekräftar multitasking-problemet och hävdar att konsekvenserna av detta kan leda till manipulation och andra beteenden som är skadliga för företaget. Enligt teorin bör det därför i många fall vara dåligt att ha dessa explicita kontrakt på grund av risken för omprioriteringar och svårigheten att utforma incitament som gynnar helheten i arbetsutförandet (Prendergast, 1999).

3.3.2 Objektiva utvärderingar

Objektiva incitamentprogram kan leda till kontraproduktiva resultat om de baseras på dåliga kriterier. Gibbons (1998) nämner exempelvis managers för det amerikanska livsmedelsföretaget H.J. Heinz Company som förbetalade tjänster och flyttade om leveranstider till kunder eftersom de bara erhöll bonus om det årliga resultatet tangerade föregående års resultat. Vidare nämns mekaniker hos Sears som belönades efter intäkter på reparationer och därför lurade kunder till att utföra onödiga reparationer, samt försäljare på Dun & Bradstreet som lurade kunder att köpa större prenumerationer eftersom detta premierades i kontrakten. I samtliga fall tog företaget skada, antingen genom beslut inifrån eller via stämningar utifrån.

Det finns också exempel på när incitament till och med kan ge skadliga effekter på den individuella prestationen även då incitamenten premierar just det som mäts. Vid situationer där egen bedömning och beslutsfattande spelar stor roll har det visat sig att incitament vanligen ger upphov till större ansträngning. Detta är emellertid inte alltid positivt, då det kan påverka omdömet till det sämre, och få personer att överge beprövade modeller eller koncept (Camerer & Hogarth, 1999). När man mäter ansträngning är det också viktigt att ha i åtanke att anställda behöver anstränga sig olika mycket för att nå målen, beroende på nivån av deras förmåga (Lazear, 2000).

3.3.3 Subjektiva utvärderingar

I fallen kring bonusar, löneökningar samt befordringar så är bedömningen vanligtvis subjektiv hos cheferna. Fördelen med subjektiva utvärderingar är att de lättare kan fånga upp helhetsprestationen hos agenten. Samtidigt indikerar forskning att bedömningen ofta blir partisk. Många problem kan uppstå som en följd av detta. Anställda kan exempelvis använda värdefull arbetstid på att förbättra eller upprätthålla relationen till chefen. Även "leniency

bias” och ”centrality bias” kan bli problem, vilket beskriver förhållandet där chefen har svårt för att ge dåliga omdömen till de anställda, samt att chefen bedömer prestationer baserat på normer istället för prestationer (Prendergast, 1999).

3.3.4 Problem till följd av informationsbrist hos företagsledningen

I stora organisationer med ett flertal olika divisioner kan andra problem uppstå. I dessa fall har olika individer ofta information om sin egen verksamhet - vilket saknas av andra inom organisationen, inklusive företagsledningen. I kombination med att dessa individers intressen kan skilja sig från företagets, kan de ha incitament till att missleda företagsledningen genom att bland annat uppge felaktig information om resursers behov (Harris, Kriebel, & Raviv, 1982). Både ledare för olika divisioner och ledare för organisationen som helhet, vill i regel maximera sina egna resurser för att bygga egna ”imperier” (De Motta, 2003). Företagsledningen måste vara försiktig när de utformar incitamentsystem i dessa fall. Utmaningen består i att lyckas koordinera divisionerna, samt att skapa incitament som får divisionerna att delge sann information och agera optimalt efter organisationens intresse (Jennergren, 1980). När ledaren för en division har en belöning som är kopplad till den interna divisionens resultat finns automatiskt incitament till att välja det vinstmaximerande alternativet för den egna divisionen, oberoende av hur skadligt beslutet är för andra divisioner (Groves & Loeb, 1979). I så fall kan ledaren fatta beslut som ökar vinsten hos den enskilda divisionen, men minskar det finansiella resultatet för organisationen som helhet (Daugart, 2005). Det är högre risk för free rider-problem när flera divisioner delar på vinst, samtidigt som det är risk för opportunist vid utvärdering av divisionernas interna resultat. Då finns alternativet att utforma ett kontrakt där divisioner utvärderas med en kombination av deras eget resultat och företagets som helhet. Dessa kontrakt är dock väldigt komplexa att utforma och måste ta i beaktning ett stort antal parametrar (Daugart, 2005).

3.3.5 *Verktyg för att hantera informationsbrist*

För att kunna uppnå koordinering mellan divisioner så är ett alternativ att centralisera de beslut som kan påverka mer än en division. För detta krävs ett system som sätter press på eller motiverar divisionerna att inte missleda ledningen med felaktig information (Groves & Loeb, 1979). Divisioner kan enbart utvärderas på basis av den information som den centrala ledningen har tillgång till (Jennergren, 1980). Det är också i många fall omöjligt att endast tillskriva divisionerna de resultatpåverkningar som tillkommit till följd av deras egna ledares beslut (Daugart, 2005).

Somliga förespråkar decentraliserade koordineringslösningar. En sådan är att ha en prisättning mellan divisionerna för att mer efterlikna handel på marknaden. Detta kan lösa vissa problem med ekonomisk organisering, men medbringrar vissa nackdelar. Marknadsmislyckanden förekommer, och marknaden behöver inte alltid vara det bästa alternativet. Dessutom så finns inte samma konkurrens i den vertikala kedjan, vilket gör att man inte kan dra nytta av det naturliga tryck på effektivitet som vanligtvis uppstår i organisationer på en marknad (Groves & Loeb, 1979). För att överkomma detta problem så kan vinstdelningsprogram fungera väl. På så vis kommer det vinstmaximerande beslutet för organisationen alltid att vara det vinstmaximerande alternativet för den enskilda divisionen. Detta har dock nackdelen att olika divisioner blir utvärderade efter beslut som är utanför deras kontroll (Jennergren, 1980; Groves & Loeb, 1979).

3.3.6 *Bonus ökar produktiviteten*

Många positiva anledningar kopplade till bonusincitament finner empiriskt stöd. Flera studier tyder på stark korrelation mellan output och prestationsbaserade kontrakt (Prendergast, 1999). Condly, Clark och Stolovitch (2003) gick igenom 600 studier av incitamentens effekt

på prestation, varav 45 kvalificerades för undersökning. Dessa var genomförda över olika typer av branscher i såväl privat som offentlig sektor. Beroende på vilken typ av incitament som användes så varierade effekten på prestation väldigt mycket, men i genomsnitt var ökningen 22 procent. För teamincitament var siffran dock så hög som 48 procent, jämfört med 19 procent för individuella incitament. Det finns starkt empiriskt stöd för att free rider-problem förekommer i samband med teamincitament, i synnerhet när antalet individer som fördelningen sker mellan ökar (De Motta, 2003). Trots detta så ger vinstdelningsprogram där den anställda delar vinsten med tusentals andra en produktivitetsökning på 4-5 procent (Prendergast, 1999).

Studierna visade på en skillnad mellan 27 procent och 13 procent mellan rent monetära belöningar respektive konkreta men icke-monetära belöningar som gåvor, gratismåltider eller resor. Condly et al. (2003) observerade att korta (max en månad), medellånga (en till sex månader) och långa (längre än sex månader) incitamentsprogram genererade 20 procent, 30 procent respektive 40 procent ökning i prestation. Prendergast (1999) skriver att många studier har visat att det, vid skifte från fast till rörlig lön, följer en påtaglig ökning i produktivitet.

3.3.7 Andra typer av incitament

Ett exempel på en annan variant av incitament är att tillämpa olika lönenivåer, så som att de äldre anställda får högre löner än de yngre anställda. Detta är bland annat för att motivera de yngre till att stanna kvar i organisationen, då de kan se en god potentiell löneutveckling, vilket ska få dem att värdera arbetet högre. En annan typ av incitament är möjligheten att kunna omförhandla kontrakt. Detta syftar till att öka incitament hos den anställda till att prestera önskvärda resultat för att stärka sin egen position i framtida förhandlingar (Prendergast, 1999).

3.4 Organisationskultur

Agentteorins traditionella antagande är att anställda och arbetsgivare har olika målsättningar, vilket tenderar att leda till opportunistiskt beteende från en eller flera parter. Johnson och Droege (2004) anser att det finns kulturella aspekter som kan reducera dessa antaganden och därav dämpa agentteorins förutsägelser. Kultur kan förena målsättningar mellan anställda och arbetsgivare. Det kan också förändra ett företags val av löneavtal, det vill säga huruvida man använder sig av fast eller rörlig lön. Johnson och Droege (2004) menar vidare att kultur kan reducera risken för opportunistiskt beteende associerat med rörlig lön.

Johnson och Droege (2004) skriver att majoriteten av den empiriska forskningen kring agentteorin är hämtad från västvärlden och därför har en tydlig västerländsk kulturell prägel. De ifrågasätter därför att agentteoretisk forskning hade medfört liknande resultat, om den hade utförts i icke-västerländska miljöer. De betonar därför att beakta kulturella skillnader i samband med agentteorins traditionella antaganden om egenintresse och skillnader i målsättning.

Den nederländske socialantropologen Geert Hofstedes kulturella dimensioner är ett ramverk som genom åren har mottagit negativ kritik för bristande validitet (Ailon, 2008). Dimensionerna har dock generellt sett mötts av empiriskt stöd (Sondergaard, 1994). En av de olika kulturella dimensionerna är individualism-kollektivism. Här redogör Hofstede (1980) för hur en nations kultur antingen fokuserar på individuella intressen, eller att den kollektiva gemenskapen prioriteras. Med stöd från Hofstedes kulturella dimensioner menar Johnson och Droege (2004) att anställda med en kollektivistisk kulturell prägel tenderar att ha större enighet i målsättningar med ledningen än anställda med en individualistisk kulturell prägel. Konsekvensen av detta är att det är mindre troligt att de förstnämnda kommer att agera opportunistiskt när de kompenseras med en prestationsbaserad lön.

En annan av de kulturella dimensionerna är maktdistans. Med detta menas hur pass väl kulturer accepterar ojämlika maktförhållanden (Hofstede, 1980). Kulturer med hög maktdistans har i större grad acceptans för hierarkiska positioner. Kulturer med låg maktdistans föredrar i regel att normativa metoder av kontroll används, snarare än hierarkiska metoder. För att framgångsrikt kunna använda normativa styrmedel är det viktigt för individer i ledningspositioner att erhålla de underordnades respekt (Johnson & Droege, 2004). Genom att använda normativa kontrollmetoder inom företaget menar Johnson och Droege (2004) att individer i högre utsträckning är eniga med ledningen om målsättningar. Därav minskar risken för opportunistiskt beteende oavsett om de anställda kompenseras med fast eller rörlig lön.

Besanko et al. (2010) skriver att kultur kan fungera som ett komplement till andra formella styrmedel inom en organisation. Organisationskultur uttrycker sig ofta i form av kollektiva värderingar och beteendemässiga normer. Därmed kontrollerar kulturen de anställda beroende på deras tillgivenhet till företaget att följa de kulturella normerna, snarare än andra kontrollmekanismer, som exempelvis övervakning och bonusincitament.

Kultur kan även fungera som ett verktyg för att underlätta samarbete mellan anställda, eftersom den förenklar förståelsen mellan individer och därmed sänker behovet av omfattande instruktioner (Besanko et al., 2010).

4. EMPIRISK BESKRIVNING AV ALFA LAVAL

4.1 Presentation av fallföretaget

Alfa Laval är en multinationell industrikoncern med 16 000 anställda och huvudkontor i Lund. Föregångaren till dagens Alfa Laval hette AB Separator, som grundades år 1883 av Gustav de Laval och Oscar Lamm Jr. Koncernens verksamhet baseras på tillverkning, utveckling och försäljning av produkter inom värmeöverföring, separering och flödeshantering. Allt från utveckling av nya produkter till försäljning och marknadsföring sköts globalt inom koncernen.

Verksamheten är indelad i tre affärsdivisioner – process technology, equipment, marine & diesel – samt en division kallad operations, som ansvarar för inköp, tillverkning och distribution. De tre affärsdivisionerna är i sin tur uppdelade i totalt åtta kundsegment, utifrån vilken marknad och vilka kunder de betjänar. Respektive affärsdivision ansvarar för produktutveckling och sätter egna strategier för sina respektive marknader, samt supportar säljbolagen med teknisk kunskap.

Koncernens säljbolag, Alfa Laval Nordic AB, organiserar sin verksamhet utifrån de åtta kundsegmenten, men är också uppdelad utifrån geografiska marknader. I Norden sköts försäljningen av bolaget Alfa Laval Nordic AB, med eget resultatansvar.

Produktionen, divisionen som inom företaget kallas operations, är centraliserad och indelad utifrån tillverkningsteknologi, produktgrupp och storlek – inte efter produktens användningsområde hos slutkunden. Det innebär att operations betjänar alla affärsdivisionerna och kundsegmenten, vilket i praktiken betyder att en enskild fabrik kan få beställningar från alla de tre affärsdivisionerna. Precis på samma sätt som de olika geografiska säljbolagen är aktiebolag med egna resultatmål, är också produktionsenheterna uppdelade i aktiebolag som drivs med egna resultatmål, utifrån vilken typ av produkter de tillverkar.

Företagets nuvarande organisationsstruktur, som utgår från de ovan nämnda kundsegmenten, infördes 1998. Från att ha drivits mer som en rent divisionaliserad struktur med de olika produkttyperna som indelningsfaktor för divisionerna, övergick företaget till en koncernstruktur. Det innebar att säljbolaget decentraliserades genom att delas in i kundsegment och geografiska regioner. Syftet med detta var att sätta kundernas behov i första hand och att ha kunskap om och närhet till den specifika marknaden. Alla områden som företaget ansåg hade potential till skal fördelar - inköp, produktion, logistik, it - centraliserades, för att på så sätt kunna effektivisera verksamheten och minska kostnaderna. Ett tydligt kundfokus är något som genomsyrar företaget och dess organisationsstruktur även idag, och avspeglas i kundindelningen av divisioner och segment inom företaget. Att organisationsförändringen som inleddes 1998 blev lyckosam exemplifieras i följande pressmeddelande från 2004, av dåvarande vd:n och koncernchefen Sigge Haraldsson:

“Vi har haft dagens regionstruktur under ungefär fem år och den har varit ett ovärderligt verktyg för att nå en förbättrad lönsamhet, dvs. ökningen av rörelsemarginalen från 6,5 % till 12 %.”

4.2 Olika målsättningar för divisionerna

I intervjuerna har det framkommit att Alfa Laval, givet sin struktur, möter vissa utmaningar. Samtliga informanter nämnde att divisionerna inom företaget har målsättningar som skiljer sig åt och ibland står i motsats till varandra. Mikael Hellborg berättar att de olika divisionerna har egna agendor och att en svår utmaning är att förhindra dem att spreta för mycket. Han förklarar vidare att det är naturligt att ha olika målbilder beroende på om man arbetar

med exempelvis försäljning eller produktion. Operations huvudmål handlar om kvalitet och leveranssäkerhet, medan säljdivisionen fokuserar på ekonomisk tillväxt, volym, marginal och kundtillfredsställelse. Eva Holmén säger att operations kontinuerligt strävar efter minskade kostnader genom effektivisering och standardisering av produkterna, samtidigt som försäljningsdivisionen vill bli mer anpassningsbar och flexibel gentemot kunderna. Hon menar att svårigheten är att synkronisera dessa två motsatta mål.

Mikael Hellborg och Åsa Ransmyr anser att det är viktigt för Alfa Laval att hitta en fungerande balans mellan koncernens övergripande mål och divisionernas interna riktlinjer. Åsa Ransmyr beskriver exempelvis lagerhållning som en omtvistad faktor. Operations vill ha så låg lagerhållning som möjligt för att minimera lagerkostnaderna. Säljarna föredrar däremot att ha stor lagerhållning eftersom detta möjliggör både snabbare leverans och ökad flexibilitet gentemot kunderna.

4.3 Flexibilitet och kundanpassning

Mikael Andersson och Susanne Bjernalt berättar att företaget, från att tidigare ha varit inriktat på standardiserade produkter, alltmer går mot att förse marknaden med special- och kundanpassade lösningar. Cathrine Holmberg bekräftar att detta är ett strategiskt beslut som tagits på ledningsnivå inom företaget. Detta kan enligt Susanne Bjernalt förklaras genom att kunderna i allt högre utsträckning efterfrågar speciallösningar. Eftersom konkurrenterna erbjuder speciallösningar så måste även Alfa Laval göra det, för att inte tappa marknadsandelar. Eva Holmén säger att Alfa Laval inte har något direkt val i denna fråga. Det är marknaden som styr och kunderna bestämmer vad de vill ha, och då måste företaget anpassa sig därefter. Annars väljer kunden ett annat företag att göra sina affärer med.

Den nya inställningen, att vara mer flexibel gentemot kunden, medför dock vissa utmaningar. Mikael Andersson säger att beställningar av standardprodukter i princip aldrig leder till problem i produktionen. Tillverkning av produkter utanför standardsortimentet ger däremot i princip alltid upphov till både produktionsmässiga och administrativa merkostnader, som är svåra att räkna ut specifikt för de olika specialprodukterna. Cathrine Holmberg berättar att kostnaderna slås ut över alla produkter vid fabriken's årliga budgetering, för att förenkla den administrativa hanteringen.

4.4 Organisationsstruktur

Åsa Ransmyr berättar att Alfa Laval genomgick en organisatorisk transformation när nuvarande vd Lars Renström tillträdde. Tidigare, när företaget var mindre, delades organisationen in i separata bolag, utifrån produkttyper. En tydlig nackdel med denna tidigare organisationsstruktur var att en kund som ville köpa en paketslösning var tvungen att ha kontakt med olika säljare från olika bolag för att genomföra transaktionen. Eftersom kunderna helst vill ha kontakt med enbart en säljare, så fungerade denna struktur suboptimalt.

Under Sigge Haraldssons ledning av företaget ändrades organisationen till att lägga fokus på olika kundsegment. Efter Lars Renströms tillträde som vd år 2004 fortsatte denna utveckling. Med den nya strukturen så kunde säljarna hantera flera olika produkter och på ett tydligare sätt erbjuda kunden helhetslösningar. Åsa Ransmyr säger vidare att hon tror att den nuvarande modellen är den mest lämpade, givet utmaningarna som finns i dagens organisation. Namn Namnsson berättar att en annan förändring som påverkade organisationen var då företaget blev börsnoterat år 2002, efter att tidigare ha ägts av Tetra Pak. Denna förändring medförde ett större fokus på kvartalsrapporter och kortsiktiga resultat. Hon anser dock inte att det påverkat det långsiktiga perspektivet avsevärt.

Vidare ställer Namn Namnsson sig frågande till huruvida det verkligen är önskvärt att synkronisera de olika divisionernas mål med hjälp av bonussystemen. Utefter den rådande strukturen så följer det naturligt att de har olika mål. Hon anser emellertid personligen att bonusmålen borde vara satta så att de uppmuntrar till mer kommunikation mellan de olika divisionerna. På detta sätt kan divisionerna kontinuerligt lära sig av varandra.

4.5 Bonus

Mikael Hellborg förklarar att all personal som arbetar inom försäljning har möjlighet att få en bonusutbetalning per halvår om de uppsatta målen har uppnåtts. I övrigt har personalen en fast grundlön. Storleken på bonusdelen varierar mellan 10 och 25 procent av grundlönen, beroende på vilken position den anställde har i företaget. De uppsatta målen grundas till 80 procent på finansiella mål - i huvudsak tillväxt i omsättning och en viss uppnådd vinstmarginal - och till 20 procent på individuella mål.

Namn Namnsson berättar att ledningen bestämt att bonusmålen aldrig ska mätas med fler än fem parametrar. Detta eftersom det annars riskerar att bli för komplext, både att hantera för de anställda och för att kunna följas upp på ett enkelt sätt. Hon berättar också att säljarnas bonusar kallas för "short term incentives". En tredje bonusmöjlighet inom företaget kallas "spot awards", som innebär att en enskild specifik insats kan belönas med en engångsbonus. Mikael Hellborg berättar att bonussystemet ändras kontinuerligt, men i princip alltid följer samma grundkoncept.

Namn Namnsson medger att det inte har funnits så mycket uppföljning av incitamentsystemen historiskt, men att det nu finns drivkrafter som pekar åt det hållet. Hittills har ledningen främst intresserat sig för att utfallet av incitamentsystemet varit tillfredställande, vilket i praktiken innebär ett starkt företagsresultat. Men något system för hur målen sätts och följs

upp på bästa sätt finns inte. Företaget saknar även verktyg för att undersöka och säkerställa kopplingen mellan bonusincitament och resultat. Att skapa dessa verktyg är ett önskemål som växt sig starkare för varje år, då det kan stärka kvaliteten i målsättningen.

4.5.1 Utveckling av individuella belöningar

Susanne Bjernalt förklarar att de nuvarande synpunkterna på bonussystemet främst handlar om att målen till för stor del är centraliserade. Många säljare är enligt Eva Holmén kritiska till att målen främst baseras på hela avdelningars prestationer. Det finns önskemål om att göra bedömningen mer individuell, så att individen känner att dennes prestationer har en direkt påverkan på möjligheten att få sin bonus. Namn Namnsson berättar att företaget just nu håller på med att utveckla ett nytt incitamentsystem, där tanken är att gå mot ett belöningsystem som främst grundas på personliga mål som individen själv kan vara med och bestämma.

Eva Holmén, som spenderar upp emot 60 procent av sin totala arbetstid ute hos kunder, menar att incitament för individuella prestationer i dagsläget är mycket små och att Alfa Laval har mycket att vinna på att utveckla individuella belöningar. Hon menar samtidigt att företaget måste tänka på att incitament som främst baseras på individuella prestationer kan ge upphov till opportunistiskt beteende hos säljarna. Säljarna kan då exempelvis frångå sina geografiska ansvarsområden och "stjäla" kunder av varandra, för att lättare uppnå sina individuella mål. Eva Holmén menar att hjälpsamheten mellan kollegor då riskerar att minska. Detta kan drabba nyanställda hårt, som är i stort behov av hjälpsamma kollegor för att snabbare komma in i rutiner och få tips som kan förenkla arbetet.

4.5.2 Anpassning till lagar och regelverk

Namn Namnsson berättar att bonussystemen måste se olika ut i olika länder på grund av de skillnader som finns i respektive lands lagstiftning och regelverk. Just nu arbetar hennes grupp, compensation & benefits, med att få bonussystemen mer enhetliga i de olika länderna, men också i de olika divisionerna inom ett land. Nivån på bonusarna är samma, men vilka mål som sätts och hur de mäts kan skilja sig avsevärt. Hon utvecklar resonemanget och berättar att det ofta blir kollisioner mellan matrisstrukturen och den legala strukturen. Olika medarbetare kan ha samma chef men stå under olika regelverk, beroende på vilket land de arbetar i. Detta kan medföra svårigheter i hur man sätter målen, och är en konsekvens av organisationsförändringen. I den tidigare organisationsstrukturen så stämde den legala strukturen mer överens med matrisstrukturen, och varje bolag kunde enklare fatta egna beslut.

4.5.3 Anpassning till kulturella skillnader

En annan faktor som gör det nödvändigt att anpassa bonussystemen efter olika länder är kulturen i landet. Namn Namnsson förklarar att det i USA är ett måste med bonusar och “pay for performance”. Historiskt sett i Sverige så har de anställda i högre utsträckning föredragit en fast grundlön. Efterhand som kulturen i ett land ändras så måste också bonussystemen reflektera detta.

4.5.4 Sammanfattning - bonus

Mikael Hellborg berättar att det övergripande syftet med bonussystem är att de ska driva tillväxt och lönsamhet. Han poängterar samtidigt att detta inte är unikt för Alfa Laval, utan att det gäller universellt för alla företags säljvdelningar. Namn Namnsson säger att hu-

vudsyftet med bonusarna är att stärka fokus mot företagets övergripande mål, men att bonusar även kan påskynda de processer där man eftersträvar en förändring i attityd eller kultur. Åsa Ransmyr menar att bonussystemet inte i sig är en tillräcklig drivkraft, utan att försäljare som enbart motiveras av monetära bonusar i regel söker sig till andra branscher. Dock anser hon att bonusar fungerar som styrmedel i ett kort perspektiv, då säljarna blir medvetna om hur deras handlingar påverkar bonusen. Susanne Bjernalt bekräftar att bonusar fungerar som styrmedel. Säljarna är hela tiden medvetna om vad som behöver uppnås för att nå sina bonusmål, vilket leder till ett större engagemang gentemot kunderna. Säljarna är, med bonusmålen i åtanke, villiga att lägga ner extra arbete för att färdigställa sina affärer. De undersöker kontinuerligt vad som kan erbjudas för att hjälpa en kund, och därmed också få till snabbare beslut.

Namn Namnsson tror att risken som kan finnas med bonusar är att individerna i vissa fall kan bli mer intresserade av de mål som är bonussatta än de som inte är det, vilket kan få konsekvenser för andra delar av organisationen. Det är således upp till ledningen att tydligt poängtera vad som är viktigt, och att sätta bonusmål som väl överensstämmer med företagets övergripande mål. Hon har noterat att det vid vissa delar av året dyker upp fler ordrar, och att det skulle kunna bero på bonusarna. Namn Namnssons generella uppfattning är emellertid att riskerna med bonusar är högre på chefsnivå än bland säljarna, då deras beslut i högre grad påverkar andra delar av organisationen. Vidare menar hon att det är av yttersta vikt hur väl genomtänkta målen är för bonusincitamenten, för att de anställda ska arbeta i rätt riktning.

4.6 Andra drivkrafter

I intervjuerna har flera av informanterna poängterat att det inte enbart är monetära belöningar som motiverar Alfa Lavals säljare. Eva Holmén tycker inte att de nuvarande bonusarna gör henne motiverad eftersom hon som enskild säljare inte kan påverka det resultat som är

underlag för bonus särskilt mycket. Hon säger att hon snarare känner tillfredsställelse av att få arbeta med långsiktighet med sina kunder och hjälpa dem med vägledning och service.

Namn Namnsson tror inte att alla individer drivs av samma saker. Vissa människor fungerar bäst när de har en trygg bas, medan andra arbetar bäst med en rörlig del av kompensationen. Hon anser att det finns många aspekter och att det inte finns en perfekt lösning som fungerar lika bra för alla. Åsa Ransmyr menar att monetära bonusar inte är säljarnas huvudsakliga motivation, utan att de snarare fungerar som "grädde på moset". En viktig faktor är att de känner stolthet för produkterna och för varumärket Alfa Laval. Detta är något som Eva Holmén intygar. Produkterna står för hög kvalitet och säljarna motiveras av att kunna erbjuda kunderna detta. Hon säger samtidigt att det medför att kunderna ställer höga krav på Alfa Laval och dess produkter. Kundernas särskilda kvalitetskrav gör att det slår hårt om företaget inte lyckas nå upp till dem.

4.7 Kundmakt

En annan viktig faktor är kundmakt. Mikael Hellborg deklamerar att större kunder har en ökad möjlighet att påverka pris, leveranstid och att få igenom specialanpassningar. Susanne Bjernalt vidareutvecklar att en stundande affär alltid föregås av förhandlingar. Den personliga kontakten med säljaren är viktig för kunden och rankas ofta högt i kundundersökningar om varför kunden har genomfört köpet. Säljaren förväntas tillföra något extra som gör kunden villig att betala ett högre pris. Detta eftersom Alfa Laval tack vare sin position som marknadsledare i regel tar ett högre pris för sina produkter och tjänster än konkurrenterna.

Åsa Ransmyr adderar dessutom ansvar som ytterligare en drivkraft hos säljarna. Många har arbetat med specifika kunder under en lång tid och har utvecklat starka relationer till dem. Detta är något som Eva Holmén bekräftar. Hon vidareutvecklar att den personliga relationen mellan kunden och försäljaren i själva verket spelar en betydligt viktigare roll än vad Alfa

Lavals ledning ibland tycks tro, trots att det har visat sig i en nyligen genomförd kundundersökning. Eva Holmén betonar att Alfa Laval troligtvis är medvetna om detta men att de hellre värdesätter att kunden har en stark relation till företaget som helhet.

4.8 Problem för produktionen

När säljavdelningen godkänner en order som på något vis avviker från standardsortimentet kan det uppstå problem för produktionsavdelningen. Mikael Andersson menar att det är en effektivitetsavvägning för säljaren huruvida denne väljer att konsultera med produktionsavdelningen före godkännandet av en order. Ofta är säljaren satt under en viss press från kunden att lämna ett snabbt besked. Det kan resultera i att säljaren fattar ett förhastat beslut och godkänner ordern. Mikael Andersson menar vidare att varje anpassning är kostsam för produktionsavdelningen, som kan vara tvungna att göra särskilda investeringar för att möta de nya behoven. Han är inte medveten om huruvida säljarna har incitament till att hålla sig till standardprodukter. Susanne Bjernalt berättar att säljarna inte har något formellt incitament för detta. Däremot så kan de oftast erbjuda lägre leveranstider för standardprodukter, vilket kan vara avgörande för att få en kund. Det blir således upp till försäljaren att vara övertygande om varför en standardprodukt fungerar bra för kunden.

Petra Nilsson berättar att säljarna naturligtvis utgår från att kunna genomföra alla ordrar. De vill alltid tillgodose kundens behov även om de kräver speciella anpassningar i produktionen. Hon poängterar att det i slutändan är produktcheferna som fattar det avgörande beslutet och att säljarna inte gör någonting på eget bevåg, när en order frångår standardsortimentet. Susanne Bjernalt bekräftar att säljarna behöver kontrollera varje avvikande order med "sales engineering", en avdelning inom företaget som har i uppgift att fatta avgörande beslut om avvikande ordrar.

Trots att säljarna inte har befogenhet att godkänna en avvikande order på egen hand, så medger Susanne Bjernalt att vinstmarginalen kan minska när en avvikande order godkänns. Eva Holmén berättar att marginalerna på standardprodukterna är stora, men att trenden är att försäljningen av standardprodukterna minskar i volym.

Säljarna kan ofta känna sig tvungna att lämna snabba besked till kunder på grund av den höga konkurrensen i branschen. Ett utdraget förhandlingsläge är något som säljarna i möjligaste mån försöker att undvika. I de fallen kan det hända att säljarna inte hinner kontrollera den exakta produktionskostnaden med produktionsavdelningen. Susanne Bjernalt berättar vidare att säljarna ibland tror att en mindre ändring är enkel att utföra, men att det i själva verket orsakar både manuellt och administrativt arbete. Susanne Bjernalt fastslår att det varje gång man frångår artikelnumret uppstår merkostnader.

4.8.1 Prissättning av specialprodukter

En problematik består i att fastställa ett exakt pris för en icke-standardiserad produkt. Cathrine Holmberg säger att så fort något är annorlunda med en produkt, till exempel extra emballage eller ett nytt leveranssätt, är det svårt att sätta pris på de administrativa merkostnader som uppkommer. Standardprodukter är betydligt enklare att administrera. Allt extra arbete som krävs vid beställningar som avviker från standard är svårt att mäta, vilket innebär att uppkomna kostnader inte läggs på eller faktureras. Priserna sätts en gång om året och gäller sedan fram till nästa årliga kostnadsuppdatering.

Mikael Andersson menar att just prissättningen är ett grundläggande problem som kan skada företaget om det inte hanteras noggrant. Han påstår att det finns hundratals exempel, och delger sedan ett av dem för att illustrera problematiken:

“Vi säljer två versioner av samma slags komponent. Den ena lödas och den andra svetsas, och de får således lite olika egenskaper. De lödda är billigare att producera än de svetsade. Men hur man ska räkna ut exakt kostnad för de svetsade är svårt med hänsyn till utrustning och investering. Man kan fråga sig om det är lättare att smeta ut alla kostnader däremellan. Men om konkurrenten däremot räknar ut skillnaden mellan dessa två varianter så kan de sälja den lödda billigare än den svetsade. Då kan den lödda bli billigare hos konkurrenten, och den svetsade är billigare hos Alfa Laval. I detta fall kommer konkurrenten att sälja alla de rationella produkterna som är billiga att producera, medan Alfa Laval säljer de mindre lönsamma produkterna som de tror ska jämna ut sig med intäkterna från de rationella. Då gräver man sin egen grav - detta för att vi ville förenkla administrationen.”

Mikael Andersson säger att det är en vanligt förekommande situation på företaget. Om producenten inte lyckas ta betalt för det extra arbete som krävs för att ta fram specialprodukter, utan hoppas att dessa kostnader tas igen någon annanstans, så är risken att kunderna i större utsträckning köper de produkter som företaget förlorar pengar på. Cathrine Holmberg bekräftar att fabriken budget uppdateras en gång årligen. Fabriken kostnader - även produktspecifika investeringar - slås då ut på alla produkter. Hon beskriver vidare att Alfa Laval vid förfrågningar kring helt nya produkter och komponenter gör utredningar och beräkningar för om de är lönsamma. Ingen ABC-kalkylering sker dock. Kostnaden för investeringar slås ut på alla produkter och återspeglas således inte bara i den specifika produktens pris.

4.9 Kommunikationsbrister

I intervjun med Susanne Bjernalt framgår det att den mesta kontakten mellan sälj- och produktionsavdelningen sker via kundserviceavdelningen. Representanter från avdelningarna träffas sällan personligen. Istället interagerar dem via kundservice, som förhör sig om till ex-

empel order- och leveransläge. Petra Nilsson berättar att det kan uppstå problem i och med att produktionsavdelningen inte har någon direkt kontakt med kunderna. Om en kund är missnöjd så framgår inte kritiken till de som har tillverkat den. Produktionen har därmed svårt att få insyn i vad exempelvis en försening på en dag kan betyda för en kund. Samtidigt har försäljningsavdelningen bristande insyn i produktionsprocessen. Detta är någonting som Susanne Bjernalt bekräftar. Hon menar att säljarna ibland antar att det är enkelt att göra vissa justeringar i produktionen. I själva verket renderar sådana justeringar ofta administrativa kostnader.

Namn Namnsson bekräftar att kommunikation mellan divisionerna oftast sker på en väldigt hög nivå. Detta kan medföra att en division som har ett större behov av en viss förändring implementerar den före alla andra divisioner, trots att det hade varit en önskvärd förändring för hela Alfa Laval.

Petra Nilsson berättar att hon och några kollegor på hennes avdelning har drivit igenom ett initiativ för att öka insynen och kommunikationen mellan sälj- och produktionsavdelningen. De anställda på kundservice inom säljbolaget bytte under en dag plats med personalen på operations' kundservice. Detta gav enligt hennes utsago en större förståelse för varandras arbetsuppgifter och vad som kan förbättras i de interna processerna.

4.10 Organisationskultur

Namn Namnsson menar att den kulturella utvecklingen i Sverige går mot ökad individualism, vilket naturligtvis påverkar Alfa Laval. Därför tror hon att den rörliga delen i löneavtalen kommer att öka på sikt, eftersom vi rör oss mot en i högre grad prestationsbaserad kultur. Inom företaget indikeras detta av att det talas mer om "pay for performance" och en större tro på att prestationer drivs av rörliga lönedelar. Hon menar att säljarna generellt sett är tävlingsinriktade och att det därför är viktigt att ha bonusmål som motivationsfaktor, men att

det samtidigt finns situationer där bonus inte lämpar sig. Även Mikael Andersson uppger att det finns en stark tävlingsinstinkt hos honom och flera av hans kollegor på produktionsavdelningen.

Samtliga informanter som har tillfrågats är övertygade om att alla som arbetar på Alfa Laval, oavsett division eller dotterbolag, känner tillhörighet till Alfa Laval, snarare än bara det specifika dotterbolaget.

5. ANALYS

5.1 Bonus

5.1.1 *Bonus leder till ökad ansträngning*

Prendergast (1999) har påvisat ett starkt samband mellan prestationsbaserade kontrakt och ökad ansträngning hos de anställda. Flertalet informanter på Alfa Laval bekräftar detta samband, och tillägger att det ger personalen en ökad medvetenhet om avdelningarnas ekonomiska ställning. Således bekräftas bilden av bonusincitament som ett fungerande styrmedel i organisationer med koncernstruktur.

5.1.2 *Olika typer av bonusincitament*

Det finns en avvägning i hur man utvecklar incitamentsprogram. Prendergast (1999) visar stöd för att incitamentsprogram ger produktivitetsökning även när vinsten delas med tusentals andra anställda. Dock så tycks inte de bonusar som delas med ett stort antal personer vara lika motiverande som de som delas ut individuellt eller till mindre team. Detta eftersom individen har mindre makt att påverka utfallet (Jennergren, 1980; Groves & Loeb, 1979). Free rider-problem uppstår också i dessa fall (De Motta, 2003; Daugart 2005), men när inte längre hela organisationens resultat är bonusunderlag så finns det risk för opportunist (Daugart 2005). Detta problem i avvägningen för bonusunderlag tycks också finnas på individnivå, i författarnas granskning av Alfa Laval. När bonusmål sätts för stora team tenderar individer att inte känna sig tillräckligt motiverade av bonusar. Samtidigt befaras att anställda börjar konkurrera med varandra om målen sätts mer individuellt. Således hade bonusincitament motverkat att nyanställda skulle få hjälp av de mer erfarna inom organisationen, och anställda hade

varit mer benägna att maximera sitt eget resultat, även om det hade gått ut över någon annan. Detta kan ske till exempel genom att de anställda kan stjäla varandras kunder, vilket också kan leda till irritation och konflikter.

5.1.3 Risk för opportunistisk

Groves och Loeb (1979) poängterar att opportunistiskt beteende kan ske även på divisionsnivå. Eftersom Alfa Laval har bonusar på divisionsnivå, bör de vara vaksamma över denna risk. Ledningen står inför en svår avvägning med utvecklingen av bonusincitament.

Holmström och Milgrom (1990) samt Baker (1992) talar om att företag kan lida av så kallade multitasking-problem. När företag belönar särskilda handlingar framför andra finns incitament hos de anställda att endast utföra de belöningsrelaterade handlingarna. Detta bekräftas inom Alfa Laval som en medveten risk med bonusincitament. Författarnas fallstudie går därför i linje med tidigare forskning på denna punkt. Som en följd av multitasking-problemet är det av stor vikt att utforma tydliga målsättningar som krävs för att anställda ska erhålla bonus. Det framgår i intervjuerna att det hittills inte har lagts mycket fokus på hur målen utformas. Om detta är representativt för merparten av stora organisationer med koncernstruktur, så borde företag i högre utsträckning utforska och utvärdera hur pass väl bonusmålen överensstämmer med företagets övergripande mål. Risken är annars att individer - eller divisioner inom organisationen - utvecklar egna agendor att arbeta efter. Prendergast (1999) skriver att explicita bonusbaserade kontrakt riskerar att leda till omprioriteringar hos de anställda, vilket kan leda till suboptimering i själva arbetsutförandet.

Bonusunderlaget på Alfa Laval grundas till viss del på ekonomisk tillväxt. Detta är problematiskt eftersom det kan motivera anställda att agera på ett sätt som gör att de ekonomiska siffrorna genererar bonus. Gibbons (1998) exemplifierar denna problematik med managers på

det amerikanska livsmedelsföretaget H.J. Heinz Company som manipulerade leveranstider och förbetalda tjänster för att förbättra det årliga resultatet, och således uppnå bonusmålen. Författarna fick ingen tydlig indikation på att detta hade lett till något allvarligt problem på fallföretaget, men tycker att det är värt att poängtera att det har lett till problem för andra företag. Således kan det vara en riskfaktor för Alfa Laval.

5.1.4 Utvärderingar

På Alfa Laval tillämpas i regel objektiva utvärderingsmått. Utifrån intervjuerna kan författarna dock utläsa att det vid särskilda tillfällen förekommer belöningar som baseras på subjektiva utvärderingar. Vissa specifika insatser, som inte ingår i de standardiserade bonusunderlagen, belönas med så kallade "spot awards". Ett problem med sådana subjektiva utvärderingar är att det kan skapa incitament för de anställda att lägga fokus på att upprätthålla en god relation till den överordnade, som utför den subjektiva bedömningen. Det kan också finnas en risk att chefen delar ut en belöning för att skapa god stämning och därmed motivera de anställda i fel riktning (Prendergast, 1999).

5.1.5 Sammanfattning - utformning av bonusincitament

Empirin tyder på att bonusar överlag fungerar som styrmedel för att öka ansträngningen mot ett specifikt mål. Utmaningen ledningen står inför består i att specificera mål som gör att bonusincitament driver de anställda i rätt riktning.

Målen som sätts kan variera dels i graden av individuell respektive kollektiv utvärdering, och dels i hur objektiva målsättningarna är. De kollektiva utvärderingarna uppmuntrar

till samarbete* och att divisionen som helhet ska prestera väl. Ytterligare en positiv egenskap är att nyanställda lättare får hjälp av erfarna kollegor. Nackdelen är att individerna kan känna att de har svårt att påverka bonusmålen, varpå de tappar i motivation.

Styrkan med individuella utvärderingar består i att individen kan påverka sitt eget bonusresultat i större utsträckning och på så sätt bli mer motiverad av bonusen. Nackdelen är att det finns ökad risk för opportunism och att anställda blir omotiverade att hjälpa nyanställda - eller till och med kan motarbeta dem för egen personlig vinning.

Den andra parametern, hur objektiva målen är, för också med sig styrkor och svagheter. Objektiva mål är mer rättvisa i förhållande till vad de faktiskt mäter, men företagsledningen bör räkna med att de anställda underprioriterar alla arbetsuppgifter som inte bonusutvärderas. Ledningen kommer således med stor sannolikhet att få precis det de betalar för, men inte mer. De mer subjektiva utvärderingarna kan lättare fånga upp helheten vid komplexa arbetsuppgifter, men riskerar att bli partiska. Följden kan bli orättvisa utvärderingar och att värdefull arbetstid offras på att upprätthålla en god relation till chefen. Fallföretaget undviker att ha fler än fem parametrar i sina bonusmål. Detta stöder författarnas uppfattning att behovet av subjektiva utvärderingar ökar desto fler parametrar som krävs för att utvärdera arbetet.

Författarna drar utifrån denna analys slutsatsen att nödvändig grad av samarbete, samt komplexitet i utvärderingen av arbetet är de faktorer som avgör vilken typ av bonusincitament som är bäst lämpad för företaget. Författarna gör en distinktion mellan hur komplexa arbetsuppgifterna är att utvärdera och hur komplexa de är att utföra. En säljares arbetsuppgift kan vara komplex ifall den kräver ett stort tekniskt kunnande för att hitta kundlösningar, men utvärderingen kan ske på försäljningssiffror som är lätta att mäta. I detta fall klassificerar författarna arbetsuppgiftens utvärdering som icke-komplex.

* När författarna skriver ordet "samarbete", åsyftas interpersonellt samarbete.

5.2 Kultur

5.2.1 *Komplement till incitamentsystem*

Efter att ha genomfört åtta intervjuer på Alfa Laval anser författarna att det går att skönja en övergripande organisationskultur som sträcker sig över de olika divisionerna. Detta stärks bland annat genom att de anställda tycks känna tillhörighet till koncernen snarare än den specifika divisionen som respektive anställd tillhör. Det tycks också finnas en tävlingsinstinkt som på olika sätt karakteriserar hela organisationen. Inom säljdivisionen märks det genom en vilja att sälja så mycket som möjligt och serva kunderna på bästa sätt, medan det i produktionen tycks finnas en attityd och en stolthet att utveckla och leverera högkvalitativa produkter, som är marknadsledande.

Johnson och Droege (2004) skriver att kultur är en aspekt som kan förena målsättningar för anställda och arbetsgivare inom en organisation. Eftersom Alfa Laval tycks ha en etablerad kultur så kan den fungera som ett komplement till incitamentsystemen för att förena målsättningarna inom organisationen.

5.2.2 *Kultur och incitament påverkar varandra*

En intressant iakttagelse som författarna gjort är att det finns ett samspel mellan bonusincitament och kultur. Namn Namnsson berättade att bonusar kan användas för att påskynda och styra processer där man eftersträvar en förändring i attityd eller kultur. Detta implicerar direkt att kultur är någonting formligt och något som går att använda som ett verktyg. En annan sida av detta kommer också fram i intervjuerna, nämligen det omvända förhållandet. Den rådande kulturen på marknaden påverkar även Alfa Laval eftersom det blir en konkurrenssituation mellan företagen om de anställda. Trenden tycks gå mot en mer prestationsbaserad kultur. Om detta stämmer så kommer andelen rörlig lön med hög probabilitet att öka. Detta kan

alltså innebära att kulturen i sig påverkar bonusincitamenten, men även i linje med Johnson och Droege (2004), att kulturen kan påverka lönestrukturen, det vill säga andelen rörlig respektive fast lön.

5.2.3 Individualism och kollektivism

Med stöd i Hofstedes (1980) kulturella dimensioner resonerar Johnson och Droege (2004) att nationer har olika kulturell inställning. Namn Namnsson är av uppfattningen att den svenska organisationskulturen alltmer frångår sin kollektiva inriktning mot att bli mer individualistisk. Johnson och Droege (2004) argumenterar för att det är mer sannolikt för individer med en individualistisk kulturell prägel att agera opportunistiskt, särskilt med hänsyn till rörliga löneavtal och bonusar. Detta stämmer väl överens med vad som framgick i intervjuerna, att det finns en oro för opportunistiska konsekvenser om bonusmålen hade satts mer individuellt.

Besanko et al. (2010) redogör för kulturens förmåga att komplettera formella styrmedel och underlätta samarbete mellan anställda. Baserat på författarnas observationer anser de att kultur med stor sannolikhet bidrar till ökad förståelse mellan anställda. Dock anser de att enbart kultur inte är en tillräcklig faktor för att överbrygga förståelse mellan divisioner. Flera informanter uppger att det är svårt att förstå alla aspekter i arbetet hos individer i andra divisioner än den egna. Det krävs därför ytterligare faktorer, utöver en god organisationskultur, för att upprätthålla större förståelse mellan divisioner.

5.2.4 Kultur och formell övervakning

Författarna anser att det finns tydliga exempel på när kultur kompletterar formell styrning. Eftersom säljarna i stor del kan agera autonomt och fatta egna beslut, gör författarna

kopplingen att kultur i många fall kan ersätta formell kontroll. Utifrån ett agentteoretiskt perspektiv så är ett av de stora problemen med att erhålla information att det är kostsamt, eftersom formell övervakning är resurskrävande. Med en god kultur kan den formella övervakningen ersättas och således kan principalen reducera sina kostnader. På Alfa Laval används bonusincitament i kombination med en etablerad kultur som komplement till formell kontroll. Författarna anser att Alfa Lavals styrningsmodell troligtvis fungerar bättre för att öka effektiviteten i organisationen jämfört med om enbart formell övervakning hade använts. Författarna motiverar denna åsikt med att snabbare beslut kan tas om de inte genomgående behöver kontrolleras och godkännas av en ytterligare part.

5.3 Agentteori

5.3.1 Agentteorins ställning i fallföretaget

En iakttagelse som författarna gjort är att agentteorin verkar ha en stark ställning inom Alfa Laval. Namn Namnsson tror att det finns stor risk för att agenter hellre intresserar sig för sin egen agenda än företagets om dessa skiljer sig åt i till exempel bonusmål. Eva Holmén tror att mer individualiserade mål hade fått de anställda att konkurrera med varandra och agera mot att hjälpa nyanställda in i deras roll, eftersom varje agent då tjänar mer på att bejaka sitt eget resultat snarare än gruppens. Om en annan teori med större tilltro till altruism hade varit dominerande i företaget, tror författarna att rädslan för opportunistik hade varit mindre. Eisenhardt (1989) förklarar att agentteorin utgår från att individer agerar opportunistiskt om det ges utrymme för det, vilket kan ske på bekostnad av medarbetare eller andra divisioner beroende på vad som belönas. Denna risk tas på allvar inom organisationen och tycks vara till grund för att bonusincitamentens mål sätts på mer övergripande och kollektiva nivåer, snarare än individuella. Inom företaget tycks det råda ett konsensus om att mer individuella målsätt-

ningar ger ökad motivation i förhållande till de mer kollektiva, eftersom individen själv i större utsträckning kan påverka resultatet. Rädslan för opportunism verkar således vara den faktor som håller tillbaka utvecklingen mot en mer individualiserad bonusutvärdering.

Agentteorin förklarar emellertid inte alla faktorer som motiverar den anställda att utföra ett bra arbete, som exempelvis stolthet till företaget och produkterna, samt en ansvarskänsla gentemot kunderna. Dessa faktorer anser författarna ligga utanför agentteorins ramar och är snarare än produkt av organisationskulturen.

5.3.2 *Samarbete*

Fehr och Falk (2002) är kritiska till agentteorins cyniska inställning om att individer alltid förväntas agera opportunistiskt. De menar att andra faktorer inte beaktas, som till exempel samarbete. Under intervjuerna framgick det att bonusincitament går att använda, utan att äventyra samarbetet mellan kollegor. I den nuvarande utformningen fungerar bonusincitamenten mer begränsat som motivationsfaktor än om de hade varit mer individuellt anpassade. Gott samarbete upprätthålls alltså på bekostnad av motivationen hos de monetära bonusincitamenten. Om däremot bonusincitamenten justeras och blir mer individuellt anpassade, kan det troligen påverka kollegornas samarbete negativt.

5.3.3 *Svårt att erhålla fullständig information*

Agentproblematiken grundar sig i att information ofta både är svåråtkomlig och kostsam (Eisenhardt, 1989). Den övervakande administrationen tar fokus från andra uppgifter, men enligt författarnas informanter kan det också leda till en effektivitetsförlust. Ofta är säljarna beroende av att kunna lämna snabba besked till sina kunder. Dessa två aspekter är anledningar till varför ledningen inte rimligen kan ha perfekt information om allt som händer

längre ned i organisationen. Att centralisera alla divisionsöverskridande beslut är därför inte önskvärt.

5.4 Struktur

5.4.1 Koncernstrukturens fördelar

När Alfa Laval 1998 övergick från en divisionsindeldad struktur till en koncernstruktur, innebar det att företaget på fem år nästan dubblade sin rörelsemarginal. Att den nya organisationsstrukturen medförde fördelar råder det alltså inget större tvivel om. De fördelar Jacobsen och Thorsvik (2008) nämner med denna typ av struktur är ökad möjlighet till specialisering, undvikande av dubbelarbete och större skalfördelar. I fallet med Alfa Laval har detta uppenbarligen gett utdelning.

5.4.2 Marknadsanpassning

Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver hur en divisionsindeldad organisation kommer närmre marknaden och på så vis kan fatta snabbare beslut och vara mer marknadsanpassade. I författarnas genomförda intervjuer framgår det att trenden går mot att företag inom branschen tvingas bli alltmer marknadsanpassade på grund av den tuffa konkurrensen och därav kundernas förväntningar. Om ett företag inte tillmötesgår kundernas krav på specialanpassningar, så kommer konkurrenterna att göra det och således vinna anbudet. Informanterna menar också att det är viktigt att kunna ta snabba beslut mot kunden. Att ha en organisationsstruktur som lämpar sig väl för marknadsanpassningar och närhet till kunderna blir därför av stor vikt, anser författarna. Den nuvarande kundfokuserade säljorganisationen som är indelad i divisioner,

är således en nödvändighet för att Alfa Laval även fortsatt ska kunna behålla sin marknadsledande position.

Författarnas intervjuer styrker också Jacobsen och Thorsviks (2008) påstående att denna struktur för med sig att varje division får en fördjupad kunskap inom sitt respektive område, då till exempel säljarna tycks besitta stor kunskap om sina produkter och således kan skräddarsy speciallösningar för kunder. Även detta tror författarna är ett måste baserat på den marknadstrend som informanterna vittnar om.

5.4.3 *Koncernstrukturens utmaningar*

Den nuvarande organisationsstrukturen tycks av ovan nämnda anledningar vara ett bra val, men författarna skönjar också vissa utmaningar som följer med detta val av struktur. Jacobsen och Thorsvik (2008) nämner att det med denna struktur finns risk att divisionerna agerar mer i egenintresse än för företaget som helhets bästa. Detta kan påverka kommunikation och divisionsöverskridande samarbete negativt. I författarnas intervjuer påvisas det att förståelsen över divisionsgränserna i många fall är begränsad. De anställda saknar ibland insyn i hur deras handlingar påverkar en annan divisions arbete.

En av informanterna hade tagit ett initiativ om att temporärt rotera plats med anställda på en annan avdelning. Informanten ansåg att det var en värdefull erfarenhet, då kunskaper om varandras uppgifter, och hur de kunde underlätta varandras arbete ökade markant. Författarna tror att dessa typer av initiativ borde vara möjliga att utveckla och utföra i större grad, då de tycks vara av värde för organisationen som helhet, och kan reducera en naturlig utmaning som följer med denna organisationsstruktur. Författarna anser att ingenting hindrar dessa initiativ från att kunna komma från ledningen.

5.4.4 Prissättningsmekanism vid decentralisering

För Alfa Laval så hade det varit svårt att centralisera alla beslut som påverkar mer än en division eftersom det hade krävts för mycket tid och resurser. Det är även svårt att utvärdera exakt vilka resultatpåverkningar som en viss division har stått för (Daugart, 2005). Den lösning som Alfa Laval har valt påminner om hur en marknad fungerar, det vill säga att de olika divisionerna fakturerar varandra för interna tjänster. I Alfa Lavals fall tycks systemet i sig vara en bra lösning på problemet, men prissättningsmekanismen verkar inte vara särskilt utvecklad. I våra intervjuer med verksamma inom operations på Alfa Laval framkom det att kostnaderna ofta slogs ut över många olika produkter, och därför inte avspeglade varje enskild produkts faktiska kostnad. Vad detta kan leda till är bland annat att säljarna på Alfa Laval kan få det svårt att sätta ett korrekt pris till kunden.

När operations utför felaktiga kalkyler för produkterna kan det resultera i att företagets standardiserade produkter, i kalkylen, kostar mer att tillverka än vad de faktiskt gör. Samtidigt kan en felaktig kalkyl indikera att specialprodukter kostar mindre att tillverka än vad de faktiskt gör. När detta reflekteras i slutpriset till kunden kan det leda till att kunderna köper mer av en mindre lönsam produkt, snarare än en lönsam.

5.4.5 Målsynkronisering

I intervjuerna nämns att det kan ligga i strukturen att inte alla målsättningar ska synkroniseras. Ett visst egenintresse kan således vara önskvärt, om det gagnar organisationen som helhet. På så vis blir det en avvägning för ledningen att precisera sina målsättningar för att nå en gemensam förståelse om vad som ska uppnås på divisions- respektive koncernnivå, samt hur beslut på olika positioner inom organisationen påverkar resterande delar av organisationen.

6. DISKUSSION & SLUTSATSER

Utifrån analysen har författarna utrönat tre utmaningar gällande kommunikation och målsättningar som följer av koncernstrukturen:

- Lindra kunskapsbrist mellan divisioner.
- Få individer att arbeta mot organisationens övergripande mål.
- Hitta en fungerande prissättningsmekanism mellan divisionerna.

6.1 Ökad förståelse mellan divisioner

Analysen visade hur det uppkommer brister i förståelse för det arbete som utförs i andra divisioner än den som de anställda själva tillhör. Detta sker naturligt i en koncernstruktur då divisioner i hög grad drivs autonomt. En ökad insikt i andra divisioners arbete vore gynnsamt för arbetsflödet inom organisationen som helhet.

Det visade sig att divisionsöverskridande rotation av arbetspositioner gav värdefull information om varandras arbetsuppgifter. Initiativet att rotera kom i fallföretaget från de anställda som ingick i rotationen. Författarna ser dock inget hinder för en företagsledning att fatta denna typ av beslut. Eftersom det var ett värdefullt initiativ anser författarna att företagsledningar bör visa intresse för denna typ av handlingar och implementera dem uppifrån och ned. Detta för att internt öka förståelsen och kunskapen om organisationen som helhet. Trots att de som medverkade i rotationen erhöll värdefulla insikter, krävs det att fler personer involveras i kunskapsutbytet. Först då tror författarna att märkbara resultat kan nås, där anställda

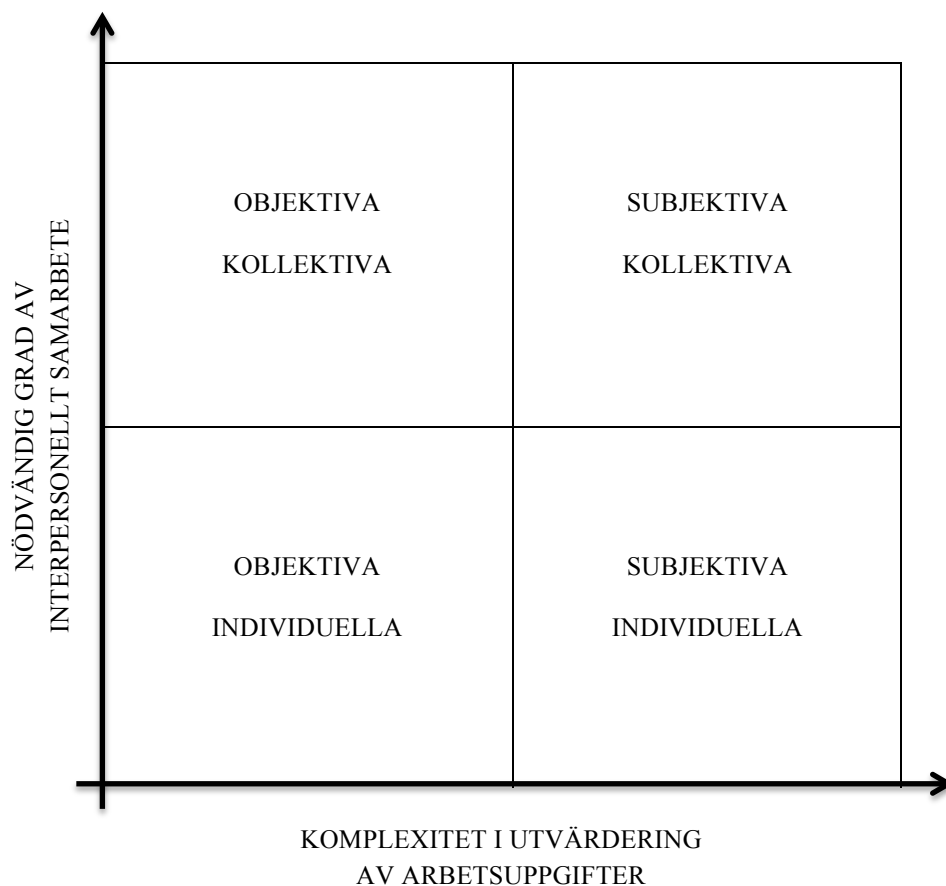
får bättre insikt i hur beslut som fattas i en del av organisationen påverkar en annan. Författarna är av åsikten att ytterligare internutbildningar och kunskapsspridning bör användas som komplement till rotation för att öka denna förståelse i koncernstrukturer.

Kultur spelar också en roll för förståelsen sinsemellan i en organisation. Författarnas analys visar emellertid att kultur inte i sig är en tillräcklig faktor för att erhålla god divisionsöverskridande kunskap. För att uppnå god förståelse mellan divisioner bör kultur samverka med en effektiv internutbildning (eller andra metoder för kunskapsutbyte).

6.2 Implementering av övergripande mål

I en koncernstruktur, där divisioner drivs autonomt, är det svårt för företagsledningen att kontrollera alla beslut som fattas i olika divisioner. För att de anställda ska arbeta i rätt riktning utan formell övervakning används i många fall bonusincitament. Författarna är av åsikten att en god positionering av bonusincitament, med en precis målsättning, kan få individer att arbeta mot organisationens övergripande mål - utan att företaget tar skada.

Det framgick i författarnas analys att de avgörande faktorerna för ett företags optimala val av positioneringsstrategi för bonusincitament är nödvändig grad av samarbete, samt komplexitet i det som ska utvärderas. Figur 1 visar en matris, konstruerad av författarna, som illustrerar ett företags optimala positioneringsstrategi för bonusutvärderingar. Författarna anser att företaget bör uppskatta nödvändig grad av samarbete och komplexitet i utvärdering av arbetsuppgifterna, för att sedan positionera efter x- och y-axel i matrisen.



Figur 1. Visualisering av ett företags optimala positioneringsstrategi för bonusutvärderingar.

Beroende på vilket arbete som ska utvärderas lämpar sig olika positioneringsstrategier för bonusincitament olika väl, vilka beskrivs nedan:

- **Individuella objektiva** utvärderingar kan användas med fördel om arbetsuppgifterna är enkla att stipulera objektiva mål för, och i låg grad är beroende av samarbete.
- **Kollektiva objektiva** utvärderingar lämpar sig om arbetet är enkelt att utvärdera utifrån objektiva parametrar, men att arbetet i hög grad är beroende av samarbete.
- **Kollektiva subjektiva** utvärderingar lämpar sig bäst om det krävs både en hög grad av samarbete och att arbetsuppgifterna är svårutvärderade utifrån objektiva parametrar.

Författarna tror att detta är en ovanlig strategi. Anledningen är att kollektiva mål riskerar att ha låg motivationsfaktor vid objektiva mål, och att vid subjektiva mål så blir målsättningen dessutom mer otydlig. Författarna tror att detta gör att motivationsfaktorn sänks ytterligare. En annan svårighet består i att ge en helhetsbedömning för en hel grupp utan fasta objektiva mål.

- **Individuella subjektiva** utvärderingar är enligt författarna bäst lämpat för komplexa arbetsuppgifter där det är svårt att formulera alla parametrar objektivt, och där arbetet i låg grad kräver samarbete.

Bonusar kan utformas med en kombination av individuella och kollektiva utvärderingar, och även med en kombination av subjektiva och objektiva utvärderingar. Företagen kan och bör positionera sina bonusutvärderingar i matrisen gradvis givet deras behov. Om en arbetsuppgift gynnas av en del samarbete, men i det största utförs självständigt, så kan en viss del av bonusen utvärderas kollektivt och resterande individuellt. Exempelvis kan 75 procent baseras på individuella prestationer och 25 procent på kollektiva prestationer. På samma sätt kan positionering mellan objektiva och subjektiva mål ske gradvis, till exempel att 75 procent utvärderas på objektiva mål och 25 procent på subjektiva mål.

Mallen bör betraktas som normativ, det vill säga som en vägledning för hur ledningen *bör* tänka i deras beslut om bonusincitaments utformning.

6.3 Fungerande prissättningsmekanism

Koncernstrukturens autonoma divisioner bygger på intern handel. Av detta följer naturligt en utmaning i hur prissättningsmekanismer bäst kan utformas. Författarna noterade att

företag kan vara lockade av att slå ut kostnader över olika produkter då det sänker administrativa kostnader, men att detta i sin förlängning kan generera felaktiga priser till kunden.

I en koncernstruktur måste företaget väga de extra administrativa kostnaderna mot vad det kostar företaget att ha en felaktig internprissättning. Att mäta vad en felaktig internprissättning kostar företaget fordrar förstås en välutvecklad prissättningsmekanism. Detta innebär att företaget inte kan mäta vad de förlorar till följd av en outvecklad prissättning, utan att först ha erlagt kostnaderna för att utföra en välutvecklad prissättning. Författarna drar därför slutsatsen att företaget i många fall tvingas göra grövre uppskattningar för att avgöra hur mycket resurser som bör läggas på prissättningsmekanismen.

En intressant iakttagelse som författarna gjorde var att kultur kan påverka bonusincitament, och även att bonusincitament kan användas för att påverka kultur. Samspelet mellan dessa två faktorer genererar en ny frågeställning; vad är det som avgör vilken av faktorerna kultur och incitamentstruktur som blir den styrande faktorn, eftersom de påverkar varandra? Författarna överlämnar åt vidare forskning att utreda denna frågeställning.

6.4 Slutord

Författarna har genom studien sett hur agentteorin praktiskt kan påverka en organisation. När agentteorin har en stark ställning inom företaget så är rädslan för opportunistisk beteende större. Detta påverkar i sin tur valet av styrmedel.

Vissa utmaningar tycks naturligt följa en koncernstruktur. Dessa utmaningar kan dock hanteras av företag på olika sätt för att reducera problem inom organisationen. Författarna poängterar att det finns väldigt få av dessa åtgärder som är enbart positiva eller negativa. Företagen måste aktivt göra avvägningar för att nå önskade resultat - både i utformning av bonusincitament, prissättningsmekanismer och i kommunikation mellan avdelningar.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Anthony, R. N & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley M., & Schafer, S. 2010. *Economics of Strategy*. (5th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A., & Bell, E. 2011. *Business research methods*. (3rd ed.). New York: Oxford University Press Inc.

Dessler, G. 1997. *Human resource management* (7:e upplagan). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Goold, M., & Campbell, A. 1987. *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: B. Blackwell.

Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindblom, H. 1996. *Lön och belöning*. Uppsala: Konsultförlaget i Uppsala AB.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Persson, B. 1994. *Incitamentlöner*. Stockholm: SNS förlag.

Samuelsson, L. A. 2008. Val av organisatorisk struktur. Olve, N-G., & Samuelsson, L. A. (red.), *Controllerhandboken*: 104-132. Malmö: Liber AB.

Svenska akademiens ordlista (13:e upplagan). 2006. Norstedts Akademiska Förlag.

Tidskriftsartiklar

- Ailon, G. 2008. Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4): 885-904.
- Allen, S.A. 1978. Organizational choices and general management influence networks in divisionalized companies. *Academy of Management Journal*, 21(3): 341-365.
- Camerer, C. F., & Hogarth, R. M. 1999. The effects of financial incentives in experiments: A review and capital-labor-production framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19: 1-3; 7-42.
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. 2003. The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3).
- Cuevas-Rodriguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. 2012. Has agency theory run its course?: Making the theory more flexible to inform the management of reward systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20: 526-546.
- Daugart, J. 2005. Divisional performance measurement and investment incentives: Residual income, multiple divisions, and externalities. Working paper, University of Hanover, Hanover.
- De Motta, A. 2003. Managerial incentives and internal capital markets. *Journal of Finance*, 58(3): 1193-1220.
- Eisenhardt, K. M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2): 134-149.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Fehr, E. & Falk, A. 2002. Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46: 687-724.
- Gibbons, R., 1998. Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 115-132.
- Groves, T. & Loeb, M. 1979. Incentives in a divisionalized firm. *Management Science*, 25: 221-230.
- Harris, M., Kriebel, C. H., & Raviv, A. 1982. Asymmetric information, incentives and intra-firm resource allocation. *Management Science*, 28(6): 604-620.
- Holmström, B. & Milgrom, P. 1990. Regulating trade among agents. *Journal of Institutional Theoretical Economics*, 146: 85-105.

- Jennergren, P. L. 1980. On the design of incentives in business firms - A survey of some research. *Management Science*, 26(2): 180-201.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Johnson, N.B. & Droege, S. 2004. Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations. *Human Resource Management Review*, 14: 325-335.
- Lazear, E. P. 2000. The power of incentives. *American Economic Review*. 90(2): 410-414.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25: 833-848.
- Prendergast, C. 1999. The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(2): 7-63.
- Qian, Y., Roland, G. & Xu, C. 2006. Coordination and experimentation in M-Form and U-Form organizations. *Journal of Political Economy*, 114(2).
- Ross, S. 1973. The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63: 134-139.
- Sondergaard, M. 1994. Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3): 447-456.

BILAGA 1

Intervjuunderlag till anställda i säljdivisionen

- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Vad premieras i ditt arbete (incitament)?
- Hur utvärderas ditt arbete (objektivt/subjektivt)?
- Har du uppföljningssamtal med din chef, som handlar om din prestation?
 - Om ja: Vad behandlas i dessa samtal med chefen?
- Känner du att du blir premierad för vissa delar i ditt arbete?
 - Om ja: Vilka?
 - Om nej: Vad motiverar dig istället?
- Har ni några riktlinjer för försäljning?
 - Om ja: Vilka? Följer ni dessa riktlinjer?
 - Om nej: Hur resonerar ni då kring försäljningsfrågor?
- Känner du att det finns kunder med stor makt i förhandlingarna?
 - Om ja: Vilken effekt får detta? Kan de sätta press/Känner ni press?
- Finns det någon situation då ni tackar nej till en kunds förfrågan/beställning?
 - Om ja: I så fall varför? Är detta ovanligt?
 - Finns det andra anledningar till att tacka nej (än pris)?
- Har ni befogenhet att fatta beslut om beställningar på egen hand/inom den egna avdelningen?
- Följdfråga: Måste ni få annan bekräftelse på beslut?
- Hur mycket av lönen är fast respektive rörlig?
- Finns det någon slags miniminivå av försäljning som ni behöver uppnå i ert arbete?
- Har du kontakt med andra delar av företaget, utanför försäljningsavdelningen?
 - Om ja: Vad diskuteras i denna kommunikation?

BILAGA 2

Intervjuunderlag till anställda i produktionsdivisionen

- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Vad premieras i ditt arbete (incitament)?
- Hur utvärderas ditt arbete (objektivt/subjektivt)?
- Känner du att du blir premierad för vissa delar i ditt arbete?
 - Om ja: Vilka?
 - Om nej: Vad motiverar dig istället?
- Har ni några uttalade riktlinjer för avvikande beställningar?
 - Om ja: Vilka? Följer ni dessa riktlinjer?
 - Om nej: Hur resonerar ni då kring avvikande beställningsfrågor?
- Händer det att ni får specialbeställningar utanför standards?
 - Om ja: Hur hanterar ni det? Ger det upphov till merkostnader?
- Får ni någon extra ersättning i dessa fall?
 - Om ja: Är den tillräcklig för att kompensera för den extra ansträngningen?
- Har ni någon kommunikation med andra avdelningar/ledning vid sådana specialfall?
 - Om ja: Vad diskuteras i denna kommunikation?
- Fakturerar ni merkostnader till försäljningsbolaget?
 - Om nej: Vidtar ni någon annan åtgärd?
- Har ledningen insyn i fallen kring specialbeställningar?

BILAGA 3

Intervjuunderlag till incitamentsansvarig

- Hur ser incitamentssystemet ut?
- Skiljer upplägget av incitamentssystem sig för olika avdelningar?
- Hur resonerade ni, i stora drag, när ni designade systemet?
- Finns det delar i incitamentssystemet som uppmuntrar till horisontell kommunikation och samarbete (styrning på det horisontella planet)?
- Hur utvärderas systemet (uppföljning)?
- Hur länge har det nuvarande systemet funnits? Hur såg det ut tidigare?
- Varför infördes det?
- Vad är nuvarande systems styrkor och svagheter?
- Har ni övervägt andra modeller?
- I så fall, vad är deras styrkor respektive svagheter (jämfört med det nuvarande systemet)?
- Vilka effekter av incitamentssystemen har ni identifierat?
- Har ni fått synpunkter från någon division gällande en annan divisions arbete?