



**INCITAMENT OCH
STARTUPS**
ANVÄNDNING AV
INCITAMENT I STARTUP-
FÖRETAG.

**INCENTIVES AND
STARTUPS**
USE OF INCENTIVES IN
STARTUP-COMPANIES.

Examensarbete inom huvudområdet Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2019

Johan Nyberg och Johan Hulmarker

Handledare: Fredrik Lundell
Examinator: Henrik Linderoth

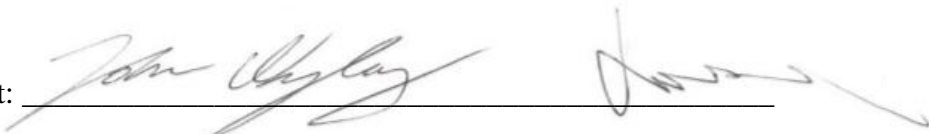
Användning av incitament i startup-företag

Examensrapport inlämnad av Johan Nyberg och Johan Hulmarker till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[12/8-2019]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is for Johan Nyberg, and the signature on the right is for Johan Hulmarker. Both signatures are written in a cursive, flowing style. A horizontal line is drawn across the page, passing through the end of both signatures.

Johan Nyberg

Johan Hulmarker

Abstract

Incentives are a well-known concept which primarily are used to motivate, recruit and keep employees within the organization. Financial incentives are associated with monetary reward in exchange for an achieved goal or performance. Non-financial incentives are on the other hand associated with non-monetary rewards such as appreciation, to praise, responsibility, education and involvement. This essay aims to create an understanding for how the start-up companies are using financial and non-financial incentives. We base our results from an owners perspective and are using five interviews with the CEO of each company. The questions had a focus within incentives as well as recruitment and to keep key competence. The result showed that the start-up companies are mainly using non-financial incentives and that they generally experience themselves to be competitive on the labour market. Though there is a lack of competence within programming in their trade and all respondents agree that the start-up companies is an underdog among the large and more established companies, in the competition of key competence. Since the previous studies within this subject is lacking, we hope to contribute with increased understanding of how start-up companies are using financial and non-financial incentives.

Sammanfattning

Incitament är ett vedertaget koncept som används primärt för att motivera, rekrytera och behålla kompetens inom organisationer. Finansiella incitament förknippas med ersättning i form av monetära medel i utbyte mot exempelvis ett uppnått mål eller prestation. Icke-finansiella incitament förknippas med icke-monetära belöningar såsom beröm, uppskattning, få ansvar, utbildning och utveckling. Den här uppsatsen syftar till att få en förståelse för hur startup-företag använder sig av icke-finansiella och finansiella incitament. Vi utgår ifrån ett ägarperspektiv och använder oss av fem intervjuer med respektive VD, på fem olika startup-företag. Intervjufrågorna kretsade kring incitament samt att rekrytera och behålla kompetens. Resultaten visade att startup-företagen använder sig övervägande av icke-finansiella incitament och att de generellt upplever sig vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Dock råder det kompetensbrist på programmerare inom deras bransch och samtliga intervjuobjekt menar att startup-företagen slår ur underläge mot de stora och mer etablerade företagen, i kampen om nyckelkompetenser. Då tidigare forskning inom området är bristfällig hoppas vi kunna bidra till ökad förståelse för hur startup-företag använder sig av finansiella och icke-finansiella incitament.

Nyckelord: Kvalificerade personaloptioner, incitamentsprogram, optionsprogram, incitament, finansiella incitament, icke finansiella incitament, rekrytering, startup, techbolag, ekonomistyrning.

Innehållsförteckning

Abstract	2
Sammanfattning	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte & problemformulering	9
2. Metod	10
2.1 Motivering av forskningsmetod	10
2.2 Urval	11
2.3 Insamling av empiri	12
2.4 Litteraturinsamling	13
2.5 Trovärdighet och äkthet	13
2.6 Kritik mot kvalitativ metod	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Startup-företag som kontext	15
3.1.1 Definition av startup-företag	15
3.1.2 Startup-företag och incitament	16
3.2 Teoretiska förklaringar till användning av incitament	17
3.2.1 Incitament som ett sätt att reducera Principal-Agentproblematiken	17
3.2.2 Mimetisk isoformism och incitament	18
3.3 En förklaring av incitament	19
3.3.1 Finansiella incitament	19
3.3.2 Icke finansiella incitament	20
3.4 Analysmodell	21
4. Empiri	23
4.1 Presentation av startup-företagen	23
4.2 Användandet av incitament i nystartade företag	25
5. Analys	34
5.1 Förekomsten av incitament	34
5.1.1 Användning av icke-finansiella incitament	37
5.1.2 Användning av finansiella incitament	40
5.1.3 Avslutande ord analys	43
6. Slutsatser och dess implikationer	44
6.1 Slutsatser	44

6.2 Förslag till vidare forskning	45
6.3 Samhällsetiska reflektioner	46
6.4 Bidrag - vad bidrar vår uppsats med?	47
Referenslista	48
Bilaga 1	54
Bilaga 2	57

1. Inledning

Sverige är ett av världens mest innovativa länder och Stockholm utmärker sig speciellt då de producerar näst flest Unicorn-företag per capita i världen. Ett Unicorn-företag är ett startup-företag som värderas till över en miljard dollar. Ett startup-företag är ett nystartat företag som kännetecknas av innovation och goda tillväxtmöjligheter men som kämpar för att överleva (Salamzade & Kawamorita Kesim, 2015). År 2017 var Sverige rankade tvåa i världen på listan över världens mest innovativa länder (Wallenberg, 2017), men har fallit ner till tredje plats år 2018 (Globalinnovationindex, 2018).

Spotify är ett svenskt Unicorn-företag som efterlyser förenklingar i regelverken för svenska incitamentsprogram samt varit tydliga med sin hållning gentemot svensk skattepolitik och hindren som existerar för svenska startup-företag i Sverige. I ett öppet brev menar grundarna till Spotify, Daniel EK och Martin Lorentzon (2016), att det finns politiska hinder för att de ska kunna rekrytera och anställa de bästa "talangerna" i hela världen. Ett av hindren är deras möjligheter att göra sina medarbetare till delägare (Ek & Lorentzon, 2016). År 2014 inledde Statens Offentliga Utredningar (SOU) en utredning vars syfte var att kartlägga användningen av Sveriges incitamentsprogram och analysera hur skattereglerna påverkade utformningen av programmen, för att sedan lämna förslag på förändringar av skattereglerna (SOU 2016:23).

Utredningen ledde bland annat till ett nytt lagförslag, kvalificerade personaloptioner.

1.1 Bakgrund

De nystartade teknikföretagens största utmaning är att finansiera sig och att rekrytera lämplig arbetskraft. Båda dessa utmaningar är kopplade till varandra, då rekrytering och expansion måste finansieras (Bornefalk, 2018). Vidare menar Bornefalk (2018) att man som företag måste kunna erbjuda en internationellt konkurrenskraftig lön efter skatt och eftersom majoriteten av startup-företagens rekryteringar riktar sig till högskoleutbildade, kräver de också en hög lön. Sverige har ur ett internationellt perspektiv höga marginalskatter och höga arbetsgivaravgifter, vilket innebär att det kostar mer att erbjuda samma nettolön som personerna kan få i andra länder.

1 januari 2018 infördes lagen om kvalificerade personaloptioner och tre av kriterierna för att få använda sig av kvalificerade personaloptioner är att företaget omsätter maximalt 80 miljoner kronor, har mindre än 50 anställda och inte varit verksamma i mer än 10 år (Jansson & Norin, 2018).

Syftet med kvalificerade personaloptioner är att underlätta rekrytering och behålla nyckelpersoner för små, nystartade tillväxtföretag (Bengtsson, 2016). "Kvalificerade personaloptioner ger de anställda möjlighet att ta del av företagets framtida värdetillväxt och därmed få större ekonomiskt utbyte när det går bra för företaget. De anställda får incitament att prestera bättre och att stanna i företaget, vilket också ligger i ägarnas intresse". Förvärvet av andelarna ska inte förmånsbeskattas och heller inte påföras några sociala avgifter (SOU 2016:23).

Kvalificerade personaloptioner omfattar endast mindre, unga företag i Sverige, medan i många andra länder får även större företag använda sig av personaloptioner. Erbjuds inte tillräckligt bra villkor för Sveriges teknikföretag, riskerar de att flytta verksamheten utomlands istället (Bornefalk, 2018).

Det råder en stor kompetensbrist hos IT-företagen (IT&Telekomföretagen, 2019) vilket resulterar i hård konkurrens om den bästa kompetensen mellan företagen. Ser man även på undersökningar som gjorts kring var talangerna vill jobba så är det företag som Facebook, Google och Apple som toppar listorna. Man tror att en bidragande orsak kan vara incitament såsom spännande projekt, gratis mat och gratis massage på jobbet (Veckans Affärer, 2016).

1.2 Problemdiskussion

Bau och Dowling (2007) menar att belöningar och incitament kan delas in i icke finansiella incitament och finansiella incitament. De icke finansiella incitamenten innefattar personlig utveckling, karriärmöjligheter samt socialt utbyte. Personlig utveckling består bland annat av ansvarstagande, karriärutveckling samt erkännande för individuella prestationer. Det sociala utbytet inkluderar incitament utifrån informationsdistribution och kommunikation mellan anställda i organisationen. Karriärmöjligheter är interna faktorer som avgör möjligheternas omfattning beroende på organisationens storlek, struktur och ledarskap. Finansiella incitament kan enligt Bau och Dowling (2007) vara exempelvis prestationsbaserad belöning, tjänstetelefon, tjänstebil, tillgång till kafeteria eller gym etcetera. De menar att incitamenten är finansiella då de motsvarar ett monetärt värde.

Ett incitamentsystem är ett instrument för att motivera företagets anställda i syfte att uppnå företagets mål (Jacobsen & Thorsvik 2010). Merchant & Van der Stede (2007) anser att incitament bör spegla företagets resultat och prestation, vilket innebär att medarbetarna får belöningar vid bra prestationer eller uppfyllda mål, alternativt blir bestraffade vid sämre prestationer eller icke uppfyllda mål. Ett incitamentsystem som är väl utformat kan leda till att företaget på ett enklare sätt kan behålla och attrahera personal (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det kan dock vara svårt att behålla anställda även fast de är viktiga för organisationen (Kochanski & Ledford, 2016). Vissa företag erbjuder särskilda bonusar till nyckelpersoner i syfte att behålla dessa inom företaget. Det kan vara en metod för att behålla personal under kritiska perioder, som exempelvis i slutskedet av en produktutveckling (Cappelli, 2000).

Davila, Foster och Jia (2010) skriver om svårigheterna när startup-företag blir för stora. De säger att det till en början kan vara enkelt att kontrollera de anställda och se att allt går som planerat bara genom att kommunicera med dem, men tillslut blir det för svårmanövrerat när antalet anställda växer. Davila m.fl. (2010) säger att någonstans vid 50 till 100 anställda så måste företaget anpassa sig från att vara ett startup-företag till att bli mer styrt som andra storföretag. De skriver att användandet av incitament är en del av detta för att de anställda ska vara motiverade. Bort (2015) har sett att anställda hos Unicorn-företag har gett höga betyg till sina arbetsgivare och något som lyser igenom är att många av dessa företag använder

incitament. Det nämns även ofta att kollegorna på arbetsplatserna är extremt drivna och alla jobbar hårt för att företaget ska nå framgång.

Samtidigt verkar det finnas ytterst lite kunskap om incitament inom startup-företag på ett mer generellt plan (Bau & Dowling 2007). Sammantaget utgör de dock en grupp av företag som är viktigt för samhället, och där flera har potential att utvecklas till stora företag. Enligt vår litteraturstudie finner vi, liksom Bau & Dowling (2007), ytterst få studier som berör vårt problemområde där man tagit små, onoterade startup-företag i fokus. Vi vill därför fylla denna kunskapslucka genom att studera hur just startup-företag använder sig av incitament.

1.3 Syfte & problemformulering

Utifrån vår problemdiskussion där vi beskriver hur tidigare forskning angående incitamentssystem fokuserar på stora företag, har vi valt att studera incitamentsprogram i startup-företag. Därför har vi valt följande problemformulering:

- *Hur använder startup-företag, finansiella och icke-finansiella, incitament?*

Syftet med uppsatsen är att skapa en ökad förståelse genom att beskriva hur startup-företag använder sig av både finansiella och icke finansiella incitament.

2. Metod

2.1 Motivering av forskningsmetod

Från början var vår utgångspunkt att undersöka hur startup-företag använder sig av kvalificerade personaloptioner. Kvalificerade personaloptioner är ett nytt optionsprogram, som infördes år 2018, med förmånliga skattelättnader som riktar sig till små, innovativa företag och vars syfte är att underlätta för företagen att rekrytera och behålla nyckelkompetens. Efter våra intervjuer visade det sig att ingen visste vad det var, vilket ledde till att vår empiri blev för tunn och därför valde vi att bredda vår frågeställning till incitament istället. Kvalificerade personaloptioner är ett finansiellt incitament och kommer därför vara en del av vår studie ändå.

Enligt Bryman och Bell (2017) är forskningsstrategier ofta indelade i två huvudkategorier och delas in i kvalitativ och kvantitativ metod. En kvalitativ metod kännetecknas av att insamlingen av data fokuserar på ord istället för siffror (Bryman & Bell, 2017). Trost (2010) menar även att en kvalitativ metod ger möjligheten att identifiera likheter och skillnader av mänskliga upplevelser. En kvantitativ metod använder istället siffror och analyserar den insamlade datan med hjälp av statistiska verktyg (Bryman & Bell, 2017).

Eftersom vårt ämnesområde är relativt outforskat och vi vill få en djupare förståelse för hur små startup-företag använder sig av incitament samt på vilket sätt respondenterna upplever att det påverkar deras rekrytering, är en kvalitativ metod att föredra. Då studien grundar sig i en fördjupad förståelse och att insamlingen av data inte består av siffror samt att vi inte vill mäta några variabler, är en kvantitativ metod inte tillämplig.

Vi har valt semistrukturerade intervjuer då vi vill ställa öppna frågor och inte vägleda respondenternas svar för mycket samtidigt som vi behöver begränsa samtalet inom ett visst område. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer anser vi oss kunna besvara frågeställningen utan att styra samtalet i alltför hög grad. Eftersom vi inte visste hur deras kunskap kring ämnet var så fanns det behov att förklara vissa begrepp, vilket går i linje med semistrukturerade intervjuer. Våra intervjuer har utförts genom fysiska möten för att få en personlig kontakt med respondenten och för att underlätta dialog under mötet. Då det tycks

vara vanligt, i mindre företag, att ägaren också är VD, har vi intervjuat dessa då de har den mest övergripande kunskapen samt mest inblick i företaget.

Området incitament i startup-företag är outforskat. Hade incitamentet varit mer etablerat och använts under en längre tid hade vi kunnat mäta den insamlade datan på ett mer konkret sätt men eftersom svaren har utgått ifrån respondenternas upplevelse har vi istället fått tolka och göra vissa antaganden om hur incitamentet påverkar företagen. Vi har därför skapat en resultatdel bestående av tolkningar och analyser utifrån de teorier som presenteras i den teoretiska referensramen samt jämför vår data med tidigare forskningsslutsatser.

2.2 Urval

Eftersom det finns begränsat med studier inom vårt problemområde valde vi att rikta in oss på just startup-företag under sina första verksamhetsår. Vi valde först en inkubator i Västsverige som låg nära oss geografiskt och därefter hittade vi företag via inkubatorns hemsida. Vi granskade företagets bokslut via Allabolag.se i syfte att ta reda på om de uppfyllde kriterierna som krävdes för att få använda sig av kvalificerade personaloptioner (vilket var vårt initiala fokusområde). I vår selektiva process av företag utgick vi ifrån 2017 års bokslut. Efter selekteringen av företag skickade vi ett mail samt ringde till de utvalda företagen och bokade in en intervju med respektive företag i den ordning som vi fick återkoppling.

Inkubatorn är en mötesplats för bland annat företag med fokus på utveckling, innovation och digitalisering. De erbjuder utvecklingsmöjligheter för både nya och etablerade företag och i deras lokaler återfinns ca 80 organisationer med huvudfokus på IT och teknik.

Denna kategori av företag återfinns bland annat på den västsvenska inkubatorn. Fördelen med att vi själva bor i närområdet samt att företagen som vi skulle intervjua befann sig i samma byggnad kan ha genererat en effektivare process för intervjuerna, då vi inte behövde förflytta oss lika mycket mellan intervjuerna. Ytterligare en fördel är att våra intervjuer kunde ske genom personliga möten och inte över telefon, vilket ökar kredibiliteten och utförligheten i respondenternas svar.

2.3 Insamling av empiri

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod. Vi hade totalt fem intervjuer där VD:n var respondenten i respektive företag. Eftersom företagen var så pass små att det inte existerade någon personalavdelning eller liknande, utan VD:n var den som hade hand om alla delar av företaget. Utgångspunkten var att intervjua fler företag men vi uppfattade att svaren från respektive företag var så pass likartade, så vi ansåg att det inte behövdes fler intervjuer. Dels uppstod en form av empirisk mättnad samtidigt som vi tog hänsyn till tidsaspekten, vid författandet av en kandidatuppsats.

Varför vi valde att avgränsa våra intervjuer till mindre startup-företag var för att studien hade blivit för omfattande om vi även inkluderat större startups, i tillägg så kan det vara svårt att jämföra små och stora startups då större startups har tillgång till mer resurser vilket mindre företag inte nödvändigtvis har. En annan aspekt var den geografiska fördelen med att vi har ett kluster med mindre startup-företag i vår närhet vilket underlättade möjligheten att hitta företag och kunna intervjua dem.

Intervjuerna skedde på respektive företags kontor förutom två intervjuer som var belägna i en kafeteria. Samtalen spelades in för att sedan kunna transkriberas och analyseras i lugn och ro men även i syfte att minimera risken för onödiga pauser eller avbrott, vilket kan förekomma då anteckningar ska föras parallellt men också för att få ett mer dynamiskt samtal. Vi kontrollerade med alla respondenter innan att de godkände att vi spelade in samtalet.

Alla företag fick svara på samma frågor för att minska risken att frågorna till slut uppfattas på ett annorlunda sätt men då det var semistrukturerade intervjuer fanns det fortfarande en viss flexibilitet i uppföljningsfrågorna för att få ut så mycket information som möjligt av varje respondent. Frågorna var aldrig riktade mot en specifik anställd eller gällande känslig företagsinformation för att inte göra respondenten obekväm och riskera förtroendet för oss.

2.4 Litteraturinsamling

Vi har hämtat våra vetenskapliga artiklar och böcker från Högskolan i Skövdes databas World Cat Discovery, deras bibliotek på campus samt Google Scholar. Vi har även använt oss av diverse nyhetssidor för att hitta relevant information till våran inledning och problembakgrund. Andra elektroniska källor som vi har använt oss av är skatteverket och statens offentliga utredningar. Några av sökorden som användes för att hitta relevant litteratur var "employee stock option", "startup", "retain employees", "institutionell teori", "optioner", "personaloptioner", "incitamentsprogram". Genom att läsa de artiklar vi hittade kunde vi sedan gå vidare genom referenserna för att hitta ytterligare artiklar som kunde vara av intresse för vår studie. Under tiden vi sökte information för vår egen studie märkte vi att bristande alternativt ingen forskning blivit gjord gällande kvalificerade personaloptioner för svenska företag.

2.5 Trovärdighet och äkthet

För att få en förhöjd precision och kvalitet på våra frågor, har vi inför första mötet testat frågorna på några oberoende personer. På så sätt fick vi feedback på vår frågeformulering, innehåll och struktur som i sin tur skulle hjälpa oss att minimera risken för felmarginaler både under arbetets gång och i resultatet.

Intervjuerna spelades in, med vederbörandes godkännande, i syfte att kunna lyssna på den insamlade datan i efterhand samt att transkribera den. Vid varje intervju har båda författarna varit närvarande och deltagit i konversationen med respondenterna för att leda samtalet i linje med vår frågeställning. Inspelningen av samtalet möjliggör att vi via transkriberingen fått en ökad träffsäkerhet i vår analys och tolkning av den insamlade datan, vilket genererar ett trovärdigare resultat för vår studie. Ytterligare ett syfte med att spela in intervjuerna var att minimera risken för onödiga pauser eller avbrott under samtalet, vilket annars kan förekomma då anteckningar ska föras parallellt.

För att få fram ett trovärdigt resultat som kunde besvara vår frågeställning uppskattade vi att cirka 10 intervjuer borde genomförts. Säkerheten och trovärdigheten ökar med antalet intervjuer men vi uppfattade att svaren var så pass snarlika efter 5 intervjuer att vi uppnått den empiriska mättnad vi behövde för att ge trovärdighet till arbetet.

2.6 Kritik mot kvalitativ metod

Den kritik som riktas mot den kvalitativa metoden är dess begränsade urvalsstorlek (Gustavsson, 2004). Vi har genomfört fem intervjuer med olika företag som uppfyller kriterierna för kvalificerade personaloptioner, inom ett begränsat geografiskt område. Med fler intervjuer och ett större upptagningsområde hade studien sannolikt kunnat bidra till ett bredare perspektiv, men med hänsyn till studiens omfattning samt tidsaspekt hade studien inte blivit lika djupgående.

3. Teoretisk referensram

Det här kapitlet inleds med en grundläggande förklaring av vad ett startup-företag är. Därefter går vi igenom de teoretiska förklaringar som är kopplade till incitament, följt av olika typer av incitament och avslutningsvis sätter vi de teoretiska förklaringarna i relation till incitament och startup-företag.

3.1 Startup-företag som kontext

3.1.1 Definition av startup-företag

Historiskt är det rimligt att tänka på organisationer och små företag ur evolutionära termer som är fulla av erfarenheter och bevis som styrker evolutionen av organisationer, men den befintliga historiken saknar tillräckligt fokus på de allra första åren av företagets uppstart. (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

Startup-företag är en entreprenöriell verksamhet som är relativt nystartad men definitionen av ett startup-företag går dock isär. Vissa menar att ett startup-företag endast är en nystartad verksamhet medan andra menar att det är en nystartad verksamhet som kännetecknas för bland annat innovation, snabb tillväxt, använder riskkapital samt att de erbjuder produkten eller tjänsten på en internationell marknad. Vidare anser vissa att det inte finns en gräns för hur många anställda eller hur stor omsättning företaget får ha, medan andra anser att det visst finns gränser för antal anställda och omsättning (Företagande, n.d.). Det tycks alltså inte finnas någon enig definition av startup-företag men Salamzade & Kawamorita Kesim (2015) menar att startup-företag är nya företag som associeras med briljanta idéer och goda chanser att växa och bli framgångsrika men som kämpar för att överleva. Denna definition går i linje med den typ av företag som kvalificerade personaloptioner riktar sig till, nämligen små, nystartade, innovativa företag med begränsade resurser (SOU 2016:23). Vidare riktar sig kvalificerade personaloptioner till företag som omsätter mindre än 80 miljoner kronor, är färre än 50 anställda och varit verksamma i mindre än 10 år. Gränsvärdena för antalet anställda och omsättning är tagna utifrån EU:s definition av små företag (SOU 2016:23). Med det som grund väljer vi att definiera startup-företag enligt följande:

Ett startup-företag är ett litet, nystartat företag som associeras med innovation samt har goda tillväxtpotentialer. Företaget har en omsättning på maximalt 80 miljoner, har mindre än 50 anställda och har varit verksamma i mindre än 10 år.

3.1.2 Startup-företag och incitament

Det som utmärker startup-företag och dess eventuella påverkan av incitament kan vara exempelvis begränsat med finansiellt kapital, olika typer av andra resurser och bristen på historik. Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015) menar också att skillnaden mellan historikens sätt att se på företag ur evolutionära termer är att företagen är fulla av erfarenheter som skapar och styrker utvecklingen av organisationer. Samtidigt saknar den befintliga historiken tillräckligt fokus på de första åren av företagets uppstart. Dock finns flertalet studier på kontroversiella problem inom denna sektor (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015).

Små företag påverkas ofta i större grad när det kommer till konkurrensen om att rekrytera personal likväl som att behålla befintlig kompetens. Det beror bland annat på att större företag har möjligheten att betala mer och erbjuda finansiella och icke finansiella incitament, då mindre företag har svårt att matcha dessa. Mindre företag upplever sig ha svårigheter att hitta "rätt" kompetens och förmågan att styra sina anställda samt att säga upp olämplig personal (Barrett and Mayson, 2004; Klass et al., 2000; McElwee and Warren, 2000; Storey, 2004).

Regeringen skriver i sin lagrådsremiss (Regeringen, 2016) om att forskning, utveckling och innovation är viktigt för fortsatt ekonomisk utveckling, och ifall sådan utveckling och innovation inte genomförs kommer påverka den potentiella tillväxttakten negativt. De tar upp att nystartade företag med nya lösningar på gamla problem har ett hinder då äldre och mer etablerade företag redan har arbetat upp ett kapital och kompetens.

3.2 Teoretiska förklaringar till användning av incitament

I denna studie har vi utgått ifrån två teorier för att förklara användningen av incitament. En stor del av litteraturen går att förstå om man utgår ifrån de antaganden som agentteorin föreskriver, och ska här ses som förklaring till den litteratur vi till viss del använder förutom dess roll i att förklara vår empiri. Den andra teorin vi kommer att använda är mimetisk isomorfism, som är ett sätt att förstå om företagen redan från början har anammat en syn på incitament och/eller hur de påverkas av andra företags praxis.

3.2.1 Incitament som ett sätt att reducera Principal-Agentproblematiken

Denna teori syftar på oförmågan principalen har att kunna kontrollera agenten i dennes beslutsfattning. En principal kan vara en VD på ett företag och agenten kan vara en anställd. VD:n anställer en person för att utföra ett visst jobb men det kan sedan vara svårt att följa upp om direktiven följs till punkt och pricka. Agentens beslut och handlingar kommer påverka principalen och det är svårt för principalen att helt kontrollera vad som händer då det i tillägg ofta existerar informationsasymmetri (Eisenhardt, 1989).

Informationsasymmetri syftar på kunskapsövertaget den ena parten har mot en annan part eller på marknader och osäkerheten detta kan innebära vid kontraktet. Ett exempel är Akerlofs (1970) som beskriver det hela med marknaden för bilar. Han utgår från att det finns fyra typer av bilar, nya bilar från bilhandlaren som är bra eller dåliga och begagnade bilar som är bra eller dåliga. Köparen kan inte på förhand veta vilken av bilarna hen kommer få utan kan bara göra antaganden. Säljaren av en begagnad bil däremot har genom att ha använt sig av bilen kunnat samla in information om bilen och kommer då vid försäljningen ha ett kunskapsöverläge gentemot köparen (Akerlof, 1970). Det kan vara så att säljaren inte får sålt bilen för priset hen egentligen önskade, då just den bilmodellen har dåligt rykte på begagnadmarknaden, eller så åker köparen hem med en bil hen betalade alldeles för mycket för (Akerlof, 1970). På liknande sätt kan informationsasymmetri existera på en arbetsplats då den anställde kan ha mer information om situationen än VD:n har. Då den anställde är den som utför sysslorna är det naturligt att hen får en bättre uppfattning om situationen än VD:n.

I situationer där agenten och principalen har olika intressen och där agenten tar beslut som gynnar denne själv uppstår det agentkostnader. Agentkostnader definieras som kostnaden för principalen att övervaka agenten, agentens lön samt de ökade kostnader som tillkommer då

agenten inte tar beslut som gynnar principalen mest (Jensen & Meckling, 1976). Det är här incitamentsprogram kommer in för att motverka principal-agentproblematiken och på så sätt minska agentkostnaderna. Genom att principalen och agenten har samma intressen leder detta till att agenten tar beslut som gynnar både sig själv men då också principalen (Dir 2014:33).

Sammanfattningsvis tycks det vara så att det alltid finns en part som har ett kunskapsöverläge gentemot den andra parten vilket är en stark anledning till användandet av incitament inom arbetsplatser. Detta för att den anställde ska ha samma intressen som ägaren och då agera i enlighet med dessa intressen.

3.2.2 Mimetisk isomorfism och incitament

Den institutionella teorin förklarar varför företag agerar som de gör och hur de påverkar varandra. Denna teori skiljer sig alltså från det klassiska antagandet att människan är rationell och som alltid väljer det alternativ som ger maximal ekonomisk nytta (Eriksson-Zetterquist, 2009). Vi ska endast se på den delen av institutionell teori som kallas mimetisk isomorfism då företagen vi ska intervjua arbetar i ett så kallat kluster. Nationalencyklopedin definierar kluster som en klunga eller grupp, i detta fallet menar man då en grupp med företag som arbetar i nära anslutning till varandra. DiMaggio och Powell (1983) skriver att organisationer tenderar att härma redan etablerade organisationer för att nå framgång. Detta kan ske medvetet eller omedvetet och är vanligast för organisationer inom samma bransch. Ifall det uppkommer problem så tittar man på hur andra har gjort för lösa problemen. De tar även upp tvingande och normativ isomorfism vilket är en del av den institutionella teorin. Den institutionella teorin enligt DiMaggio och Powell (1983) handlar om en homogenisering i organisationer inom samma bransch för att uppnå ökad legitimitet. Vi kan eventuellt förklara användandet av incitament med hjälp av den mimetiska isomorfismen om flera företag i vårt kluster använder sig av det och hänvisar till varandra.

3.3 En förklaring av incitament

Användningen av incitament kan vara ett instrument för ägarstyrning men ger även möjligheten för kapitalsvaga företag att konkurrera mot mer kapitalstarka företag om att behålla eller rekrytera nyckelpersoner (SOU 2016:23). Davila m.fl. (2010) menar att det kan vara enkelt att kontrollera de anställda till en början och med hjälp av god kommunikation kunna se att allt går som planerat. Däremot menar de att det blir svårare att manövrera de anställda när antalet anställda växer och startup-företaget blir för stort (Davila m.fl., 2010). Incitament kan användas för att minska principal- och agentproblematiken som kan förekomma på arbetsplatsen mellan anställda och ägare. Det kan handla om att de anställda och ägarna har olika intressen vilket innebär att de anställda inte gör som ägarna önskar, lägg därtill informationsasymmetrin som i regel finns på arbetsplatser vilket innebär att den anställde kan ha ett informationsövertag över ägaren (SOU 2016:23).

3.3.1 Finansiella incitament

Generellt har monetära medel visat sig attrahera, motivera och behålla anställda likväl som att det har stärkt de anställdas prestation (Stajkovic & Luthans, 1997, 2003). Pengar anses fungera som incitament eftersom det i huvudsak kan ersättas med varor och tjänster eller andra privilegier (Komaki et al., 1996). Även om det finns många typer av finansiella incitament, är bonusutbetalningar vanligt förekommande för att behålla och motivera anställda (Sturges, 1994; Sturman & Short, 2000). Bonusutbetalningar betalas ut som en klumpsumma utöver den anställdes lön och påverkar på så vis inte de fasta lönekostnaderna för företaget på lång sikt (Dulebohn & Martocchio, 1998). Bonusutbetalningar är en kompensering som inte är garanterad och betalas ut som ett erkännande för att ha uppnått en viss prestationsnivå eller måluppfyllelse (Milkovich & Newman, 1999). Sturman & Trevor (2001) samt Trevor, Gerhart & Boudreau (1997) menar att ju närmare de finansiella incitamenten är knutna till prestationen, desto bättre blir utfallet.

Optioner är en typ av finansiella incitament som tycks vara en metod för att göra personal till delägare. Optionsinstrumentet har fått en stor betydelse inom den entreprenöriella sektorn i USA. I Sverige finns det i huvudsak två typer av optioner som företag använder sig av för att belöna sina anställda, teckningsoptioner och personaloptioner (Skatteverket, n.d.). Den 1 januari 2018 tillkom det villkor för optionsprogrammet som innebär att en förmån i form av personaloptioner inte alltid behöver tas upp till beskattning (SOU 2016:23). Syftet med

kvalificerade personaloptioner är att underlätta för små, nystartade tillväxtföretag vid rekrytering och för att behålla nyckelpersoner (Bengtsson, 2016). Vidare i SOU 2016:23 förklaras de villkor som behöver uppfyllas vid tidpunkten när optionen utnyttjas för den anställde.

3.3.2 Icke finansiella incitament

Icke finansiella incitament är bland annat associerat med erkännande och feedback på sin prestation. Erkännande är ofta, enligt Nelson (2001), formella utmärkelser så som månadens anställd eller bästa säljare. Socialt erkännande däremot, är kopplat till informell bekräftelse, uppmärksamhet, beröm eller genuin uppskattning för väl utfört arbete av individen eller gruppen (Haynes, Pine, & Fitch, 1982; Luthans & Stajkovic, 2000). Socialt erkännande har visat sig vara ett kraftfullt incitament som motiverar till förhöjd prestationsförmåga (Stajkovic & Luthans, 1997; 2001; 2003).

I en undersökning av Nelson (2001) visade det sig att 90% av cheferna upplevde att informell bekräftelse ledde till förhöjd motivation hos de anställda samt att 84% upplevde att icke finansiella incitament ökade prestationen hos de anställda.

Herzbergs (2003) undersökning med ca 2000 personer visar att de faktorer som motiverar personalen mest är bland annat att uppnå någonting, få ta ansvar, att utvecklas, prestera och få uppskattning för sin prestation. Om arbetsgivaren uppfyller dessa behov motiveras personalen utan att företaget behöver ta till finansiella belöningsystem som incitament.

Merchant & Van der Stede (2012) menar att Brownstein Groups medarbetare inte var nöjda med tillvaron på bolaget. Efter en undersökning inom företaget visade det sig att medarbetarnas primära anledning till missnöjet, var inte deras lön eller bonusar, utan att de ville få mer inflytande och känna delaktighet samt kunna göra sin röst hörd. De upplevde också att kommunikationen behövde bli bättre från ledningens sida och därför efterlyste medarbetarna lyhörddhet och återkoppling på sin prestation av cheferna. Alltså handlade missnöjet inte om pengar utan om icke finansiella incitament för att öka motivationen.

Att känna sig meningsfull och att tillföra någonting är viktigt för medarbetarnas trivsel på lång sikt. Får medarbetarna större inflytande och möjligheten att vara delaktiga i beslutsfattandet blir

de mer initiativtagande och engagerade i sina arbetsuppgifter samt att det kan leda till en förhöjd arbetsmoral och förbättrade resultat (Merchant & Van der Stede, 2012).

3.4 Analysmodell

Incitament är ett verktyg som kan användas av företag för att motivera sin personal att prestera bättre men kan också användas till att rekrytera samt behålla sina anställda. Företag kan använda sig av två olika typer av incitament, nämligen finansiella och icke-finansiella incitament. Finansiella incitament förknippas med monetära belöningar som delas ut till de anställda såsom bonusutbetalningar, optioner och tjänstetelefoner. Icke-finansiella incitament förknippas med icke-monetära belöningar som exempelvis feedback på sin prestation, utbildning, personlig utveckling eller att den anställde får ta ansvar. Med teorierna som grund kan vi identifiera vilken typ av incitament startup-företagen använder sig av och varför dessa har valts. Vidare kan vi analysera vilken effekt incitamenten får på deras personal samt om det påverkar startup-företagen i sin konkurrenssituation på arbetsmarknaden gentemot de större och mer etablerade företagen.

Principal- och Agentteorin förklarar hur olika intressen mellan agenten och principalen kan orsaka målkonflikter i företaget. Syftet med ett incitamentsystem är att öka motivationen hos de anställda och på så sätt minska Principal- och Agentproblematiken för att hjälpa företaget att sträva mot samma mål. Med hjälp av denna teori kan vi analysera hur startup-företag använder sig av incitament och vilken effekt det får för att motverka målkonflikter mellan agenten och principalen. Principal- och Agentteorin används oftast mot större företag men då varje medarbetare är av stor betydelse för ett startup-företags utveckling så vill vi understryka vikten av detta genom att använda den teorin. Om en anställd på ett större företag inte gör som principalen vill så finns det andra anställda som kan täcka upp detta, men så är inte läget på ett mindre företag då en anställd kan vara ansvarig för en hel process.

Tidigare forskning visar att många företag inom techsektorn har incitament som gratisluncher, möjlighet att arbeta hemifrån, rabatt på gym-medlemskap etcetera för att motivera sina anställda. Med hjälp av den mimetiska isomorfismen kan vi analysera om startup-företagen vi intervjuar tagit efter varandra inom inkubatorn alternativt imiterat större företag inom samma bransch.

Vi kommer analysera empirin utifrån incitament, principal- och agentteorin samt den mimetiska isomorfismen och undersöka dessa var för sig för att kunna besvara vår frågeställning. Med hjälp av vår teoretiska referensram förväntar vi oss få en djupare förståelse för hur incitament används samt påverkar Principal- och agentteorin i startup-företag. I tillägg till detta förväntar vi oss att den mimetiska isomorfismen kan hjälpa oss att förklara varför de deltagande företagen eventuellt använder liknande incitament som stora företag och på så sätt härmar andra företag.

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi att beskriva det empiriska materialet från vår undersökning. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av de olika startup-företagen som undersökts samt de respondenter som vi intervjuat i respektive företag. Därefter följer en redogörelse av respondenternas syn på incitament i deras företag.

4.1 Presentation av startup-företagen

Företagen och respondenterna i studien är anonyma och kommer istället att benämnas med alias som exempelvis Alpha(företaget) och Adam (respondenten).

Under intervjuerna var det ett företag som inte ville delge 2018 års omsättning eftersom resultatet inte var färdigt och med respekt för den intervjuade valde vi att utelämna aktuellt omsättningsintervall för samtliga företag under 2018. Omsättningsintervallet för de här företagen ligger mellan 0 och 2 Mkr och har mellan 0 och 3 anställda, enligt 2017 års bokslut. Aktuella siffror för antalet anställda finner ni i texten nedan.

Alpha

Första intervjun var med Alpha där vi intervjuade VD:n, Anders, och vice VD:n, Adam. Båda är medgrundare och startade företaget 2018 efter fullgjorda studier där de hade arbetat med företagsidén som ett projekt under skoltiden. Alpha är ett så kallat SaaS företag vilket innebär att de utvecklat en mjukvara som andra företag kan prenumerera på och implementera i sina system. De har i dagsläget inga fler anställda utan hyr in konsulttjänster vid behov.

Beta

I intervjun med Beta så pratade vi med VD:n, Bertil, som blivit inplockad i ett senare skede av företagets uppbyggnad för att hjälpa till med affärsutvecklingen av företaget. Detta företaget arbetar med både mjukvara samt hårdvara som kan erbjudas både till privatkunder och företag i form av en prenumerationstjänst. Bertil är delägare i företaget efter att ha arbetat gratis i början för att sedan erhålla en ägarandel. Det är totalt tre anställda och ytterligare sju personer som varit med och grundat företaget alternativt finansierat.

Gamma

Det var även här VD:n Gustav vi intervjuade. Gamma arbetar med spelutveckling och lanserade sitt första spel för lite över ett år sedan. De fick i ett tidigt skede in finansiärer i utbyte mot delägarskap. De är totalt sju personer som är anställda i företaget, medräknat finansiärerna.

Delta

I Delta är den intervjuade den enda anställde men har i tidigare företag arbetat med rekrytering och kommer i framtiden behöva rekrytera till sitt egna företag. I dagsläget arbetar David mest som konsult åt andra företag inom IT-branschen men vill inom en snar framtid utveckla en egen produkt. David äger alla aktier i företaget men ser det som en nödvändighet att dela med sig av sina ägarandelar i framtiden för att knyta rätt kompetens.

Epsilon

Epsilon består av två grundare men vi intervjuade bara en utav dem, Erik. Detta då den andra grundaren inte hade möjlighet att närvara på mötet. De utvecklar en egen mjukvara inom "Internet of things" samt konsultar inom projekt som ligger nära deras produkt. De har i dagsläget inga anställda men kommer inom en snar framtid börja anställa personal för att kunna få företaget att växa genom att vidareutveckla sin egna produkt.

4.2 Användandet av incitament i nystartade företag

Alpha

Alpha använder sig inte av några incitament i dagsläget då alla anställda är delägare och delägarskapet anses vara incitament nog. De hade en plan på att ge provision till en tidigare anställd som var ansvarig för att utveckla säljverksamheten men detta var ingenting som genomfördes. Syftet var att ge säljaren en extra belöning som baserades på dennes prestation men utöver det fanns det inte någon direkt tanke med incitamentet utan de upplevde att det är så det ska vara. I framtiden skulle de kunna tänka sig att använda någon typ av finansiellt incitament till sina anställda men då främst till för att rekrytera personer med nyckelkompetens alternativt behålla personer med nyckelkompetens. Med nyckelkompetens syftar dem på individer som är viktiga för företagets fortsatta utveckling som dem inte kan vara utan.

*“Just nu i det här läget när vi är så små,
och alla är delägare i bolaget så är det bonusen i sig”.*

Anders, Alpha

De använder sig mest av kontakter för att rekrytera personal. Än så länge har dem dock mest använt sig av konsultfirmor för att få hjälp med det vi behöver. Då dem är ett SaaS-företag (Software as a Service) kommer de rekrytera personal från andra länder som får jobba på distans, och då är portfolion viktigare än ett traditionellt CV. De säger att det är svårt att få tag på programmerare då det är en bristvara i branschen. De programmerare som är duktiga får istället jobb på större företag som kan erbjuda mycket högre löner, och programmerarna vet att de kan kräva höga löner. Men de har som sagt möjligheten att även rekrytera personal från andra länder som inte behöver flytta hit vilket ökar möjligheterna att få tag på duktiga programmerare.

“Av dem jag snackat med så är det svårt att få tag i bra programmerare just nu, det är en bristvara, vi snackade med någon, ah inte lämna några namn, men dem har svårt att rekrytera rätt personer för dem suggs upp av vissa större bolag eller flyttar iväg liksom”.

Anders, Alpha

Dem upplever att de är en konkurrenskraftig arbetsplats då de jobbar med något kreativt där den anställde får vara med att skapa. På större företag är man bara en del av ett stort maskineri men hos dem får man verkligen vara med och utveckla produkten. I tillägg så upplever de att arbetsplatsen är som en liten familj. Man har liknande mål och visioner vilket skapar en bra arbetsmiljö, vilket kan vara en konkurrensfördel vid rekrytering.

De har inte använt sig av optioner och har inte någon direkt information om det. De tänker spontant att optioner kan vara problematiskt då det är dyrt och krångligt. De har inte hört talas om kvalificerade personaloptioner tidigare men tycker det låter som en god idé. I deras fall är det dock viktigt att inte lämna ut ägarandelar då de vill kunna ha det för eventuella investerare, eller för att rekrytera någon med en stor nyckelroll såsom en VD. Så de upplever att de kan tänka sig att dela med sig av ägandet men enbart om det rör sig om en stor investerare eller om en väldigt viktig roll ska fyllas där man måste ha en garanti att personen ser till företagets bästa.

De förklarar igen att de tycker det är viktigt att en nyckelperson såsom en VD eller senior systemutvecklare har incitament för att arbeta mot företagets mål och vision, men att anställda som inte har en affärsutvecklande roll lika gärna kan vara inhyrda konsulter.

När vi frågar dem om de använder sig av något bollplank så berättar de att detta är något inkubatorn bidrar med. De kan hjälpa dem med affärsutveckling genom att bolla idéer, komma med tips genom egna erfarenheter eller tillhandahålla juridisk hjälp från tredjepart. De har även kontakt med andra företag inom inkubatorn men menar att deras företag inte helt ser ut som andras då dem sysslar med SASS vilket många inte gör. Men de tar även efter företag utanför inkubatorn men poängterar att de inte vill bli stora över en natt utan har som mål att växa organiskt.

“Nu när du tar upp det så har vi folk utanför inkubatorn vi tar efter. Sen har inte alla bolag vision att bli nya spotify. 90% av bolagen här som vi matchar med vill sakta organiskt växa och inte få en superidé och dra in massa investerare. Vi vill starta ett stabilt bolag”.

Anders, Alpha

Beta

När det kommer till incitament har Beta använt sig av både icke finansiella och finansiella incitament i syfte att motivera sina anställda samt att göra arbetsplatsen mer attraktiv.

Deras icke finansiella incitament består bland annat av tjänstebil, flexibla arbetstider och möjlighet att arbeta hemifrån. De ger sina anställda regelbunden feedback och uppskattning samt utbildning och coachning. Bertil menar även att de anställda får stora möjligheter att påverka eftersom Beta är ett litet företag och på så sätt får de anställda större inflytande.

Beträffande de finansiella incitamenten har Beta tidigare använt sig ett optionsprogram där de delade ut en batch med teckningsoptioner för alla sina anställda. De tittade även på kvalificerade personaloptioner men de uppfyllde inte alla kriterier som krävs för att få använda dessa samt att det var dyrt att ta fram avtalen med hjälp av en jurist.

Teckningsoptionerna har funnits mycket längre och det ansågs därför vara lättare att utforma de avtalen. Syftet med optionsprogrammet var att få de anställda att känna större ägandeskap och att knyta dem närmare företaget. Incitamentet upplevs ha fått en marginell effekt på de anställda och alltså inte motiverat de anställda i den mån som företaget hade önskat på förhand.

“Jag tror på det som koncept, jag vet ett annat bolag som ligger två år före oss som det funkar jättebra för. Jag tror på koncepten men måste kombineras med andra saker. Men jag har inte sett agentproblematiken som ett problem för mig utan alla har jobbat hårt, men i mitt fall har optionerna inte spelat någon roll”.

Bertil, Beta

Deras uppfattning sedan tidigare är att rekrytering är ett svårt område och den senaste tiden har de anställt fyra personer varav två har sagts upp, så deras tidigare uppfattning om rekrytering har bekräftats. De har återigen letat efter personer inom utveckling och marknad men behöver framförallt anställa på utvecklingsidan. De anser att det är lättare att rekrytera exempelvis säljare som inte nödvändigtvis behöver vara stationerade på deras kontor, utan kan ha fri placering i landet, vilket inte är möjligt för en utvecklare. Deras tillvägagångssätt är att skapa en profil som företaget efterfrågar för att sedan annonsera och därefter mottaga ansökningar. De upplever att det är svårt att rekrytera och att det är svårt att hitta personer som motsvarar den profil och kompetens som efterfrågas. I rekryteringsprocessen försöker

Beta vara transparenta för att ge en så rättvisande bild av företaget som möjligt. På förhand trodde de att det skulle vara enklare att rekrytera eftersom de är ett startup-företag som arbetar med intressant teknik och att de erbjuder marknadsmässiga löner. Generellt tycks det dock vara tvärtom, att det inte anses vara tillräckligt tryggt i ett startup-företag och därför tycks det vara mindre attraktivt för arbetssökande att söka sig till ett startup-företag.

Företaget upplever sig inte ha en agentproblematik utan att alla har jobbat hårt. De har heller inte sett något samband mellan optionerna och deras ekonomiska mål. Idag består arbetskraften av både konsulter och anställda men den långsiktiga drömmen är att bygga sitt egna team, vilket anses både roligare och mer kostnadseffektivt.

I deras jobbannonser skriver de "Chans till delägarskap till rätt person" då de anser att det behövs i deras bransch. Företaget tror fortfarande på incitament som koncept samt att optionsprogrammen är ett bra incitament men att optionerna behöver vara av väsentlig storlek för att uppnå den förväntade effekten samt att personen som mottar optionerna förstår värdet av dem.

Gamma

Gamma har ett öppet kontor med pingisbord, tv-spelshörna etcetera för att vara en attraktiv arbetsplats. De säger att de ger marknadsmässiga löner, friskvårdsbidrag, extra pensionsavsättningar och försäkringar som incitament till sina anställda. När vi frågar om dem använt sig av optioner svarar Gustav att det verkar krångligt då dem har aktieägaravtal med sina investerare i dagsläget. Han säger att de istället funderat på en lösning för att de anställda ska kunna dela på den eventuella vinsten varje år.

"Kanske om ett tag, vi har mycket annat just nu. Vi har mycket att lära oss om att driva bolag. Hade vi haft en HR kanske det funkade men låter som huvudvärk just nu. Känns smidigare för oss att lösa detta med vinstbonusar. Man kan skriva ett avtal för att försäkra med den anställda om det och slutar dem är det enklare än med aktier osv. Men hade vi varit i en situation som startup där vi hade en ide men inga pengar kanske man kört med det".

Gustav, Gamma

Företaget tycker att rekryteringen är extra svår då de inte är belägna i Stockholm, Göteborg eller Malmö. Många väljer att flytta till de större orterna och är inte beredda att flytta till en

mindre ort för att få jobb menar han. Han poängterar att det finns möjligheter att rekrytera men att det är begränsat. Han säger vidare att programmerare är eftertraktade och det krävs incitament för att kunna knyta åt sig dem, och att de baserar sitt val av arbetsgivare mycket beroende på vad det är som ska utvecklas. Han säger också att vissa vill arbeta på mindre företag då det kan vara mer personligt medan andra vill jobba på större företag för att det ser bättre ut på CV't. De har försökt att rekrytera flera olika personer till olika tjänster inom företaget men har svårigheter att hitta kompetent personal. Det finns personer som söker jobb men de når inte alltid upp till kraven företaget har när de ska rekrytera. Han säger vidare att deras företag är ganska okänt men att deras produkt har börjat väcka intresse hos allmänheten så ett intresse bör finnas hos arbetssökande.

*“Hög efterfrågan på programmerare. Måste ha lite perks för att få in dem.
Mycket är väldigt baserat på vad det är för produkt när en programmerare ska välja”.*

Gustav, Gamma

När vi förklarar vad kvalificerade personaloptioner är för något så säger han att det låter som en bra idé men att det inte passar dem just nu. Han säger att de kan orsaka problem med aktieägaravtalen de har med sina investerare och att de har helt andra fokusområden nu än att lära sig om optioner, och att det kunde vara mer intressant ifall någon annan kunde lösa det åt dem. Han tror dock att en sådan lösning skulle kunna få folk att jobba extra frivilligt men att de egentligen inte har några problem med det idag. Han förklarar att han tror de som arbetar på företaget idag är motiverade och verkligen vill arbeta med produkten de utvecklar, och att ett optionsprogram skulle fungera bättre på en arbetsplats där de anställda inte är lika motiverade av slutprodukten.

“Just nu är alla anställda nya i branschen och taggade på spel. Men jag tror det kommer med åren och från anställd till anställd. Är det ett jobb där man inte bryr sig om produkten eller appen då kanske det är nice med sånt för då har man incitament till att jobba hårt men man jobbar nog med spel för att man vill göra coola saker med spel. Jag tror också det är mycket trevligare arbetskultur när man är på samma nivå som chefen och ägarna”.

Gustav, Gamma

När vi frågade om dem har något bollplank så sa han att deras investerare har den funktionen. Investeraren har drivit företag mycket längre och har själv många kontakter som har mycket

erfarenhet. I tillägg får dem hjälp av en advokat samt andra i spelbranschen på orten. Han säger att många företag i samma bransch har liknande problem som dem själva så det är alltid bra att utbyta erfarenheter med dem.

“Det är våran investerare isåfall, han har drivit bolag mycket längre än vi.

Han är runt 40 så han är inte gammal men han har hållit på länge, och han har sina investerare som varit ännu längre i branschen, sen har vi juridisk hjälp av advokat. Men det är stor samverkan mellan spelbolagen här, jag är kompis med många spelbolag och vi snackar mycket och det är enkelt att få råd av andra.”

Gustav, Gamma

Delta

När det kommer till incitament så menar David att eftersom det är kompetensbrist och arbetstagarens marknad så är det svårt att behålla personal om ett större, mer attraktivt företag, hör av sig. Han har funderat mycket på just incitament i sin egen verksamhet för framtida rekryteringar. Han menar att personalen är den viktigaste resursen i företaget och kan tänka sig att göra rätt person till delägare i företaget som ett incitament för att stanna kvar en längre tid och inte bara se anställningen som en språngbräda till något annat.

Respondentens funderingar kring delägarskap har mynnat ut i att han kan tänka sig att dela med sig av företaget och då mellan 30% till närmare 50%. Det behöver inte vara hela andelen som går till en person utan andelen kan tänkas portioneras ut på flera personer. Syftet är att även de anställda ska känna att de äger företaget men också att de ska vilja produkten väl och att företaget ska lyckas. Går det bra för företaget så går det bra för de anställda. Han ser också en möjlighet för de anställda att vara med och vilja vara med i rekryteringsprocessen, då om de är delägare så har de ett större ansvar samt större intresse av vem de ska arbeta med och bygga företaget med.

Han anser att optionsprogrammen som finns är väldigt byråkratiska men nödvändiga. Han anser att det är svårt att skala upp en verksamhet utan att använda finansiella incitament som exempelvis delägarskap eller optionsprogram. Med delägarskap kan man bygga värde för den anställda ur ett längre perspektiv men för företagets del så tycks värdeutvecklingen inte visas på resultatnivå som en följd av incitamentet.

David har inte haft några anställda i sitt eget företag ännu men har haft underställd personal i tidigare yrkesroller, inom samma bransch, och även haft hand om rekryteringen för sin avdelning. Han upplever att det är svårt att rekrytera inom deras bransch och menar att det är svårt att hitta kompetent personal och då framförallt systemutvecklare. Företaget som respondenten var anställd i tidigare annonserade och sökte arbetskraft utomlands för att på så sätt komma runt kompetensbristen i Sverige. Han upplevde att det var enklare än vad man kunde tro att rekrytera utanför Sveriges gränser. De gjorde en profil på vad de behövde för kompetens och därefter lade ut annonsen på webbsidor som de visste att internationella programmerare eller liknande roller besöker samt på vanliga rekryteringsbolag. Deras erfarenhet visar att de fick både fler men även bättre svar på sina annonser via webbsidorna som var riktade mot den typen av roll kontra de vanliga rekryteringsbolagen som är mer generella.

Problemet med att rekrytera i Sverige upplevdes dels vara bristen på kompetens men också att svenskar är vana vid högre löner samt att de som är relativt nyutbildade vill jobba på ett etablerat företag med ett känt varumärke. Så problemet för respondentens tidigare företag var att de inte var välkända på den svenska marknaden då deras produkter endast marknadsfördes och såldes på andra marknader. Han menar att arbetssökande i Sverige har stora valmöjligheter och har lättare att söka sig till välkända varumärken och mer etablerade företag. Problemet för de små företagen blir att de stora företagen rensar marknaden på den bästa kompetensen och de som är kvar vill de små företagen inte ha eftersom de inte kan tillföra företaget vad som efterfrågas.

Det som gjorde företaget attraktivt var just att det var ett startup-företag vilket ansågs vara lite "hippt". Han menar att startup-företag kunde erbjuda lite andra värden på arbetsplatsen än bara marknadsmässiga löner som exempelvis fria arbetstider och fussball bord på kontoret. Som anställd styrde man själv över sin arbetstid och för utländsk arbetskraft var det attraktivt att bo och arbeta i Sverige.

Epsilon

Erik har inte använt sig av några finansiella incitament eller bonussystem tidigare och berättar att han har begränsad kunskap inom området men säger att om de skulle rekrytera senior personal så skulle de försöka göra dessa personer till delägare. Då de inte kan garantera något så hoppas han att möjligheten till en stor uppsida ifall man är delägare, ska

vara incitament nog för att vilja jobba hos dem trots riskerna som finns med ett startup-företag.

Han har inte hört talas om kvalificerade personaloptioner tidigare men vet att kollegor från respondentens tidigare arbetsplats fick teckningsoptioner vilket gjorde dem mycket förmögna. Han menar att de är bekväma med att ge bort en del av företaget till den seniora personalen de vill rekrytera och att det är ett måste för att lyckas växa och ha en konkurrensfördel gentemot andra företag. Då de inte kan ge höga löner på kort sikt så behöver de kompensera med något annat, som exempelvis ägarandelar. Han menar att det inte bara ska vara ett sätt för att kunna rekrytera rätt kompetens till företaget, utan även för att de anställda ska arbeta hårt i syfte att det ska gå bra för företaget då de är delägare. I tillägg tar respondenten upp att man ska sälja in en vision till de anställda som Tesla har gjort, att man kan göra världen till en bättre plats genom att jobba hos dem.

Han säger att storleken på ägarandelen är väsentlig för att de ska ge effekt. Då dem är ett mindre företag behöver dem ge upp en större del av företaget. Det kan dock vara svårt om man inte har investerare eller om man har investerare som inte vill dela med sig av företaget. Investerarna de har ser dock inga problem med att dela med sig av företaget då även de ser det som en nödvändighet för att kunna växa.

Epsilon är i en situation där de strax ska börja anställa för att kunna få företaget att växa. De har genom tidigare arbetet i andra företag ett stort nätverk och de vet vilka personer de vill handplocka in i företaget. Efter att de har knutit åt sig nyckelpersoner som de vet besitter kompetensen som behövs, kan de tänka sig att ta in nyexaminerade så länge de har rätt inställning. Han utvecklar "rätt inställning" med att de kan erbjuda en intressant teknik där de behöver personal som inte ser detta som ett nio till fem jobb. Det kan vara så att man behöver jobba en röd dag för att hinna göra klart innan en deadline men samtidigt ska man kunna vara ledig en fredag en vanlig arbetsvecka om man vill det.

“Det vi kan erbjuda är egentligen intressant teknik. Och förhoppningsvis en kultur på bolaget som innebär att, svårt att översätta men att man inte ser på jobbet som är 8-17 utan det ska funka med fritt liv kopplat till jobbet. Kanske får jobba en röd dag för det behövs.

Flexibel arbetstid.”

Erik, Epsilon

När vi frågar ifall de har några bollplank så svarar han att de har en styrelse som hjälper till mycket samt att de har investerare som har mycket kunskap. I tillägg är de belägna i klustret just för att kunna nätverka med andra företag. De hade tidigare sitt kontor utanför klustret men uppfattar det som mycket mer givande att vara där dem är idag.

Han säger att en konkurrensfördel som mindre företag har är att de kan växa mycket snabbare än ett stort företag vilket innebär att delägarskap kan vara väldigt lukrativt. Men han säger vidare att det kan vara mer attraktivt för en nyexaminerad att börja jobba på ett större företag för att få in det i sitt CV. Arbetar man tre år på ett startup som sen lägger ner så är det inte lika meriterande som att ha jobbat på ett stort företag säger han.

5. Analys

Utifrån vår analysmodell och den redovisade empirin så inleds detta kapitel med en diskussion om förekomsten av incitament i företagen i vår undersökning och olika sätt att förklara detta. Sedan går vi vidare genom att fokusera på hur företagen använder incitamenten. Analysens avslutande del knyter samman ovanstående rubriker med syftet att skapa en ökad förståelse för hur startup-företag använder finansiella och icke-finansiella incitament.

5.1 Förekomsten av incitament

Samtliga företag i vår undersökning är överens om att det råder kompetensbrist inom deras bransch vilket leder till att det är svårt att konkurrera på arbetsmarknaden. De anser sig ha fullt upp med att utveckla verksamheten och har inte tid att lära sig hur exempelvis det finansiella incitamentet optionsprogram fungerar. Denna typ av företag får istället försöka att göra sig attraktiv som arbetsgivare med hjälp av andra medel än finansiella incitament. Deras utmaning är att försöka visa andra styrkor och att de kan erbjuda ny teknik, flexibla arbetstider samt att man arbetar bredare och får större delaktighet och inblick i hela verksamheten. I framtiden tror de att finansiella incitament kommer att implementeras i deras verksamhet men att de är för små i dagsläget för att incitamentet ska uppfylla sitt syfte. Som Davila m.fl. (2010) menar, att incitament behövs i större utsträckning när företagen uppnår en viss storlek tycks stämma väl överens med vår studie.

I de företag som ingått i vår studie förekommer incitament i 4 av 5 företag. Incitamentet ska vara något som motiverar den anställde att prestera bättre alternativt att stanna hos arbetsgivaren samt vid rekrytering (SOU 2016:23). Studien visar att de incitament som förekommer är både icke finansiella och finansiella. De icke-finansiella incitamenten var dock helt klart övervägande. Detta går i linje med Herzbergs (2003) undersökning som visar att det som motiverar personalen mest är att uppnå någonting och att få uppskattning för sin prestation, vilket båda är exempel på icke-finansiella incitament.

Analysen visar att huvudsyftet med incitamenten främst har varit att göra företagen till en attraktiv arbetsplats och att knyta de anställda närmare företaget. Detta går i linje med vad som sägs i SOU 2016:23, att användningen av incitament kan vara ett instrument för

ägarstyrning men ger även möjlighet för kapitalsvaga företag att konkurrera mot mer kapitalstarka företag om att behålla eller rekrytera nyckelpersoner. I intervjun med Gustav på företaget Gamma understryker han att det mest utmanande för företaget är att konkurrera mot kapitalstarka företag i storstäderna. Det verkar alltså vara så att utvecklingsmöjligheterna på en viss ort är ett incitament i sig. Å andra sidan menar David på företaget Delta att det finns fördelar med att arbeta på ett mindre företag, till exempel kan incitamenten handla om att de anställda ska känna att de äger företaget och att företaget ska lyckas. Han menar vidare att om det går bra för företaget, går det bra för de anställda. Det verkar alltså vara så att incitamentens förekomst ser olika ut beroende på om du är ett startup-företag eller ett stort kapitalstarkt företag.

Vår undersökning visar alltså att de icke-finansiella incitamenten är helt klart övervägande. I de företag där det ej förekom incitament alls fanns det andra orsaker, såsom i intervjun med Anders i företaget Alpha, då alla anställda är delägare anses delägarskapet vara incitament nog. Samtidigt visar Herzbergs (2003) undersökning att de motivationsfaktorer som påverkar medarbetarna mest är att prestera och få uppskattning för sin prestation. Dock framgår det i intervjun att de i framtiden skulle kunna tänka sig att använda finansiella incitament som ett sätt att rekrytera nyckelkompetens. Kvalificerade personaloptioner kan enligt Anders vara ett alternativ i framtiden för att attrahera och behålla nyckelkompetens. Hans framtidstanke går i linje med Sturman & Trevor (2001) samt Trevor, Gerhart & Boudreau (1997) som menar att finansiella incitament som är knutna till prestation, ger ett bättre utfall.

Vidare framkom att kompetensförsörjningsfrågan är starkt kopplad till hur företagen använder incitament. Samtliga företag upplever att det är svårt att hitta rätt kompetens och de är tvungna att anstränga sig för att göra företaget till en attraktiv arbetsgivare. Gustav från företaget Gamma tycker att rekryteringen är extra svår då de inte är belägna i en storstad. Han menar också att programmerare är eftertraktade och det krävs incitament för att kunna knyta åt sig dem, och att de baserar sitt val av arbetsgivare mycket beroende på vad det är som ska utvecklas. Han säger samtidigt att vissa vill arbeta på mindre företag då det kan vara mer personligt medan andra vill jobba på större företag för att det ser bättre ut på CV:t. Flera av de intervjuade tog upp att de inte bara tror på incitament som ska handla om finansiella aspekter utan att det även är viktigt att den anställde tror på företaget och ska vilja vara med och utveckla produkten eller tjänsten. De studerade företagen tror att på grund av att de är nya och förhållandevis små får de anställda större delaktighet och inblick i verksamheten,

vilket anses som en motivationsfaktor i sig. Socialt erkännande har visat sig vara ett kraftfullt incitament som motiverar till förhöjd prestationsförmåga (Stajkovic & Luthans, 1997, 2001, 2003)

Samtliga företag i vår studie liknade varandra i sina tankar och utformning vilket kan förklaras av den mimetiska isomorfismen enligt den institutionella teorin då företagen även liknar varandra gällande finansiella och icke finansiella incitament. DiMaggio & Powell (1983) menar att organisationer härmar redan etablerade organisationer för att nå framgång. Ett exempel på detta är Anders i företaget Alpha som också hänvisar till människor utanför företaget:

“Nu när du tar upp det så har vi folk utanför inkubatorn vi tar efter. Sen har inte alla bolag vision att bli nya spotify. 90% av bolagen här som vi matchar med vill sakta organiskt växa och inte få en superidé och dra in massa investerare. Vi vill starta ett stabilt bolag”.

Anders, Alpha

Detta kan ytterligare exemplifieras med Gustav från företaget Gamma som utbyter erfarenheter med olika människor:

“Det är våran investerare isåfall, han har drivit bolag mycket längre än vi. Han är runt 40 så han är inte gammal men han har hållit på länge, och han har sina investerare som varit ännu längre i branschen, sen har vi juridisk hjälp av advokat. Men det är stor samverkan mellan spelbolagen här, jag är kompis med många spelbolag och vi snackar mycket och det är enkelt att få råd av andra.”

Gustav, Gamma

Företagen vi intervjuat ingår i ett så kallat kluster och vår analys pekar alltså på att även våra företag härmar mer etablerade företag för att nå framgång. Det verkar som att det finns en stark koppling mellan mimetisk isomorfism och startup-företag vilket ger en förklaring till hur startup-företagen använder finansiella och icke-finansiella incitament.

Går man vidare i analysen och använder sig av Principal-Agentteorin för att förklara användandet av incitament i startup-företag så pekar resultaten på att det inte förekommer någon sådan problematik i de intervjuade företagen. Enligt teorin uppstår en problematik

mellan Principalen och Agenten då Principalen inte kan kontrollera Agentens beslutsfattning. Det kan leda till att de båda parterna drar åt olika håll. Principalen kan då använda incitament för att reducera problematiken dem emellan och på så sätt motivera Agenten att sträva mot samma mål (Eisenhardt, 1989). Ingen VD (Principal) i vår undersökning upplever sig ha problem att motivera sina anställda (Agent) och att arbeta mot samma mål. Då företagen är nya och små har alla inom företaget mer eller mindre samma information och är införstådda med vad som behöver göras för att produkten eller verksamheten ska utvecklas. Så här förklarar Bertil på företaget Beta:

“Jag tror på det som koncept, jag vet ett annat bolag som ligger två år före oss som det funkar jättebra för. Jag tror på koncepten men måste kombineras med andra saker. Men jag har inte sett agentproblematiken som ett problem för mig utan alla har jobbat hårt, men i mitt fall har optionerna inte spelat någon roll”.

Bertil, Beta

5.1.1 Användning av icke-finansiella incitament

Användandet av de icke finansiella incitamenten dominerade i samtliga av de startup-företag vi intervjuade. Då företagen är små och upplever att de fåtal anställda har mer eller mindre fullkomlig insyn i verksamheten, tycks de anställdas och ägarnas intressen delas samt hur företaget ska utvecklas. Därmed uppstår ingen Principal-agentproblematik i dessa företag och heller inte någon agentkostnad. Dessutom ser inte företagen informationsasymmetrin som ett problem, eftersom alla inom företaget har ungefär samma insyn i verksamheten och delar samma information. Å andra sidan bör resultatet ses som ett ägarperspektiv då det är dessa som har intervjuats. Vad chefen ser som oproblemiskt skulle möjligen de anställda kunna ha en annan syn på. Då ingen av de intervjuade har behövt använda sig av incitament kopplat till denna teori så får vi ändå anta att resultatet är vägledande för vår frågeställning samt att företagets mindre storlek spelar en väsentlig roll.

Då vår undersökning visade att icke-finansiella incitament var dominerade på startup-företagen vill vi lyfta fram tre icke finansiella incitament som var ett tydligt återkommande mönster och resultat i vår undersökning, nämligen: Uppskattning, delaktighet och socialt erkännande.

Att få uppskattning och vara delaktig för det arbete som utförs är ett vanligt förekommande sätt att använda sig av icke finansiella incitament. Anders på företaget Alpha menar att de är konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden då de jobbar med någonting kreativt som man får vara med att skapa. Anders menar också att man bara är en del av ett stort maskineri på ett större företag, medan man får vara med och utveckla hela produkten hos dem. Anders ord stämmer väl överens med Herzbergs resonemang där han menar att uppnå någonting, få utvecklas, att ta ansvar, prestera och få uppskattning för sin prestation är avgörande för utveckling (Herzberg, 2003).

Även Bertil på företaget Beta följer samma mönster och menar att deras anställda får regelbunden feedback och uppskattning samt utbildning och coaching. Vidare menar Anders att de upplever arbetsplatsen som familjär, där de även har liknande mål och visioner som anses leda till en god arbetsmiljö. Med de utmaningar som startup-företag ställs inför kopplat till deras utveckling verkar socialt erkännande användas frekvent och ses som en viktig faktor i ägarstyrningen. Det VD:arna framhäver går helt i linje med vad Stajkovic & Luthans förklarar: “ Att socialt erkännande är ett starkt incitament som motiverar till förhöjd prestationsförmåga.”. Vidare underbyggs de icke-finansiella incitamenten ytterligare med vad Herzbergs (2003) undersökning visar, nämligen att de anställda får uppnå någonting, får ta ansvar, att utvecklas, prestera och få uppskattning för sin prestation, vilket bland annat Erik på företaget Epsilon indikerar enligt nedan:

“Det vi kan erbjuda är egentligen intressant teknik. Och förhoppningsvis en kultur på bolaget som innebär att , svårt att översätta men att man inte ser på jobbet som är 8-17 utan det ska funka med fritt liv kopplat till jobbet. Kanske får jobba en röd dag för det behövs.

Flexibel arbetstid.”

Erik, Epsilon

Vidare menar Bertil att deras anställda får stora möjligheter till att påverka och får stort inflytande vilket gör att de förebygger och bibehåller en god arbetsmiljö. Resultatet ligger i linje med vad Merchant & Van der Stedes (2012) undersökning visar. Att känna sig meningsfull och att tillföra någonting är viktigt för medarbetarnas trivsel på lång sikt. Får

medarbetarna större inflytande och möjligheten att vara delaktiga i beslutsfattandet blir de mer initiativtagande och engagerade i sina arbetsuppgifter samt att det kan leda till en förhöjd arbetsmoral och förbättrade resultat (Merchant & Van der Stede, 2012).

Herzberg (2003) menar också att om arbetsgivaren uppfyller dessa behov, motiveras personalen utan att företaget behöver ta till finansiella belöningssystem som incitament. Det tycks vara så att majoriteten av våra företag uppfyller de behov Herzberg syftar till och behöver därför inte använda sig av finansiella incitament i någon större utsträckning. Detta ska också förklaras med att företagen vi intervjuat inte är kapitalstarka utan har fokus på utveckling och tillväxt. Sannolikt verkar icke finansiella incitament vara en viktig faktor att använda sig av när kapitalet är svagt men potentialen att utvecklas är stark.

Rekrytering av personal är ytterligare en faktor att ta hänsyn till kopplat till hur företagen använder sig av icke finansiella incitament. Det framkom att startup-företagen använder sig av sin storlek som ett argument för att attrahera ny personal. Gustav på företaget Gamma ser precis som de andra vi intervjuat att de yrkesroller de söker är eftertraktade och svåra att få tag på. Samtidigt menar han att vissa vill arbeta på mindre företag hellre än större företag då det är mer personligt och produkten och motivationen till slutprodukten i sig skapar intresse för programmeraren. Nedan förklarar han sitt resonemang:

“Just nu är alla anställda nya i branschen och taggade på spel. Men jag tror det kommer med åren och från anställd till anställd. Är det ett jobb där man inte bryr sig om produkten eller appen då kanske det är nice med sånt för då har man incitament till att jobba hårt men man jobbar nog med spel för att man vill göra coola saker med spel. Jag tror också det är mycket trevligare arbetskultur när man är på samma nivå som chefen och ägarna”.

Gustav, Gamma

Våra intervjukandidater verkar överens om att användandet av icke finansiella incitament är ett verktyg för utveckling och tillväxt. Som en jämförelse till detta kan man se resultatet i ljuset av den undersökning som Merchant och Van Der Stede (2012) gjort där det tydligt framgår att personalens missnöje är kopplas till brist på delaktighet. Han förklarar att när missnöje uppstår på en arbetsplats så var den primära anledningen inte deras lön eller bonusar, utan att de ville få mer inflytande och känna delaktighet samt kunna göra sin röst

hörd. De upplevde också att kommunikationen behövde bli bättre från ledningens sida och därför efterlyste medarbetarna lyhördhet och återkoppling på sin prestation av cheferna.

Majoriteten av företagen i vår undersökning ger alltså sin personal möjlighet till utveckling, god arbetsmiljö, uppskattning, möjlighet att påverka på arbetsplatsen och använder på så sätt icke-finansiella incitament för att motivera sina anställda.

5.1.2 Användning av finansiella incitament

Då vår undersökning visade att de få finansiella incitament som startup-företagen använde sig av var uteslutande kopplat till att rekrytera och behålla personal lyfter vi fram användningen av två finansiella incitament som några använde sig av i dagsläget och som andra var intresserade av att använda sig av i framtiden nämligen: Delägarskap och optioner. Vi analyserar också sannolika anledningar till hur användandet av Principal-Agentproblematiken verkar vara en icke-fråga för startup-företagen.

Det tycks vara så att de kompetenser som det finns gott om kan man rekrytera utan att erbjuda finansiella incitament och den kompetens som det råder brist på är svår att rekrytera trots att man erbjuder finansiella incitament, då större företag anställer dem. Samtliga företag vi intervjuade hade någon eller några personer som de på regelbunden basis hade kontakt med för att diskutera företagsproblem som till exempel hjälp med affärsutveckling eller juridiska frågor. Det var personer både innanför och utanför klustret som satt med liknande problem eller varit i liknande situationer tidigare. Ingen av de intervjuade företagen hade fått information om kvalificerade personaloptioner genom sitt nätverk utan de som kände till denna optionsform hade läst om det själva. Då de arbetar i kluster och pratar mycket med varandra så skulle det kunna vara så att ifall ett företag hade börjat använda sig av finansiella incitament så skulle det spridas till andra företag, men då ingen riktigt börjat med det så har det inte hänt. Detta kan förklaras med hjälp av den institutionella teorin mimetisk isomorfism där Di Maggio och Powell (1983) understryker att framgång tenderar att nås genom att organisationer härmar redan etablerade organisationer.

Då företagen är små och upplever att de fåtal anställda har mer eller mindre fullkomlig insyn i verksamhetens utveckling var det inget företag som upplevde att de behövde ett incitament

eller bonussystem för att hantera Principal-Agentproblematiken i dagsläget. Upplevelsen är att deras anställda redan är tillräckligt motiverade och engagerade, så incitament skulle inte få någon nämnvärd påverkan gällande samsynen mellan ägare och anställd. Ägaren (principalen) är också så involverad i den dagliga verksamheten att det inte råder någon informationsasymmetri. Samtidigt uttryckte flertalet företag att eventuella ägarandelar eller optioner behöver vara av väsentlig storlek för att de överhuvudtaget ska få någon effekt. Det tycks vara så att den anställde upplever att en anställning på ett startup-företag i den här storleken anses vara för osäker och då behöver incitamentet vara av större slag än i ett större, etablerat företag.

Som ett led i detta berättade Bertil från företaget Beta att de gjorde en så kallad batch med optioner för alla anställda där syftet var att knyta dem närmare företaget och att de skulle känna större ägandeskap. Optionerna tycks inte ha förändrat något utan inställningen och motivationen från de anställda var likvärdigt som före införandet av optionerna.

Stajkovic & Luthans (1997; 2003) menar att monetära medel har bland annat hjälpt företag att attrahera och motivera personal. Detta verkar inte helt stämma in på de företag som vi har undersökt. Även om företagen erbjuder marknadsmässiga löner, tycks det inte vara tillräckligt för att attrahera personal. Startup-företag verkar inte vara tillräckligt trygga som arbetsgivare, ur arbetstagarens perspektiv, samt att de inte har de finansiella resurserna som krävs för att kunna konkurrera om den bästa kompetensen. En förklaring till det kan vara att företagen i vår studie är för små och kapitalsvaga för att kunna erbjuda finansiella incitament i tillräcklig omfattning för att den ska få den efterfrågade effekten. Vidare tycks inte finansiella incitament motivera de anställda något nämnvärt utan de anses tillräckligt motiverade av produkten och företaget i sig. Analysen pekar alltså på att startup-företagen inte har varken kapital eller den positiva erfarenhet som krävs för att erbjuda de anställda monetära medel i tillräcklig omfattning för att uppnå den effekt som Stajkovic & Luthans (1997; 2003) skriver om.

Vidare säger Bertil från företaget Beta att de hade tittat på Kvalificerade personaloptioner men uppfyllde inte alla kriterier som krävdes för att få använda dem samtidigt som han ansåg att det var dyrt att ta fram avtalen med hjälp av en jurist. De valde teckningsoptionerna på grund av att de hade funnits längre och ansågs därför lättare att utforma avtalen.

Anders och Adam på företaget Alpha anser att de traditionella optionerna kan vara problematiska då det är dyrt och krångligt. Gustav på företaget Gamma anser även han att optioner verkar krångligt, då de har aktieägaravtal med sina investerare. Istället har han funderat på en vinstutdelning i form av en extra löneutbetalning då han anser att det är enklare. Det går i linje med Sturges (1994) och Sturman & Short (2000) som menar att det finns många typer av finansiella incitament och att bonusutbetalningar är vanligt förekommande för att behålla och motivera anställda.

Delägarskap är ytterligare ett sätt att beskriva hur startup-företagen använder finansiella incitament. Anders på företaget Alpha säger att de inte använder sig av några incitament i dagsläget då alla anställda är delägare och delägarskapet anses vara incitament nog.

*“Just nu i det här läget när vi är så små,
och alla är delägare i bolaget så är det bonusen i sig”.*
Anders, Alpha

Vidare kan Anders tänka sig att använda någon typ av finansiellt incitament till sina anställda i framtiden men främst i syfte att rekrytera alternativt behålla nyckelkompetens. Enligt Stajkovic & Luthans (1997; 2003) har monetära medel visat sig attrahera, motivera och behålla anställda likväl som att det har stärkt de anställdas prestation. Det tycks vara så att Anders tankar om att använda finansiella incitament i framtiden med syftet att rekrytera samt behålla nyckelkompetens bekräftas likt Stajkovic & Luthans teorier.

Vår undersökning pekar på att företagen kan behöva finansiella incitament för att deras anställda ska vilja stanna hos dem och inte riskera att se tjänsten som en språngbräda till något annat. Ett incitament för att åstadkomma detta är delägarskap. Optioner är en typ av finansiellt incitament som är en metod för att göra personal till delägare.

Optionsinstrumentet har fått stor betydelse inom den entreprenöriella sektorn i USA (SOU 2016:23). Det verkar vara så att globaliseringen ger möjligheter även för svenska startup-företag, dels i att kunna anställa personer från andra länder men också genom optioner.

Anders i företaget Alpha menar tveklöst att de i framtiden kommer att rekrytera personal från andra länder.

Samtliga företag är fortfarande under uppstart och utveckling och anser att det inte finns tillräckligt med anställda för att välja ut någon eller några nyckelpersoner för exempelvis ett optionsprogram. Det var endast ett företag som använde sig av optioner men de valde inte ut någon specifik nyckelperson utan valde att ge alla anställda optioner. Dock ansågs inte optionsprogrammet ge någon större effekt på motivationen hos de anställda utan skillnaden blev endast marginell.

Samtliga företag upplever att optionsprogram är krångliga och byråkratiska och det tycks vara en förklaring till varför så få använder sig av det. De har fullt upp att lära sig hur man driver ett företag samt att de är fullbelagda med att utveckla verksamheten och produkten. Majoriteten upplever sig inte ha tid att sätta sig in i hur optionsprogram fungerar och väljer istället att avstå alternativt hitta andra sätt att belöna sina anställda, exempelvis genom en extra löneutbetalning. Det verkar som att det finns en stark koppling mellan själva kunskapen i att använda sig av optioner och att faktiskt göra det.

5.1.3 Avslutande ord analys

Hur finansiella och icke finansiella incitament används i de startup-företag vi undersökt förklaras främst genom företagets storlek, att de står i utveckling och tillväxt och att de är kapitalsvaga. Det motiverar till icke-finansiella incitament såsom att skapa en familjär stämning, få uppskattning, vara delaktig och kunna påverka. De icke finansiella incitamenten stöds av teorin om mimetisk isomorfism där de tar efter och lyssnar på de kluster de ingår i och de affärsrådgivare som finns i inkubatorn. Samtidigt verkar användningen av de finansiella incitamenten vara framtidens incitament för startup-företagen, när företagets kapital ökat. I dagsläget är det delägarskap som ska fungera som incitament nog. Optioner verkar vara bra - men för svårt och tidsödande för att lägga tid på.

Den stora utmaningen för samtliga företag vi intervjuat och som sannolikt förklarar det dominerande användandet icke finansiella incitament är kompetensförsörjning. En tydlig indikator på detta är att både de finansiella och icke finansiella incitamenten är direkt knutna till att behålla befintlig personal och attrahera nya förmågor. Användandet av de icke finansiella incitamenten har alltså en direkt koppling till att bli en attraktiv arbetsplats och förbli ett företag i tillväxt.

6. Slutsatser och dess implikationer

I detta avslutande kapitel redogör vi först för slutsatserna efter genomförd studie och därefter diskuterar vi implikationerna av dessa.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att skapa en ökad förståelse genom att beskriva hur startup-företag använder sig av både finansiella och icke finansiella incitament.

- *Hur använder startup-företag, finansiella och icke-finansiella, incitament?*

Med vår analys som grund kan vi dra slutsatsen att de icke finansiella incitamentens användande är klart dominerande i samtliga företag som ingått i vår studie. Att vara delaktig i utveckling, tillväxt och beslut, få uppskattning och kunna påverka är faktorer som gör startup-företag attraktiva. Samtidigt är det svårt att rekrytera personal då företagen konkurrerar både mot de större städerna och de större företagen. Det blir alltså andra värden som lockar personer till startup-företag och förklarar användandet av icke-finansiella incitament. Samtidigt har företagen helt enkelt inte det kapital som krävs för att använda sig av finansiella incitament i lika stor utsträckning. En annan slutsats som kan dras är att kunskapen om finansiella incitament såsom optioner är intressanta för startup-företagen - men svåra att förstå. Det skulle kunna vara till fördel för startup-företag att få en förenklad hantering av detta. Detta är något som också går i linje med regeringens lagrådsremiss (Regeringen, 2016) om att forskning, utveckling och innovation är viktigt för fortsatt ekonomisk utveckling. Med vår analys som grund pekar detta på att kommunikationen mellan regeringens beslut och företagens verklighet kan förbättras. I ett större perspektiv kan detta ses som en förklaring till att Sveriges förutsättningar för användandet av finansiella incitament kan utvecklas allt, kommuniceras bättre. Där har vi USA som ett exempel på hur användandet av optioner ständigt når nya höjder. En möjlig slutsats här är att implementera metoden mimetisk isomorfism ur ett globalt perspektiv och titta på hur USA gör och se vad vi kan implementera i Sverige. Slutsatsen som kan dras är att användandet av finansiella incitament i startup-företag är starkt kopplat till kunskap och kapital.

Det verkar vara så att både finansiella och icke finansiella incitament är viktiga för tillväxt och för att behålla och rekrytera ny personal. Dock saknas kunskap, kapital och prioriterad tid för implementering av vissa finansiella incitament, exempelvis optioner. Man tittar, lyssnar

och lär av hur andra gör i klustret, dvs den mimetiska isomorfismen. Det pekar på att startup-företag är beroende av andra företags världsbild och lever och agerar efter densamma. Enkelt uttryckt - tycker ett större etablerat företag att optioner är krångligt, då är det krångligt för startup-företaget med. Risken med mimetisk isomorfism blir att det egna företagens problemlösningsförmåga uteblir eller försvagas. Det finns helt enkelt inte tid att "uppfinna hjulet på nytt". Inkubatorn fungerar som rådgivare till våra företag och man skulle kunna se dessa affärsrådgivare som kunskapsöverförare till företagen som ett sätt att underlätta användandet av incitament.

En annan konklusion som kan dras är att principal-agent problematiken är mindre relevant i de företag vi intervjuat. Främst för att företagen är små, man jobbar nära varandra, tar beslut tillsammans och produktutvecklingen ses som ett lagarbete. Det verkar också vara så att den familjära känsla som våra intervjukandidater vittnar om är ytterligare en faktor till den frekventa användningen av icke finansiella incitament.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vi har utgått ifrån ett ägarperspektiv för att besvara vår frågeställning. För att ge en bredare förståelse för hur incitament påverkar företagen i sin helhet samt ge ytterligare förklaringar till kompetensförjningsfrågan vore det intressant att i vidare forskning intervjua personalen på startup-företagen. Då kan man förhoppningsvis ge än mer belägg för vad som faktiskt är relevanta incitament att använda sig av för att bli en attraktiv arbetsplats. Detta bör göras när startup-företagen växt ytterligare med fler anställda. Det vore också intressant att närmare undersöka de företag som prioriterat incitamentet optioner och se vilken effekt detta fått på företaget.

6.3 Samhällsetiska reflektioner

Att vissa företag skulle få använda sig av kvalificerade personaloptioner och andra inte skulle kunna starta en konflikt där man anser att detta kan påverka konkurrensmöjligheterna företagen har gentemot varandra. Det kan dock behövas något för att hjälpa startup-företagen bli mer konkurrenskraftiga, men det är svårt om inte omöjligt att veta vart gränsen går. Som uppsatsen visar så upplever de intervjuade företagen att det är svårt med rekrytering på dagens arbetsmarknad då de inte har de finansiella muskler som kan krävas för att rekrytera kompetent personal. Samtidigt skulle det kunna bli problematiskt ifall vissa anställda får delägarskap i ett bolag och andra inte. Vad blir effekten av detta? Att några anställda upplever att de jobbar hårt men att det i slutändan kommer vara den nyanställda programmeraren som får belöningen? Denna exkludering eller särbehandling kan ge oönskade effekter som påverkar företaget mer än fördelen dem får av själva rekryteringen av den nya talangen.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det är viktigt att vi har ett bra företagsklimat i Sverige där man ger startup-företag chansen att bli stora, framgångsrika företag som kan bidra med arbetsmöjligheter, skatteintäkter och nya innovationer. Med det sagt så är det inte självklart hur man ska gå tillväga. Det kommer bli intressant att se ifall och hur startup-företagen kommer använda sig av kvalificerade personaloptioner i framtiden, eller om det är någonting annat som behövs.

6.4 Bidrag - vad bidrar vår uppsats med?

Vår uppsats bidrar med kunskap om hur finansiella och icke finansiella incitament används i startup-företag. Detta är ett område som är lite berört i tidigare forskning och uppsatsen bör ses som ett nästa steg inom sin frågeställning då tidigare forskning är begränsad. Uppsatsen bör även ses som ett sätt att förstå hur startup-företag använder sig av incitament och hur våra svenska startup-företag på en mindre ort påverkas och hur dessa är beroende av andra företags kunskap. Då Sverige är ett av världens mest innovativa länder och samtidigt har ett högt skattetryck blir de politiska hindren fler för svenska bolag. Uppsatsen bekräftar också att arbetsmarknaden ändrar form i rask takt och att detta påverkar våra startup-företag på olika sätt. Alltifrån nya sätt att rekrytera personal till att behålla befintlig. Användandet av incitament i startup-företagen är en viktig faktor för att förstå hur arbetet med kompetensförsörjning är en överlevnadsfråga redan i ett företags unga år. Våra resultat ger en ökad förståelse för detta genom de icke finansiella incitamentens användning och bidrar samtidigt med ytterligare ett perspektiv gällande det nya lagförslaget om kvalificerade personaloptioner. Uppsatsen visar också att kunskapsöverföring (mimetisk isoformism) från andra organisationer i klustret är viktigt och uppsatsen bidrar med en ökad förståelse för hur detta går till.

Referenslista

Akerlof, G. A. (1970). *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), pp. 488-500

Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.

Barrett, R. and Mayson, S. (2004). *What are the problems? HRM in small firms*. Paper presented at the 17th Annual SEAANZ Conference, Brisbane, September.

Bau, F. and Dowling, M. (2007) *An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms*. *Schmalenbach Business Review*. vol. 59

Bengtsson, A (2016) *Pressmeddelande: Förslag om ändrade skatteregler för incitamentsprogram*. Hämtat från

<https://www.regeringen.se/494818/globalassets/regeringen/dokument/finansdepartementet/pdf/2016/utredningars-prm/utredningens-pressmeddelande-forslag-om-andrade-skatteregler-for-incitamentsprogram>

Bornefalk, A. (2018) *Från startup till scale-up – Villkoren för framtidens storföretag*. Hämtad från

https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/fran-startup-till-scale-up_696988.html/BINARY/Från%20startup%20till%20scale-up.pdf

Bort, J (2015) *The 20 best unicorn startups to work for, according to their employees*.

<https://www.businessinsider.com/the-20-best-unicorn-startups-to-work-for-2015-12?r=US&IR=T#no-7-houzz-like-crack-for-home-decorating-lovers-14> (Hämtad 2019-05-15)

Bryman, A., och Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3:e uppl.). Stockholm: Liber AB

Cappelli, P. (2000). *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*. Harvard business review. vol. 78, no. 1, pp. 103-111. Hämtad från <https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent>

Carlgren, F. (2018-12-05). Ekonomifakta. *Skattetryck internationellt*. Hämtad från <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Skatter/Skattetryck/Skattetryck-i-Sverige-och-internationellt/>

Davila, A & Foster, G & Jia, N. (2010). *Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator*. California Management Review. Vol.52, No.3

DiMaggio, P. J. & Powel, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, Vol. 48, s 146-60.

Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). *Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans*. Journal of Management, 24, 469–488.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An assessment and review*. Academy of Management Review, 14: 57-54.

<http://www.petersvmd.com/PrincipalAgent/short%20principal%20agent/agency.pdf>

Ek, D. & Lorentzon, M. (2016-04-11). Medium. *Vi måste agera eller bli omsprungna!*. Hämtad från

<https://medium.com/@SpotifySE/vi-maste-agera-eller-bli-omsprungna-383bb0b808eb>

Entrepreneurship (*EEE*), Belgrade, Serbia. Hämtad från

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>

Ericsson-Zetterquist, U. (2009) *Institutionell teori: idéer, moden och förändring*.

Malmö:Liber

Företagande, *Startup företag, intervjuer och artiklar*. <https://www.foretagande.se/tag/startup>

(Hämtad 2019-08-19)

Globalinnovationindex. 2018. *EXPLORE THE INTERACTIVE DATABASE OF THE GII 2018 INDICATORS*. <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (Hämtad 2019-02-20)

Gustavsson, B. (2004). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Haynes, R. S., Pine, R. C., & Fitch, H. G. (1982). *Reducing accident rates with organizational behavior modification*. *Academy of Management Journal*, 25, 407–416.

Henrekson, M. & Sanandaji, T. (2012) *Institutet för näringslivsforskning: Optioner, beskattning och entreprenöriellt företagande. IFN Policy Paper nr54*. Hämtat från <http://www.esbri.se/pdf/Henrekson-Sanandaji-IFN-PP-2012.pdf>

Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. Hämtad från [http://search-ebshost-com.libraryproxy.his.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8796887&site=ehost-live](http://search-ebshost.com.libraryproxy.his.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8796887&site=ehost-live)

IT&Telekomföretagen. 2019 *Kompetensbrist hotar utvecklingen av IT- och telekombolag* <https://www.itot.se/2019/04/kompetensbrist-hotar-utvecklingen-av-och-telekombolag/> (Hämtad 2019-05-20)

Jansson & Norin. *A part of Fondia*. <https://janssonnorin.se/sa-funkar-de-nya-personaloptionerna/> (Hämtad 2018-01-08)

James Kochanski & Gerald Ledford (2001) “*How to Keep Me*”—REtaining Technical Professionals, *Research-Technology Management*, 44:3, 31-38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671427>

Jensen, M. C. & Meckling, M. H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*

Klass, B., McClendon, J. and Gainey, T. (2000). *Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-24.

Komaki, J., Coombs, T., & Schepman, S. (1996). Motivational implications of reinforcement theory. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp. 34–52). New York: McGraw-Hill.

Lagrådsremiss. *Lättnader i beskattning av personaloptioner i vissa fall*. Stockholm: Finansdepartementet.

<https://www.regeringen.se/4aff44/contentassets/afbb1a0507d7426fa6ef0a5568b038d5/lattnader-i-beskattningen-av-personaloptioner-i-vissa-fall> (Hämtad 2019-02-19)

Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (2000). Provide recognition for performance improvement. In E. A. Locke (Ed.), *Principles of organizational behavior* (pp. 166–180). Oxford, England: Blackwell.

Market Business News. *What Is A Unicorn Company? Definition And Meaning*.

<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/unicorn/> (Hämtad 2019-05-15)

McElwee, G. and Warren, L. (2000). *The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises*. *Strategic Change*, Vol. 9, pp. 427-35.

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*. (2:a uppl.) Pearson Education Limited, England.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Education.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1999). *Compensation*. Boston: Irwin.

Nationalencyklopedin, *kluster*. [http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kluster-\(musikterm\)](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kluster-(musikterm)) (Hämtad 2019-05-14)

Nelson, B. (2001). *Please don't just do what I tell you, do what needs to be done: Every employee's guide to making work more rewarding*. New York: Hyperion.

OECD (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Hämtad 2019-02-19 från https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en#page1

Osabiya, Babatunde Joseph. 2014. *The effect of employees' motivation on organizational performance*. Journal of Public Administration and Policy Research 4: 280-294.

<https://academicjournals.org/journal/JPAPR/article-full-text-pdf/721D2F153302>

Salamzadeh, A. & Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and

Skatteverket. *Personaloptioner*. <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/321436.html>
(Hämtad 2019-02-19)

Skatteverket. *Rättsprinciper*. <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/339523.html>
(Hämtad 2019-02-20)

Skatteverket. *Teckningsoptioner*.

<https://skatteverket.se/privat/skatte/arbeteochinkomst/formaner/incitamentsprogram/teckningsoptioner.4.69ef368911e1304a625800018214.html> (Hämtad 2019-02-19)

Storey, D. (2004). *Exploring the link among small firms between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries*. International Journal of Resource Management, Vol. 15 No. 1, pp. 112-30.

SOU 2016:23. *Beskattning av incitamentsprogram*. Stockholm: Finansdepartementet
<https://www.regeringen.se/contentassets/689d973cdc264f639316757cbfede351/beskattning-av-incitamentsprogram-sou-201623>

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–1995. *Academy of Management Journal*, 40, 1122–1149.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). The differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44, 580–590.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). *Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models*. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.

Sturges, J. (1994). *Current compensation trends [White paper]*. Alexandria, VA: Strategic Human Resource Management.

Sturman, M. C., & Short, J. C. (2000). *Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension*. *Personnel Psychology*, 53, 673–700.

Sturman, M. C., & Trevor, C. O. (2001). *The implications of linking the dynamic performance and employee turnover literatures*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 684–696.

Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). *Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44–61.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Veckans Affärer. 2016. *Här är techbolagen alla slåss om att få jobba på*.

<https://www.va.se/nyheter/2016/07/15/40-svaraste-foretagen-att-fa-jobb-pa/> (Hämtad 2019-05-20)

Wallenberg, Björn. 2017 *Rapport: Sverige världens näst mest innovativa land*.

<https://digital.di.se/artikel/rapport-sverige-varldens-nast-mest-innovativa-land> (Hämtad 2019-02-20)

Winkelmann, R. (2000) *International Mobility of the highly skilled -*

https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=lcuxq29bXloC&oi=fnd&pg=PA133&dq=recruit+employees+globally&ots=HOumqDO6FC&sig=g11Yq-FllqPzINb1qxtnNq4O4YY&redir_esc=y#v=onepage&q=recruit%20employees%20globally&f=false

Bilaga 1

Individuella reflektioner

Johan Hulmarker

Långt innan jag ens bestämde mig för att jag skulle plugga på högskola så var kandidatuppsatsen något jag var ganska orolig inför. Jag hade hört att det var både det roligaste men också det tuffaste man blev ställd inför under sina högskolestudier. Nu i (snart) efterhand så kan jag nog hålla med om det sistnämnda.

När jag studerade i Uppsala så var det en lektor som sa att “lärande gör ont”, och detta är något som är så sant. Under perioder när vi skrivit kandidatuppsatsen så har det känts som att vi aldrig kommer nå mål och man får inte ut ett ord på pappret även fast det känns som hjärnan går på högvarv, men det är också under de perioderna som man blivit starkare. Något jag är extremt tacksam över är hur väl samarbetet med min kollega Johan har gått. Vi har haft liknande syn på det mesta och vi har velat strukturera upp våra dagar på samma sätt. Vi har försökt komplettera varandras svagheter och styrkor samt visat förståelse ifall den andra haft en tuff dag. Det absolut viktigaste när man skriver en kandidatuppsats är att samarbetet fungerar med den du ska skriva med, för man kommer spendera väldigt många timmar ihop.

Man måste även vara beredd på att arbetet kanske inte kommer bli så som du först tänkt dig. Vi var från start ganska säkra på hur arbetet skulle se ut och trodde väl att vägen till mål skulle bli ganska rak, men så blev det inte. Och tur är väl det för då hade det nog inte varit lika lärorikt som det blir när man ständigt måste evaluera och reflektera kring vad man gjort och bör göra härnäst. Genom att skriva en kandidatuppsats så har jag förstått vikten av att kunna backa upp det jag skriver med säkra källor. Jag har fått en helt annan respekt för forskarvärlden och vilket bidrag de verkligen ger till omvärlden. Jag har förstått att man inte kan bygga Rom över en natt utan att alla små bidrag hjälper till att bygga en helhet som sen tar forskningen vidare. Det bästa med kandidatuppsatsen har varit att träffa representanterna för alla företag och se deras genuina driv, det svåraste har nog varit att se sin egna text dag efter dag och samtidigt försöka förbättra den och tänka i nya banor.

Johan Nyberg

Samförfattarskapet har fungerat bra från början till slut. Redan från start har vi haft en öppen dialog och försökt identifiera respektive persons styrkor och svagheter för att på så sätt lära känna varandra samt för att kunna planera och strukturera arbetet på bästa sätt. Med det sagt så har det inte på något sätt varit så att jag har haft kunskap om hälften av den vetenskapliga dispositionen och Johan resterande halva, utan vi har naturligtvis fått läsa, samarbeta och hjälpa varandra för att lära oss den vetenskapliga dispositionen.

Nyckeln till vårt fina samarbete skulle jag säga ligger i kommunikation och förståelse för varandra. Exempelvis har jag haft förhinder att kunna arbeta med uppsatsen under några dagar och andra dagar har Johan haft förhinder men med hjälp av god framförhållning och planering har vi lyckats lösa situationer som annars hade kunnat låsa fast eller bromsa arbetsprocessen. En lärdom som jag tycker är viktig att ta med sig från ovanstående exempel är att vara transparent och ärlig för att gemensamt komma fram till en lösning.

Någonting som jag lärt mig är vilket omfattande arbete det är att skriva en uppsats. Då vårt ämne var mycket intressant och utforskat hade jag velat undersöka både bredare och djupare än vad tiden gav utrymme till. En annan reflektion är hur viktigt det är att förstå den vetenskapliga dispositionen. Sådär i efterhand tror jag att vi lättare hade förstått och hittat strukturen i vårt arbete om vi hade haft djupare kunskap om och fått öva på den mer frekvent och tidigare. Ett tips till Högskolan i Skövde skulle kunna vara att använda inlämningsuppgifterna som underlag för att redan år ett fokusera på hur man exempelvis skriver kapitel 1-2, år 2 kapitel 3-4 och år 3 kapitel 5-6. På så sätt bygger studenterna upp en förståelse samt praktisk erfarenhet av den vetenskapliga dispositionen inför kandidatuppsatsen. Å andra sidan hade vi kursen ”Individuell fördjupning inom företagsekonomi” men kvalitén på den kursen var bristfällig samt att den endast berörde Inledning, Bakgrund, Problemformulering samt Teoretisk referensram. För egen del var resterande kapitel svåra och tog mycket längre tid än vad det hade behövt om jag bara hade vetat hur dessa kapitel skulle utformas tidigare.

Kursen Företagsekonomisk metod, teori och praktisk tillämpning hjälpte mig att förstå den grundläggande dispositionen av arbetet men därefter har jag fått leta information, för att skaffa mig kunskap om hur innehållet ska struktureras och skrivas. Den sista pusselbiten i

mitt lärande har varit vår handledare Fredrik Lundell som gett oss konstruktiv kritik och vägledning under arbetets gång som har hjälpt mig att förstå och anamma hur man skriver en vetenskaplig uppsats.

Avslutningsvis upplever jag att jag fått en fördjupad förståelse för den vetenskapliga dispositionen och känner att uppsatsens innehåll och resultat är högst relevant för min framtida yrkesroll. Användningen av incitament är en bidragande orsak till hur väl man lyckas behålla och rekrytera ny personal samt hur framgångsrikt ett företag blir. Den teoretiska kunskapen om incitament är viktig för att praktiskt kunna applicera den i verkligheten och därför vill jag ta ansvar för att bidra med den kunskapen till min framtida arbetsplats.

Bilaga 2

Intervjuguide

1. Kan du börja med att berätta lite om er verksamhet? (Bransch, produkt, startade, antal anställda, omsättning)
2. Hur upplever ni att rekryteringen fungerar idag?
 - a. Upplever ni er ha några utmaningar i rekryteringsprocessen? (*Svårt att hitta rätt kompetens, förmedling, flytta till Skövde med omnejd*)
 - b. Hur upplever ni att ni är konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden? *Styrkor/utmaningar*
3. Använder ni några incitament eller bonussystem i dagsläget?
 - a. Vilka effekter upplever ni att bonussystemet har på personalen samt verksamheten?
4. Har ni hört talas om optioner som incitament?
 - a. Har ni använt er av någon form av optioner tidigare?
5. Har ni hört talas om Kvalificerade personaloptioner?
 - a. Ja:
Hur kom ni i kontakt med KPO?
 - b. Nej:
Berätta vad det är och sen får de svara på frågorna utifrån hur de uppfattar att det skulle påverka deras verksamhet?
6. Använder ni er av Kvalificerade personaloptioner idag?
 - a. Ja:
 - Kan du berätta lite om hur ni arbetar med kvalificerade personaloptioner?
 - Hur kommer det sig att ni valde att erbjuda den anställda just kvalificerade personaloptioner och inte teckningsoptioner eller “vanliga” personaloptioner?
 - Anser du att de är nyckelpersoner/med kärnkompetens? Hur många anställda har KPO idag?
 - b. Nej, men vill i framtiden:

Kan du berätta lite om hur ni tänker att kvalificerade personaloptioner kan hjälpa er verksamhet?

c.

Nej, ser inget behov i dagsläget:

Kan du berätta lite om vilket behov som behöver uppfyllas för att ni ska använda er av kvalificerade personaloptioner?

7. Hur har KPO påverkat er verksamhet?
 - a. Ur rekryteringssynpunkt eller behålla personal?
 - b. Uppfattning om det har påverkat ekonomiska mål? (Kostnader, tillväxt, resultat)
8. Har ni ett bollplank eller någon form av rådgivare i dagsläget? (ekonomisk eller juridisk alternativt inom klustret)
9. Skulle du rekommendera andra verksamheter att använda Kvalificerade personaloptioner? Utveckla
10. Anser du att ALLA företag ska få ta del av Kvalificerade personaloptioner, varför? Utveckla. (Oavsett bransch, storlek, nystartade/etablerade, börsnoterade/icke noterade)