



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT 2013

Personaloptioner: En skattkista för företag?

En studie av användandet av personaloptioner i den svenska IT-branschen

Författare:

Malin Ek

Fredrika Ekman

Sofie Skough

Handledare:

Christine Blomqvist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Personaloptioner: En skattkista för företag?

Seminariedatum: 2013-06-07

Ämne/kurs: FEKH19 Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 HP

Författare: Malin Ek, Fredrika Ekman och Sofie Skough

Handledare: Christine Blomqvist

Fem nyckelord: Agent-principalteorin, Incitamentsprogram, IT-branschen, Personaloptioner och Motivation

Syfte: Att undersöka i vilken utsträckning personaloptioner används i IT-företag i Sverige, samt att utforska bakomliggande anledningar till varför företag väljer att använda eller att inte använda sig av personaloptioner.

Metod: Studien har en abduktiv ansats och har genomförts med en tvärsnittsdesign. Materialet samlades in med hjälp av en web-baserad enkät samt semi-strukturerade intervjuer.

Teoretiska perspektiv: Agent-principalteorin förklarar att utfallsbaserade kontrakt är viktiga för att skapa målkongruens mellan agenten och principalen. Denna teori kompletteras med motivationsteorier som bland annat förklarar vikten av att belöningen fördelas rättvist. Personaloptioner är en form av utfallsbaserat kontrakt och de teoretiska för- och nackdelarna med personaloptioner presenteras.

Empiri: Enligt studier i USA är användandet av personaloptioner vanligare i IT-branschen än i andra branscher, eftersom denna bransch kännetecknas av unika drag såsom en speciell innovationskultur. Därför sattes populationen till den svenska IT-branschen och urvalsramen är branschorganisationen IT & Telekomföretagens medlemslista.

Resultat: Användandet av personaloptioner i stickprovet var obefintligt. Den främsta nackdelen var den höga beskattningen och nya nackdelar som framkom var exempelvis personaloptionsprogrammets komplexitet samt att befintliga ägare förlorar kontrollen. Den främsta fördelen var att behålla nyckelkompetens och en ny fördel som framkom var vinstdelning.

SUMMARY

Title: Employee Stock Options: An Optimal Option?

Seminar date: 2013-06-07

Course: FEKH19, Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, 15 ECTS

Authors: Malin Ek, Fredrika Ekman and Sofie Skough

Advisor: Christine Blomqvist

Key words: Agency Theory, Employee Stock Options, Compensation Program, IT-industry, and Motivation

Purpose: To investigate to what extent employee stock options are used in IT-companies in Sweden, and to examine the reasons behind the decision to use or not to use these in a company.

Methodology: The study was made with an abductive research strategy using a cross-sectional design. The material was collected through an online survey and semi-structured interviews.

Theoretical perspectives: Agency theory explains that outcome-based contracts are important to align the interests of the principal and the agent. The theory is complemented by motivation theories that explain the importance of a justly distributed reward. An employee stock option is an outcome-based contract and the theoretical advantages and disadvantages with this compensation program are presented.

Empirical foundation: Research from the US reveals that the usage of employee stock options is frequent in the IT-industry, since it is an industry with distinctive characteristics such as a unique innovation culture. As a result, the Swedish IT-industry was chosen as a population for the study.

Conclusions: The usage of employee stock options in the sample was nonexistent. The primary disadvantage mentioned was the high taxation and new disadvantages that were revealed were for example the complexity of the program and the loss of control of current shareholders. The primary advantage was retention of key skills and a new advantage revealed was profit sharing.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND

1.1. Personaloptioner: från USA till Sverige	6
1.2. IT-branschen	8
1.3. Syfte	9
1.4. Frågeställningar	9

2. TEORI

2.1. Incitamentsprogram	11
2.1.1. Agent-principalteorin	11
2.1.2. Kritik mot agent-principalteorin	14
2.1.3 Implikationer av agent-principalteorin	16
2.2. Motivation	16
2.2.1. Motivationsteorier	17
2.2.2. Yttre motivationsteorier	18
2.2.3. Kritik mot yttre motivationsteorier	20
2.2.4. Inre motivationsteorier	21
2.2.5. Kritik mot inre motivationsteorier	23
2.2.6. Implikationer av motivationsteorier	23
2.3. Grundläggande optionsteori	23
2.3.1. Personaloptioner	25
2.3.2. För- och nackdelar med personaloptioner	26

3. METOD

3.1. Teoretisk referensram	32
3.2. Forskningsdesign	32
3.3. Tillvägagångssätt	33
3.4. Urval	35
3.5. Datainsamling	36
3.5.1. Kvantitativ	36
3.5.2. Kvalitativ	38
3.6. Dataanalys	40
3.6.1. Kvantitativ	40
3.6.2. Kvalitativ	40
3.7. Validitet och reabilitet	41
3.7.1. Extern validitet	41
3.7.2. Ekologisk validitet	42

3.7.3. <i>Reliabilitet</i>	42
4. EMPIRI	
4.1. Kvantitativ empiri.....	43
4.1.1 <i>Enkätundersökning</i>	43
4.2. Kvalitativ empiri.....	44
4.2.1. <i>Företagsinformation</i>	44
4.3. Intervjumaterial från företagen.....	45
4.3.1. <i>Fördelar vid användandet av personaloptioner</i>	46
4.3.2. <i>Nackdelar vid användandet av personaloptioner</i>	48
5. ANALYS	
5.1. Fördelar vid användandet av personaloptioner	54
5.1.1. <i>Teoretiska fördelar</i>	54
5.1.2. <i>Ytterligare fördelar som betonades under intervjuerna</i>	56
5.2. Nackdelar vid användandet av personaloptioner.....	57
5.2.1. <i>Teoretiska nackdelar</i>	57
5.2.2. <i>Ytterligare nackdelar som betonades vid intervjuerna</i>	61
6. SLUTSATS & DISKUSSION	
6.1. Sammanfattande slutsats	65
6.2. Diskussion kring resultatet och implikationer för framtiden.....	68
6.3. Förslag till vidare forskning	69
6.4. Eventuella brister och studiens generaliserbarhet	71
7. REFERENSER	
7.1. Tryckta referenser.....	73
7.1.1. <i>Böcker</i>	73
7.1.2. <i>Tidsskrifter</i>	74
7.1.3. <i>Övriga tryckta referenser</i>	75
7.2. Internetbaserade referenser.....	75
8. BILAGOR	
8.1. Mall för telefonsamtal	77
8.2. Mall för mail.....	78
8.3. Enkät.....	79
8.4. Mall för introduktion vid telefonintervju	86
8.5. Intervjuguider	87

DEFINITIONER

Här definierar vi de viktigaste begreppen och teorierna i uppsatsen. Definitionerna är tagna från källor i texten när ingen källa uppges.

Agent-principalteorin: Beskriver en situation där en individ (agenten) ska företräda en annan individ (principalen). Teorin antar att det existerar informationsasymmetri och att agenten agerar i egenintresse. Därför behövs ett utfallsbaserat kontrakt som skapar målkongruens.

Incitamentsprogram: Ett incitamentsprogram är ett program som är utformat för att stimulera de anställda till en viss verksamhet i ett företag, genom att exempelvis utdela bonus vid uppnådda resultatmål. Orden incitamentsprogram och belöningsprogram används synonymt i uppsatsen och syftar till monetär ersättning utöver fast lön.

Incitamentsstruktur: Refererar till företags strategier för att skapa incitament för de anställda. Detta innefattar exempelvis ett monetärt incitamentsprogram eller att företaget fokuserar på att skapa inre motivation.

Informationsteknikbranschen (IT-branschen): Innefattar företag verksamma inom tillverkning och handel av data- och kommunikationsprodukter, telekommunikationsindustri samt datakonsultverksamhet (Nationalencyklopedin, 2013a).

Inre motivation: Individens önskan att utföra en handling på grund av intresset för utförandeprocessen och därmed inte för att uppnå det utfall handlingen resulterar i. Arbetsgången ses som ett mål i sig och motivation uppkommer utifrån individens önskan att prestera eller utvecklas.

Personaloptioner: Ett finansiellt kontrakt som ger rätten, men inte skyldigheten, för personalen att i framtiden köpa aktier i företaget de arbetar i, till ett i förväg fastställt pris. Ett optionskontrakt utmärks av inskränkande villkor, till exempel krav på fortsatt anställning.

Yttre motivation: Individens önskan att utföra en uppgift skapas av uppgiftens separerata utfall, såsom monetär belöning. Yttre motivationen skapas utifrån för att styra individen mot ett visst beteende och kan inte kontrolleras av individen.

KAPITEL 1

1. BAKGRUND

I bakgrundskapitlet introducerar vi varför personaloptioner är ett aktuellt ämne som är intressant att studera. Därefter lyfter vi fram IT-branschen som studiens population och förklarar varför just denna bransch är relevant. Med det som bakgrund presenterar vi slutligen uppsatsens syfte och frågeställningar.

1.1. Personaloptioner: från USA till Sverige

Personaloptioner är ett omdebatterat ämne både i svenskt och internationellt näringsliv. I USA utpekas personaloptioner som en bidragande orsak till flertalet av de företagsskandaler som förekom i mitten av 2000-talet (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2009). Bristfällig redovisning av personaloptionerna och resultatmanipulation för att påverka utfallet ledde till rättegångar för flera av USAs ansedda företag (Farrell & Krantz, 2006; Maremont, 2009).

Trots den negativa publiciteten i USA används personaloptioner i högre utsträckning där än i Sverige. Det kan delvis förklaras av att lönestrukturen skiljer sig mellan länderna. Den fasta ersättningen, såsom lön, till företagsledningar i svenska företag uppgår till knappt 80 % av den totala ersättningen. I USA är den rörliga delen av ersättning betydligt större och den fasta delen utgörs endast av drygt 30 % (Kim, Nofsingen & Mohr, 2010). En bakomliggande orsak till att personaloptioner är vanligare i USA kan även vara att USAs skattesystem de senaste två årtionden, till skillnad mot de svenska, har gynnat beskattningen av personaloptioner (Henrekson & Sanandaji, 2012).

Förutsättningarna skiljer sig åt i de två länderna, likväl uppger Skatteverket idag att personaloptioner har kommit att bli en av de mest förekommande incitamentsprogrammen även i Sverige (Skatteverket, 2013a). År 2007 förutspådde KPMG att tre av tio svenska börsbolag skulle införa nya incitamentsprogram, där personaloptioner skulle vara det

vanligaste (KPMG, 2007). Kort därefter slog finanskrisen till och många företags fokus riktades mot att överleva konjunktturnedgången.

Sedan finanskrisen har börserna i Sverige och USA återhämtat sig de senaste två åren då både svenska Nasdaq OMX Stockholms index och amerikanska Dow Jones index har haft en positiv utveckling (Ekonomifakta, 2013). Tidigare studier indikerar att vid börsens uppgång ökar användandet av incitamentsprogram och det får alltmer utrymme i strategiska beslut på ledningsnivå (Olsson, 2011). Med globaliseringen har arbetskraften samtidigt blivit mer rörlig och arbetsgivare konkurrerar över landsgränserna för att få den mest kompetenta personalen (Andersson & Thulin, 2008). Detta har medfört ökad fokusering på aktieägarvärde och betydelsen av humankapital har även ökat betydelsen för företag att utveckla incitamentsprogram som får personalen att stanna och utvecklas inom deras organisation (PwC, 2013). Personaloptioner är utformade för att tillgodose detta behov. De ger rätten att köpa företagets aktier i framtiden, till ett förutbestämt och förmånligt pris. Personaloptionerna innefattar dock inskränkande villkor, exempelvis att den anställda endast har möjlighet att nyttja optionen efter att ha varit anställd i företaget under en viss period. Det här skall leda till att personalen inte bara stannar inom företaget, utan även agerar för att öka dess marknadsvärde (Jensen, Murphy & Wruck, 2004).

KPMGs studie och Skatteverkets uttalande, indikerar att andelen företag som använder sig av personaloptioner är stor i Sverige. Dock förefaller det som att detta inte nödvändigtvis stämmer, då PwC år 2012 presenterade en studie som visade att det faktiska användandet av personaloptioner i svenska företag snarare har minskat under de senaste tio åren. Från att utgöra 35 % av de totala incitamentsprogrammen bland börsnoterade företag år 2002, utgjorde personaloptionsprogrammen enligt studien endast 10 % år 2012 (PwC, 2012).

Det råder alltså oklarheter om hur användandet av personaloptioner på den svenska marknaden ser ut och det är ovisst hur företagen möter förändringen på arbetsmarknaden och agerar för att behålla värdefull personal. De förändrade omständigheterna kan leda till att

företag i Sverige följer mönstret från USA eller går i en annan riktning och väljer andra incitamentsstrukturer.

1.2. IT-branschen

Den hårda konkurrensen om att få den mest kompetenta personalen och den fortsatta fokuseringen på aktieägarvärde har ökat betydelsen för företag att utveckla framgångsrika incitamentsprogram för att locka till sig och behålla värdefull personal (PwC, 2013). Det är av särskild vikt för företag inom IT-branschen, då företag inom telekom, information, media och underhållning står för de flesta företagsetableringarna (Edvardson, 2012). Amerikansk forskning visar att de företag som karaktäriseras av forsknings- och utvecklingsarbete och kompetenta medarbetare, är dagens tillväxtmotor inte bara i USA, utan i hela världen (Sesil, Kroumova, Blasi & Kruse, 2002).

Studier utförda i USA indikerar att IT-branschen använder sig av personaloptioner i större utsträckning än andra branscher (Anderson, Banker & Ravindran, 2000; Dolores Saura Diaz & Gomez, 1997). En studie av Anderson et al., visade fortsättningsvis att det genomsnittliga värdet på utdelade optioner per anställd år 1996 var tre gånger högre, och medianen sex gånger högre, för IT-företag än för övriga företag. IT-företagens unika användande av personaloptioner förklarades delvis av ekonomiska faktorer, såsom att de ofta gör stora, riskabla investeringar med osäkra utfall. Vidare förklarades den höga andelen personaloptioner av den stora efterfrågan på kompetenta medarbetare, eftersom det är en bransch med hög omsättning av personal. Dessutom finns det en unik innovationskultur i IT-branschen som bidrar till den höga användningen (Anderson et al., 2000).

Dock finns det även motstridig forskning som visar att det är svårt att generalisera användandet av ett specifikt incitamentsprogram i en specifik bransch då ett IT-företags specifika strategi till stor del påverkar dess incitamentsstrukturens uppbyggnad (Yandori &

Marler, 2006). Hur användandet av personaloptioner bland svenska IT-företag ser ut är inte kartlagt, vilket vi därför ämnar undersöka.

1.3. Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka i vilken utsträckning personaloptioner används i IT-företag i Sverige, samt att utforska bakomliggande anledningar till varför företag väljer att använda eller att inte använda sig av personaloptioner.

1.4. Frågeställningar

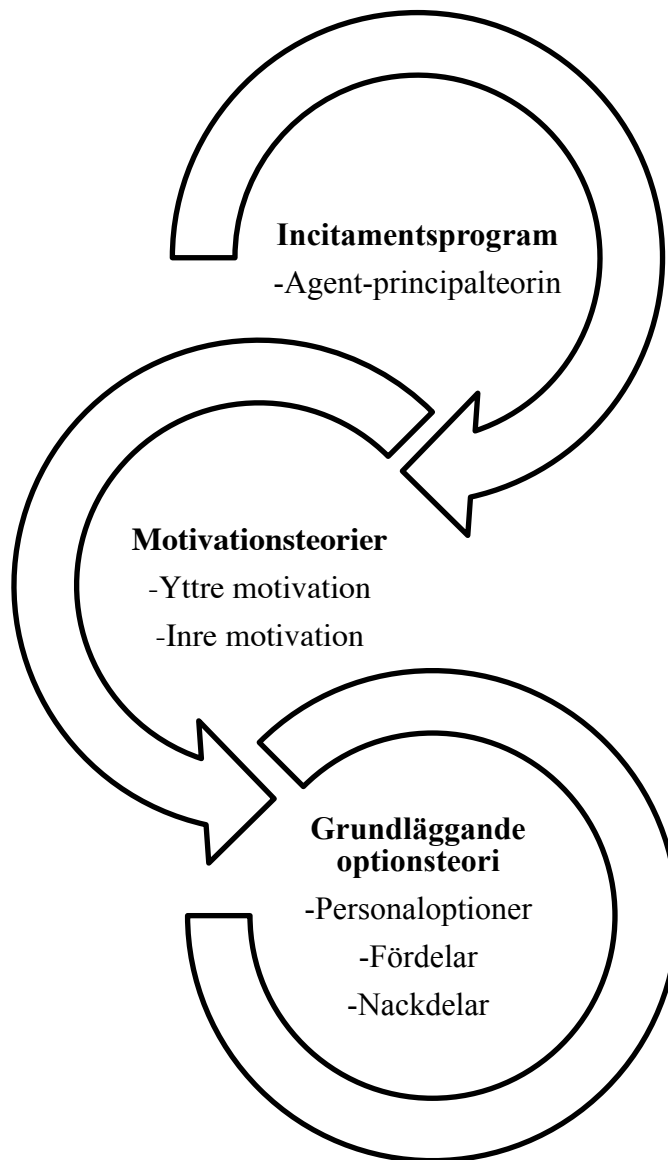
Vi fullföljer vårt syfte genom att besvara följande frågeställningar:

- 1. Hur vanligt förekommande är användandet av personaloptioner på den svenska IT-marknaden?*
- 2. Vilka är de främsta anledningarna för svenska IT-företag att använda eller att inte använda sig av personaloptioner i sin incitamentsstruktur?*

KAPITEL 2

2. TEORI

I teorikapitlet presenterar vi de teorier som analysen är baserad på. Först beskriver vi grundläggande teorier om incitamentsprogram, med tyngd på agent-principalteorin och kritik mot denna. Vidare förklarar vi yttre och inre motivationsteorier och slutligen presenterar vi grundläggande optionsteori, samt vad som utmärker personaloptioner med dess för- och nackdelar. De olika delarna i teorikapitlet illustreras nedan.



2.1. Incitamentsprogram

I takt med att färre företag är inriktade på produktion och fler är kunskapsorienterade är humankapital många företags viktigaste resurs, vilket har gjort rekrytering av kvalificerad personal till en betydelsefull strategisk fråga för ledningen. Incitamentsprogram införs för att stödja företagen att rekrytera och behålla kvalificerad personal (Andersson & Bratteberg, 2000).

Valet av incitamentsprogram bör anpassas efter ett företags unika situation, eftersom vad som utgör ett framgångsrikt program kan skilja sig både mellan olika branscher, såväl som mellan företag inom samma bransch (Andersson & Bratteberg, 2000). Många incitamentsprogram baseras på belöning eftersom forskning har visat att personal blir mer motiverad av potentiella belöningar än rädsla för bestraffning (Anthony & Govindarajan, 2007). Vanligt förekommande incitamentsprogram i Sverige är personaloptioner, aktierelaterade incitamentsprogram såsom konvertibler och syntetiska optioner, vinstdelningsprogram, provisionsbaserad ersättning eller bonus (Andersson & Bratteberg, 2000).

Behovet av ett incitamentsprogram hos företagen utgår traditionellt från agent-principalteorin, som undersöker hur incitament ska skapas för att motivera medarbetare att agera i aktieägarnas intresse (Jensen & Meckling, 1976). Med anledning av detta presenteras denna teori nedanstående som en bakgrund till användandet av personaloptioner.

2.1.1. Agent-principalteorin

Agent principal-teorin har sin grund i forskning på 70-talet då forskare, såsom Jensen och Meckling och Ross, kompletterade studier inom riskdelning med agentproblematiken (Eisenhardt, 1989). Jensen och Meckling definierar agentrelationen som ett kontrakt där det finns en agent och en principal. Inom organisationsteorin är principalen vanligtvis aktieägarna och agenten den verkställande direktören. Kontraktet involverar att principalen delegerar en

del av beslutsfattandet till agenten. Teorin antar att de två parterna i kontraktet är nyttomaximerande och kommer att handla i egenintresse. När det saknas målkongruens mellan individerna innebär det att agenten inte alltid kommer att agera i principalens intresse, utan försöker maximera sin egen nytta (Jensen & Meckling, 1976). Denna relation kan leda till två typer av problem:

1. *Agentproblematiken*: uppkommer när det saknas målkongruens eller finns övervakningssvårigheter. Avsaknad av målkongruens innebär att principalen och agenten inte har samma mål (Eisenhardt, 1989), till exempel kan principalens mål vara att få så hög aktieutdelning som möjligt, samtidigt som agenten fokuserar på att maximera sin lön. Övervakningssvårighet innebär att det är svårt eller kostsamt för principalen att kontrollera agentens handlingar och baseras på ett antagande om informationsasymmetri. Detta innebär att agenten har tillgång till mer information än principalen och därmed kan agera i egenintresse, samtidigt som principalen inte kan verifiera att agenten agerar i principalens intresse (Eisenhardt, 1989).
2. *Riskproblematiken*: uppkommer när agenten och principalen har olika riskpreferenser, vilket kan leda till att de föredrar olika handlingsalternativ. Enligt agent-principalteorin är agenten mer riskavert än principalen. Detta beror på att principalen kan diversifiera sin investering genom att äga andelar i andra företag. Dock har agenten inte samma möjlighet till diversifiering, utan antas få hela sin inkomstkälla från företaget vederbörande arbetar på, vilket leder till lägre villighet att ta risk (Eisenhardt, 1989).

Andra viktiga begrepp som uppkommer i en agent-principalrelation är *moral hazard* och *adverse selection*.¹ Moral hazard syftar till risken att agenten inte anstränger sig tillräckligt utan undviker att utföra sina arbetsutgifter till fullo (Eisenhardt, 1989). Exempel på detta är när en anställd prioriterar sin egen fritid över jobbet och går hem tidigt istället för att utföra det nödvändiga arbetet. Adverse selection innebär att agenten utnyttjar

¹ Begreppen har inte översatts eftersom det saknas en motsvarighet till dem på svenska

informationsasymmetrin och exempelvis påstår sig ha vissa kompetenser som vederbörande inte har, vilket principalen inte kan kontrollera (Eisenhardt, 1989).

Enligt Eisenhardt (1989) går det att lösa agent- och riskproblematiken; genom övervakning eller ett utfallsbaserat kontrakt.²

1. *Övervakning*: genom att principalen övervakar agentens beteende med hjälp av olika övervakningssystem får principalen mer kontroll över agenten och informationsasymmetrin minskar. Exempel på övervakningssystem är budgetar och rapporter (Eisenhardt, 1989).
2. *Utfallsbaserat kontrakt*: Inom agent-principalteorin existerar två olika kontrakt; beteendebaserade³ och utfallsbaserade kontrakt. Det förstnämnda syftar på belöning som inte varierar med utfallet av ett beteende, till exempel fast lön. Det andra syftar på belöning där belöningens storlek varierar beroende på utfallet av agentens beteende, exempelvis provision eller personaloptioner. Enligt agent-principalteorin är ett utfallsbaserat kontrakt det bästa sättet att skapa målkongruens mellan principalen och agenten. Att införa ett belöningssystem som bygger på denna typ av kontrakt är alltså av stor vikt för att sammanlänka principalens och agentens intressen. Ett sådant kontrakt innebär även att risk flyttas över till agenten från principalen (Eisenhardt, 1989), då agenten riskerar att få lägre kompensation beroende på resultatet av sina handlingar.

Det finns ett flertal studier som styrker förekomsten av fenomenen som agent-principalteorin illustrerar (Eisenhart, 1989). Ett exempel på detta är en studie av Walking och Long (1984) som analyserar uppköpssituationer. Studien visar att ledningen i företag som hade ett substantiellt aktieinnehav i företagen de var anställda i, det vill säga en form av utfallsbaserade kontrakt, var mindre benägna att visa motstånd till att bli uppköpta. Uppköp anses vara i aktieägarnas intresse, men inte i ledningens, eftersom de riskerar att bli av med

² Utfallsbaserat kontrakt är en fri översättning av termen "outcome-based contract" (Eisenhardt, 1989)

³ Beteendebaserat kontrakt är en fri översättning av termen "behavior-based contract" (Eisenhardt, 1989)

sitt jobb. Att ledningen gjorde mindre motstånd till uppköp då det fanns utfallsbaserade kontrakt tyder på att det motiverat ledningen att agera i aktieägarnas intresse (Walking & Long, 1984). Trots att forskning visat att agent-principalrelationer är betydelsefulla i flertalet kontexter, föreligger det även kritik mot teorin (Eisenhart, 1989).

2.1.2. Kritik mot agent-principalteorin

I artikeln *Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems* av Cuevas-Rodríguez, Gomez-Meija och Wiseman (2012) sammanfattar författarna kritik mot agent-principalteorin och redogör för vilka kompletteringar som krävs för att den ska vara applicerbar i dagens forskning. Den främsta kritiken mot teorin är att den baseras på en negativ människosyn där individer antas vara opportunistiska och konsekvent agera i egenintresse för att maximera sin egen vinst. Många forskare menar att denna människobild är förenklad och ignorerar viktiga psykologiska aspekter. Kritikerna menar att det inte bara är monetär vinstmaximering som motiverar en individ, utan att icke-monetära faktorer, såsom viljan att få socialt erkännande samt glädjen i att utföra en intressant uppgift, även kan motivera agenten att agera i principalens intresse. I de flesta sammanhang är individer ärliga, samarbetsvilliga samt tillitsfulla (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

Cuevas-Rodríguez et al. tar även upp vikten av tillit och framhåller att tillit är en viktig faktor i en situation där det finns en hög grad av osäkerhet. En relation med hög grad av tillit mellan agenten och principalen minskar behovet av kontroll, vilket gör att agentkostnaderna reduceras. Ytterligare en implikation av vikten av tillit är att ett belöningsystem som är baserat på antagande såsom att individer agerar i egenintresse kan leda till ett ökat avstånd och misstro mellan agenten och principalen. Detta innebär att ett sådant belöningsystem skulle kunna få en omvänd effekt och underminera en tillitsfull relation och i stället öka risken för opportunistiskt beteende (Cuevas-Rodríguez et al., 2012). Denna kritik mot utfallsbaserad

ersättning framkommer även under kritiken mot yttre motivationsteorier, i avsnitt 2.2.3. *Kritik mot yttre motivationsteorier.*

Institutionella teorier antar även att belöningsystem inte alltid är uppbyggda enligt den logiska struktur som agent-principalteorin fastställer. De framhåller att det finns andra faktorer som bör ligga till grund för utformandet av incitamentsstrukturer än att endast maximera organisationens effektivitet. Ett företags beslut av incitamentsstrukturen påverkas bland annat av vilken bransch ett företag är verksam i och aktuella samhällstrender, samt företagskulturen och företagetets sökande efter legitimitet i en social kontext. Ledningen kan genom en modern incitamentsstruktur uppfattas som innovativ bland dess intressenter. Även kulturella faktorer samt lagsstiftning lyfts fram som faktorer som kan påverka valet av incitamentsstruktur (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

En annan teori som har kompletterat agent-principalteorin är Stewardship theory⁴. Denna teori undersöker hur individer agerar i gruppkonstellationer och betonar vikten av bra ledarskap. Teorin understryker att inte endast yttre belöningar, såsom ekonomiska incitament, är viktiga för att öka prestationen hos medarbetarna, utan även inre motivation. Detta innebär att ledarskapsstilen hos ledningen kan ha stor påverkan genom att öka delaktigheten hos de underordnade och få de anställda att i högre grad identifiera sig med organisationen (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

Slutligen har riskaversionsbegreppet i agent-principal teorin kritiserats. Teorin antar att agenten alltid är mer riskavert än principalen, som kan diversifiera bort sin risk. Det innebär att en individs riskpreferenser antas vara konstanta över tid och i olika beslutssituationer. Prospektsteoretiker menar i stället att agentens attityd till risk är situationsanpassad. Det har exempelvis visat sig att en agents uppfattning av risk främst baseras på nivån av hotet på deras fasta lön. Därmed kan agenten vara risksökande i de situationer där den fasta lönen är skyddad om de samtidigt kan få en potentiell hög rörlig ersättning. Agentens beteende

⁴ ”Stewardship theory” har inte översatts då det saknas en motsvarighet till begreppet på svenska

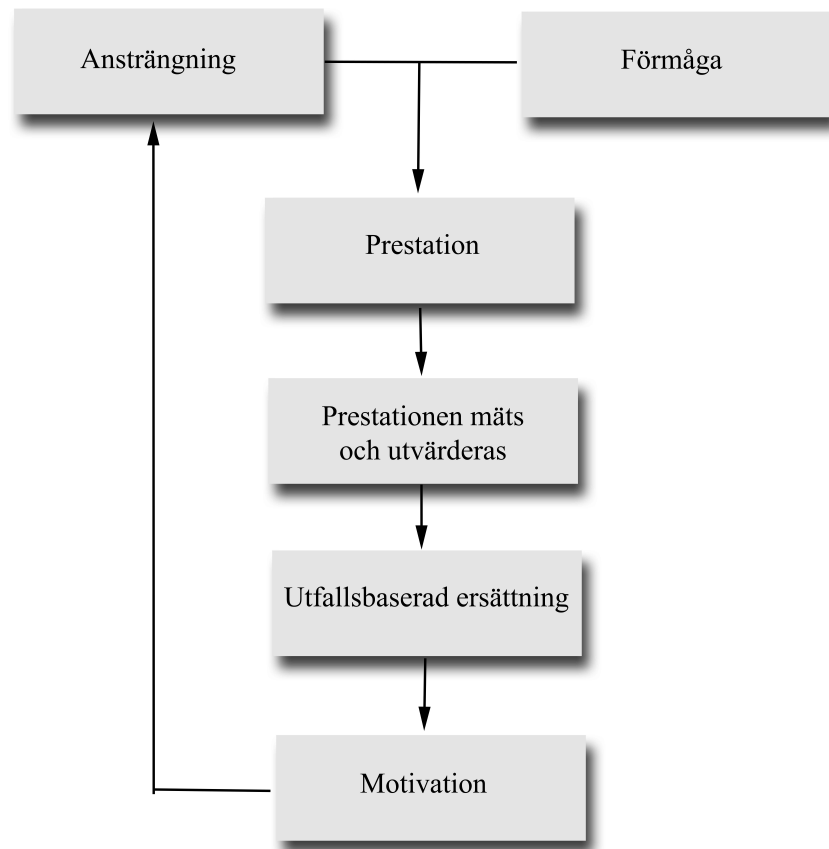
bestäms därför av en avvägning mellan möjligheten till större framtida förmögenhet och behovet av att skydda den existerande förmögenheten (Cuevas-Rodríguez et al., 2012).

2.1.3. Implikationer av agent-principalteorin

Agent-principalteorin visar att incitamentsprogram är viktiga för att motivera de anställda att agera i aktieägarnas intresse, så att agenten inte utnyttjar informationsasymmetrin och agerar i egenintresse. Teorin anser att detta bäst görs med hjälp av utfallsbaserade kontrakt. Eisenhart (1989) drar därmed slutsatsen att agent-principalteorin är ett viktigt bidrag till forskning inom organisationsteorin (Eisenhart, 1989). Dock visar kritiken mot teorin att den har många brister. Den räcker således inte för att förklara varför ett företag använder sig av en specifik incitamentsstruktur, utan komplettering med andra teorier behövs, exempelvis med motivationsteorier.

2.2. Motivation

Motivation och belöningsystem är tätt sammankopplade, då belöningsystem syftar till att påverka den anställdes ansträngning och prestation, varav motivation är de faktorer som riktar en individs beteende mot ett givet mål (Hedegaard Hein, 2012). Detta förtydligas i figur 1 som visar hur utfallsbaserad ersättning förväntas bidra till motivation och därmed individens ansträngning. Den ökade ansträngningen leder till förbättrat resultat, vilket mäts och utvärderas och därefter resulterar i kompensation för individen som uppmuntrar till ytterligare ansträngning.

Figur 1. Utfallsbaserad ersättnings påverkan på motivation, ansträngning och prestation

Källa: Egen illustration med inspiration från Cools, Van Herpen och Van Praag (2005).

2.2.1. Motivationsteorier

Motivation delas traditionellt upp i två delar, inre och yttre motivation, vilka båda förklarar varför individer utför en viss uppgift. Yttre motivationsteorier förutsätter att individen utför arbetsuppgifter för att nå andra mål, såsom tilldelad lön (Deci & Ryan, 2000). Den andra motivationsteorin benämns som inre motivation och utgår från att motivation skapas av individen och arbetet ses som ett mål i sig (Hedegaard Hein, 2012). Inre motivation framkommer därmed av att individen utför en uppgift som vederbörande tycker är intressant till sin natur (Deci & Ryan, 2000). Det som skiljer de två teorierna är alltså huruvida det är arbetets innehåll eller utkomsten i form av monetär belöning som motiverar individen.

2.2.2. Yttre motivationsteorier

De yttre motivationsteorierna har en nära koppling till behaviorismens stimuli-responsmodell. Denna modell innebär att om en individ belönas för ett visst beteende kommer detta beteende upprepas eftersom det erfarenhetsmässigt lett till något positivt. Det behavioristiska perspektivet utgår från att motivation styrs utifrån och att konkreta belöningar är den huvudsakliga motivationen till att utföra en arbetsuppgift. Taylors klassiska teori från boken *Scientific Management* (Taylor, 1947) samt McGregors ”Teori X” (McGregor, 2006) grundar sig i detta synsätt och skildrar arbetstagare som drivs av monetär belöning och som agerar för att få ut så mycket pengar som möjligt för minsta möjliga ansträngning. Stimuli-responsmodellen lade grunden för hur ledningen kan kontrollera sina anställda genom att lära in önskat beteende genom belöningar vilket ett instrumentellt belöningssystem syftar till (Hedegaard Hein, 2012).

Enligt yttre motivationsteorier syftar ett belöningssystem inte endast till att kontrollera de anställda, utan även till att uppnå målkongruens mellan individer och företagets mål, vilket går i samma linje som agent-principalteorin. Den kognitiva läran utgår ifrån att yttre omständigheter påverkar individers beteende, dock kompletteras detta med teorin om att individen styrs av en inre mental modell, som beskrivs som tilltron till den egna förmågan. Denna förmåga kopplas till individens satta mål, som med ett framgångsrikt belöningssystem överensstämmer med företagets. För att skapa en incitamentsprogram som motiverar de anställda att agera i önskvärd riktning, har förväntningsteorin sammanställt grundläggande faktorer som är nödvändiga för att skapa målkongruens mellan individen och företaget (Hedegaard Hein, 2012).

Förväntningsteorin

Förväntningsteorin bygger på att en individs motivation att utföra en viss handling baseras på förväntningen om den belöning handlingen kommer resultera i, samt hur högt

denna belöning värderas. Förväntningsteorin utvecklades av Vroom under 1960-talet och presenterade då förväntan, instrumentalitet och valens som tre faktorer som påverkar en individs motivation (Vroom, 1972). Denna teori har därefter utvecklats av bland andra Porter och Lawyer till att även innefatta variabler som legitimitet (Hedegaard Hein, 2012).

Förväntning beskriver till vilken utsträckning den anställde anser att dess ansträngning leder till bättre prestation. När en individ gör ett val avgörs det inte endast utifrån individens preferens utan även i den utsträckningen som individen bedömer att det är sannolikt att önskad prestation kommer uppnås. Det innebär att individen måste uppleva att den kan kontrollera kvalitén av sin arbetsprestation, för att motiveras till ytterligare ansträngning (Child, 2005; Hedegaard Hein, 2012).

Instrumentalitet utgörs av förväntningen om att prestationen leder till resultat. Om individen inte upplever att det är sannolikt att en viss prestation kommer leda till ett bestämt utfall kommer motivationsgraden vara låg. Ett belöningssystem ska därmed vara utformat så att det motsvarar individens förväntningar på utdelning som bestämts utifrån dess handlingar (Child, 2005; Hedegaard Hein, 2012). Belöningens effekt är därmed högre ju mer agenten upplever att denne kan influera utfallet (Cools, Van Herpen & Van Praag, 2005).

Valens är individens preferens inför ett val och består av individens uppfattning av värdet i det förväntade resultatet. Dock upptäcks värdet först efteråt, vilket medför att det är valensen som avgör huruvida individen kommer agera eller inte, då valensen baseras på individens förväntningar på utfallet av ett framtida resultat (Child, 2005; Hedegaard Hein, 2012).

Legitimitet bestäms av till vilken utsträckning belöningen kan kopplas till prestationens ursprung och belyser vikten av att belöningen är rättvist fördelad till prestationen. Graden av rättvisa kan baseras på olika nivåer inom företaget, såsom jämförelse på individnivå eller till avdelningar. Upplever en individ att denne blir orättvist belönad kommer det att minska vederbörandes motivationsnivå (Child, 2005; Hedegaard Hein, 2012). Legitimitetsfaktorn grundar sig i reciprocitetsprincipen, som bland annat sammankopplar motivationsteorin till

agent-principalteorin genom att framhålla agentens behov av att få en rättvis belöning jämfört med principalen för att agentens motivationsgrad inte ska minska.

Rättviseteorin, som utvecklades av Adams, understryker även vikten av att agenten upplever att belöningen är rättvist fördelad jämfört med andra agenter. Det har bevisats empiriskt att styrelsemedlemmar som mottagit belöning motsvarande ansträngning presterar bättre än styrelsemedlemmar som upplever att de blir orättvist belönade (Hedegaard Hein, 2012). År 2005 genomfördes en empirisk studie som undersökte relationen mellan belöning och prestation på en arbetsplats genom att undersöka till vilken utsträckning fast ersättning, rörlig ersättning, utvärdering av presentation och befordran medför motivation hos de anställda samt hur detta korrelerar med de anställdas upplevda kontroll av belöningens utfall. Studiens resultat visade bland annat att om agenten upplevde att belöningen var rättvist fördelad samt ansåg sig kunna kontrollera belöningens utfall hade det även en positiv påverkan på motivationsgraden (Cools et al., 2005).

2.2.3. Kritik mot yttre motivationsteorier

Flertalet förespråkare för inre motivationsteorier riktar kritik mot de yttre motivationsteorierna. Herzberg (1987) menar exempelvis att monetär belöning, såsom bonusprogram inte är tillräckligt för att uppnå motivation. Yttre motivationsincitament är även en kostsam process, då det ofta baseras på en ökad monetär ersättning (Herzberg, 1987).

Monetär belöning kan även ha negativ påverkan på den inre motivationen. Detta sker när agenten uppfattar den yttre belöningen som ett kontrollverktyg, vilket även framkom under kritiken mot agent-principalteorin. Dock sker det motsatta om agenten uppfattar att den yttre belöningen verkar uppmuntrande och förstärker känslan av att de är i kontroll (Cools et al., 2005; Deci & Ryan, 2000). Enligt Pink (2010) kan även en incitamentsstruktur som endast fokuserar på yttre motivation bidra till minskad kreativitet hos de anställda och främja kortsiktigt tänkande (Pink, 2010).

2.2.4. Inre motivationsteorier

Teorier om inre motivation har sitt ursprung i den humanistiska psykologin. Läran har en positiv människosyn, där individen ständigt försöker utveckla sin potential. Hindras individen att förverkliga sig själv kan det leda till bristande motivation. En av de första undersökningarna som bevisade den inre motivationens existens utfördes av Mayo år 1927. Efter fem års studier kunde Mayo visa att anställdas produktivitet förhöjdes av ökad uppmärksamhet i större utsträckning än ändrade arbetsförhållanden. Detta innebär att de anställdas fokus gick från pengar som huvudsaklig motivator, till vikten av mänskliga relationer (Stillman, 2009; The Economist, 2008). Flertalet experiment har därefter undersökt förekomsten av inre motivation. I ett experiment från år 1971 skulle deltagarna utföra en arbetsuppgift under varierande förutsättningar, såsom att få belöning eller inte. Försöksledaren kom därefter in och bad deltagaren att inte arbeta vidare med uppgiften och lämnade deltagaren ensam i rummet. Deltagaren hade då ett val att återuppta uppgiften, trots att det inte föranleder en belöning. Det faktum att flertalet deltagare fortsatte med uppgiften visade att en grad av inre motivation låg till grund för utförandet (Deci & Ryan, 2000).

Individens mål att utveckla sig själv grundar sig i Maslows behovspyramid. Behovspyramiden utgår ifrån fem behov som till stor del måste vara uppfyllda i inbördes ordning för att nästa steg ska vara möjligt att infria. De längre nivåerna består av fysiska behov, såsom mat, trygghet och tillgivenhet. Behov av uppskattning följer därefter, vilket utgörs av individens behov av en hög värdering och respekt för sig själv och andra. Det tar sig i uttryck av önskan om att prestera och känna sig oberoende, samt önskan om att få yttre beröm och vara värdesatt av sin omgivning (Maslow, 1970).

Överst i pyramiden uppkommer behovet av självförverkligande. Detta behov försvinner inte när det är uppfyllt, utan förstärks snarare. Eftersom de tidigare behoven är uppfyllda kan individen koncentrera sig på att utveckla sin fulla potential, vilket skapar ett unikt värde hos individen. Den självförverkligande processen leder, enligt teorin, till största möjliga

effektivitet på en arbetsplats, vilket medför att utveckling av de anställdas potential kan vara ekonomiskt lönsamt. Ledningens styrning ska därför grundas i medarbetarnas behov av att prestera och känna sig värdefulla på sin arbetsplats, vilket kan förstärkas genom faktorer såsom gemensamt beslutsfattande, tillit och samarbete (Maslow, 1970).

McGregor, vars ”Teori X” vilar på styrning genom yttre mekanismer, utvecklade även Maslows teorier genom ”Teori Y”. ”Teori Y” innebär att företaget inte ska motivera personalen genom monetär ersättning, utan ska skapa en miljö där personalen vill bidra till utveckling. McGregor menar att om ledningen fokuserar på behov som de anställda anser är uppfyllda, kommer detta leda till ineffektivitet. Medarbetarna kommer då fokusera på att få mer monetär belöning, eftersom de försöker nå de inte uppfyllda behoven genom att köpa materiella ting. Om monetär belöning är det ensamt existerande motivationsmedlet på en arbetsplats blir det därmed medarbetarnas primära fokus. Monetär belöning kan dock inte uppfylla behov på högre nivåer till fullo (McGregor, 2006).

Herzberg har utvecklat Maslows teori genom att utforska skillnaden mellan yttre och inre motivation. Herzberg fastställde 14 faktorer som påverkar inställningen på en arbetsplats i en positiv eller negativ riktning. Faktorens natur leder till attityder till arbetet, det vill säga de anställdas motivation, vilket i sin tur ger effekter på arbetsprestationen. Herzberg delade in faktorerna i motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Hygienfaktorer, såsom lön, ledning och fast anställning, kan endast ge begränsad tillfredsställelse och bidrar till otillfredsställelse vid avsaknad. Motivationsfaktorer förknippas däremot med tillfredsställelse i arbetet och innefattar bland annat prestation, bekräftelse, intressanta arbetsuppgifter och ansvar (Herzberg, 1987).

Den inre motivationen kan förstärkas av yttre faktorer, såsom inflytande på arbetsplatsen, att den anställda känner sig sedd av ledningen samt möjlighet till att kunna påverka sin situation. Den inre motivationen kan dock även begränsas av den omgivande miljön, såsom bristande utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen (Hedegaard Hein, 2012).

2.2.5 Kritik mot inre motivationsteorier

Den främsta kritiken mot teorier om inre motivation är de utgår ifrån en överdrivet positiv uppfattning om den mänskliga naturen, såsom att individer agerar för att förverkliga sig själv när möjligheten finns (Hedegaard Hein, 2012). Flertalet av de inre motivationsteorierna bygger på att individen måste finna arbetsuppgiften intressant för att inre motivation ska skapas. Vid de tillfällen då arbetsuppgifterna inte upplevs vara intressanta, krävs kompletterande incitament för att få individen att agera i ett önskat beteende (Deci & Ryan, 2000).

2.2.6. Implikationer av motivationsteorier

Sammanfattningsvis används motivationsteorier för att komplettera ekonomiska incitamentsteorier för att förstå en individs motivation till att utföra ett uppdrag. Orsaken till varför individer utför en uppgift kan studeras utifrån två olika synsätt. Yttre motivation förutsätter att individer utför arbetsuppgifter för att nå andra mål, såsom lön och annan ersättning. Inre motivation utgår däremot ifrån att arbetet ses som ett mål i sig och att motivation skapas av individen. De två utgångspunkterna behöver inte utesluta varandra utan kan framgångsrikt komplettera varandra eftersom individer motiveras av olika faktorer vid olika tillfällen. Herzberg framhåller till exempel att både hygien- och motivationsfaktorer är nödvändiga för att uppnå en fördelaktig arbetssituation. McGregors teori X och Y utgår ifrån två olika människosyner, vilket dock inte innebär att endast en teori är att föredra, utan att ledningen ska se till varje specifik situation och individ (Hedegaard Hein, 2012).

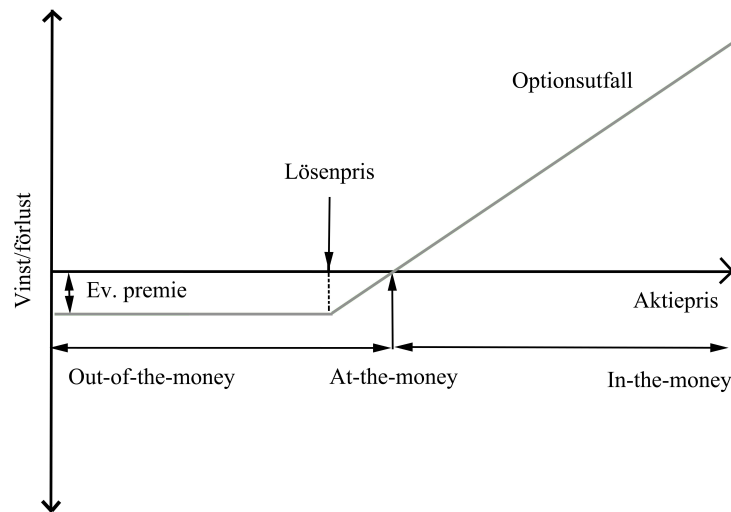
2.3. Grundläggande optionsteori

Optioner är ett finansiellt kontrakt som ger innehavaren rätten, men inte skyldigheten, att i framtiden, till ett förutbestämt pris köpa eller sälja en underliggande tillgång. Den underliggande tillgången kan vara en mängd olika tillgångar där aktier är en av de mest

använda. Lösenpriset är det pris som köparen och säljaren har kommit överens om att i framtiden växla den underliggande tillgången till på lösendagen, vilket är den dag då utbytet skall äga rum. För att erhålla ett optionskontrakt betalar innehavaren oftast en summa pengar, som benämns premie. Optionskontrakt kan vara utformade på en mängd olika sätt, där ett europeiskt optionskontrakt innebär att utbytet inte kan ske innan lösendagen (Byström, 2010).

En köption innebär att köparen har rätten att köpa den underliggande tillgången, vilket medför att säljaren av köptionen är skyldig att leverera den underliggande tillgången vid lösendagen om köparen väljer att utnyttja optionen (Byström, 2010). Risknivån vid de olika strategierna skiljer sig avsevärt. Den person som innehar en köption kan aldrig förlora mer än den premie som betalats för optionen, medan den person som är skyldig att sälja, riskerar att förlora betydligt mer vid lösendagen. Vem som tjänar på kontraktet beror på prisutvecklingen på den underliggande tillgången. En säljoption innebär det motsatta då innehavaren har rätten, men inte skyldigheten, att sälja den underliggande tillgången (Byström, 2010).

Det finns tre möjliga utfall vid lösendagen av ett optionskontrakt. Sett utifrån köparen av köptionens synvinkel är optionen ”in the money” och värdefull då aktiekursen är högre än lösenpriset. Köparen av köptionen kommer därför att utnyttja sin option och tjäna på mellanskillnaden mellan lösenpriset och marknadspriset minus den betalda premien. Mellanskillnaden kan ses som en förlust för säljaren som är skyldig att sälja optionen till ett lägre pris än marknadspriset. Står aktiekursen däremot under lösenpriset benämns optionen vara ”out of the money” och värdelös för innehavaren. Då kommer köparen inte utnyttja sitt optionskontrakt och förlorar därmed maximalt optionspremien. Är marknadspriset detsamma som lösenpriset på lösendagen benämns optionskontraktet vara ”at the money” och kontraktet medför då inte någon vinst. Figur 2 nedan visar de tre olika utfallsmöjligheterna av en köption sett från köparens synvinkel (Byström, 2010).

Figur 2. En köpoptions utfallsmöjligheter för innehavaren

Källa: Egen illustration från Byström (2010).

2.3.1. Personaloptioner

Personaloptioner är ett långsiktigt incitamentsprogram som sammankopplar belöning med företagets finansiella utveckling (Child, 2005). Personaloptioner är likt en köpoption och ger en anställd rätten att i framtiden förvärva aktier i det företag som vederbörande arbetar på, till ett i förväg bestämt pris, eller till förmånliga villkor. Personaloptioner har vanligtvis inskränkande villkor, såsom att de är personliga med en lång löptid, att de inte kan överlåtas samt förfaller då en anställning upphör (Skatteverket, 2013b).

Beskattningen av personaloptioner i Sverige sker som förmånsbeskattning när de väl utnyttjas och konverteras till aktier (Skatteverket, 2013b). Arbetsgivaren måste även betala sociala avgifter för personaloptionerna eftersom personaloptionerna på grund av de inskränkande villkoren inte klassificeras som värdepapper (Smitt, Wiberg, Olwig, Reignell & Sjöstrand, 2002).

2.3.2. För- och nackdelar med personaloptioner

Som nämnts tidigare är personaloptioner ett omdebatterat incitamentsprogram. Därför sammanställs i det här avsnittet teoretiska för- och nackdelar med personaloptioner. Först presenteras teoretiska argument, sett utifrån företagets synvinkel, till varför personaloptioner är ett effektivt incitamentsprogram. Därefter presenteras de, ur företagets synvinkel, mest relevanta nackdelarna.

Fördelar

Skapande av målkongruens

Som beskrivits i agent-principalteorin är ett viktigt syfte med incitamentsprogram att få de anställda att agera i aktieägarnas intresse genom att skapa målkongruens. Utfallsbaserade kontrakt eftersträvar detta och personaloptioner är ett exempel på ett sådant kontrakt. Vinsten en anställd kan få ut av personaloptionerna beror på aktiekursutvecklingen. Aktieägarnas mål är att ha en så hög aktiekurs som möjligt, eftersom deras tillgångar då ökar i värde. Då både aktieägarna och de anställda gagnas av ett ökat aktievärde överensstämmer deras mål med hjälp av personaloptioner (Anthony & Govindarajan, 2003). Henrekson & Sanandaji (2012) menar att ett väl utformat optionskontrakt kan medföra att ledningen och de anställda agerar som om de vore ägarna.

Alternativ vid kapitalbrist

Eftersom personaloptioner är en rörlig ersättning som beror på aktieutvecklingen kan det bidra till att sänka ett företags fasta lönekostnader om en anställd är villig att acceptera en lägre fast ersättning i utbyte mot personaloptioner. Detta är framförallt användbart i företag med kapitalbrist. Nystartade företag har generellt mer kapitalbrist än etablerade företag eftersom de inte har hunnit skapa stabila kassaflöden. Det medför svårigheter att binda kapital vid tider med finansiella utmaningar vilket medför att de inte kan betala fast ersättning och

därför måste kunna erbjuda alternativ ersättning (Core & Guay 2001). Amerikanska entreprenörsföretag har på ett effektivt sätt använt sig av personaloptionskontrakt för att lösa det problemet. Till en början var det framförallt riskkapitalstödda bolag som använde sig av strategin (Henrekson & Sanandaji, 2012). Ett riskkapitalbolag satsar kapital i andra företag, som de avser utveckla och därefter säljer de sin andel i bolaget när det är färdigutvecklat (Nationalencyklopedin, 2013b). Faktum är att två tredjedelar av alla högteknologiska entreprenörsbolag i USA som finansierats med riskkapital har gett ut personaloptioner till alla sina anställda (Henrekson & Sanandaji, 2012).

Behålla nyckelkompetens

Då personalen med dess erfarenheter och expertkunskaper är den mest signifikanta tillgången i kunskapsbaserade företag (Edvardson, 2012) är den största utmaningen i IT-företag att rekrytera och behålla nyckelkunskap inom företaget. En risk som kunskapsföretag ställs inför är att individer eller hela grupper lämnar företaget, för att starta ett eget företag och därmed tar med sig både kunskap och kundkrets. Det är särskilt förekommande inom kunskapsintensiva konsultyrken och är därför en risk som måste prioriteras och elimineras av ledningen (Alvesson, 2004). De inskränkande villkoren i personaloptioner, såsom att de ofta löper över en längre tid, inte är överförbara samt förfaller om den anställda lämnar företaget, leder till en inlåsningsseffekt. Denna inlåsningsseffekt är ett medel för att behålla nyckelpersonal inom företaget och uppstår då det finns ett incitament för en anställd att stanna kvar i företaget för att inte förlora sitt optionskontrakt. Nystartade amerikanska företag, som finansierats med riskkapital, har på detta sätt även använt sig av personaloptioner för att attrahera kompetent nyckelpersonal till riskfyllda företag (Henrekson & Sanandaji, 2012).

Nackdelar

Svagt samband mellan prestation och belöning

Den ersättning personaloptioner resulterar i beror på aktiekursen. Aktiekursen är dock inte enbart beroende av en anställds individuella prestation, utan påverkas även av utomstående faktorer såsom konjunkturen och investeringspessimism (Kim et al., 2010). Det är därför flera okontrollerbara faktorer som kan påverka utfallet av personaloptionerna till en anställd och individens egna prestationer är därmed inte nödvändigtvis direkt kopplade till belöningens storlek.

Eftersom omvärldsfaktorer påverkar ersättningsnivån kan detta bidra till minskad motivation (Besanko et al., 2010). Som tidigare nämnt i motivationsavsnittet är det enligt förväntningsteorin viktigt för den anställdes motivation att denne uppfattar att den egna prestationen direkt påverkar nivån på ersättningen. Därmed förlorar personaloptionerna sin direkta inverkan på motivationen hos de anställda då aktiepriset faller långt under inlösenpriset (Kim et al., 2010).

Även behovet av legitimitet och rättvis fördelning kan kopplas till personaloptionernas nackdel, då utomstående faktorer påverkan även innebär att det är svårt att utse vem på företaget som ligger bakom en förbättrad aktiekurs. Problematiken beskrivs i forskningen med hjälp av termen "*Freeriders*"⁵, som är en benämning för de medarbetare som inte bidrar i lika stor utsträckning som resterande till det ökade resultatet (Francis, 2013). Som innehavare av personaloptioner får de däremot fortfarande ta del av den ökade potentiella vinsten av en förbättrad aktiekursutveckling. Det här blir framförallt ett problem i stora företag där länken mellan personlig prestation och belöning försvagas (Francis, 2013).

Ledningen agerar i egenintresse

Ytterligare problematik med personaloptioner uppkommer då de riktas till företagsledningen. En av huvudanledningarna att införa personaloptioner är, som tidigare

⁵ Begreppet har inte översatts eftersom det saknas en motsvarighet till det på svenska

nämnts, att i enlighet med agent-principalteorin motivera agenten att agera i principalens intresse. Dock har det visat sig att ett införande av personaloptioner kan leda till ett motsatt beteende, det vill säga att ett införande av personaloptioner får ledningen att agera i egenintresse snarare än i aktieägarnas intresse. Faktum är att personaloptioner har anklagats för att orsaka många av företagsskandalerna under 2000-talet i USA, där innehav av personaloptioner fick ledningen att manipulera resultaträkningarna för att kortsiktigt öka marknadsvärdena på aktierna så att de tjänade stora summor pengar på optionerna. Det här handlandet kan vara långsiktigt förödande för övriga aktieägare (Dong, Wang & Xie, 2010).

Den främsta anledningen till denna nackdel är optionens utveckling som illustrerats i figur 2 under optionsteorin. Eftersom optionsinnehavaren endast kan tjäna på optionen om aktiekursen ökar i värde, men inte förlora mer än premien om den minskar, uppmuntras ledningen att göra riskabla investeringar. Agenten riskerar därmed att ta på sig mer risk än vad principalen önskar. Detta går i linje med kritiken mot agent-principalteorin som framhåller att agenten i vissa situationer är mer risksökande än principalen (Hannes & Tabbach, 2013). Flertalet studier bekräftar denna problematik. En studie av Dong et al. (2010) visade att när ledningen fick personaloptioner valde de en kapitalstruktur vid investeringar som gjorde att aktiekursen blev så hög som möjligt, snarare än den kapitalstruktur som gav den optimala soliditeten, som enligt forskarna är det långsiktigt optimala alternativet för aktieägarna. Detta gjordes genom att ledningen i företag som tilldelats personaloptioner i högre utsträckning än övriga företag, finansierade sin verksamhet med hög grad av belåning (Dong et al., 2010).

Ett annat område där personaloptioner kan leda till att agenten och principalens intressen skiljer sig åt är vid aktieutdelning. Värdet av att inneha aktier utgörs av två delar, storleken på utdelningarna samt det ökade aktievärdet. Utdelning minskar den potentiella aktiekursens utveckling eftersom utdelningen inte kan användas till att göra återinvesteringar i företaget (Berk & Demarzo, 2011). Aktieutdelning ligger i aktieägarnas intresse eftersom det kan vara

mer förmånligt ur beskattningssynvinkel samtidigt som det ger marknaden en signal på företagets lönsamhet (Lambert, Lanen & Larcker, 1989). Dock innebär införandet av ett personaloptionsprogram att ledningen tjänar på en hög aktiekurs och därför beaktar utdelning som en kostnad. Då är det en risk att agenten minskar utdelningen istället för att anpassa den till den optimala nivån för övriga aktieägare. En studie av Lambert et al. (1989) bekräftade att utdelningen minskar i företag som inför personaloptioner. Dessutom fann de ett visst stöd för att de största sänkningarna av utdelningsnivån skedde i företag där en minskning i utdelning ledde till den största ökningen i personaloptionernas värde (Lambert et al., 1989).

Hög beskattning

En av anledningarna att personaloptioner har varit vanligt förekommande i USA är den förmånliga beskattningen där vinster som utgörs från personaloptioner beskattas som kapital med 15 % (Henrekson & Sanandaji, 2012). I Sverige finns inte samma förmånliga regler, vilket visar att beskattningspolitiken i enskilda länder är en fråga som påverkar ett företags val av incitamentsprogram, vilket även ligger i linje med Cuevas-Rodríguez (2012) kritik mot agent-principalteorin. I Sverige kan de anställda beskattas upp till 67 % på vinsten från personaloptionerna, högsta marginalsatt inklusive sociala avgifter (Henrekson & Sanandaji, 2012). Beskattningen av incitamentsprogram kan skilja sig avsevärt gällande hur, med vilket belopp och när förmånerna i ett program beskattas (Edvardsson, 2012). Skattesatsen för personaloptioner, jämfört med andra optionstyper, är så pass hög i Sverige att det enbart är en liten del av det ursprungliga värdet som slutligen tilldelas den anställda (Smitt et al., 2002).

En viktig skillnad mellan personaloptioner och andra incitamentsprogram är att personaloptioner först beskattas när optionen utnyttjas och då beskattas den totala löneökningen (Edvardsson, 2012). Beskattningen av personaloptioner fick stor negativ uppmärksamhet under 2000-talets IT-krasch i Sverige då det var vanligt att ge ut personaloptioner i onoterade IT-bolag (Henrekson & Sanandaji, 2012). IT-företag i framförallt Sverige, Storbritannien och USA var under 90-talet högt övervärderade och år

2000 sprack bubblan vilket fick Stockholmsbörsen att falla med 70 % under tre år (Nationalencyklopedin, 2013c). Personaloptionerna beskattades som inkomst vid inlösen till aktier, men hade många gånger inskränkande villkor om att aktierna inte fick avyttras inom ett antal år. Före IT-kraschen inträffade, var det många som hade gjort stora vinster på sina optioner och betalade därmed skatt för värdeökningen. Dock resulterade IT-kraschen i att aktierna hade fallit kraftigt i värde när personalen skulle avyttra och sälja sina aktier, vilket medförde att personaloptionerna endast resulterat i höga skattekostnader (Henrekson & Sanandaji, 2012). I augusti 2012 skrevs med anledning av den höga beskattningen, en expertrapport om önskad ändrad lagstiftning i Sverige till mer förmånlig beskattning av personaloptioner i innovationsbolag, vilket bland annat innefattar att företaget inte varit verksamt i mer än tre år (Henrekson & Sanandaji, 2012).

KAPITEL 3

3. METOD

I metodkapitlet redogör vi för forskningsmetoden som använts i studien. Först introducerar vi den teoretiska referensramen och tillvägagångssättet. Därefter redogör vi för urvalsmetoden, datainsamlingen och dataanalys. Slutligen diskuterar vi studiens reliabilitet och validitet.

3.1. Teoretisk referensram

Innan vi påbörjade studien gjorde vi en omfattande litteraturstudie för att finna tidigare forskning och teorier som var relevanta för ämnet och som kunde ligga till grund för frågeställningen. Under arbetets gång har vi även återvänt till litteratur och forskning för att komplettera materialet. De teorier som vi har grundat uppsatsen på är välrenommerade och vi har försökt hitta de ursprungliga forskarna bakom teorierna som lagts fram. Exempel på detta är forskning av Jensen och Meckling samt Eisenhart till agent-principalteorin och teorier av Vroom, Maslow och Herzberg till motivationsteorier. Utöver detta har vi varit noggranna med att komplettera de grundläggande teorierna med stöd från empiriska studier av andra forskare. För att ha ett kritiskt förhållningssätt har vi även lyft fram kompletterande teorier eftersom grundteorierna i många fall är ett par decennier gamla, såsom rättviseteorins bidrag till förväntningsteorin. Dessutom har vi till samtliga huvudteorier presenterat kritik mot teorierna och visat eventuella brister. Ofullkomligheterna i de rådande teorierna visar även att vår studie är intressant, eftersom det indikerar att ytterligare forskning behövs.

3.2. Forskningsdesign

Studien är gjord med en tvärsnittsdesign eftersom vi har samlat in data från flera olika företag vid samma tidpunkt med syftet att upptäcka mönster eller samband (Bryman, 2004). Vi har valt en abduktiv ansats, vilket är en kombination av en deduktiv och en induktiv ansats

(Patel & Davidson, 2011). En deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån befintliga teorier och därefter prövar teorierna. En induktiv innebär att forskningen styr teorin och generaliserbara teorier tas fram genom forskningsresultatet (Bryman & Bell, 2005). Den abduktiva ansatsen innebär därmed att man går mellan befintliga teorier och verklighet genom att testa och omformulera teorier. Fördelarna med detta arbetssätt är att forskaren inte blir lika låst som vid en induktiv eller deduktiv ansats (Patel & Davidson, 2011). Till en början utgick studien från en kvantitativ ansats, som är objektiv och har en deduktiv inriktning, där kvantifiering vid insamlingen och analysen av data betonas (Bryman & Bell, 2005). Detta gjorde vi genom en enkätundersökning som skickades ut till urvalsgruppen. Efter att ha återfått svaren på enkäten insåg vi behovet av djupintervjuer och återgick till litteraturstudier för att anamma en kvalitativ ansats i stället. Denna ansats bygger på induktion där vikten snarare läggs på individens tolkning av verkligheten än kvantifierbara data (Bryman & Bell, 2005).

3.3. Tillvägagångssätt

Vi började arbetet med litteraturstudier för att hitta en intressant frågeställning för vår uppsats. Eftersom teorierna och tidigare undersökningar pekade på att användandet av personaloptioner är vanligt förekommande i Sverige och att det var särskilt förekommande inom IT-sektorn kom vi fram till frågeställningen: Finns det en korrelation mellan användandet av personaloptioner och motivationen hos de anställda och resultatet i ett företag? Med det som utgångspunkt designade vi en enkät (se bilaga 8.3 Enkät) som skulle ligga till grund för en korrelation mellan motivationen, resultatet och användandet av personaloptioner i företag.

Efter att ha utformat enkäten och gjort urvalet av företag, tog vi telefonkontakt med de verkställande direktörerna på företagen för att kunna presentera studien och säkerställa att vi fick mailadresser till vederbörande, eftersom de har god insyn i företagets lönestruktur. Under

samtalen följde vi en i förväg förberedd mall (se bilaga 8.1 Mall för telefonsamtal) där vi presenterade syftet med studien, varför de svarande innefattades av urvalet samt tidsomfattning för att besvara enkäten. Under samtalet fick de verkställande direktörerna ge medgivande till att besvara enkäten som därefter skickades till dem via mail. I mailet upprepades informationen med ytterligare detaljrikedom för att säkerställa att det inte fanns några oklarheter (se bilaga 8.2 Mall för mail).

I mailet betonades att alla uppgifter skulle behandlas konfidentiellt och att resultatet endast skulle presenteras i aggregerad form. Vi säkerställde att vi skulle kunna urskilja vilket svar som tillhörde vilket företag genom att de fick uppge namnet på sitt företag i den första frågan. Detta möjliggjorde även att vi kan skicka ut resultatet av studien till de svarande företagen när uppsatsen är sammanställd. Efter cirka två veckors tid skickade vi ut en påminnelse till de företag som ännu inte hade svarat, vilket resulterade i att vi fick in ytterligare cirka 10 svar och uppnådde en total svarsfrekvens på 51 %.

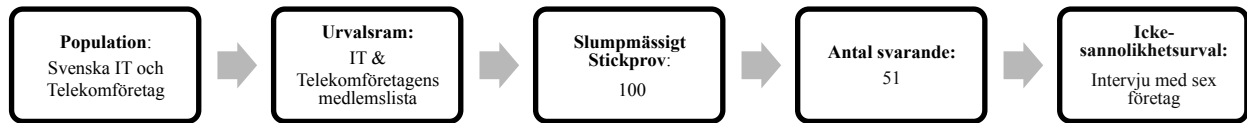
Vid analys av svaren på enkäten insåg vi att endast två av 51 svarande företag uppgav att de använde sig av personaloptioner. Detta omöjliggjorde en korrelationsstudie och vi återgick till litteraturstudier för att finna en frågeställning som passade iakttagelserna. När detta genomförts valde vi ut sex intressanta företag att göra djupintervjuer med. Vi utarbetade en mall för att samtliga företag skulle få samma information när vi kontaktade dem för att boka in en telefonintervju vid ett senare tillfälle (se bilaga 8.4 Mall för introduktion vid telefonintervju). Vid inbokningen av samtalen framkom det att de två företagen som uppgett att de använde sig av personaloptioner inte hade detta, utan använde sig av teckningsoptioner. Vi valde dock att intervjua företagen ändå, eftersom teckningsoptioner i de flesta avseenden liknar personaloptioner. Därefter utformade vi en intervjuguide med i förväg definierade frågor (se bilaga 8.5 Intervjuguides). Därefter utförde vi intervjuerna som sammanställdes i empirikapitlet.

3.4. Urval

Eftersom tidigare forskning visar att användandet av personaloptioner i USA är större inom IT-branschen än i övriga branscher (Anderson et al., 2000) valde vi att undersöka det generella användandet av personaloptioner i den svenska IT-branschen. Därmed utgörs populationen av hela den svenska IT-branschen. Urvalsramen består av företag som är med i branschorganisationen IT & Telekomföretagen. Det är en branschorganisation med 1 102 företag som tillsammans har cirka 100 000 anställda och vars syfte är att driva och utveckla den svenska IT och Telekommarknaden (IT & Telekomföretagen, 2013).

Urvalet gjordes med hjälp av ett slumpmässigt stickprov från IT & Telekomföretagens medlemsregister och med hjälp av slumpfunktionen i Microsoft Excel. Stickprovet justerades genom att vi tog bort företag som hade mindre än 20 anställda och företag med ledningen placerad i ett annat land än Sverige. Anledningarna till justeringarna var att företag med mindre än 20 anställda ofta har en ägarstruktur som skiljer sig väsentligt från resterande företag, samt att företag med ledningen placerad i ett annat land än Sverige inte faller inom ramen för populationen, svenska IT-företag. Totalt skickade vi ut 100 mail med enkäten och det var 51 företag som svarade, vilket innebär att en svarsfrekvens på 51 %.

Företagen som valdes ut till intervju från det slumpmässiga stickprovet utsågs genom ett icke-sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2005). Detta urval baserades på att vi ville intervjua de två företag som uppgav att de använde sig av teckningsoptioner, eftersom det är ett incitamentsprogram som har mycket gemensamt med personaloptioner. Vi ville även intervjua de två företag som uppgav att de tidigare hade använt sig av personaloptioner, eftersom de rimligen har en god inblick i användandet personaloptioner. Därefter kompletterade vi med två företag som matchade de andra fyra företagen i storlek och antal anställda för att ge jämförbarhet.

Figur 3. Urvalsprocessen

3.5. Datainsamling

I den kvalitativa och den kvantitativa metoden har vi i samtliga fall, när vi varit i kontakt med företagen, använt oss av i förväg skrivna och standardiserade mallar. Detta gäller såväl telefonsamtal som mailutskick och introduktionstexten på enkäten, vilket innebär att samtliga företag har fått samma information (Bryman & Bell, 2005).

3.5.1. Kvantitativ

Den kvantitativa datainsamlingen gjordes genom en webbaserad enkät (se 8.3 Enkät) som skickades till de utvalda företagen via mail. Vi valde denna typ av datainsamling eftersom det är ett snabbt och smidigt sätt att nå ut till många respondenter. Det är även en mindre subjektiv metod för datainsamling då det inte medför intervju effekter (Bryman & Bell, 2005).

Dock finns det svagheter med denna metod, till exempel att det är risk för ett stort bortfall (Bryman, 2004). Vi genomförde flera åtgärder för att motverka svagheter. Genom att vi initialt kontaktade företagen via telefon fick företagen kännedom om vårt mailutskick innan det nådde dem och den personliga kontakten leder till en ökad svarsfrekvens. Ett problem med ett enkätutskick är dessutom att det inte går att kontrollera vem som har besvarat frågorna, vilket innebär att vi inte med säkerhet kan veta att rätt person har besvarat enkäten (Bryman, 2004). Att vi hade personlig kontakt med rätt person och såg till att vi fick den personliga mailadressen till vederbörande har dock minskat risken. För att öka trovärdigheten använde vi oss av en attraktiv och enkel layout på enkäten (Bryman, 2004). Det är även av vikt att

enkäten inte är för lång (Bryman, 2004) och vi var därför noggranna med urvalet av frågor och underströk i instruktionen att den endast skulle ta mellan fem till tio minuter att besvara.

Utformning av enkätfrågor

Enkäten var utformad med totalt 35 frågor, men beroende på vad företagen svarade på vissa nyckelfrågor hoppades ett antal frågor över. Om respondenten exempelvis svarade ”Nej” på frågan om de använde sig av personaloptioner, så ströks frågorna gällande användandet av personaloptioner automatiskt. Detta innebär att majoriteten av respondenterna, de som svarade ”Nej”, besvarade ett betydligt mindre antal frågor än de som svarade ”Ja”.

Till skillnad från en intervjusituation finns det vid ett enkätutskick ingen möjlighet att förklara frågorna för respondenten vid eventuella oklarheter (Bryman & Bell, 2005). Vi lade därför ner stor omtanke på att formulera frågorna för att minimera risken för missuppfattning och vi gjorde en pilotstudie på ett antal bekanta för att säkerställa att även utomstående förstod våra frågor.

Svarsalternativen på enkäten var horisontellt ordnade enligt en likertskala med samtliga svarsalternativ utformade på samma sätt för att undvika förvirring (Bryman, 2004). Likertskalan gick från 1 (Inte alls) till 6 (Väldigt mycket) och den svarande valde det alternativ som stämde bäst. Detta innebär att frågorna bestod av intensitetsfrågor (Andersson, 1994). Enkäten bestod av ett jämnt antal svarsalternativ eftersom vi ville att de svarande skulle tvingas ta ställning. Vid ett ojämnt antal svarsalternativ kan svaranden välja ett mittalternativ där de inte tar ställning, vilket medför att forskarna måste tolka ett osäkert svar (Andersson, 1994). Vi använde oss även av en tratt-teknik (Andersson, 1994) vid utformningen av frågorna där vi började med mer generella frågor, såsom företagsnamn och om de använde sig av personaloptioner, för att sedan smalna av till mer specifika frågor. Detta medför att den svarande vänjer sig vid situationen och känner sig bekväm (Andersson, 1994).

För att möjliggöra statistisk analys av svaren, vilket var den ursprungliga tanken med enkäten, använde vi till största delen slutna frågor. Användandet av slutna frågor innebär även en ökad jämförbarhet mellan de svarande och det ökar validiteten jämfört med en intervju då det inte är intervjuaren som skriver ner svaren. Ett problem med slutna frågor är att det finns en risk i att vad svararen önskar svara inte innefattas av de i förväg utformade svarsalternativen (Bryman, 2004). I situationer där vi antog att detta kunde vara ett problem gav vi därför de svarande möjlighet att själva specificera eller motivera ett svarsalternativ. Enkäten innehöll inte flera frågor i en, ledande frågor, alltför generella frågor eller frågor med negationer (Bryman, 2004)

3.5.2. Kvalitativ

Efter enkätstudien genomförde vi semistrukturerade intervjuer med sex utvalda företag. Semi-strukturerad intervju innebär att följa en i förväg bestämd mall med frågor, men med en frihet att ändra ordningen på frågorna samt ställa uppföljningsfrågor till den intervjuade personen baserat på vederbörandes svar. Detta gör att intervjuaren blir mer flexibel och minimerar risken att missa viktiga detaljer (Bryman & Bell, 2005).

Vi valde telefonintervjuer av praktiska skäl då företagen är utspridda runt omkring Sverige. För att kunna återgå till svaren och vara säkra på att vi uppfattat det intervjupersonen sagt rätt, spelades samtliga intervjuer in. Fördelarna med inspelning är även att det gör tolkningen av intervjuerna mer objektiv då det förbättrar minnet hos intervjuarna samt underlättar en mer detaljerad analys (Bryman & Bell, 2005).

Utformning av intervjuguide

För att minimera risken för subjektivitet och säkerställa att frågeställningarna vi var intresserade av skulle täckas av intervjuerna, förberedde vi en intervjuguide i förväg (se bilaga 8.5 Intervjuguides). Intervjuguiden innehöll en grund som var densamma för samtliga företag, vilket medför jämförbarhet mellan företagens svar. Med grundmallen som utgångspunkt,

sammanställdes tre specifika intervjuguider; en för företagen som hade teckningsoptioner, en för företagen som tidigare haft personaloptioner och en för företagen som aldrig använt sig av personaloptioner. Intervjuguiderna utgjorde sedan grunden för intervjuerna, men kompletterades även med relevanta uppföljningsfrågor under själva intervjun.

För att utforma frågorna korrekt följde vi Bryman & Bells (2005) rekommendationer i utformandet. Det innebär att frågorna inte var för specifikt utformade vilket uppmuntrar intervjupersonen att tänka fritt, att ledande frågor undveks och att vi hade sammanställt bakgrundsfakta om företagen innan intervjuerna för att vara pålästa om varje företags affärsmodell (Bryman & Bell, 2005). För att se till att frågorna var tydliga och relevanta genomförde vi en pilotstudie där vi testade vår intervjuguide på vänner och bekanta. På så sätt minskade vi risken att en utomstående person kunde misstolka frågorna.

Utförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes genom att en person utförde telefonintervjun efter den i förväg sammanställda intervjuguiden, samtidigt som två personer antecknade vad som sades. Under intervjun försökte vi följa Kvaales lista över krav på en framgångsrik intervjuare enligt Bryman & Bell (2005). Detta innebar till exempel att vi säkerställde att vi tolkade det intervjupersonen sade korrekt genom att kontrollera att vi förstått det som sagts och utveckla innebörden av detta (Bryman & Bell, 2005).

Nackdelen med en exakt transkribering av intervjuerna är att det är tidskrävande (Bryman & Bell, 2005). Eftersom vi ansåg att en ordagrann transkribering inte fyllde något syfte, då exakt formulering av intervjupersonen inte påverkade tolkningen av empirin, valde vi att göra anteckningar med fokus på svaren som var relevanta för ämnet. Vi fyllde därefter eventuella luckor genom att lyssna igenom inspelningen och komplettera anteckningarna innan vi sammanställde materialet.

3.6. Dataanalys

3.6.1. Kvantitativ

Analysen av enkäten begränsades av att utfallet inte motsvarade teorin. Eftersom inget företag använde sig av personaloptioner blev frågorna om personaloptioners påverkan på motivationen och anledningarna till varför företag använder sig av dem, som vi initialt planerat att bygga analysen på, obesvarade. Den information utöver detta som gick att hämta, var svaren på den öppna frågan där företagen uppmanats att motivera varför de inte använder sig av personaloptioner.

3.6.2 Kvalitativ

Analysen av det kvalitativa materialet gjordes med hjälp av grundad teori enligt Bryman & Bells (2005) beskrivning av denna. Det innebar att intervju svaren kodades vid analysen av materialet samt att vi hittade återkommande kategorier som vi delade in svaren i (Bryman & Bell, 2005). I enlighet med grundad teori arbetade vi löpande med vårt material under intervjuernas gång och gjorde kontinuerliga jämförelser med det empiriska materialet för att förbättra kommande intervjuer (Bryman & Bell, 2005). Under intervjuens gång insåg vi därför att det fanns kategorier som inte hade stor fokus i intervjuguiden eftersom vi utgått från att det inte skulle vara vanligt förekommande. Vi kunde därmed anpassa intervjuerna till materialet och ställa relevanta frågor om de nya kategorierna. Skiftningen mellan de olika stegen i analysprocessen är kännetecknande för grundad teori och säkerställer framkomsten av relevant data (Bryman & Bell, 2005).

Det har riktats en del kritik mot användningen av metoden som beskrivs i grundad teori. Denna kritik innefattar bland annat att teorin är vag på vissa punkter, till exempel vad som utgör skillnaden mellan ”kategori” och ”begrepp”. Andra kritiker menar att den grundliga kodningen och uppdelningen i kategorier leder till fragmentiserad data (Bryman & Bell,

2005). Eftersom det är den mest inflytelserika och vanligt använda strategin för att analysera kvalitativ data (Bryman & Bell, 2005) anser vi att dess vida användning ger metoden validitet.

3.7. Validitet och reliabilitet

3.7.1. Extern validitet

Den externa validiteten avser att göra ett så representativt urval och stickprov som möjligt för att resultatet av studien ska kunna generaliseras över hela populationen (Bryman, 2004). Vårt urval består av ett stickprov från IT & Telekomföretagens medlemsregister. Medlemmarna består 1 102 företag av varierande storlek och geografisk spridning. Med tanke på branschorganisationens storlek och medlemmarnas verksamhet anser vi det rimligt att företagen är representativa för den svenska IT-branschen. Eftersom stickprovet har tagits fram med en slumpmetod är vår slutsats att urvalsmetoden är tillräckligt god för att kunna säkerställa ett representativt urval med hög extern validitet på enkätunderlaget. Dock var svarsfrekvensen på enkäten endast 51 %, vilket enligt Bryman (2004) endast är knappt godkänt (Bryman, 2004).

Urvalet till intervjuerna har en lägre extern validitet då detta urval inte skett genom ett sannolikhetsurval, vilket ökar risken för samplingsfel. Detta är fel som beror på att urvalet inte är helt representativt för populationen (Bryman & Bell, 2005). Vi är medvetna om att urvalsmetoden utgör en möjlig felkälla och vidare forskning kring området krävs för att kunna göra generaliseringar. Eftersom det ursprungliga urvalet var slumpmässigt och relevanta faktorer, såsom de verkställande direktörerna insyn i personaloptionsprogram, beaktats vid urvalet till intervjuer samt att stor försiktighet iakttogs vid insamlandet av data, anser vi dock att vår uppsats har en tillräckligt hög extern validitet för att vara ett intressant bidrag.

3.7.2. Ekologisk validitet

Den ekologiska validiteten innefattar huruvida resultatet av en studie är tillämpningsbar i människors vardag eller om det är en produkt av en onaturligt producerad miljö som har föga relevans i verkliga livet (Bryman & Bell, 2005). Eftersom vi har valt ett ämne som är relevant i dagens näringsliv och har utfört intervjuerna i intervjupersonernas naturliga miljö drar vi slutsatsen att studien har en hög ekologisk validitet.

3.7.3. Reliabilitet

Reliabiliteten i en studie berör huruvida resultatet av studien blir detsamma om den genomförs på nytt, eller om slumpen eller eventuella brister har påverkat utfallet. Frågan är främst tillämpningsbar vid kvantitativa studier (Bryman & Bell, 2005). I den kvantitativa metoden har vi försökt uppnå en hög reliabilitet genom att utforma enkäten med tidigare forskning och teorier som grund. Exempelvis baserades frågorna som mätte motivation på förväntningsteorin och de variabler som teorin innehåller. Förutsättningarna för den kvalitativa ansatsens reliabilitet har förbättrats genom noggrann utformning av frågorna och användandet av standardiserade mallar. Genom att intervjuerna spelades in kunde vi återgå till materialet och säkerställa att vi tolkat det likvärdigt och därmed höja den interna reliabiliteten.

KAPITEL 4

4. EMPIRI

I följande kapitel presenterar vi först kvantitativt material från enkätundersökningen. Därefter redogör vi för det kvalitativa materialet som sammanställts av intervjuerna.

4.1. Kvantitativ empiri

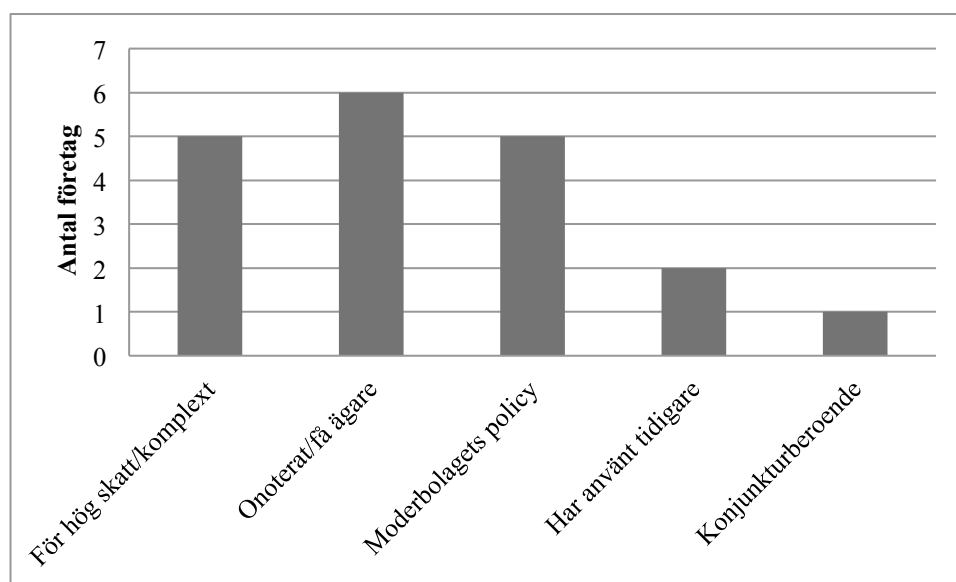
4.1.1. Enkätundersökning

Utfallet av enkäten blev inte som förväntat, eftersom inget av de 51 svarande företagen använde sig av personaloptioner. Enkätens viktigaste bidrag till uppsatsen blev därmed att konstatera att användningen av personaloptioner inte är vida utspridd på den svenska IT-marknaden, samt att ligga till grund för urvalet av djupintervjuer. De svar som gavs på frågan ”*Motivera varför ni inte använder er av personaloptioner*” var bristfälliga, då flertalet företag inte angav en specifik anledning till varför de valt bort personaloptioner, utan istället uppgav att de valt att använda sig av andra incitamentsprogram, såsom andra typer av delägarskap, aktierelaterade ersättningar eller övriga belöningssystem. Endast motiveringar från de verkställande direktörerna i 19 företag kunde bidra till vidare analys av återkommande teman.

En av de mest upprepade anledningarna som företagen uppgav var att personaloptioner ansågs vara för komplicerat och fem företag menade att höga skatter gör att det inte blir lönsamt. Det framhölls även att aktiekursen påverkas av konjunkturen snarare än individens prestation. En kommentar som flera företag uppgav var att de är ett dotterbolag i en stor koncern och att besluten fattas på moderbolagsnivå. Ett par företag lyfte även fram att detta gjorde att det inte var effektivt med personaloptioner eftersom avståndet mellan dotterbolaget och det börsnoterade moderbolaget är för stort, vilket medförde att dotterbolaget inte ansåg att de kunde påverka aktiekursen.

Sex företag framhöll även att det inte passade deras ägarstruktur, då de inte är börsnoterade utan ägs av grundaren och ett fåtal andra ägare som inte har för avsikt att släppa på kontrollen av bolaget. Enkäten indikerar även att användandet av personaloptioner har minskat de senaste åren, då två företag tidigare har haft detta incitamentsprogram, men avvecklat det. Ett företag nämnde IT-kraschen som en anledning till avvecklandet, eftersom det medförde att personaloptioner fick dåligt rykte. Diagrammet illustrerar fördelningen av de 19 nämnda företagens anledningar till att inte använda sig av personaloptioner.

Diagram 1. Anledningar till att inte använda sig av personaloptioner som framkom av enkäten



4.2. Kvalitativ empiri

4.2.1. Företagsinformation

Kvalitativ empiri har inhämtats från sex intervjuer med nedanstående svenska IT-företag. Eftersom företagen har ställt upp på anonyma intervjuer uppges inga namn och endast bakgrundsfakta som är relevant för uppsatsen presenteras, vilket sammanställts i tabellen nedan.

Företag	År i branschen (cirka)	Antal anställda (cirka)	Noterat	Incitamentsstrukturer
1	15	45	Noterat moderbolag	Har haft personaloptioner tidigare. Har idag resultatbonus och provisionssystem för säljare. Går mot att endast ha kvar säljprovision och för övriga anställda höja den fasta andelen av lönen och eliminera rörlig ersättning.
2	25	30	Onoterat	Har haft personaloptioner förr, har idag bonussystem som är riktat till samtliga anställda som baseras på den procentuella andelen av totala lönekostnader.
3	15	25	Onoterat	Inget monetärt rörligt belöningsystem, endast fast lön. Fokus på inre motivation.
4	25	100	Noterat moderbolag	Aktiesparprogram & resultatbonus. Baserat på medarbetares påverkan på resultatet ser tilldelningen och möjligheten till aktieinnehav olika ut.
5	20	280	Onoterat	Teckningsoptioner. 1,5 till 2 år mellan erbjudanden som sträcker sig över tre år. Det första programmet erbjöds endast ledningen, det andra programmet innefattade även lokala chefer och det tredje programmet erbjöds samtlig personal.
6	15	200	Alternativ börs. Aktier kan handlas en gång i månaden	Teckningsoptioner. Ett till två program pågående som löper över tre år. Erbjudandet varierar mellan anställda beroende på befattningsnivå.

4.3. Intervjumaterial från företagen

Nedan följer en beskrivning av vad företagen ansåg var de främsta för- och nackdelarna med personaloptioner. Det empiriska materialet utgår från de för- och nackdelar som presenterades i teorin och kompletteras därefter med utökande anledningar. När ett företags åsikt om ett specifikt område inte presenteras innebär det att den verkställande direktören inte haft uppfattning om ämnet i fråga. När de företag som har teckningsoptioner presenterade åsikter om deras optionsprogram som även kan appliceras på personaloptioner, ingår även den informationen nedan.

4.3.1. Fördelar vid användandet av personaloptioner

Skapande av målkongruens

Verkställande direktörerna för företag 1, 2, 3, 4 och 5 ansåg att personaloptioner skapar en indirekt koppling mellan motiven hos innehavaren och aktieägarna, eftersom medarbetarna ser sig själva som ägare. Dock framhöll ingen av de verkställande direktörerna att detta var ett huvudargument till att införa personaloptioner. De två företagen som tidigare använt sig av personaloptioner, företag 1 och 2, uppgav att de införde detta system för att uppnå delägarskap för de anställda. Verkställande direktören i företag 5 framhöll även att aktieäggande, i alla dess former, bidrar till delaktighet och att företaget använder teckningsoptioner för att motivera nyckelpersoner och ge dem en känsla av ansvar för helheten.

Den verkställande direktören i företag 6, som använder teckningsoptioner, menade att incitamentsprogram inte bör fokusera på aktieägarnas intresse. Huvudsyftet med optionsprogram bör istället vara att få de anställda att tänka långsiktigt, vilket i många fall även sammanfaller med aktieägarnas intresse. Verkställande direktören i företag 3 belyste att argumentet endast är applicerbart om ägarintresset består av att maximera vinsten.

Alternativ vid kapitalbrist

De verkställande direktörerna för företag 4 och 5 ansåg att personaloptioner som alternativ till att sänka lönekostnaderna vid kapitalbrist, är ett av de viktigaste argumenten för ett införande av personaloptioner. Den verkställande direktören för företag 5 uppgav att optionsprogram generellt kan bidra till att hålla nere lönenivåerna de år då företag har finansiella svårigheter. Den verkställande direktören för företag 6 menade att lönemotivet endast är relevant när medarbetarna har liknande kunskapsnivå om innehållet i affärsidén i nystartade bolag, eftersom det är av vikt att alla medarbetare är lika insatta i företagets möjligheter och risker.

Den verkställande direktören i företag 1 såg däremot inte kapitalbrist som en stark anledning till införandet. Han höll dock med om att nystartade bolag kan föra detta resonemang eftersom de inte kan erbjuda samma trygghet som stora och väletablerade bolag. Det medför att anställda vid nystartade bolag krävs på en insats i form av att acceptera en längre lön, alternativt att acceptera högre risk, i form av att arbeta på ett mindre stabilt företag. Uppoffringen måste kompenseras och personaloptionerna utgör därför en möjlig ersättning. Verkställande direktören för företag 2 instämde att lönemotivet kan vara ett argument, men var skeptisk till modellen och menade att det är tveksamt om ett företag som inte kan betala ut lön har en hållbar affärsidé.

Behålla nyckelkompetens

De verkställande direktörerna i företag 1, 2, 4 och 5 uppgav att attrahera och behålla nyckelkompetens, är den främsta anledningen till varför företag inför personaloptioner. Den verkställande direktören i företag 6 menade att optionsprogram är ett medel för att attrahera de mest kompetenta medarbetarna på marknaden. De använder till exempel sitt teckningsoptionsprogram som ett verktyg för att motivera seniora medarbetare som inte har ambitioner att nå en ledarposition, men som kräver delägarskap. Den verkställande direktören i företag 1 lyfte även fram att personaloptioner förekommer i IT-branschen i större utsträckning än i andra branscher eftersom det råder personalbrist i denna bransch och personaloptioner är ett medel för att locka till sig och behålla anställda.

Företag 3 menade att personaloptioner kan locka till sig personal, men ansåg inte att det är ett bra medel för att behålla nyckelpersonal. Om personal endast stannar inom företaget för att nyttja sina optioner är det av fel anledning, eftersom de bör arbeta inom företaget för att de brinner för sina uppgifter. Trots att företag 6 använder sig av teckningsoptionsprogram för att behålla nyckelkompetens, framhöll den verkställande direktören även att argumentet kan vara problematiskt på dagens arbetsmarknad då de anställda är mer trogna till projekt än till specifika företag.

Ytterligare fördelar som framkom under intervjuerna

De verkställande direktörerna i företag 1 och 4 nämnde strävan att visa sig villig att dela med sig av framgång, och därmed vinsten, som ett argument till att använda sig av personaloptioner. Verkställande direktörerna för företag 3 och 5 ansåg att personaloptioner är speciellt lämpade för nystartade bolag, såsom vid mindre och kompetensbaserade företag, där individen har stor påverkan på företagets lönsamhet.

4.3.2. Nackdelar vid användandet av personaloptioner*Svagt samband mellan prestation och belöning*

Enligt den verkställande direktören i företag 1 var det svaga sambandet mellan individuell prestation och belöning en stor nackdel med personaloptioner som incitamentsprogram. Den verkställande direktören på företag 5 utvecklade detta resonemang genom att framhålla att enskilda individer inte kan kontrollera optionernas utfall, utan att utfallet beror på faktorer i omvärlden, såsom konjunktur, samt företaget i sin helhet. Företag 6 som använder sig av teckningsoptioner har till exempel uppmärksammat att delägarskap tycks vara av mindre intresse bland de anställda ju större företaget blir, vilket de erfarit när de expanderat från att vara 20 till 200 anställda.

Att det existerar ett svagt samband mellan prestation och belöning framhöll även den verkställande direktören på företag 3. Vederbörande trodde dock inte på individuell belöning, utan menade att gruppens resultat är mer relevant eftersom en arbetsplats är komplex och det därmed är svårt att hänföra vilken insats som ligger till grund för ett gemensamt resultat. Den verkställande direktören i företag 6 förde ett liknande resonemang och poängterade att det svaga sambandet mellan prestation och belöning är en större nackdel i företag där individer är lätt att ersätta.

Den verkställande direktören på företag 2 resonerade som ovannämnda, att incitamentsprogram i sig inte ger önskad effekt eftersom de anställda inte kan se en tydlig

koppling mellan prestation och resultat. Däremot argumenterade vederbörande för att motivationsnivån i ett företag inte kan sänkas på grund av användandet av personaloptioner, utan att motivationsnivån åtminstone är densamma som i ett företag som inte använder sig av personaloptioner. Vidare belyses att ett incitamentsprogram som baseras på företagets resultat kan bli meningslöst när individen inte direkt kan påverka utfallet, vilket medför att endast individanpassade incitamentsprogram kan öka den personliga motivationen.

Ledningen agerar i egenintresse

Den verkställande direktören i företag 1 och 3 tror att det är vanligt förekommande med redovisningsmanipulation av företagsledningen för att öka värdet på optionen vid inlösningsperiod. Uppfattningen som delades av de verkställande direktörerna i företag 4 och 6, är att det kan finnas en risk för att ledningen skall agera i egenintresse, men att det inte är vanligt förekommande. Risken ökar däremot om ledningen erbjuds stora innehav av optionsprogram. De verkställande direktörerna i företag 2 och 5 menade däremot att det är svårt att påverka resultatet och att det därmed utgör en låg risk.

Hög beskattning

Samtliga företag som använt sig av ett monetärt incitamentsprogram, uppgav att skatten är den främsta nackdelen med personaloptioner. Vidare framkom att utan de oförmånliga skatterna hade företag 5 erbjudit personaloptioner istället för att erbjuda teckningsoptioner. Nedanstående citat, av den verkställande direktören i företag 1, belyser vikten av beskattningen vid valet av incitamentsprogram.

”För varje program vi har tittat på pratar vi om skatteeffekten, inte i ambition att undvika skatt, utan i ambitionen att inte allting ska försvinna”

Ytterligare nackdelar som framkom under intervjuerna

Enligt den verkställande direktören i företag 6, är ägarnas krav på kontroll den huvudsakliga anledningen till varför ett företag väljer att inte använda sig av personaloptioner. Ägare som vill inneha 100 % av aktierna och därmed kontrollen, kommer därmed inte införa personaloptioner.

De verkställande direktörerna i företag 4, 5 och 6 menade att det inte är lika attraktivt att få optioner i ett företag om det inte finns en aktiv handel för aktierna. Den verkställande direktören för företag 5 framhöll även att det föreligger en risk när innehavaren av optionen löser in optionerna utan att kunna säkerställa ett datum när det kommer vara möjligt att sälja aktierna, vilket förekommer när det inte finns en likvid marknad för aktierna. Detta problem har företag 6 löst genom att, om optionerna har varit lönsamma, erbjuda sig att köpa tillbaka aktierna från de anställda. Den verkställande direktören i företag 6 framhåller även att personaloptioner bidrar till att de anställda utsätts för låg riskdiversifiering då de binder upp sparkapital till samma företag som de får sin inkomstkälla från.

Verkställande direktörerna i företag 1, 2 och 5 framhöll att det råder en negativ syn på personaloptioner efter IT-kraschen som tog vid i början av 2000-talet. Den verkställande direktören i företag 2 förklarade det genom att individer sattes i personlig konkurs eftersom det höga värdet på optionerna bidrog till enorma skatteskulder. När företagets värde gick ner i följd av krisen blev optionerna värdelösa och när de anställda inte fick ut några vinster kände de sig lurade och tappade tilltro för företagen, vilket slutligen bidrog till minskad motivation. Den verkställande direktören för företag 6 framhävde även att det finns flertalet avskräckande exempel där de anställda har förlorat stora summor pengar på optionserbjudanden.

Den verkställande direktören i företag 2 framhöll även att ett problem som existerar i alla former av monetära rörliga incitamentsstrukturer är att den rörliga delen slutligen blir något som personalen räknar med i grundlönen. Det medför att incitamentsprogrammet förlorar förmågan att motivera personalen. Företag 1 följde liknande linje och går mot en utveckling

att höja den fasta andelen av lönen och ta bort den rörliga ersättningen för ett stort antal anställda.

Den verkställande direktören i företag 5, som använder sig av teckningsoptioner, upplevde dessutom att det var svårt att sprida kunskap om teckningsoptionserbjudandet till de anställda, vilket vederbörande tror är anledningen till varför endast 50 % av de anställda valde att delta i deras program. Vidare påpekades att optionsprogrammets komplexitet ställer höga krav på de anställdas kunskaper om optionsprogrammen. Problem som belystes var att när anställda inte har möjlighet att lösa in sina optioner, till exempel på grund av att de inte kunde betala lösenpriset vid lösendagen, kan de uppfatta denna situation som att de har förlorat premien. Om aktierna går upp ytterligare förstärks känslan av förlust.

De verkställande direktörerna i företag 3 och 5 framhöll att det vuxit fram en skepsis mot personaloptioner som grundar sig i uppfattningen om att ekonomiska incitament endast skapar kortsiktiga drivkrafter. De två företag som tidigare använt sig av personaloptioner, företag 1 och 2, uppgav att den huvudsakliga anledningen till varför de avvecklade detta incitamentsprogram var för att det inte bidrog till ökat engagemang för de anställda. Den verkställande direktören i företag 1 förklarar att de är på väg att avskaffa monetära belöningssystem och de satsar på att motivera sin personal med andra incitament:

”Vi stöttar med friskvårdsprogram, gemensamma aktiviteter på kvällar och sätter av pengar till sådana saker istället för till enskilda incitament.”

Den verkställande direktören i företag 1 menade att det idag är en mer selektiv inställning till monetära incitamentsstrukturer på marknaden, vilket innebär att företag är mer restriktiva mot införande av incitamentsprogram. Vidare hävdade vederbörande att det är viktigare att skapa en arbetsplats där medarbetarna trivs och menar att det är av vikt att den anställda tycker om att gå till jobbet. Den verkställande direktören i företag 2 utvecklade vikten av att

skapa inre motivation på en arbetsplats genom att framhålla att varumärket som arbetsgivare är av mer betydelse än produktvarumärket på marknaden. Denne tror att om företaget är en attraktiv arbetsgivare kommer det att leda till en bra prestation på marknaden, eftersom företaget då består av kompetenta medarbetare. Dessutom tror vederbörande att det finns bättre tillvägagångssätt än monetära incitamentssystem för att påverka medarbetarnas motivation.

Enligt den verkställande direktören i företag 3 är den främsta nackdelen med personaloptioner att det motverkar den inre motivationen genom att vara en form av monetär belöning. Vederbörande lyfte även fram generationsskillnader som en faktor som påverkar synen på inre motivation med exemplet att nyexaminerad personal tilltalas i större utsträckning av monetära belöningssystem. För en nyexaminerad medarbetare är alla arbetsuppgifter nya och intressanta, men för den personal som befunnit sig i företaget under en längre period blir arbetsuppgifterna en vardag och motivation måste därmed skapas inifrån. Det är därför av vikt att företagets verksamhet och arbetsuppgifterna stämmer överens med den anställdas värderingar. Att företag 3 idag har flertalet anställda som kan få högre lön på andra företag, men som väljer att stanna kvar hos dem, visar att monetär ersättning inte är av högsta prioritet för all personal. Den verkställande direktören tog sig själv som exempel och påpekade att han accepterade 15 000 kr lägre månadslön för att ta det nuvarande uppdraget.

När det råder negativ utveckling på börserna efterfrågas personaloptioner i mindre utsträckning, framhöll den verkställande direktören i företag 1. Den verkställande direktören i företag 6 vidareutvecklade argumentet och menade att eftersom synen på aktiemarknaden har varit negativ de senaste åren har även synen på personaloptioner varit det.

Den verkställande direktören i företag 2 hävdade det motsatta, det vill säga att incitamentsprogram bör öka i popularitet vid lågkonjunktur. Detta beror på att incitamentsprogrammen ska ge incitament till medarbetarna att förbättra resultatet. Vidare såg vederbörande inte någon anledning till att använda sig av incitamentsprogram när företaget

redan redovisar positiva resultat. Det här argumentet vidareutvecklar verkställande direktören i företag 5 som menade att personaloptionsprogram tjänar sitt syfte som bäst när det införs vid lågkonjunktur, då det finns större potential till att motivera personalen till att öka värdet och därmed öka de personliga vinsterna. Ett problem är dock den bristande kunskapen om programmens natur, vilket bidrar till att personaloptionsprogram blir populärt först vid högkonjunkturer eftersom personalen då inser fördelarna med programmet. Det är dock en stor sannolikhet att konjunkturen kommer vända, om programmet införs vid högkonjunktur.

I enkäten framkom även hur personaloptioners komplexitet påverkas av konjunkturen, då en av de verkställande direktörerna skrev:

”Vi är inte ett börsbolag, värdet på en aktie är därför svårt att bestämma. Kursen på aktien, speciellt om man ser de senaste åren, speglar ju inte alltid hur företag har gått utan framtida förväntningar. Att då få belöning efter framtida förväntningar blir ju extremt riskfyllt för de anställda. Personaloptioner är också på för lång sikt, därför blir det mer av ett lotteri, om optionen faller ut under en högkonjunktur blir det något, annars inte.”

KAPITEL 5

5. ANALYS

I detta kapitel analyserar vi empirimaterialet genom att sammankoppla resultatet av intervjuerna med teorierna som presenterades i teorikapitlet. Genom analysen besvaras frågeställningarna som vi introducerade i början av uppsatsen.

5.1. Fördelar vid användandet av personaloptioner

Som presenterats i teoridelen, finns flertalet fördelar med personaloptioner. Nämnade fördelar analyseras nedan med uppbyggnad från teorikapitlet, för att se hur väl de överensstämmer med verkligheten. Efter att ha resonerat kring de fördelar som presenterades i teoridelen, analyseras ytterligare fördelar som framkom av intervjuerna som inte innefattades av nämnda teorier.

5.1.1. Teoretiska fördelar

Skapande av målkongruens

Intervjuerna gav svagt stöd till agent-principalteorins argument att den främsta anledningen att införa ett utfallsbaserat kontrakt, såsom personaloptioner, är att skapa målkongruens mellan ledningen och aktieägarna. Även om de verkställande direktörerna höll med om att det kunde vara ett teoretiskt argument genom att man uppnår delägarskap, var det ingen som tyckte att detta argument var särskilt viktigt. Det styrker kritiken mot agent-principalteorin som menar att det är en föråldrad teori som kräver kompletterande teorier. En av de verkställande direktörerna poängterade att det inte räcker att se till aktieägarnas intresse utan att incitamentsprogrammet ska syfta till vad som är långsiktigt bäst för företaget. Flertalet av de verkställande direktörerna framhöll att en nackdel med personaloptioner är att det kan finnas ett svagt samband mellan prestationen och belöningen, vilket bidrar till att

personaloptioner misslyckas med målet att skapa målkongruens.

I samband med diskussionen gällande skapandet av målkongruens framkom frågan vad som egentligen är aktieägarnas intresse. Agent-principalteorin antar att det är att maximera aktieavkastningen, men det är inte nödvändigtvis fallet. I de företagen där inre motivation och att ha roligt på jobbet var de huvudsakliga incitamenten, lyftes det fram att en trivsam arbetsplats var ett viktigt mål för företaget. Om aktieägarna själva är anställda på företaget kan målet delas av de anställda, vilket innebär att målet för principalen inte är att få högsta möjliga avkastning på aktierna, utan snarare att pengarna återinvesteras i företaget för att öka arbetsglädjen. Den typ av företag som baserar sin verksamhet på vikten av inre motivation tycks därmed kasta om de fundamentala antaganden som agent-principalteorin bygger på.

Alternativ vid kapitalbrist

Möjligheten att sänka lönekostnaderna vid kapitalbrist ansågs av fyra av de verkställande direktörerna vara ett starkt argument för användandet av personaloptioner. De lyfte fram att denna fördel, som teorierna förespråkade, främst är viktig i nystartade företag där svårighet att betala ut löner kan uppstå samtidigt som företaget kan ha en hög potentiell aktieutveckling då värdeökningen kan öka markant i tillväxtfasen. En av de verkställande direktörerna var dock kritisk till argumentet och lyfte fram att det är tveksamt om ett företag har goda framtidsutsikter om det inte har tillräckligt med kapital att betala ut löner. Agent-principalteorin illustrerar hur utfallsbaserade kontrakt flyttar risken från principalen till agenten. I nystartade företag kan därmed risken som flyttas över till agenten potentiellt bli betydligt högre än i ett äldre, stabilare företag. Eftersom agenten är mer riskavert än principalen, bör risken kompenseras för genom att den förväntade avkastningen på personaloptionskontraktet är högre än i ett mindre riskfyllt företag.

Behålla nyckelkompetens

Fyra av de verkställande direktörerna ansåg att attrahera och behålla nyckelkompetens är den främsta fördelen med personaloptioner. Det visar att den inlåsningsseffekt som beskrivs i

teoriavsnittet är högst reell och ett starkt argument för användandet av personaloptioner. Det lyftes fram att argumentet var starkast för nyckelpersoner och i nystartade företag. I nystartade företag finns en stark koppling mellan nyckelpersoners agerande och resultat, eftersom de består av ett fåtal personer med direkt inverkan på företagets verksamhet. Den starka kopplingen, i samband med inlåsnings effekten, bidrar till ökad motivation när nyckelpersonerna känner att de har kontroll över utfallet och får direkt kompensation utifrån deras ansträngning. Utifrån förväntningsteorin innebär det att den anställde förväntar sig att dess ansträngning leder till bättre prestation, samt att prestationen leder till ett resultat som värderas högt av individen. Enligt förväntningsteorin är därmed personaloptioner särskilt effektiva för att behålla nyckelkompetens i nystartade företag.

En verkställande direktör lyfte dock fram problematiken som kan uppstå när en anställd stannar i företaget enbart för att lösa in sina optioner. Denna problematik är i linje med kritiken mot de yttre motivationsteorierna som visar att monetära belöningsystem kan skapa fel drivkrafter. Detta bekräftar Herzbergs teori, att det är faktorer som tillit och att trivas på arbetsplatsen som är effektivare för att få personalen att stanna kvar. Det bekräftar även kritiken mot agent-principalteorin som säger att inlåsnings effekten kan leda till minskad motivation om individen uppfattar att inlåsnings effekten är ett kontrollverktyg, vilken minskar den upplevda tilliten.

5.1.2. Ytterligare fördelar som betonades under intervjuerna

Vinstdelning

Två företag lyfte fram att syftet med att använda sig av personaloptioner är för att visa sig villiga att dela med sig av vinsten i företaget. Detta kan ses som en ren vinstdelning där företagen vill dela med sig av sin vinst, men även ett sätt att skapa incitament genom att de anställda känner att de är delaktiga i företagets resultat på samma sätt som vid delägarskap. Dock är det rimligen inget företag som inför personaloptioner enbart i vinstdelningssyfte,

eftersom det finns andra sätt att uppnå denna effekt som inte beskattas lika högt.

5.2. Nackdelar vid användandet av personaloptioner

Eftersom användandet av personaloptioner var obefintligt i enkätundersökningen, antyder det att nackdelarna med användandet av personaloptioner är mer omfattande än fördelarna. I analysen nedan analyseras först de nackdelar som presenterades i teorin och vad som framgick av dessa i empirin. Därefter analyseras de nackdelar som inte framkommit av teorin.

5.2.1. Teoretiska nackdelar

Svag koppling mellan prestation och belöning

Merparten av de verkställande direktörerna ansåg att den svaga kopplingen mellan prestation och belöning var en stor nackdel med användandet av personaloptioner, eftersom det minskar motivationen hos de anställda eller åtminstone inte bidrar till att öka motivationsnivån. Iakttagelserna går i linje med Cools et al. studie, som stärker betydelsen av förväntningsteorin genom att betona vikten av att belöningen är rättvist fördelad och att individen kan påverka utfallet. Graden av rättvisa styrs av till vilken utsträckning belöningen är rättvist fördelad, samt till vilken grad belöningen kan kopplas till prestationens ursprung. Detta medför att känslan av orättvisa kan infinna sig om den anställde upplever att denne har haft en avgörande eller bidragande roll till den positiva aktieutvecklingen, men inte har möjlighet att ta del av den. Upplever en individ att denne blir orättvist belönad kan detta slutligen leda till minskad motivationsnivå. De verkställande direktörerna nämnde i olika sammanhang faktorer som kan påverka aktiekursen eller kan medföra att individen upplever att kopplingen är svag, vilka presenteras nedan. Faktorerna innefattar konjunktorens påverkan, problematiken vid stora koncerner, att personaloptioner är ett komplext instrument som är svårt att förstå, samt risken att belöningen ses som en del i den fasta ersättningen.

Den främsta orsaken till den svaga kopplingen mellan prestationen och belöningen som

lyftes fram var konjunkturens påverkan. Flera av de verkställande direktörerna framhöll konjunkturens påverkan på aktiekursen och hur detta gjorde att belöningen inte nödvändigtvis fördelades rättvist utan styrdes av utomstående faktorer. Detta är i linje med det som presenterades i teorikapitlet. En intressant kommentar som vi inte funnit vid teoristudierna var att vid tillräcklig kunskap om denna egenskap hos personaloptioner, kan ett företag utnyttja faktumet att ett personaloptionsprogram kan vara olika lönsamt beroende på konjunkturen. En verkställande direktör lyfte exempelvis fram att personaloptioner är användbara under lågkonjunkturer, eftersom behovet av att förbättra ett resultat är som störst under denna period. När värderingen av ett företag är låg, vilket en lågkonjunktur kan bidra till, har aktien större chans att under options löptid öka i värde. Ett införande av ett personaloptionsprogram vid en lågkonjunktur har därmed stor möjlighet att öka i värde.

Personaloptioner är en rörlig ersättning som rimligen innebär att den fasta ersättningen är lägre än om ett optionsprogram inte införts. Detta faktum leder även till en anpassningsförmåga vid lågkonjunkturer och övriga perioder då företaget möter finansiella utmaningar, då försämrat resultat leder till en minskning av den rörliga ersättningen. Vid hög fast ersättning kan det vara svårt för företagen att anpassa sig till rådande ekonomiska klimat då den fasta ersättningen är betydligt svårare att sänka. Om det är svårt för företaget att sänka lönekostnaderna kan det slutligen leda till att företaget måste säga upp personal för att överleva finansiella svårigheter.

Ett problem som kan uppstå är att individer som saknar förståelse för optionsprogram vill införa personaloptionsprogram vid högkonjunkturer eftersom de först då inser den höga potentiella avkastningen. Detta kan innebära en högre riskfaktor eftersom en högkonjunktur ofta följs av en lågkonjunktur, vilket medför att de sent införda optionsprogrammen inte leder till vinst. Detta visar att den svaga kopplingen mellan prestation och belöning kan utnyttjas av företagen till deras fördel om de har kunskap om detta, då de till exempel kan bidra till att sänka lönekostnaderna vid en lågkonjunktur.

Både enkäten och intervjuerna poängterade svårigheten med personaloptioner vid stora företag. Ju större företagen blir, desto mindre förväntar sig den enskilde anställde att vederbörande kan påverka resultatet. En av de verkställande direktörerna hade märkt tydlig skillnad i deras teckningsoptionsprogramms förmåga att motivera personalen när företaget växte, eftersom detta förminskade individens möjlighet att påverka aktiekursen. Det blir ännu tydligare när företaget är en del i en större koncern och optionerna utges på det noterade företagets aktier. Då är möjligheten för den anställde i dotterbolaget att påverka moderbolagets aktiekurs begränsad och vilket lyftes fram av flera verkställande direktörer i enkäten som en anledning till varför de valt att inte använda sig av personaloptioner.

Ytterligare ett problem som togs upp i både intervjuerna och enkäten var att personaloptioner är ett komplext system som är svårt att förstå, både för de som inför det och för en anställd som ska ta del i belöningen. Även beskattningssystemet är komplicerat och det kan vara svårt att förstå vad det är som gör att den anställda får en viss summa pengar i handen. Komplexiteten framgår tydligt då de företag som uppgav att de använde sig av personaloptioner i enkäten, i själva verket använde sig av teckningsoptioner. Det råder därmed förvirring i vad som skiljer olika optionsprogram åt. Komplexiteten bidrar till en svag koppling mellan prestation och belöning eftersom systemet kan vara för komplext för att de anställda ska förstå hur deras individuella handlingar leder till en högre vinst på personaloptionerna. Om de anställda inte är införstådda med vad som påverkar optioners utfall, kan det leda till att de känner sig lurade på den eventuella premiekostnaden och tappar tilltro för företaget när de inte får ut några vinster om företagets värde har minskat vid inlösendagen. Är den anställde införstådd med komplexiteten av personaloptioner kan förväntningen på utfallet vara mer realistisk. Dock kan ökad kunskap om personaloptioner bidra till att den anställde upplever att det inte är sannolikt att en viss prestation kommer att leda till ett bestämt utfall, till exempel att konjunkturen har stor påverkan, vilket därmed bidrar till minskad motivationsnivå enligt förväntningsteorin. Denna komplexitet lyftes fram

av flera verkställande direktörer som en anledning till att personaloptioner främst bör införas till ledningen som rimligtvis har en bättre förståelse för hur personaloptioner fungerar.

I intervjuerna uppmärksammas att det svaga sambandet har större negativ inverkan på en arbetsplats där individerna är utbytbara, eftersom samma resultat då kan uppnås av en ersättare. Det är svårare för ett företag att finna en ersättare till en tjänst med stort beslutsfattande, spetskompetens eller direkt inverkan på företagets verksamhet, eftersom det ställer högre krav på kompetens. Detta stödjer även åsikterna om att personaloptioner inte bör vara en brett incitamentsprogram, utan endast tilldelas nyckelpersoner, som i de flesta fall inte är lika ersättningsbara. Om personaloptioner endast tilldelas nyckelpersoner med möjlighet att påverka företagets resultat förstärks kopplingen mellan prestation och belöningens utfall.

En annan bidragande faktor till varför de verkställande direktörerna ansåg att monetära incitamentsprogram inte ökade motivationsgraden hos de anställda, var att den rörliga ersättningen riskerar att ses som en del av den fasta lönedelen när den delats ut under en längre period. Om det finns personaloptionsprogram som löper ut årligen finns risken att de anställda tar belöningen för givet och incitamentet till att anstränga sig ytterligare försvinner. En anledning till varför de anställda slutligen räknar med belöningen kan vara för att belöningsystemet är felaktigt utformat.

Ledningen agerar i egenintresse

Intervjuerna med de verkställande direktörerna gav inget entydigt svar på om ledningen agerar i egenintresse för att påverka utfallen från personaloptionerna, varken gällande hur vanligt förekommande detta problem var eller hur enkelt det var att genomföra. Värt att uppmärksamma är att de två företag som ansåg att det var störst risk för att ledningen skulle agera i egenintresse, inte använde sig av eller befann sig i en avvecklingsfas av monetära belöningsystem. Eftersom redovisningsreglerna styr hur ett företags resultat rapporteras och därmed även möjligheterna till redovisningsmanipulation, samtidigt som företagskulturen skiljer sig mycket mellan USA och Sverige, är det inte självklart att ett fenomen som

bekräftats i USA går att identifiera i Sverige. Dock ger empirin inte tillräckligt material i denna fråga, vilket medför att en tillfredsställande analys inte kan presenteras.

Hög beskattning

Den främsta nackdelen som lyftes fram under intervjuerna såväl som enkäten var den oförmånliga beskattningen av personaloptioner. Eftersom största delen av vinsten försvinner vid beskattningen som kan bli så hög som 67 %, är personaloptioner ett ineffektivt belöningsystem och det är tveksamt huruvida anställda är villiga att göra en insats i form av att acceptera en lägre lön, eller en mer osäker anställning, för att bli ersatta med personaloptioner. I teorikapitlet belystes att en kritik mot agent-principalteorin var att den inte tar hänsyn till omvärldsfaktorer såsom branschspecifika faktorer eller beskattningen i ett land. Studien styrker alltså denna kritik eftersom den indikerar att beskattningen är en fråga som är viktigare än att skapa målkongruens och att detta är en av de viktigaste aspekterna ett företag överväger innan de väljer att införa ett incitamentsprogram. Eftersom beskattningen är så pass hög utesluter företag personaloptioner som ett alternativ innan övriga för- och nackdelar värderas, då det primära syftet är att ge personalen belöning utifrån deras ansträngning. Incitamentsprogram som ger ökad belöning för de anställda utan att innebära en ökad kostnad för företagen är därför att föredra ifrån både ledningen och de anställdas perspektiv.

5.2.2. Ytterligare nackdelar som betonades under intervjuerna

Avsaknad av inre motivation

En avgörande nackdel med användandet av personaloptioner, som framkom under intervjuerna, berörde monetära incitamentsprogram i sin helhet. Flera av de verkställande direktörerna var kritiska till monetära incitamentsprogram och ställde sig frågande till dess effektivitet i att motivera personalen. Två av de sex företagen gick i dagsläget från monetära incitamentsprogram till en struktur där man motiverar sin personal genom att rikta fokus mot företagets värderingar och erbjuda personalen intressanta arbetsuppgifter. De ansåg även att

det var en växande trend i samhället som de uppmärksammat hos sina branschkollegor. Även i enkäten nämndes att de svarande inte ansåg att personaloptioner skapade rätt drivkrafter hos de anställda.

Studien visar att det finns individer som är villiga att sänka sin lön om det innebär att de har roliga arbetsuppgifter samt känner att de har möjlighet att påverka sitt arbete. Detta går i linje med teorier inom inre motivation som menar att nämnda faktorer är viktigare än monetär belöning gällande skapade av motivation. Det styrker även kritiken mot agent-principalteorin, som menar att teorin är baserad på en förenklad bild av verkligheten och att inre motivationsfaktorer är viktigare för att skapa ett framgångsrikt företag än utfallsbaserade kontrakt. Det bekräftade även den kritik som riktats till agent-principalteorin som innebär att monetär belöning kan ha en motsatt effekt än den avsedda då detta kan leda till minskad inre motivation. Om agenten finner att personaloptionsprogrammet är utformat i ett kontrollerande syfte, kan det enligt kritiken presenterad av Cuevas-Rodríguez et al. leda till ökad misstro mellan agenten och principalen samt bidra till minskad motivation och minska kreativiteten. Som tidigare nämnts tog en av de verkställande direktörerna upp inlåsnings-effekten som ett exempel då det kan innebära att medarbetare som inte trivs på arbetsplatsen stannar i enda syfte att få utdelning på sina personaloptioner.

Vikten av inre motivation på arbetsmarknaden implicerar att individer i dagens samhälle har kommit så pass långt att de befinner sig i toppen av Maslows behovspyramid där alla de grundläggande behoven är uppfyllda och det viktiga blir strävan efter självförverkligande. Enligt Hertzbergs motivationsteori kommer de anställda att kräva mer monetär belöning som kompensation om fokusering inte ligger på rätt förhållanden. Det kan därmed bli dyrt för de företag som inte fokuserar på att skapa inre motivation, utan endast fokuserar på monetära belöningsystem.

Risker vid onoterade företag

Ett annat problem som lyftes fram under intervjuerna och enkäten är att personaloptioner inte är ett optimalt belöningsystem om det inte finns en aktiv marknad för företagets aktier, det vill säga om företagen inte är noterade på en börs. Detta är en riskfaktor för personalen då de inte med säkerhet vet när de kan sälja av aktierna och de verkställande direktörerna påpekade att intresset för personaloptioner bland de anställda är lågt om företaget inte är börsnoterat. Dock finns alternativet att företaget kan erbjuda att köpa tillbaka aktierna från de anställda. Denna risk är problematisk eftersom agenten enligt agent-principalteorin är mer riskavert än principalen och därmed vill undvika ökad risk. Detta förklarar varför flera företag i enkäten som är onoterade valt bort personaloptioner av denna anledning.

Leder till låg riskdiversifiering

Ett av de grundläggande problemen i agent-principalteorin är att agenten är mer riskavert än principalen eftersom agenten inte har samma möjlighet att diversifiera sin risk utan har en stor del av sin inkomst och sparkapital från företaget vederbörande arbetar på. Ett utfallsbaserat kontrakt diversifierar inte agentens risk, men bidrar till att agenten blir mer villig att ta större risker och agera som aktieägare. Agenten har med andra ord fortfarande en låg riskdiversifiering. En av de verkställande direktörerna lyfte fram den låga riskdiversifieringen som ett problem med personaloptioner, eftersom personaloptioner gör att den anställde har sitt sparkapital bundet till företaget under hela optionsprogrammets löptid, vilket minskar möjligheten till riskdiversifiering jämfört med andra incitamentsprogram. I ett årligt bonusprogram där en anställd kan återinvestera bonusen i andra investeringsformer som är negativt korrelerade med hur det går för företaget eller som är mindre riskfyllda, såsom statsobligationer, leder till en högre riskdiversifiering. Detta innebär att personaloptioner är ett program som är relativt riskabelt för den anställde.

Ägarna förlorar kontroll

Slutligen lyftes även problematiken kring den förlorade kontrollen för de befintliga ägarna vid införandet av personaloptioner fram. Inlösen av personaloptioner innebär en utspädningseffekt där nuvarande aktieägare får mindre kontroll över företaget genom att de måste ge upp en del av sitt ägande till innehavarna av personaloptionerna. Till exempel i små familjeföretag där ett fåtal personer äger samtliga aktier kan de vara ovilliga att ge upp ägandet. Detta visar att personaloptioner inte är lämpligt under alla omständigheter. Detta problem lyftes fram såväl under intervjuerna som i enkäten där ett flertal företag hade uppgett detta som anledning till varför det inte varit aktuellt för dem att införa personaloptioner.

Om onoterade företag väljer att köpa tillbaka aktierna av de anställda, enligt ovan, kan de ursprungliga ägarna bibehålla sin kontroll i större utsträckning. I företag där personaloptioner inte passar in i strukturen eftersom det bidrar till minskad kontroll för ägarna, kan återköp av aktier appliceras för att minska detta problem. Dock föreligger risken att de anställda väljer att inte sälja av sina aktier.

KAPITEL 6

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I detta kapitel sammanfattar vi kortfattat det som framkommit i studien, vilket illustreras i figur 4. Därefter följer ett diskussionsavsnitt där vi diskuterar resultatet utanför teoriramarna och resonerar kring vilka implikationer som personaloptioner kan medföra för företag i framtiden. Slutligen presenterar vi förslag på vidare forskning kring områden som kan ge kompletterande och djupare förståelse för ämnet, samt diskuterar eventuella brister i studien.

6.1. Sammanfattande slutsats

Studien visar att användandet av personaloptioner i IT-branschen i Sverige, till skillnad från användandet i USA, tycks vara obefintligt. Det framkom av empirin att den främsta anledningen till att företagen valde att inte använda sig av personaloptioner var den höga beskattningen, vilket också är den största skillnaden mot förutsättningarna i USA. Den andra främsta nackdelen med personaloptioner som framkom är en faktor som inte presenterades konkret under teoristudierna, nämligen att personaloptioner inte skapar inre motivation. Denna nackdel är gällande för monetära incitamentsprogram generellt och innebär att företag bör ta ställning till om de vill fokusera på att skapa inre motivation eller yttre, innan de inför ett monetärt incitamentsprogram.

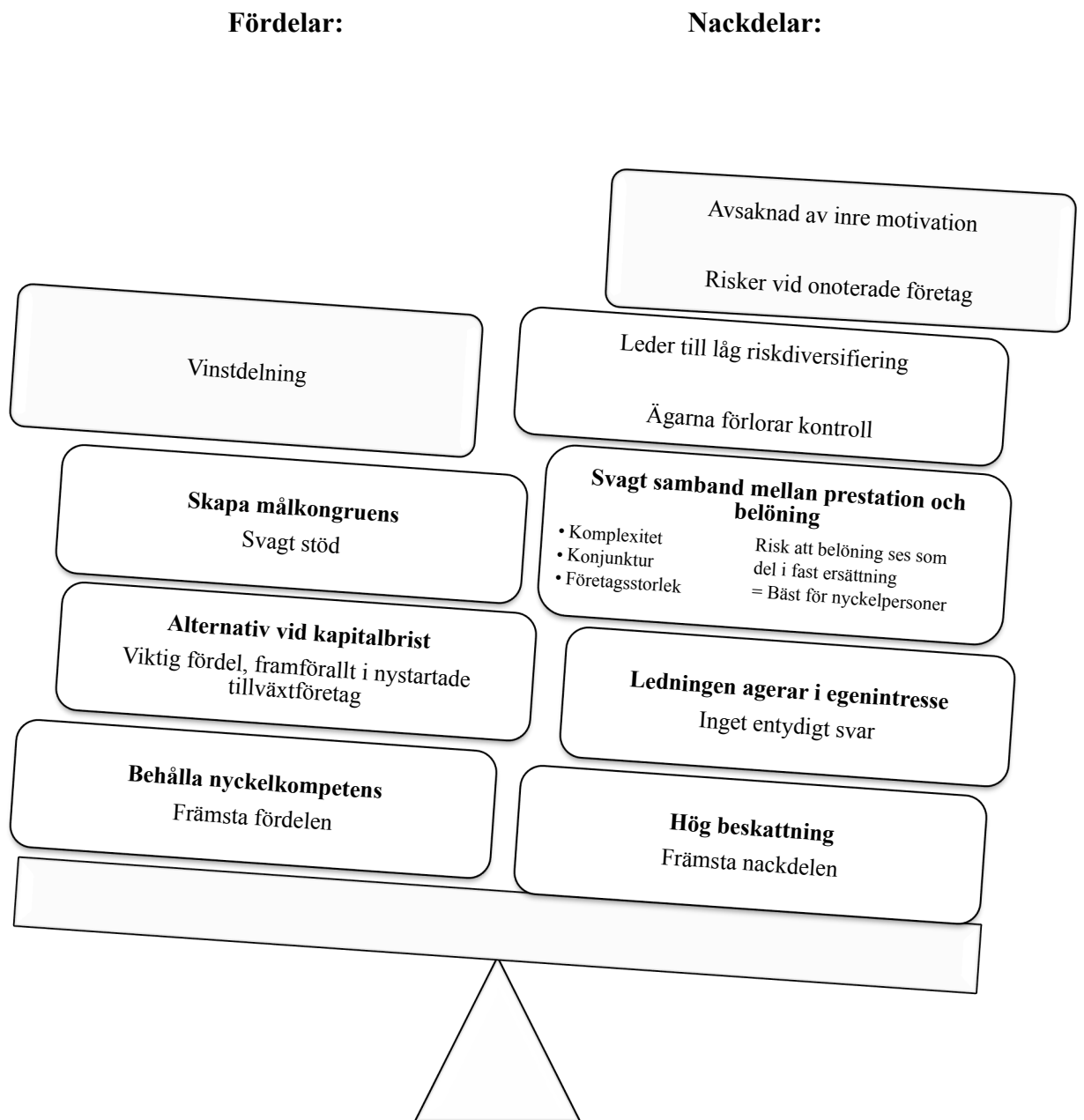
Den svaga kopplingen mellan prestation och belöning, främst i stora koncerner, var även en nackdel som de verkställande direktörerna ansåg var viktig och som empirimaterialet kom att utveckla ytterligare jämfört med det material som framkommit i teoristudierna. Studien gav däremot inget entydigt svar gällande nackdelen att ledningen agerar i egenintresse, utan denna faktor måste utredas ytterligare för att klargöra dess påverkan. De nackdelar som framkom som inte presenterats i teoridelen, utöver avsaknad av inre motivation, var att ett införande kan vara problematiskt i onoterade företag om det inte finns en aktiv marknad för

handel med företagets aktier, att de nuvarande aktieägarna förlorar kontrollen över företaget samt att det inte leder till minskad riskdiversifiering. Vidare framhöll de verkställande direktörerna att personaloptioners komplexitet medför att det inte bör vara ett brett program, utan att det är som mest effektivt att applicera på nyckelpersoner. Deras arbetsinsats har en stark koppling mellan prestation och resultat samtidigt som de förväntas ha kunskap om personaloptioners egenskaper.

Den fördel som framkom vara den främsta anledningen till att införa personaloptioner var att behålla nyckelkompetens, vilket överensstämde med de teoretiska antagandena. De framhöll även att personaloptioners bidrag till att hålla nere lönekostnaderna vid kapitalbrist var en viktig anledning. Flertalet verkställande direktörer ansåg att användandet av personaloptioner hade störst positiv påverkan i nystartade företag. Det framhölls bland annat att personaloptioner bidrar till minskade lönekostnader också verkar som bäst i nystartade bolag, vilket var väntat enligt teoriavsnittet gällande kapitalbrist. Skapandet av målkongruens var däremot inte något som de verkställande direktörerna ansåg vara en viktig fördel.

Slutligen framkom att personaloptioner är ett sätt för företaget att dela med sig av vinsten till de anställda, vilket är en fördel som inte presenterats i teorikapitlet. Beskrivna för- och nackdelar illustreras i nedanstående figur.

Figur 4. För- och nackdelar med användandet av personaloptioner



Sammanfattning av det empiriska resultatet som visar vilka fördelar och nackdelar som framkom gällande användandet av personaloptioner och som ligger till grund för företags beslut i valet av användande av personaloptioner. De teoretiska anledningarna är skrivna i fetstil och övrig text är studiens kunskapsbidrag.

6.2. Diskussion kring resultatet och implikationer för framtiden

En upptäckt som studien resulterade i, som inte framhölls i de presenterade teorierna rörande personaloptioner, var vikten av att skapa inre motivation på arbetsplatsen. Om detta är en generell trend kommer det att innebära strukturella förändringar på arbetsmarknaden där företag får omformulera strategiarbetet gällande hur de ska rekrytera och behålla den mest kompetenta personalen. De företag som bygger sin rekryteringspolitik på att rekrytera stora mängder personal där övertid är en del av arbetsrutinen, och motiverar anställda med höga löner och prestige, får eventuellt ändra taktik. Frågan de får ställa sig är om strategin är långsiktigt hållbar i den hårda konkurrensen om humankapital.

De verkställande direktörerna vars företag endast fokuserade, eller gick mot en riktning mot att endast fokusera, på inre motivation hade en negativ inställning till yttre motivationsfaktorer och gav indikationer på att ett monetärt belöningsystem kan medföra minskad motivation. Dock är frågan om detta alltid är fallet då skapandet av inre motivation kan ses som en naturlig del av ett företags kultur och ett monetärt belöningsystem endast som ett komplement till detta. Motivationsteorierna framhåller att inre och yttre motivation inte utesluter varandra. Det innebär att ett företag som använder sig av monetära belöningsystem kan vara minst lika framgångsrikt som ett företag som endast fokuserar på inre motivation, gällande skapandet av en välfungerande arbetsplats. Det finns få företag som inte anser att det är viktigt att de anställda trivs på jobbet och har intressanta arbetsuppgifter, det som främst skilde de intervjuade verkställande direktörerna åt var om de trodde att detta kunde kombineras effektivt med ett monetärt incitamentprogram.

Med tanke på att beskattningen visade sig vara den viktigaste bakomliggande variabeln till varför svenska IT-företag väljer att inte använda sig av personaloptioner, tycker vi att det är intressant att ponera hur användandet hade sett ut om beskattningen förändrades. I USA är beskattningen betydligt lägre och användandet även avsevärt mer utbrett, vilket indikerar att den höga skatten är den främsta anledningen till det låga användandet i Sverige.

Beskattningen är en konkret, instrumentell faktor som går att förändra med en lagändring. Om Henrekson och Sanandajis förslag på en ändring i lagstiftningen rörande beskattning i entreprenörsföretag genomförs innebär det att villkoren för användandet av personaloptioner förändras och att personaloptioner blir mer attraktivt för entreprenörsföretagen. Företag får då se till vilka andra eventuella nackdelar och risker som personaloptionsprogram innebär för att ta ett riktigt beslut gällande införande av personaloptioner som incitamentsprogram. Vår uppsats belyser då vilka avväganden som kan vara viktigt för ett företag att ta i beaktning, bland annat om det är noterat på någon börs eller hur stort det är.

De verkställande direktörerna belyste i empirin att konjunkturen är en signifikant faktor vid införandet av ett personaloptionsprogram och programmet har goda förutsättningar att ge hög avkastning när det implementeras vid en lågkonjunktur. Sverige befinner sig idag sannorlikt i slutet av en lågkonjunktur och Stockholmsbörsens OMX-index har förbättrats de senaste åren och handeln på aktier har återigen ökat, vilket gör att en undersökning av aktierelaterade incitamentsprogram är högst aktuell. Finns det möjlighet för företag att följa en kommande konjunkturuppgång befinner de sig nu i en period då det är förmånligt att införa program såsom personaloptioner. En ökning av företagets marknadsvärde bidrar till den svaga kopplingen mellan ansträngning och belöningens, dock kan den initiala värdeökningen bidra till motivation för de anställda till att ytterligare öka aktievärdet.

6.3. Förslag till vidare forskning

Vår studie är bred och utredande och egentligen redogör den bara för de subjektiva för- och nackdelar med personaloptioner som de verkställande direktörerna ansåg vara viktiga. Därför är det även av intresse att mer djupgående testa samtliga av de för- och nackdelar som framkommer empiriskt. Exempel på detta ges nedan.

Urvalet är inte specifikt inriktad på nystartade företag och inget sådant representerades i urvalet. Det framkom dock av resultatet att personaloptioner är mest intressant i nystartade

företag, där personaloptioner anses vara som mest effektivt i att behålla och rekrytera nyckelkompetens och där det dessutom i större utsträckning råder kapitalbrist. Genom att undersöka hur vanligt förekommande användandet av personaloptioner är i nystartade företag, kan man testa om det stämmer att de används mer frekvent i denna typ av företag. En av de verkställande direktörerna lyfte fram det faktum att om ett företag inte har råd att betala ut tillräckligt med löner till de anställda, kan det vara en indikation på att företaget inte har en tillräckligt bra affärsidé för att få en positiv aktieutveckling på lång sikt. Vi finner det därmed även intressant att utreda utfallet av personaloptioner i nystartade företag genom att undersöka vad den genomsnittliga avkastningen på optionerna är och hur ofta de löper ut in-the-money.

Eftersom de verkställande direktörerna inte gav något entydigt svar gällande risken att ledningen agerar i egenintresse, anser vi att detta fenomen bör undersökas grundligare. Förslagsvis kan Dong et als studie, som redogörs för i teorikapitlet, replikeras i Sverige för att undersöka om det beteende som förekommit i USA går att bekräfta i Sverige.

Eftersom vikten av att skapa inre motivation på arbetsplatsen, snarare än att fokusera på monetär belöning, framhölls under intervjuerna är detta ett område som bör undersökas ytterligare. Förslagsvis kan studier utforska effektiviteten av icke-monetära belöningsystem, genom att undersöka om det finns någon skillnad i resultat mellan företag med de två olika belöningsystemen. De verkställande direktörerna som lyfte fram vikten av inre motivation, ansåg att det var en generell utveckling i samhället att individer var villiga att sänka sin lön för att komma till en arbetsplats de trivs på. Eftersom vi tror att detta kan ha stor inverkan på företags val av incitamentsstruktur, skulle en studie som undersöker om det finns bredare stöd för detta, vara värdefull och komplettera betydelsen av inre motivation.

6.4. Eventuella brister och studiens generaliserbarhet

Som vi redan problematiserat i metodkapitlet under avsnitt 2.6.1. *Extern validitet*, är urvalet den största svagheten rörande studiens generaliserbarhet. Vi bedömer att urvalet till enkäten har en hög extern validitet, dock hade en högre svarsfrekvens varit önskvärd för att resultatet med säkerhet skulle vara generaliserbar till populationen. Det främsta problemet gällande den externa validiteten är att urvalet till intervjuerna gjordes genom ett icke-sannolikhetsurval. Konsekvensen är att det inte går att säkerställa om de sex företagen som intervjuades är representativa för hela populationen. Vi valde dessutom att justera stickprovet och ta bort företag med mindre än 20 anställda eftersom vi antog att mindre företag som inte är nystartade ofta har ett fåtal ägare som är ovilliga att lämna ifrån sig aktieinnehav genom personaloptioner. Möjligheten finns att denna bedömning är felaktig. Dock rör detta ett fåtal företag, vilket rimligen inte påverkat studien nämnvärt.

En annan möjlig felkälla i studien är att trots att inget företag i urvalet hade personaloptioner, samt att majoriteten aldrig heller tidigare har haft detta incitamentprogram, har de svarat på frågor kring användandet av dem. Det empiriska materialet understryker komplexiteten av användandet av personaloptioner och frågan är därmed om personer som aldrig har använt sig av detta system har tillräckligt med kunskap om området för att någon vidare generalisering utifrån resultatet är möjligt. Vårt resultat är därmed baserat på de verkställande direktörerna i urvalets subjektiva åsikter och kunskap om personaloptioner. Detta medför att studiens bidrag främst är att förmedla den rådande synen på personaloptioner, snarare än att vara en korrekt återgivning av objektiv fakta. Detta innebär även att studien är ett intressant bidrag som kan ligga till grund för framtida empirisk forskning där man kan testa om de verkställande direktörernas syn på personaloptioner stämmer och om effekten av de för- och nackdelar som lyftes fram kan statistiskt säkerställas.

Enligt tidigare forskning som presenterats i bakgrunden är IT-branschen en bransch med unika särdrag, exempelvis att den har hög omsättning av personal samt att den kännetecknas

av en innovationskultur. Detta visar att resultatet av studien rimligen inte går att generalisera till samtliga företag i Sverige, utan för detta krävs att en ny studie utförs med en större population. Vad som även bör betänkas vid en generalisering även inom den svenska IT-branschen är studien av Yandori och Marler, refererad till i inledningen, som betonar vikten av ett IT-företags specifika strategis påverkan på incitamentsprogram. Det är något som vi inte har tagit hänsyn till i den här studien.

Ett annat möjligt problem med tillvägagångssättet i studien är i urvalet av teorier. De teorier som presenteras är ett subjektivt urval, som är baserat utifrån vad vi anser är mest relevant för studien. Det finns exempelvis otaliga motivationsteorier och empiriska studier inom ämnet, vilket medförde att vi nödgades lyfta fram de teorier vi ansåg var mest applicerbara på personaloptioner som incitament. Ett annat exempel är att vi lyfte fram vikten av inre motivation i motivationsavsnittet men inte gjorde en koppling till monetära incitamentsprogram, såsom personaloptioner. Detta var något som efter intervjuerna framkom som en viktig koppling. Det finns därmed en risk att urvalet inte är fullständig för att komplettera analysen av det empiriska materialet.

Slutligen har det faktum att vår studie ändrade inriktning efter det oväntade resultatet från enkätundersökningen medfört att uppsatsen innehåller både en kvantitativ och kvalitativ metod. Detta medför att studien är väldigt omfattande och bred, framförallt eftersom vi valde att undersöka generella bakomliggande faktorer som påverkar användandet av personaloptioner, snarare än att exempelvis endast välja en faktor. Genom att endast ha fokuserat på färre faktorer som påverkar användandegraden, hade uppsatsen haft ett smalare fokus.

7. REFERENSER

7.1. Tryckta referenser

7.1.1. Böcker

- Alvesson, M. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Andersson, B. 1994. *Som Man Frågar Får Man Svar - En Introduktion i Intervju och Enkätteknik*. Kristianstad: Rabén Prisma.
- Andersson, L., & Bratteberg, J. 2000. *Incitamentsprogram: Belöningsformer för anställda – vinstdelning, optioner, försäkringar, mm*. Uddevalla: Björn Lundén Information.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems*. Singapore: McGrawHill.
- Berk, J. & Demarzo, P. 2011. *Corporate Finance*. (2nd ed., Global ed.). Essex: Person Education Limited.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Scott, S. 2011. *Economics of Strategy*. Asia: John Eileyt & Sons.
- Borglund, T., De Geer, H., Hallvarsson, M. 2009. *Värdeskapande CSR*. Falun: Scandbook, Norstedts Akademiska Förlag
- Bryman, A. 2004. *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber.
- Byström, H. 2010. *Finance; markets, instruments & investments*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Child, J. 2005. *Organisation, Contemporary Principles and Practice*. Malden: Blackwell Publishing.
- Edvardsson, L. 2012. *Skatteregler för Incitamentsprogram*. Vällingby: Norstedts Juridik AB.
- Hedegaard Hein, H. 2012. *Motivation; Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Kina: Författarna och Liber AB.
- Kim, K., Nofsingen, J & Mohr, D. 2010. *Corporate Governance* (3rd edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. 2006. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Patel, R., & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens Grunder: Att Planera, Genomföra och Rapportera en Undersökning*. Ungern: Studentlitteratur.

- Pink, D. 2010. *Drivkraft: den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Stockholm: Bookhouse cop.
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., & Sjöstrand, G. 2002. *Belöningsystem-nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedt Juridik AB.
- Stillman, R. J. 2009 *Public Administration: Concepts and Cases* (9th ed.). Canada: Wadworth Cengage Learning.
- Taylor, F.W. 1947. *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Vroom, V., Deci, E. 1972. *Management and Motivation*. England: Penguin Books Ltd, Middlesex.

7.1.2. Tidsskrifter

- Anderson, Banker & Ravindran. 2000. Executive Compensation in the Information Technology Industry. *Management Science*, 46 (4): 530-547
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Meija, L., & Wiseman, R. 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(6): 526-546
- Cools, K., Van Herpen, M., Van Praag, M. 2005. The Effects of Performance Measurement and Compensation of Motivation: an Empirical Study. *De Economist*, 153 (3): 303-329
- Core, J., & Guay, W. 2001. Stock option plans for non-executive employees. *Journal of Financial Economics*, 61: 254-287
- Deci, E., & Ryan, R. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67
- Dong, Z., Wang, C., & Xie, F. 2010. Do Executive Stock Options Induce Excessive Risk Taking? *Journal of Banking & Finance*, 34: 2518-2529
- Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74
- Hannes, S., & Tabbach, A. 2013. Executive Stock Options: The Effects of Manipulation on Risk Taking. *The Journal of Corporation Law*, 38 (3): 533-566
- Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Reprint: 87507
- Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360

- Lambert, R., Lanen, W. & Larcker, D. 1989. Executive Stock Option Plans and Corporate Dividend Policy. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 24 (4)
- Dolores Saura Diaz, M. & Gomez-Meija, Luis R. 1997. The Effectiveness of Organizationwide Compensation Strategies in Technology Intensive Firms. *The Journal of High Technology Management Research*. 8 (2): 301-315
- Sesil, J., Kroumova, M., Blasi, J., & Kruse, D. 2002. Broad-based Employee Stock Options in US 'New Economy' Firms. *British Journal of Industrial Relations*. 40 (2):273-294
- Walking, R. A., & Long, M. S. 1984. Agency Theory, Managerial Welfare, and Takeover Bid Resistance. *The Rand Journal of Economics*. 15 (1)
- Yanadori, Y., & Marler, J. 2006. Compensation strategy: Does business strategy influence compensation in high-technology firms? *Strategic Management Journal*. 27: 559–570

7.1.3. Övriga tryckta referenser

- Andersson, M. & Thulin, P. 2008. *Globalisering, arbetskraftens rörlighet och produktivitet*. Underlagsrapport nr 23 till Globaliseringsrådet.
- Jensen, Michael C., Murphy, Kevin J., Wruck, Eric G. 2004. *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them**. Negotiation, Organizations and Markets Research Paper Series: Harvard Business School NOM Research Paper. No 04-28
- Henrekson, M., Sanandaji, T. 2012. *Beskattnings av personaloptioner och innovativt entreprenörskap*. Expertrapport till företagsskattekommittén. Institutet för näringslivsfrågor.
- PwC. 2012. *Aktierelaterade incitamentsprogram i noterade bolag*. studie 2012.

7.2 Internetbaserade referenser

- Ekonomifakta*. 2013. Börsutveckling i Sverige och USA
<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ekonomi/Finansiell-utveckling/Borsutveckling-i-Sverige-och-USA/> Hämtad: 2013-04-23
- Farrell, G., & Krantz, M. 2006. Stock option scandal spreads. *USA Today*.
http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2006-10-17-backdating-usat_x.htm Hämtad: 2013-05-10
- Francis, David R. 2013. Motivating Employees with Stock and Involvement. *The National Bureau of Economic Research*. <http://www.nber.org/digest/may04/w10177.html> Hämtad 2013-05-06

IT & Telekomföretagen. Detta är IT & Telekomföretagen

<http://www.itotelekomforetagen.se/om-it-telekom> Hämtad: 2013-04-20

KPMG. 2007. Nya incitamentsprogram vanligast bland börsens hälsovårdsföretag – personaloptioner populärast

<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/kpmg/pressrelease/view/153664> Hämtad: 2013-04-22

Maremont, Mark. 2009. Backdating Likely More Widespread. *Wall Street Journal*.

<http://online.wsj.com/article/SB125017806662329445.html> Hämtad: 2013-05-10

Nationalencyklopedin. 2013a. Sökord: **IT-Branschen**. Hämtad 2013-04-09.

<http://www.ne.se/it-branschen>

Nationalencyklopedin. 2013b. Sökord: **Risikkapitalsbolag**. Hämtad 2013-04-20

<http://www.ne.se/risikkapitalbolag>

Nationalencyklopedin. 2013c. Sökord: **Ekonomiska kriser nu och då**. Hämtad 2013-05-30.

<http://www.ne.se/rep/ekonomiska-kriser-nu-och-d%C3%A5>

Olsson, T. 2011. Fler bolag inför incitamentsprogram. *Aktiespararna*.

<http://www.aktiespararna.se/Artikelarkiv/Opinion/2011/maj/110-procent-pa-tre-ar-ar-otillrackligt/> Hämtad: 2012-04-20

PwC. 2013. Effektiva incitamentsprogram och bonussystem

<http://www.pwc.se/sv/radgivning/incitamentsprogram.jhtml> Hämtad: 2013-04-23

Skatteverket. 2013a. Incitamentsprogram.

<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/forarbetsgivare/incitamentsprogram.4.5947400c11f47f7f9dd80002901.html> Hämtad: 2013-04-22

Skatteverket. 2013b. Personaloptioner.

<http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner/incitamentsprogram/personaloptioner.4.69ef368911e1304a625800014505.html> Hämtad: 2013-04-22

The Economist. 2008. The Hawthorne effect. <http://www.economist.com/node/12510632>

Hämtad 2013-05-13

8. BILAGOR

8.1 Mall för telefonsamtal

Hej!

Är det X, Vd för företaget X jag talar med? Mitt namn är X, jag ringer från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Anledningen till att jag kontaktar dig är att jag tillsammans med 2 andra studenter just nu skriver en kandidatuppsats inom forskningsämnet Strategic Management. Syftet med vårt arbete är att undersöka belöningsystem på den svenska IT-marknaden. Ni har blivit utvalda i undersökningen efter ett slumpmässigt framtagande av 100 företag med fler än 20 anställda från It- och Telecomföretagens medlemsregister.

Ni har därför blivit kontaktade för att vi vill skicka en enkät till er. Alla svar och uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och inga företagsnamn kommer att finnas med i rapporten.

Enkäten kommer endast att ta ca 10 minuter att besvara och betyder jättemycket för vår forskning. Det är som sagt inte så mycket av er tid, men skulle betyda jättemycket för oss. **För att ge ett rättvisande resultat ska enkäten besvaras av en person som har varit med och utformat lönestrukturen, alternativt har god kännedom om denna, vilket är anledningen till att vi kontaktat dig som är VD.**

Om du går med på detta kommer jag att skicka ett mail till dig nu på direkten med en webblänk som tar dig direkt till enkäten. Skulle du kunna tänka dig att ställa upp på detta?

Tack så hemskt mycket!

Vilken mailadress kan jag skicka enkäten till?

Vi uppskattar om ni tar er tid att svara så snart som möjligt, men senast på fredag (den 19 april).

Då skickar jag enkäten nu och hoppas att du svarar så snart som möjligt. I övrigt önskar jag dig en fortsatt trevlig dag!

8.2 Mall för mail

Bästa VD!

För att återkoppla till vårt samtal för en stund sedan, så är vi studenter på Ekonomihögskolan i Lund och skriver just nu en kandidatuppsats inom forskningsämnet Strategic Management. Som vi beskrev i vårt samtal är syftet med arbetet att undersöka belöningsystem på den svenska IT-marknaden. Ni har blivit utvalda i undersökningen efter ett slumpmässigt framtagande av 100 företag med fler än 20 anställda från IT- och Telecomföretagens medlemsregister.

Alla svar och uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt och inga företagsnamn kommer att finnas med i rapporten.

Enkäten kommer endast att ta ca 10 minuter att besvara. Vi uppskattar om ni tar er tid att svara så snart som möjligt, men senast på fredag (den 19 april).

För att ge ett rättvisande resultat ska enkäten besvaras av en person som har varit med och utformat lönestrukturen, alternativt har god kännedom om denna, förslagsvis VD:n.

För att besvara enkäten följ länken nedan: <https://www.surveymonkey.com/s/TRVGXFG>

Vi tackar för er medverkan och uppskattar den tid ni lägger ner på att svara på enkäten och därmed möjliggör vår forskning. När studien är färdig kommer vi att skicka resultatet till er.

Vänliga hälsningar,

Fredrika Ekman, Malin Ek och Sofie Skough

8.3 Enkät

Inledning

Tack för att du tar dig tid att fylla i vår enkät!

För att ge ett rättvisande resultat ska enkäten besvaras av en person som har varit med och utformat lönestrukturen, alternativt har god kännedom om denna, förslagsvis VD:n.

I frågorna utgår vi ifrån personaloptioner med definitionen: "rätten som anställd att i framtiden få förvärva värdepapper till ett i förväg bestämt pris eller på i övrigt förmånliga villkor".

Observera att du endast kan fylla i ett svarsalternativ på varje fråga.

1. Namn på svarande företag:

2. Ägs ni av ett annat bolag?

Ja Nej

3. Om ja; vilket ursprungsland har ert moderbolag?

4. Använder ni er av personaloptioner (enligt definition i beskrivningen ovan)?

Ja Nej

Motivering

5. Du har svarat NEJ på frågan om ni använder er av personaloptioner. Motivera varför ni inte använder er av personaloptioner.

6. Använder ni er av något belöningsystem utöver lön, såsom bonus eller aktier i företaget?

Ja

Nej

Personaloptioner

7. Du har svarat JA på frågan om ni använder er av personaloptioner. Hur lång tid har ni använt er av personaloptioner?

Mindre än 1 år

1-2 år

3-4 år

5-10 år

Mer än 10 år

8. Hur viktiga är personaloptioner i ert belöningsystem?

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

9. I vilken utsträckning anser du att personaloptioner påverkar det ekonomiska resultatet positivt?

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

Vid fråga 10-13, utgå från DIN UPPFATTNING om hur de ANSTÄLLDA upplever användandet av PERSONALOPTIONER.

10. I vilken utsträckning är personaloptioner viktigt för de anställdas motivation?

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

11. I vilken utsträckning finns det en direkt koppling mellan de anställdas prestation och belönings (optionens) storlek?

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

12. I vilken utsträckning gör personaloptioner att belöningen fördelas rättvist?

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

13. Hur viktiga är personaloptioner för de anställda?

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

I vilken utsträckning stämmer påståendena i fråga 14-19 in på varför ni har valt att använda er av personaloptioner?

14. För att förbättra resultatet genom ökad motivation hos de anställda

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

15. För att få de anställda att agera i aktieägarnas intresse

1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

16. För att behålla nyckelkompetens inom företaget

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

17. För att hålla nere lönekostnader

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

18. På grund av skatteskal

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Våldigt mycket

19. Övriga skäl:**20. Utöver lön och personaloptioner, använder ni er av något annat belöningsystem, såsom bonus eller aktier i företaget?**

- Ja Nej

Övriga belöningsystem

21. Du har svarat JA på frågan om ni använder er av något annat belöningsystem än lön och ev. personaloptioner. Vad för slags belöningsystem?

Vid flera olika belöningsystem, välj det som ni anser är viktigast (utöver personaloptioner om ni använder detta).

Hädanefter refereras detta belöningsystem som X i enkäten.

22. Hur lång tid har ni använt er av X?

- 1 - 2 år
- 3 - 4 år
- 5 - 10 år
- > 10 år

23. Hur viktigt är X i ert belöningsystem?

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Väldigt mycket

24. I vilken utsträckning anser du att X påverkar det ekonomiska resultatet positivt?

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Väldigt mycket

I frågorna 25 till 28; utgå från DIN UPPFATTNING om hur de ANSTÄLLDA upplever användandet av X.

25. I vilken utsträckning är X viktigt för de anställdas motivation?

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Väldigt mycket

26. I vilken utsträckning finns det en direkt koppling mellan de anställdas prestation och X:s storlek?

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Väldigt mycket

27. I vilken utsträckning gör X att belöningen fördelas rättvist?

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Väldigt mycket

28. Hur viktigt är X för de anställda?

- 1 Inte alls 2 3 4 5 6 Väldigt mycket

I vilken utsträckning stämmer påståendena i fråga 29-34 in på varför ni har valt att använda er av X?

29. För att förbättra resultatet genom ökad motivation hos de anställda

- 1 Inte alls
 2
 3
 4
 5
 6 Väldigt mycket

30. För att få de anställda att agera i aktieägarnas intresse

- 1 Inte alls
 2
 3
 4
 5
 6 Väldigt mycket

31. För att behålla nyckelkompetens inom företaget

- 1 Inte alls
 2
 3
 4
 5
 6 Väldigt mycket

32. För att hålla nere lönekostnader

- 1 Inte alls
 2
 3
 4
 5
 6 Väldigt mycket

33. På grund av skatteskäl

- 1 Inte alls
 2
 3
 4
 5
 6 Väldigt mycket

34. Övrigt skäl:

Motivering

35. Du har angett att ni inte använder er av något belöningsystem för de anställda utöver lön, motivera och kommentera detta val.

8.4 Mall för introduktion vid telefonintervju

Hej igen, mitt namn är X jag ringer ifrån Lunds Universitet. Vi talades vid i förra veckan om att göra en telefonintervju med anledning av vår uppsats i Strategic Management som du svarat på en enkät till. För att förtydliga så är vårt syfte med det här arbetet att undersöka om och varför personaloptioner används på den svenska IT-marknaden. Det här är en av 7 intervjuer som kommer att ligga till grund för vår fördjupade förståelse. Vi har förberett en mall med frågor som vi vill att du ska svara fritt på och om du anser att det är något vi missat får du gärna lägga till kommentarer.

För vårt eget minnes skull skulle vi vilja spela in intervjun så att vi kan återgå till det du svarar vid ett senare tillfälle. Detta material kommer såklart behandlas konfidentiellt och raderas så snart vi är klara med vår uppsats. Är detta ok med dig?

Skall vi köra igång?

8.5 Intervjuguider

Företag som har teckningsoptioner

BAKGRUND

Beskriv användningen av teckningsoptioner, hur är ert program utformat?

Vilka inskränkande villkor finns i era teckningsoptionskontrakt? Med inskränkande villkor menar vi till exempel krav på fortsatt anställning.

Hur stor procentsats av den totala ersättningen utgörs av teckningsoptioner?

Till vilka erbjuds teckningsoptionerna? Är det främst avsett för nyckelpersoner eller till samtliga anställda?

Är erbjudandet frivilligt?

På hur lång tidsperiod löper teckningsoptionerna?

ANLEDNINGAR

Av vilka anledningar använder ni er av teckningsoptioner?

Vad tror du generellt är den främsta anledningen att företag väljer att använda sig av personaloptioner?

Vad tror du är den främsta generella anledningen till att företag väljer bort personaloptioner?

Kan du kommentera hur väl du tycker att följande anledningar att använda sig av personaloptioner stämmer in med verkligheten?

- För att motivera de anställda att agera i aktieägarnas intresse genom att det gör att de anställda vill öka aktiekursen
- För att hålla nere de fasta lönekostnaderna i företag med kapitalbrist
- För att behålla nyckelkompetens genom att personaloptioner har en inlåsnings effekt

Kan du kommentera hur väl du tycker att följande anledningar att inte använda sig av personaloptioner överensstämmer med verkligheten?

- För att beskattningen är för hög
- För att sambandet mellan prestation och belöning är för svagt. Det vill säga att det är utomstående faktorer snarare än den anställdas prestation som påverkar aktiekursen vilket leder till att motivationen inte ökar.

- För att det finns en risk att ledningen agerar i egenintresse för att öka aktiekursen, till exempel genom att ta större risk eller manipulera resultatet för att kortsiktigt höja aktiekursen vid lösendagen.

Upplever du att det finns någon generell syn på användandet av personaloptioner i just IT-branschen?

Tror du att det finns någon speciell typ av företag där personaloptioner passar speciellt bra?

Upplever du att synen på personaloptioner har förändrats de senaste 5 åren?

Vad tror du är anledningen till att användandet av personaloptioner i Sverige har minskat de senaste åren?

HUR HAR DET GÅTT

Vad är era mål med användandet av teckningsoptioner?

Har målen uppnåtts?

Är det något annat du vill tillägga som du känner att vi har missat att ta upp?

Företag som aldrig har använt personaloptioner**PERSONALOPTIONER**

Ni har svarat att ni inte använder er av personaloptioner, vad är anledningarna till detta?

Känner du att du ändå har en viss allmän kunskap om dessa som gör att du kan svara på lite mer generella frågor om personaloptioner?

Vad tror du generellt är den främsta anledningen till att företag väljer bort personaloptioner?

Vad tror du generellt är den främsta anledningen att företag väljer att använda sig av personaloptioner?

Kan du kommentera hur väl du tycker att följande anledningar att använda sig av personaloptioner stämmer in med verkligheten?

- För att motivera de anställda att agera i aktieägarnas intresse genom att det gör att de anställda vill öka aktiekursen
- För att hålla nere de fasta lönekostnaderna i företag med kapitalbrist
- För att behålla nyckelkompetens genom att personaloptioner har en inlåsningsseffekt

Kan du kommentera hur väl du tycker att följande anledningar att inte använda sig av personaloptioner överensstämmer med verkligheten?

- För att beskattningen är för hög
- För att sambandet mellan prestation och belöning är för svagt. Det vill säga att det är utomstående faktorer snarare än den anställdas prestation som påverkar aktiekursen vilket leder till att motivationen inte ökar.
- För att det finns en risk att ledningen agerar i egenintresse för att öka aktiekursen, till exempel genom att ta större risk eller manipulera resultatet för att kortsiktigt höja aktiekursen vid lösendagen.

Upplever du att det finns någon generell syn på användandet av personaloptioner i just IT-branschen?

Upplever du att synen på personaloptioner har förändrats de senaste 5 åren?

Vad tror du är anledningen till att användandet av personaloptioner i Sverige har minskat de senaste åren?

Om beskattningen av personaloptioner hade blivit mer förmånlig, hade ni kunnat tänka er att införa det i ert företag?

NUVARANDE INCITAMENTSPROGRAM

Beskriv ert nuvarande incitamentsprogram?

Vilka i företaget är målgruppen för detta incitamentsprogram?

Vad vill ni uppnå med ert incitamentprogram?

Tror du att personaloptioner hade kunnat uppnå denna effekt?

Är det något annat du vill tillägga som du känner att vi har missat att ta upp?

Företag som tidigare har använt personaloptioner

Ni har uppgett att ni tidigare har använt er av personaloptioner, vad var anledningen till att ni införde detta belöningsystem?

Varför valde ni att sluta använda er av personaloptioner?

Vad tror du generellt är den främsta anledningen att företag väljer att använda sig av personaloptioner?

Vad tror du är den främsta generella anledningen till att företag väljer bort personaloptioner?

Kan du kommentera hur väl du tycker att följande anledningar att använda sig av personaloptioner stämmer in med verkligheten?

- För att motivera de anställda att agera i aktieägarnas intresse genom att det gör att de anställda vill öka aktiekursen
- För att hålla nere de fasta lönekostnaderna i företag med kapitalbrist
- För att behålla nyckelkompetens genom att personaloptioner har en inlåsningsseffekt

Kan du kommentera hur väl du tycker att följande anledningar att inte använda sig av personaloptioner överensstämmer med verkligheten?

- För att beskattningen är för hög
- För att sambandet mellan prestation och belöning är för svagt. Det vill säga att det är utomstående faktorer snarare än den anställdas prestation som påverkar aktiekursen vilket leder till att motivationen inte ökar.
- För att det finns en risk att ledningen agerar i egenintresse för att öka aktiekursen, till exempel genom att ta större risk eller manipulera resultatet för att kortsiktigt höja aktiekursen vid lösendagen.

Upplever du att det finns någon generell syn på användandet av personaloptioner i just IT-branschen?

Upplever du att synen på personaloptioner har förändrats de senaste 5 åren?

Vad tror du är anledningen till att användandet av personaloptioner i Sverige har minskat de senaste åren?

Om beskattningen av personaloptioner hade blivit mer förmånlig, hade ni kunnat tänka er att införa det i ert företag?

NUVARANDE INCITAMENTSPROGRAM:

Beskriv ert incitamentsprogram som ni använder er av idag?

Vilka i företaget är målgruppen för detta incitamentsprogram?

Vad vill ni uppnå med ert incitamentsprogram?

Tror ni att personaloptioner hade kunnat uppnå denna effekt?

Är det något annat du vill tillägga som du känner att vi har missat att ta upp?