

Ekonomistyrning i Professionella Serviceorganisationer

En fallstudie på patentbyrå Albihs Malmökontor

Handledare:

Per Magnus Andersson
Mikael Hellström

Författare:

Ivana Dukic 870423-1987
Alexandra Lindqvist 880322-4008
Johan Wilander 870501-4077

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till de personer som har varit med och gjort denna uppsats möjlig.

Ett speciellt tack vill vi rikta till Peggy Bengtsson, regionchef på Albihns Malmökontor, som har varit väldigt tillmötesgående och givit oss mycket av sin tid. Utan henne hade den här uppsatsen aldrig varit möjlig att genomföra.

Dessutom vill vi tacka våra handledare Per Magnus Andersson och Mikael Hellström för all konstruktiv kritik och vägledning som de har gett under arbetets gång.

Lund den 12 januari

Ivana Dukic

Alexandra Lindqvist

Johan Wilander

Sammanfattning

- Titel:** Ekonomistyrning i Professionella Serviceorganisationer – en fallstudie på patentbyrån Albihs Malmökontor
- Seminariedatum:** 2009-01-16
- Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Ivana Dukic, Alexandra Lindqvist, Johan Wilander
- Handledare:** Per Magnus Andersson, Mikael Hellström
- Nyckelord:** Professionella Serviceorganisationer, Ekonomistyrning, Kultur, Organisationsform, Human Resource Management
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera ekonomistyrningen i en patentbyrå, en professionell serviceorganisation, samt diskutera vilka faktorer i organisationen som påverkar ekonomistyrningens utformning.
- Metod:** Utgångspunkten i studien är en kvalitativ fallstudie med en deduktiv ansats. Primärdata har främst samlats in genom semi-strukturerade intervjuer med regionchefen på fallföretaget.
- Teoretiska perspektiv:** Studien utgår från teorier kring ekonomistyrning samt professionella serviceorganisationer. Modellen *Implementation Mechanisms* ligger som grund till studien och visar hur ekonomistyrningen påverkas av kultur, organisationsstruktur och human resource management.
- Empiri:** Empirin är baserad på ett antal personintervjuer och mailenkäter med regionchefen på fallföretaget. Informationen presenteras i två delar; faktorer som påverkar ekonomistyrningen samt ekonomistyrning.
- Resultat:** Studien visar att kulturen har stor betydelse för ekonomistyrningens utformning på professionella serviceorganisationer, i detta fall en patentbyrå. Även faktorer så som human resource management och organisationsform påverkar ekonomistyrningen, dock inte i lika stor utsträckning som kulturen.

Abstract

- Title:** Management Control in Professional Service Organizations - a case study of the patent agency Albihs Malmoe office.
- Seminar date:** 2009-01-16
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
- Authors:** Ivana Dukic, Alexandra Lindqvist, Johan Wilander
- Advisors:** Per Magnus Andersson, Mikael Hellström
- Key words:** Professional Service Organizations, Management Control, Culture, Organization Structure, Human Resource Management
- Aim of study:** The purpose of this paper is to describe and analyze the management control in a patent agency, a professional service organization, and to discuss factors in the organization affecting the structure of the management control.
- Methodology:** This is a qualitative case study with a deductive approach. Primary information has first and foremost been collected through semi-structured interviews with the head of the Albihs Malmoe office.
- Theoretical framework:** Theories of this study have their foundation in management control and theories regarding professional service organizations. The model *Implementation Mechanisms* is the base of the study. This model shows how the management control is affected by culture, organization structure and human resource management.
- Empirical foundation:** The empirical studies consist of personal interviews och mail questionnaires with the head of the Albihs Malmos office. The data is organized into two parts; management control and factors affecting management control.
- Conclusion:** This study shows that the culture is vital for the structure of the management control at a professional service organization, in this case a patent agency. Factors such as organization structure and

human resource management are affecting the management control, but not as much as the culture.

Innehåll

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Disposition.....	9
2 Metod.....	10
2.1 Deduktiv ansats.....	10
2.2 Kvalitativ metod	10
2.3 Fallstudie	11
2.3.1 Val av fallföretag	12
2.4 Datainsamling	12
2.5 Intervjuer	13
2.5.1 Intervjuobjekt.....	14
2.6 Mailenkät	15
2.7 Källkritik.....	16
2.7.1 Primärdata	16
2.7.2 Sekundärdata.....	16
2.8 Validitet och reliabilitet	17
2.9 Alternativ metod	17
3 Presentation av två grundläggande begrepp och studiens grundmodell	19
3.1. Ekonomistyrning	19
3.2 Professionella serviceorganisationer	19
3.3 Implementation Mechanisms – studiens grundmodell	20
4 Teori.....	22
4.1 Faktorer som påverkar ekonomistyrningen	22
4.1.1 Organisationsform.....	22
4.1.2 Kultur	23
4.1.3 Human resource management.....	24
4.2 Ekonomistyrning	25
4.2.1 Ekonomiska ansvarsenheter.....	25
4.2.2 Budget	26
4.2.3 Priskalkylering	32
4.2.4 Nyckeltal	32
4.2.5 Benchmarking	33
5 Fallstudie på Albihns Malmökontor	38
5.1 Patentmarknaden	38
5.1.1 Skydd av immateriella och materiella tillgångar	38

5.1.2 Samarbete för att underlätta patentansökning.....	39
5.1.3 Mönster och varumärke	40
5.1.4 Patent i USA	40
5.2 Albihns.....	40
5.2.1 Albihns historia och verksamhet.....	40
5.2.2 Albihns verksamhetsområden	41
5.3 Faktorer som påverkar ekonomistyrningen	43
5.3.1 Organisationsform.....	43
5.3.2 Kultur	44
5.3.3 Human resource management.....	46
5.4 Ekonomistyrning på Albihns Malmökontor	47
5.4.1 Ekonomiska ansvarsenheter.....	47
5.4.2 Budget	48
5.4.3 Priskalkylering	49
5.4.4 Nyckeltal	49
5.4.5 Benchmarking	50
6 Analys	52
6.1 Faktorer som påverkar ekonomistyrningen	52
6.1.1 Organisationsform.....	52
6.1.2 Kultur	54
6.1.3 Human resource management.....	56
6.2 Ekonomistyrning	57
6.2.1 Ekonomiska ansvarsenheter.....	57
6.2.2 Budget	58
6.2.3 Priskalkylering	60
6.2.4 Nyckeltal	60
7 Resultat och resultatdiskussion.....	63
7.1 Resultat	63
7.1.1 Hur är ekonomistyrningen utformad i en professionell serviceorganisation?	63
7.1.2 Vilka faktorer påverkar ekonomistyrningen i en organisation av detta slag?.....	64
7.1.3 Modellen <i>Implementation Mechanisms</i>	65
7.2 Resultatdiskussion	65
7.3 Förslag till vidare forskning	66
8 Källförteckning.....	67
Bilaga	70

1 Inledning

Detta kapitel ger läsaren en introduktion i vad denna uppsats kommer att handla om. Introduktionen inleds med en beskrivning av uppsatsen bakgrund. Därefter följer en problemformulering som sedan övergår till uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en disposition som kort beskriver vad uppsatsens samtliga avsnitt handlar om.

1.1 Bakgrund

I mer än två årtionden har vi i västvärlden haft en postindustriell serviceekonomi (Grönroos, 2004) och vi lever idag i ett tjänstesamhälle som under de senaste åren utvecklats i allt högre grad. I högt utvecklade länder, så som de skandinaviska och däribland även Sverige, uppgavs det att närmare två tredjedelar av ländernas BNP år 2000 bestod av icke industriella och agrikulturella verksamheter (Normann, 2000). Några år senare skrev Grönroos (2004) att tjänstesektorn länge "utgjort mer än 50 procent av BNP eller totala antalet anställda i de utvecklade länderna". I en granskning gjord av TCO, Tjänstemännens Centralorganisation, uppges det att tjänsteföretagen är de som i störst utsträckning startas i Sverige. Mellan åren 1994 och 2005 utgjorde tjänsteföretagen mellan 82 procent till 84 procent av alla nystartade företag (Alm, 2007). I Dagens Industri citerades Nuteks generaldirektör Kjell Jansson: "Tjänsteproduktion är vad vi kommer att leva av i framtiden" (www.di.se).

En stor del av de företag som idag återfinns i tjänstesektorn är professionella serviceorganisationer som arbetar med kvalificerad tjänsteproduktion. Det betyder att de tjänster som erbjuds är kunskapsbaserade produkter. Kärnan i dessa organisationer är den höga kunskapsnivån bland de anställda. Den fokus som under senare år har lagts på medarbetarnas kompetenser har även medfört ett ökat behov för mer kunskap om just styrning av kunskapsarbetare. Sven Modell skrev 1996 att forskningen inom ekonomistyrning av kunskapsarbetare endast hade tagit sin början. Modell ansåg att det var svårt att hitta läroböcker inom ekonomistyrning som ens specifikt behandlade ekonomistyrning på tjänsteproducerande företag. Som bäst nämnde läroböcker endast att det fanns skillnader mellan tjänsteproducerande företag och traditionella varuproducerande företag, men inga konkreta styrsätt föreslogs. Böcker inom service management fokuserade främst på att, definitionsmässigt, tydliggöra skillnader mellan varor och tjänster. Modell menade att de studier som då tagits fram och som var inriktade på att definiera skillnader mellan varutillverkande samt tjänsteproducerande företag var av liten användbarhet när det kom till att styra tjänsteproducerande organisationer.

Mycket kan ha förändrats inom området sedan år 1996 men även idag råder bristande forskning inom området enligt tidskriften *International Journal of Services, Economics and Management*. De publicerade i slutet av år 2008 följande:

“Despite growing dominance of service sectors in most economies, there has been limited research to systematically examine the design and use of management control systems in service organisations”. (www.inderscience.com)

1.2 Problemformulering

Exempel på professionella serviceorganisationer är banker, advokatbyråer och revisionsbyråer. Även patentbyråer vars tjänster består av immateriella skydd i form av patent, varumärkesskydd, designskydd etcetera anses vara professionella serviceorganisationer. Nutidens hårt konkurrensutsatta och ständigt föränderliga affärsvärld har medfört att intresset för just skydd av immateriella tillgångar har ökat i allt större utsträckning, då dessa immateriella tillgångar tillhör många bolags viktigaste tillgångar. Med stor sannolikhet kommer patentbyråer få allt mer betydelse med tanke på den ekonomiska kris som råder i dagsläget. Det är troligt att patenttvister kommer att öka i antal eftersom utrymmet på marknaden blir mindre och det sista många företag överger är sin forskning.

En patentbyrå är ett tydligt exempel på en professionell serviceorganisation där en hög del av de anställda är högutbildade, i många fall som civilingenjörer eller jurister. Som tidigare nämnts finns det idag lite forskning kring ekonomistyrning i tjänsteföretag och ännu mindre kring professionell tjänstproduktion. Vi finner det därför lämpligt att utföra en studie som djupare utreder detta område. De styrmetoder som traditionellt benämns i litteraturen har främst utvecklats för att underlätta ekonomistyrningen i varuproducerande företag. Möjligen är sådana ekonomiska styrinstrument föråldrade och mindre användbara då det handlar om styrning av en professionell serviceorganisation. Eftersom de professionella serviceorganisationerna blir allt fler är det viktigt att klarlägga vilka metoder och styrningsinstrument som appliceras på sådana verksamheter.

Utformningen av ekonomistyrningen på professionella serviceorganisationer påverkas med stor sannolikhet av faktorer som är unika för denna typ av organisation. Den höga kunskapsnivån bland de anställda är ett exempel på en unik faktor som troligtvis påverkar ekonomistyrningen. Vilka dessa faktorer är och hur de påverkar ekonomistyrningen bör undersökas.

För att belysa hur ekonomistyrningen kan vara utformad i en professionell serviceorganisation kommer utgångspunkten i denna studie att vara ekonomistyrning på en patentbyrå då detta är ett exempel på en sådan organisation. De frågor som kommer att ligga till grund för vår studie är följande:

- Hur är ekonomistyrningen utformad i en professionell serviceorganisation?
- Vilka faktorer påverkar ekonomistyrningen i en organisation av detta slag?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera ekonomistyrningen i en patentbyrå, en professionell serviceorganisation, samt diskutera vilka faktorer i organisationen som påverkar ekonomistyrningens utformning.

1.4 Disposition

Kapitel 1- Inledning: Det första kapitlet börjar med en beskrivning av bakgrunden till uppsatsens ämnesval. Dessutom presenteras uppsatsens problemformulering och syfte.

Kapitel 2 – Metod: Detta kapitel beskriver uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt och vi redogör varför vi har valt vissa metoder och uteslutit andra. Förutom detta diskuteras studiens validitet samt reliabilitet.

Kapitel 3 – Presentation av två grundläggande begrepp och studiens grundmodell: I följande kapitel presenteras grundläggande teoretiska begrepp kring ekonomistyrning och tjänsteproducerande företag. Modellen som ligger till grund för studien beskrivs sedan.

Kapitel 4 – Teori: Modellen som presenterades i föregående kapitel ligger som grund till teorigenomgången i detta kapitel. Dessa teorier kommer tillsammans med det insamlade empiriska materialet att analyseras i slutet av studien.

Kapitel 5 – Fallstudie på Albihns Malmökontor: I detta kapitel klarläggs det empiriska material som erhållits genom fallstudien på Albihns Malmökontor.

Kapitel 6 – Analys: Studiens empiriska resultat jämförs i detta kapitel med de teoretiska utgångspunkterna.

Kapitel 7 – Resultat och resultatdiskussion: I det avslutande kapitlet presenterar vi våra egna slutsatser samt tankar och reflektioner kring studiens resultat. Dessutom presenteras förslag för vidare forskning.

2 Metod

Uppsatsens andra kapitel behandlar det tillvägagångssätt som kommer att användas vid genomförandet av denna studie. I metodkapitlet kommer bland annat datainsamlingsmetoden att presenteras samt studiens reliabilitet och validitet att diskuteras.

2.1 Deduktiv ansats

De vetenskapliga huvudriktningarna som vi har idag är positivismen samt hermeneutiken (Eriksson och Wiedersheim, 1997). Positivismen bygger på tankar av Aristoteles och präglas av säker kunskap som vi kan resonera oss fram till genom vårt förnuft eller observera med våra fem sinnen. För att nå denna kunskap kan forskaren antingen använda sig av en induktiv ansats eller en deduktiv sådan. En deduktiv ansats innebär att forskaren utgår från en teori som sedan ligger till grund för en hypotes kring ett särskilt fenomen. Hypotesen testas sedan på fenomenet och därefter undersöks om teorin är applicerbar på verkligheten. Det är möjligt att ett behov av teorijustering uppstår (Bryman och Bell, 2003). Om forskaren använder sig av en induktiv ansats är hans/hennes utgångspunkt direkta observationer och målet med studien är att skapa teorier utifrån dessa observationer. I denna studie kommer vi i huvudsak att använda oss av en deduktiv ansats. Vi kommer att utgå från modeller inom ekonomistyrning som redan finns för att därefter undersöka till vilken grad dessa är applicerbara på en professionell serviceorganisation, i detta fall en patentbyrå. Samtidigt som det finns befintliga teorier och modeller om hur en professionell organisation bör styras är dock forskningen kring ämnet begränsat vilket medför att studien kommer att innehålla en del induktiva inslag.

2.2 Kvalitativ metod

Denna studie kommer att bygga på undersökningar av ett objekt, en patentbyrå. Av den anledningen är det lämpligt att tillämpa kvalitativ forskning. Det som särskiljer kvalitativ forskning från kvantitativ forskning är att kvantitativ forskning oftast generaliserar företeelser. Genom att finna förklaringar för enskilda händelser försöker forskaren skapa slutsatser som också är giltiga under sådana omständigheter som inte direkt har studerats. Inom kvalitativ forskning läggs fokus istället på en specifik situation eller ett objekt. Företeelsen studeras på ett mindre strukturerat vis i syfte att generera en djupare förståelse och helhetsbild av situationen (Holme och Solvang, 2001). Den kvalitativa metoden strävar efter att återge en så autentisk bild som möjligt av det som studeras och för att detta ska kunna uppnås krävs det att

forskaren studerar objektet inifrån (Holme och Solvang, 2001). För att studien ska vara tillförlitlig betyder det i vårt fall att en ömsesidig tillit måste finnas mellan oss och de personer som vi under studiens förlopp kommer i kontakt med. Detta kommer vi att försöka bygga upp genom fysiska besök och frekvent kontakt. Vi inser dock svårigheten med att bygga en upp en sådan relation under det fåtalet veckor som vi kommer att ha kontakt med patentbyrån.

För att lyckas med en kvalitativ studie krävs det att forskaren har förmågan att växla mellan det inre och det yttre perspektivet. Det innebär att den som utför studien måste förstå situationen och samtidigt på ett objektivt sätt kunna förklara den (Holme och Solvang, 2001). Detta kan vara problematiskt men eftersom vi är flera personer som ska utföra studien minskas risken för subjektiva tolkningar.

Risken med att använda den kvalitativa metoden återfinns i dess flexibilitet. Den kvalitativa metoden är inte lika strukturerad som den kvantitativa. Detta beror på att den kvalitativa forskningen ska möjliggöra anpassning till de erfarenheter forskaren får under studiens gång. Forskaren kan till exempel upptäcka att vissa frågeställningar fattas och några är av mindre betydelse för undersökningen (Holme och Solvang, 2001). För att minimera behovet av anpassning måste vi i förväg studera redan tillgänglig information om patentbyrån och patentbranschen. Detta kommer eventuellt att minska behovet av anpassning under studiens gång men problemet kan dock inte fullständigt elimineras.

Ytterligare en svårighet med kvalitativa studier, som är väsentligt i vårt fall, handlar om hur intervjuobjektet kommer att tolka frågorna. Detta är ett problem som berör all kvalitativ forskning (Holme och Solvang 2001). Vår undersökning kretsar dock kring ekonomistyrning och hur den används i organisationen. Då detta är ett relativt konkret ämne minskas risken för eventuella missuppfattningar.

2.3 Fallstudie

Denna studie är en fallstudie vilket innebär att vi kommer att undersöka ett specifikt objekt som i detta fall utgörs av en patentbyrå. Några karaktäristiska drag med denna forskningsmetod är att flera aktörer samt historiska förlopp studeras och detta medför att en relativt god bild skapas av verkligheten (Eriksson och Wiedersheim, 1997). Fallstudien har länge inte varit vetenskapligt accepterat då den inte utgår från en etablerad teoretisk grund som kräver empirisk mätning av det som studeras (Eriksson och Wiedersheim, 1997). På senare tid har fallstudie dock blivit en mer accepterad forskningsmetod I en fallstudie är tolkning det centrala och kan användas som illustration av ett fenomen, som hjälpmedel för att skapa hypoteser samt som en forskningsmetod (Eriksson och Wiedersheim, 1997). I denna studie kommer vi att använda fallstudien som en forskningsmetod men även för att skapa eventuella hypoteser för vidare forskning. Anledningen till att vi genomför denna studie som

en fallstudie är att undersökningen kommer att vara kvalitativ. Fallstudien möjliggör en kvalitativ undersökning genom att en god helhetsbild kan skapas av det som studeras.

Valet att endast genomföra en fallstudie och inte flera baseras på att studien efterstävare djup snarare än bredd. Då forskningen kring ämnet är begränsad finner vi det mer lämpligt att i nuläget utföra en grundlig studie som möjliggör skapande av hypoteser inom detta studieområde. Vi anser att en bredare studie skulle vara mer relevant i ett senare skede, då fler uppfattningar kring ekonomistyrning i professionella serviceorganisationer framkommit.

2.3.1 Val av fallföretag

I denna studie har vi valt att använda patentbyrå Albihs Malmökontor som vårt studieobjekt. Albihs har flera kontor men studien kommer enbart att undersöka Malmökontoret för att möjliggöra en fallstudie. Valet av Albihs som fallföretag grundar sig på att företaget är ett tjänsteproducerande företag med en stor andel högutbildade medarbetare. De flesta som arbetar på Albihs är antingen civilingenjörer eller jurister. Målet med denna studie är att undersöka ekonomistyrningen i professionella serviceorganisationer och vi finner det då lämpligt att studera Albihs Malmökontor.

2.4 Datainsamling

De data som samlas in under studiens gång kan delas upp i två kategorier; primärdata och sekundärdata. Primärdata är den data som forskaren själv samlar in i form av exempelvis intervjuer, observationer och enkäter. Sekundärdata är däremot data som finns tillgänglig och som redan har samlats in av andra forskare, myndigheter, organisationer med mera (Halvorsen, 1992).

För att få tillgång till aktuell information om Albihs kommer vi främst att använda oss av primärdata och då framför allt i form av intervjuer. Detta beror på att den sekundärdata som eventuellt finns tillgänglig om vårt fallföretag troligtvis är begränsad då det inte finns många studier om ekonomistyrning inom professionella serviceorganisationer. Ämnet ekonomistyrning är relativt utbrett men befintliga studier fokuserar mestadels på varuproducerande företag. Av denna anledning finner vi det lämpligt att i studien fokusera på primärdata i form av intervjuer. I denna studie kommer patentbyrå Albihs Malmökontor att undersökas och företaget verkar i en bransch som påverkas mycket av lagar. Ändringar av dessa påverkar verksamheten vilket utgör ytterliggare en anledning till att användandet av just primärdata är lämpligt då denna typ av data speglar den aktuella situationen med de lagar som finns idag.

De huvudsakliga sekundärdata består av litteratur om ekonomistyrning samt litteratur som behandlar tjänsteproduktion på kunskapsintensiva företag. Studien kommer även att innefatta sekundärdata i form av företagsinternt material och artiklar som ett komplement till intervjuerna. Då sekundärdata används nämner Bryman och Bell (2005) ett antal begränsningar som forskaren måste vara medveten om. En av begränsningarna är att forskaren inte har kontroll över kvaliteten på data vilket i denna studie måste beaktas vid användandet av företagsinternt material. Det finns risk att det material som företaget själv skapar är vinklat och därför är det av vikt att ha ett kritiskt förhållningssätt vid insamling av sekundärdata.

Vid källhänvisning av sekundärdata kommer vi att använda oss av två sätt att referera. Då källhänvisningen syftar till hela föregående stycke placeras referensen efter styckets sista punkt. I de fall referensen endast syftar till föregående mening placeras källhänvisningen innan punkten.

2.5 Intervjuer

Vid användning av intervjuer finns det en rad olika metoder att utföra denna form av datainsamling på och metoderna kan sammanfattas med följande tre varianter (Bryman och Bell, 2005):

- Strukturerad intervju
- Semi-strukturerad intervju
- Ostrukturerad intervju

Skillnaden mellan de tre ovan nämnda intervjumetoderna ligger i hur pass strukturerade och standardiserade de är. Den strukturerade intervjun är den mest standardiserade med bestämda frågor och ordningsföljd till skillnad från den ostrukturerade som är väldigt fri i karaktären och inte alls standardiserad. Mellan dessa två tillvägagångssätt finns den semi-strukturerade intervjuformen som har ett antal huvudfrågor som intervjun kretsar kring.

För att finna relevant information till denna studie måste vi framför allt vara noggranna med att intervjua de personer som har kunskap om ekonomistyrningen på Albihs. Detta utesluter dock inte betydelsen av att även välja rätt intervjumetod. Den intervjumetod som vi anser vara bäst lämpad för denna studie är den semi-strukturerade intervjun, detta på grund av att studien kommer att vara av kvalitativ karaktär. Fördelen med att använda sig av semi-strukturerad intervju är att den är strukturerad samtidigt som den ger intervjuaren flexibilitet i vilka frågor samt i vilken ordning dessa ska ställas till respondenten. Denna intervjumetod ger även intervjuaren möjligheten att ställa följdfrågor vilket inte hade varit möjligt vid en strukturerad intervju (Bryman och Bell, 2005). Vid studien av Albihs Malmökontor är det viktigt för oss som intervjuare att kunna ställa följdfrågor till våra respondenter för att sålunda kunna undersöka företaget på en djupare nivå. Möjlighet finns att fånga upp intressant fakta med

hjälp av följdfrågor, fakta som förmodligen inte ens hade upptäckts ifall enkät eller strukturerad intervju hade använts.

En kvalitativ intervju är en intervju som liknar ett vanligt samtal där det sker så liten styrning av samtalet som möjligt (Holme och Solvang, 2001). Forskaren ska ge ramar som ska omfatta intervjun men har inga förberedda eller standardiserade frågor som ska ställas. Detta är signifikant för en kvalitativ intervju men eftersom vi har valt att genomföra en semi-strukturerad intervju kommer vi att förbereda frågor inför intervjuerna. Anledningen till detta är att vi anser att den tid som studien ska genomföras under gör det svårt med en ren kvalitativ intervjuteknik. Urvalet av intervjuobjekt är särskilt viktigt i en kvalitativ intervju och innebär att undersökningsenheter ska väljas på ett systematiskt vis utifrån de teorier som finns då studien börjar (Holme och Solvang, 2001). Intervjuobjekt kan väljas utifrån hur goda och djupa kunskaper de har om det fenomen som ska studeras. Vi har därför valt att intervjua regionchefen på Malmökontoret som även är vice koncernchef för hela verksamheten. Svårigheten med att intervjua någon som har väl insikt i ämnet är att personen lätt kan förvränga och framställa information på ett mer fördelaktigt sätt. Vi kommer dock ha detta i åtanke under studiens gång. I en intervjusituation skapas ofta roller samt förväntningar på varandra, vilket kan påverka utfallet av intervjun. Intervjupersonen vill kanske göra forskaren nöjd och svarar därför på ett specifikt sätt. Av denna anledning bör normativa diskussioner undvikas (Holme och Solvang, 2001).

2.5.1 Intervjuobjekt

Peggy Bengtsson är regionchef för Albihns AB Malmö samt biträdande koncernchef för Albihnskoncernen. Hon anställdes år 2004 och blev då regionchef för Albihns AB Malmö. Ursprungligen är Peggy Bengtsson utbildad civilingenjör på Lunds Tekniska Högskola och började arbeta som patentombud på Awapatent år 1983. Sedan dess har hon bland annat varit patentchef för ABB Fläkt Industri AB, varit assisterande svensk teknisk attaché, jobbat som teknisk chef för patentkonsulterna vid Ericsson Mobile Communications AB i Lund och precis innan hon kom till Albihns var hon IPR Director på Sony Ericsson. Peggy Bengtsson är Europapatentombud och en av de 45 delägarna på Albihns.

I denna studie kommer fokus att ligga på ekonomistyrningen och de faktorer som påverkar den. Vi anser därför att regionchefen är den mest lämpliga personen att intervjua. Det är hon som implementerar och bestämmer hur ekonomistyrningen ska utformas på Albihns Malmökontor. Faktum att Peggy Bengtsson nyligen har blivit vice koncernchef är en stark indikation på att hon har god inblick i organisationen. Hennes höga position i koncernen gör henne i högsta grad till ett väsentligt intervjuobjekt. Peggy Bengtsson har dessutom arbetat inom patentbranschen hela sitt yrkesverksamma liv och har därför god insikt i professionella serviceorganisationer.

Kompletterande intervjuobjekt i denna undersökning skulle kunna vara de anställda på Albihs Malmökontor eftersom de kan ge sin tolkning av ekonomistyrningen. Anledning till att vi enbart intervjuar regionchefen är att studiens fokus inte ligger på tolkningar och upplevelser kring ekonomistyrningen utan hur den är utformad. Vi är dock medvetna om risken med att enbart intervju en person. Är regionchefens bild av styrningen i Albihs Malmökontor representativ för hela kontoret? För att minska detta potentiella problem kommer vi vid ämnen som direkt berör de anställda kräva konkreta bevis för enskilda påståenden. Påstår regionchefen exempelvis att ett specifikt ekonomiskt styrinstrument motiverar de anställda kommer vi att efterfråga argument som indikerar detta.

2.6 Mailenkät

Den primära informationskällan kommer att, som tidigare nämnts, vara intervjuer. Samtidigt kommer vi även att kontakta regionchefen via mail i syfte att ytterligare utveckla enskilda frågor. Istället för att en del, relativt enkla, frågor ska ta upp värdefull intervjutid kommer vi att sammanställa dessa i mail. Vi anser att mailkontakten med Albihs Malmökontor har en del likheter med en strukturerad intervju och en enkät. Det handlar dock inte om en enkät i full bemärkelse eftersom frågorna enbart kommer att sändas till en person och inte flera individer, vilket vanligtvis är fallet med enkäter. Likheten med enkäter är däremot att mailen påminner om ett frågeformulär samt att respondenten i förväg kan se frågorna (Bryman och Bell, 2005). Mailkontakt har på samma sätt som enkäter den fördel att respondenten kan svara på frågorna då denne har tid och möjlighet.

I syfte att minimera risken att respondenten inte svarar finns det ett antal åtgärder att vidta vid utformning av frågeformulär. Framför allt bör öppna frågor användas i begränsad utsträckning eftersom många respondenter tenderar att undvika frågeformulär där utförliga svar måste formuleras. Ytterligare en åtgärd som underlättar att respondenten svarar på enkäten är att inte utforma alltför långa frågor och formulär (Bryman och Bell, 2005). Samtidigt måste vi vara uppmärksamma på att användningen av stängda svar kan påverka respondentens svar. Vi kommer dock att använda oss av en del öppna frågor i enkäterna. Vi tror att regionchefen på Albihs Malmökontor kommer att svara utförligt på dessa eftersom vi vid utskicket av den första enkäten redan kommer att ha genomfört en intervju och då skapat en relation med henne.

2.7 Källkritik

2.7.1 Primärdata

Det finns kritik riktad mot användning av primärdata som informationskälla. I denna studie handlar det främst om att vara medveten om de faror som intervjuer kan innebära och som möjligtvis kan påverka studien. En kritik mot intervjuer är att de är resurskrävande då genomförandet av intervjuer oftast kräver mycket tid (Jacobsen, 2002). Förutom den tid som går åt själva intervjun måste intervjuaren även lägga ner tid på förberedelse samt bearbetning av den genomförda intervjun.

Om resurserna är begränsade kan detta leda till något som Svenning (2003) benämner *kronvittnessyndromet*. Kronvittnessyndromet uppkommer i de fall då endast en eller ett fåtal intervjuobjekt finns tillgängliga. Intervjuaren riskerar att lägga alltför stor tilltro till deras beskrivningar vilket är riskabelt då dessa inte behöver vara korrekta skildringar av verkligheten. I denna studie är detta väsentligt eftersom vårt intervjuobjekt endast är regionchefen. Det är viktigt att vi under studiens gång är kritiska mot och reflekterar över de svar vi får.

Ett annat problem med intervjuer som Svenning (2003) belyser är den så kallade *intervjuareffekten*. Det finns risk att intervjuaren styr intervjun, medvetet eller omedvetet, genom minspel, inpass eller utrop. Detta påverkar givetvis respondentens svar och kan därigenom komma att negativt påverka studien. Ytterligare ett problem med intervjuer och kvalitativa undersökningar är, som tidigare påpekats, begränsningen av att generalisera studiens resultat till andra objekt (Bryman och Bell, 2003).

2.7.2 Sekundärdata

En av de kanske vanligaste invändningarna mot sekundärdata är att den är insamlad av personer som har haft andra syften med sina studier (Jacobsen, 2002). Sekundärdata har förmodligen också bearbetats av flera individer från det att informationen varit primärdata. Informationen kan således ha påverkats av en rad olika personers politiska, religiösa eller moraliska värderingar och synpunkter (Svenning, 2003). Därför är det viktigt att veta var sekundärdata kommer ifrån och vem det är som har skapat den. Att inte vara bekant med materialet och inte ha kontroll över den kvalitet som informationen håller är enligt Bryman och Bell (2003) en negativ aspekt vid användningen av sekundärdata.

2.8 Validitet och reliabilitet

En studies validitet visar hur väl det som mäts verkligen mäter det som forskaren avser att undersöka (Eriksson och Wiedersheim, 1997). Visar Body Mass Index att en person är överviktig? Det finns olika indelningar av validitet men de vanligaste är inre och yttre validitet. Inre validitet speglar hur väl de begrepp som används stämmer överens med det som mäts (Eriksson och Wiedersheim, 1997) och yttre validitet visar till vilken grad det som mäts kan generaliseras till andra kontexter.

Reliabilitet återspeglar hur konstanta och stabila mätningarna är (Bryman och Bell, 2003). Den inre reliabiliteten speglar i vilken utsträckning forskares tolkningar av information överensstämmer med varandra. Yttre reliabilitet visar om studien kan genomföras vid ett annat tillfälle och även då ge samma resultat (Bryman och Bell, 2005).

För att säkerställa att den inre validiteten är god krävs det att vi spenderar tid på Albihs Malmökontor och på ett grundligt tillvägagångssätt sätter oss in i företagets verksamhet och ekonomistyrning. Detta är nödvändigt för att den ekonomistyrningen som undersöks på Albihs Malmökontor överensstämmer med definitionerna av de styrningsbegrepp som vi utgår från i litteraturen. Studiens yttre validitet påverkas negativt av vårt val att genomföra en kvalitativ fallstudie. För att öka den yttre validiteten borde vi studera flera professionella serviceorganisationer.

Studiens inre reliabilitet beror på hur subjektiva våra analyser av Albihs ekonomistyrning är. För att uppnå högre inre reliabilitet måste vi löpande föra noggranna anteckningar, utan egna tolkningar, för att alla i gruppen ska kunna tyda informationen på ett så objektivt sätt som möjligt. Undersökningen kommer att till stor del bestå av intervjuer och risken för intervjuareffekter kan minska reliabiliteten (Eriksson och Wiedersheim, 1997). För att studien ska ha en god yttre reliabilitet måste de undersökningar som vi utför genomföras på ett korrekt och till studien anpassat sätt. Om även andra personer som undersöker samma fenomen ska kunna komma fram till samma resultat är det nödvändigt att valet av undersökningsmetod är korrekt anpassat till Albihs.

2.9 Alternativ metod

Ett alternativt tillvägagångssätt vid genomförande av denna typ av studie skulle kunna vara en undersökning av kvantitativ karaktär och då studera flera professionella organisationer. En sådan studie skulle medföra ett mera generaliserbart resultat. Samtidigt hade en undersökning av flera objekt begränsat studiens djup. Istället för intervjuer hade enkäter kunnat utgöra huvudsaklig primärdata. Fördelen med enkäter är att de inte är lika tidskrävande som intervjuer. Det är dock svårt att enbart genom enkäter åstadkomma en djup insyn i ett företag

och dess ekonomistyrning. Ytterligare ett alternativ vore att studera Albihs Malmökontor och utifrån den information vi får ta del av sammanställa enkäter som då är anpassade till professionella serviceorganisationer. Detta hade inneburit att utgångspunkten i enkäterna är ekonomistyrningen på Albihs. I det fall hade vi förutsatt att Albihs ekonomistyrning är likartad den som sker på andra företag. Risken är dock att enkäterna blir allt för snäva och svaren ofullständiga.

3 Presentation av två grundläggande begrepp och studiens grundmodell

Detta kapitel ger en introduktion till ämnena ekonomistyrning och professionella serviceorganisationer. Kapitlet presenterar sedan den modell som är utgångspunkten i denna studie.

3.1. Ekonomistyrning

För att en organisation ska nå sina uppsatta mål krävs det någon form av styrning för att alla i organisationen ska sträva åt dessa mål. Enligt Anthony och Govindarajan (2007) fokuserar strategin på ett långt perspektiv och uppgiftskontroll på ett kort perspektiv, mellan dessa två ytterligheter ligger ekonomistyrningen. Vid strategiformulering är det av vikt att planera verksamheten och vid uppgiftskontroll är kontrollen av arbetsprocessen det viktiga. Dessa två faktorer har dock lika stor betydelse vid ekonomistyrning. Ekonomistyrning kan bestå av allt från budget, interprissättning och nyckeltal till olika former av investeringsbedömningar.

För olika stora företag med skilda organisationsstrukturer är olika styrformer lämpliga för att genomföra ekonomistyrningen. I en liten organisation där ledaren är väldigt yrkeskunnig, till exempel i ett hantverksföretag, kan direktstyrning vara lämpligt. På ett större företag där organisationen är mer komplex kan målstyrning eller avdelningar med resultatansvar däremot vara mer passande som styrinstrument (Bergstrand, 2007). Det finns ett antal olika styrformer för att leda en organisation och valet av styrform påverkar valet av ekonomistyrning. Trenderna inom organisationer är att de blir mer divisionaliserade och olika enheter får tydligare resultatansvar. Dessa förändringar i organisationer måste ekonomistyrningen anpassas efter och det har lett till att nya styrinstrument tillkommit, till exempel aktivitetsbaserad kalkylering (Bergstrand, 2007).

3.2 Professionella serviceorganisationer

Det som är signifikant för ett tjänstproducerande företag är att varorna i grunden är immateriella samt att produktion och konsumtion inte kan åtskiljas (Normann, 2000). Andra aspekter som skiljer traditionella tjänster från varor är bland annat att de inte kan lagras,

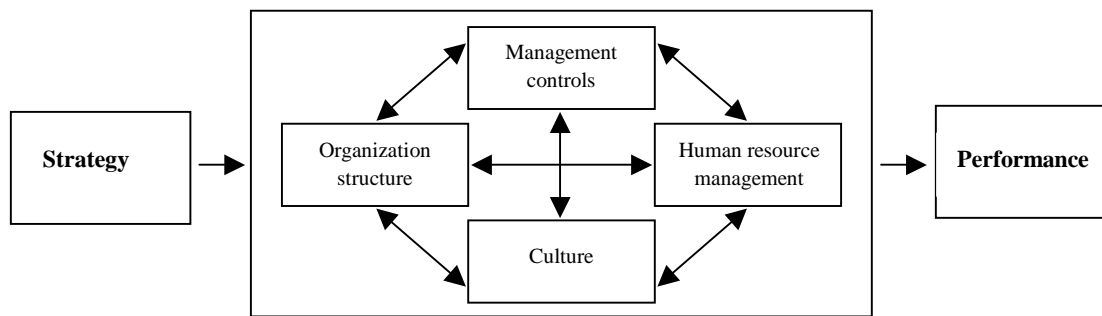
direktkontakt är nödvändig samt att kunden deltar i produktionen av tjänsten (Normann, 2000).

En form av ett tjänsteproducerande företag är professionella serviceorganisationer. Det som särskiljer professionella serviceorganisationer från andra tjänsteproducerande företag är att de erbjuder sofistikerad kunskap och kunskapsbaserade produkter (Alvesson, 2004). Många av de anställda har universitetsutbildningar och kärnan i verksamheten är den intellektuella kunskapen som en stor del av de anställda bidrar med. De anställda benämns enligt Alvesson (2004) för *gold-collar workers* då deras löner ofta ligger högt över medel. Begreppet *gold-collar workers* innebär att deras anställningsförhållanden måste vara bra och att de måste behandlas med respekt från ledningen för att de ska stanna på företaget (Newell et al., 2002). De uppdrag som kunder ger ett kunskapsintensivt företag är sällan likt tidigare uppgifter vilket också är orsaken till att arbetsprocesserna på sådana företag inte kan standardiseras.

En annan aspekt som särskiljer en professionell serviceorganisation är att de ofta är medarbetartäta samt att de anställda föredrar självständigt arbete. Många anställda ger inte tillräcklig uppmärksamhet åt de kostnader som deras beslut medför utan är mer fokuserade på att utföra avancerade arbeten. Det finns nämligen stor stolthet beträffande den kunskapsnivån individerna besitter inom sina yrkesområden. Ytterligare en aspekt som är specifik för en professionell serviceorganisation är att det är svårt att mäta output. Det är möjligt att mäta input, till exempel hur många timmar en arkitekt har lagt ner på ett arbete, men det är svårare att mäta värdet av output (Anthony och Govindarajan, 2007).

3.3 Implementation Mechanisms – studiens grundmodell

I denna studie av ekonomistyrningen på Albihs Malmökontor kommer vi att utgå ifrån modellen *Implementation Mechanisms* som på ett tydligt sätt visar hur olika delar i en organisation påverkar varandra. Anledningen till valet av denna modell är att den på ett förståeligt sätt framhäver de väsentliga faktorerna i en organisation som påverkar resultatet av olika strategier. Vid undersökningen av Albihs Malmökontor är det viktigt att inte enbart fokusera på ekonomistyrningen utan även vara införstådd i de tre andra huvuddelarna som påverkar ekonomistyrningen i en organisation.



Figur 1. Implementation Mechanisms (Anthony & Govindarajan, 2007)

Modellen innehåller fyra delar; organisationsform, kultur, human resource management samt ekonomistyrning. Organisationsformen visar hur organisationen är uppbyggd vilket påverkar de olika avdelningarnas ansvar och i vilken utsträckning de får fatta beslut. Kulturen innefattar de normer och attityder som finns i en organisation vilket vägleder hur individer i organisationen beter sig i olika situationer. Den tredje faktorn, human resource management, handlar bland annat om vilka som anställs, hur de fortbildas och belönas (Anthony och Govindarajan, 2007). I denna studie kommer fokus att ligga på ekonomistyrningen på Albihs Malmökontor. Viktigt är dock att poängtera att studien även kommer att undersöka hur de tre andra faktorerna påverkar ekonomistyrningen på professionella serviceorganisationer.

Det finns givetvis andra faktorer förutom organisationsform, kultur och human resource management som är betydelsefulla för ekonomistyrningen. Vi anser dock att dessa tre faktorer täcker ett stort område och för att begränsa studien kommer enbart dessa undersökas.

4 Teori

I följande kapitel kommer de olika teoretiska perspektiven som studien bygger på att presenteras. Som utgångspunkt för kapitlet ligger modellen Implementation Mechanisms. Kapitlet kommer därför att belysa vad som är unikt med kultur, organisationsform och human resource management på professionella serviceorganisationer. Efter detta kommer olika ekonomistyrningsinstrument som kan vara applicerbara på professionella serviceorganisationer att beskrivas.

4.1 Faktorer som påverkar ekonomistyrningen

4.1.1 Organisationsform

Det är av vikt att organisationsformen på ett kunskapsintensivt företag gynnar kreativitet och flexibilitet. Lika viktigt som det är att ledningen skapar goda arbetsförhållanden är det även betydelsefullt hur arbetsprocessen är kontrollerad, detta måste organisationsformen spegla (Newell et al., 2002). År 1979 utvecklade Mintzberg fem olika organisationsformer och en av dem är den adhokratiska. Den adhokratiska organisationsformen är i stort sett en motsats till den traditionella mer byråkratiska organisationsformen. Det som särskiljer den adhokratiska organisationsformen är dess grad av decentralisering samt att den är mindre styrd genom regler och procedurer (Newell et al., 2002). Arbetet sker ofta genom teamarbete och styrs genom en stark kultur och normer. För att denna mer lösa organisationsform ska fungera är det viktigt med en väl fungerande kommunikation mellan medarbetarna och ledningen. Kortsiktig planering måste ständigt planeras om samt uppföljas och det är viktigt att de anställda skapar en ömsesidig förståelse för varandra (Alvesson, 2004).

Ett sätt att organisera verksamheten då olika projektarbeten ska genomföras är i team. All den kunskap som krävs för att genomföra ett projekt besitter oftast inte en enskild medarbetare utan ett antal medarbetare måste jobba tillsammans och komplettera varandra (Newell et al., 2002). För att teamarbete ska fungera på ett framgångsrikt sätt måste de personer som ingår i teamet skapa en relation under en längre tidsperiod, detta för att skapa förståelse och tillit till varandra. Det finns dock negativa aspekter av teamarbete. Janis Erwing studerade på 80-talet olika team i USA och fann att alla team inte fattade rationella beslut. Han döpte detta fenomen till *groupthink* (Newell et al., 2002). Några exempel på fenomenet groupthink är att teamet kan skapa en känsla av alla är moraliska vilket innebär att de tror att de inte kan fatta några dåliga beslut. Ett annat problem är att tryck kan skapas mot en medlem som inte håller med

gruppen. Det är även möjligt att gruppen tillsammans rationaliserar bort information som inte stödjer deras antaganden (Newell et al., 2002).

Arbetet präglas av kreativitet och ansvar ligger på kunskapsarbetarna själva då det ofta är de som planerar och genomför uppdraget. Det är vanligt att de anställda också har specialistkunskap inom området vilket ledningen inte har. Chefernas uppgift på ett kunskapsintensivt företag blir därför inte att kontrollera arbetsprocessen och styra genom direktstyrning. Chefernas uppgift är istället att skapa arbetsförhållanden som gynnar och möjliggör kunskapsarbetarnas arbete. (Newell et al., 2002) Det som skiljer styrningen på en kunskapsintensiv organisation från varuproducerande organisationer är främst att ledningen fokuserar på integration mellan medarbetarna för att skapa en känsla av gemensam identitet samt att ledningen använder sig av normativ styrning. Dessutom lägger cheferna mycket fokus på att skapa kundfokus bland medarbetarna samt försöker att möjliggöra skapandet av ny kunskap i organisationen (Alvesson, 2004).

4.1.2 Kultur

Den kultur som finns på företag skapas genom två olika källor. Dels påverkas den av kulturen som råder i den bransch som företaget agerar i och dels påverkas den av det ledarskap som används på företaget i fråga (Normann, 2000). I en professionell serviceorganisation är det viktigt att ha en kultur med dominerande idéer eftersom verksamhetens kärna är medarbetarnas kunskaper där de anställda arbetar ganska självständigt. För att styra den dagliga verksamheten krävs det normer som de anställda ska arbeta efter. Det är även viktigt för den långsiktiga verksamheten med en stark kultur och uttalade normer. Strategin påverkas av kulturen men även aspekter så som rekrytering påverkas av den kultur som råder (Norman, 2000).

Det finns flera sätt att skapa en företagskultur på. Genom att bestämma vilka som ska rekryteras, vad som ska belönas, hur ledningen ska agera i olika situationer och vad ledningen bör lägga fokus på kan en specifik företagskultur frambringas (Normann, 2000). På ett kunskapsintensivt företag har många av de anställda olika specialistkunskaper, bakgrund, ålder, kön etcetera och mycket av det arbete som utförs grundar sig på självständighet. Detta skapar en utmaning ur en ledarskapssynpunkt då ledarna måste skapa en kultur som de anställda identifierar sig med och gör att de agerar i företagets intresse (Newell et al., 2002).

En bra kultur ökar produktiviteten samt kvaliteten på det som företaget skapar genom att de anställda vet hur de ska agera. På ett kunskapsintensivt företag är det särskilt betydelsefullt att kunna förutspå de anställdas beteenden men ledarna måste avväga hur mycket homogenitet som kulturen ska skapa för att kreativiteten inte ska minskas (Newell et al., 2002). Detta medför att det kan vara problematiskt att skapa en homogen kultur på ett kunskapsintensivt företag. De anställda har ofta en hög utbildning och har skapat sina egna tankar och

värderingar. Det kan också vara blandning av olika nationaliteter och det är inte säkert att de anställda är villiga att ge upp sina värderingar för företagets. Ledningen kan då bli tvungen att inse att företagskulturen består av många olika värderingar och normer som är löst sammansatta och ändras över tiden. Ledningen får inse att de endast till en viss utsträckning kan styra organisationskulturen och får fokusera på att förmedla värden som redan finns i organisationen istället för att skapa nya värderingar (Newell et al., 2002).

William G. Ouchi har presenterat en teori kring kontroll av företag som bygger på tre olika mekanismer. Dessa mekanismer är marknad, byråkrati och klan. Marknadsmekanismen bygger på att kontroll av företaget sker via marknaden och marknadspriset. Byråkratimekanismen skapar istället kontroll genom regler och övervakning på företaget (Ouchi, 1979). Den tredje mekanismen är klan och den betonar kulturens roll i företaget. Klanmekanismen innebär att en kultur bland annat skapas genom traditioner som sedan styr hur de anställda arbetar på företaget. För att klanmekanismen ska fungera på ett företag är det nödvändigt att det finns en enighet kring värderingar och normer bland de anställda. Det kan för utomstående vara svårt att se denna mekanism då den kan ligga dold i ritualer, ceremonier och historier i och om företaget.

4.1.3 Human resource management

Human resource management innefattar många aspekter men de primära är hur rekrytering går till, hur de anställda fortbildas, utvärderas och blir belönade (Anthony och Govindarajan, 2007).

Humankapitalet och den styrda humanprocessen är enligt Alvesson (2004) starkt förbundna. De anställdas kunskaper samt kvalifikationer tillhör humankapitalet och den styrda humanprocessen syftar till högt utvecklade processer och samarbeten inom företaget. För att säkerställa att humankapitalet är bra på kunskapsföretag krävs det att mycket tid läggs ner på rekrytering samt att åtgärder finns för att behålla den bästa personalen. Hur god den styrda humanprocessen är påverkas bland annat av hur bra arbetsorganisationen är samt hur stark kulturen och de sociala relationerna är (Alvesson, 2004). På en professionell serviceorganisation är således personalkonceptet viktigt eftersom personalen har en stor betydelse för företaget. Personalkonceptet innefattar till exempel strategier för befordran, rekrytering och utbildning.

Utvärderingen av de anställda på en professionell serviceorganisation kan vara svårt att utföra på ett objektivt sätt. Ofta sker utvärdering genom att chefen över personen ifråga gör utvärderingen. Situationen kan kompliceras eftersom mycket arbete görs i team och det kan vara svårt att veta hur mycket de olika medlemmarna i teamet har bidragit med. För att göra bedömningen mer rättvis får den anställde ofta göra en bedömning av sig själv och andra

medarbetare kan också bli tvungna att göra utvärderingar av personen i fråga. (Anthony och Govindarajan, 2007)

På ett kunskapsintensivt företag har inte de ekonomiska incitamenten lika stor betydelse som på andra typer av företag. Det väsentliga på ett kunskapsintensivt företag är att utvecklas och lära sig nya saker samt att arbetsuppgifterna är utmanande och stimulerande. Ekonomiska incitament kan till och med ses ned på från de anställdas sida. Detta betyder att icke-monetära incitament har större betydelse än monetära (Alvesson, 2004). Hur lojala medarbetarna är beror till stor del på hur attraktiva och utmanande arbetsuppgifterna är samt hur mycket den anställda anser att denna kan utvecklas. Hur human resource management används på en arbetsplats bygger inte enbart på behov och önskningar från de anställda utan företaget kan även själv påverka vad de anställda värdesätter och önskar (Alvesson, 2004).

Det kan dock vara problematiskt att tillgodose de anställdas önskan att alltid utföra nya och stimulerande arbetsuppgifter. Marknaden efterfrågar ofta effektivt arbete som utnyttjar existerande kunskaper och det kan då bli en konflikt mellan att de anställda vill utföra intressanta och nya arbetsuppgifter. Blir de anställda tvungna att utföra mycket sådana rutinarbeten som inte är stimulerande kan lojaliteten mot företaget minska. För att lättare motivera personalen, förutom genom stimulerande uppgifter, kan ledningen använda sig av belöningsystem och befordringar. Ett sätt att belöna medarbetarna, i en professionell kunskapsorganisation, är genom partnerskap i företaget. Enligt Alvesson (2004) ökar detta motivationen för dem som är partners och det har även en symbolisk betydelse. Om du är en av ägarna av företaget kan du lättare identifiera dig med organisationen och känna samhörighet och tillit till företaget.

4.2 Ekonomistyrning

4.2.1 Ekonomiska ansvarsenheter

Ekonomiska ansvarsenheter benämns på engelska *responsibility centers* och beskrivs på följande sätt:

”A responsibility center is an organization unit that is headed by a manager who is responsible for its activities” (Anthony och Govindarajan, 2007 s. 128)

Det finns fyra huvudsakliga typer av ekonomiska ansvarsenheter och de är investeringsansvarsenheter, resultatansvarsenheter, intäktsansvarsenheter samt kostnadsansvarsenheter. Vilken typ av ansvarsenhet en avdelning är påverkar hur denna styrs beroende på graden av självständighet.

Investeringsansvarsenhet är en ansvarsenhet vars chef har ett ekonomiskt ansvar för enhetens resultat och kapitalbindning. Enheten ansvarar för att gjorda investeringar ska generera önskat resultat. Detta innebär i princip ett ansvar för hela enhetens verksamhet, denna enhet utgör ofta ett helt företag. (Merchant och Van der Stede, 2007)

En chef för en *resultatansvarsenhet* hålls däremot ansvarig enbart för enhetens resultat, intäkter minus kostnader, men inte för de investeringar som görs för att åstadkomma dessa. För att detta ska fungera krävs det att chefen för enheten har tillgänglighet till nödvändig information samt möjlighet att påverka både kostnader och intäkter (Merchant och Van der Stede, 2007, Anthony och Govindarajan, 2007). Problemet med denna typ av ansvarsenhet är att det många gånger finns behov av interprissättning mellan avdelningarna samt att företagets olika enheter oftast har gemensamma kostnader, så som lokalhyra, vilka kan vara svåra att fördela.

Intäktsansvarsenheter är ansvarsenheter vars huvudsakliga uppgift är att generera intäkter. Chefen inom en sådan ansvarsenhet har ett ekonomiskt ansvar för intäkterna samtidigt som denne inte behöver ansvara för kostnader som är relaterade till dessa (Anthony och Govindarajan, 2007). Vanliga exempel på denna typ av ansvarsenhet är försäljningsavdelningar samt organisationer utan vinstintresse. Det är dock vanligt att chefer för till exempel försäljningsavdelningar, trots att dessa oftast är intäktsansvarsenheter, ansvarar för kostnader bundna till försäljarnas löner samt provisioner (Merchant och Van der Stede, 2007).

Den fjärde typen av ekonomisk ansvarsenhet som är förekommande är *kostnadsansvarsenhet*. I denna typ av ansvarsenhet är det istället kostnaderna som ligger i fokus, intäkterna relaterade till dessa har enheten inget ansvar för. (Merchant och Van der Stede, 2007)

4.2.2 Budget

Budgeten är troligtvis ett av de äldsta ekonomiska styrinstrumenten som än idag används i stor utsträckning av företag i syfte att planera verksamheten. Med hjälp av detta styrinstrument försöker företaget i ekonomiska termer, för en bestämd tidsperiod, utforma de förväntningar som finns i organisationen. Det handlar framför allt om att försöka planera och förutse vilka intäkter och kostnader verksamheten kommer att ha under kommande tidsperiod, i de flesta fall inom det närmaste året (Bergstrand, 2007). Då budget används i stor utsträckning finner vi det troligt att det även är ett relevant styrinstrument på professionella serviceorganisationer.

Syfte med budgetering

Fyra huvudsakliga anledningar till att använda budget som styrinstrument är enligt Merchant och Van der Stede (2007) *planering, koordinering, motivering* samt *lednings översikt*.

Planering handlar om att i förhand fatta beslut och framställa någon form av handlingsplan. De flesta människor kan lätt bli ockuperade av vardagliga problem som anses vara brådskande och därmed händer det ofta att långsiktigt tänkande placeras åt sidan. Planering i samband med utformning av budget kan vara ett sätt att engagera de anställda i ett mer långsiktigt och strategiskt tänkande. Budgeten tvingar chefer att tänka kring framtiden och fatta beslut i förväg vilket i sin tur medför att dessa bildar mer förståelse för företagets möjligheter och hot, styrkor och svagheter. På så vis blir planeringen ett sätt för företaget att reducera den risk som finns i dagens föränderliga affärsklimat. (Merchant och Van der Stede, 2007)

Budgeten anses även kunna stimulera *koordinering* i företaget eftersom själva planeringsprocessen tvingar och förutsätter att information förmedlas genom hela organisationen. Budgetförloppet innefattar både en *top-down* kommunikation där ledningen sänder ut mål och prioriteringar ner i organisationen samt en *bottom-up* kommunikation där underordnade bland annat påvisar vilka möjligheter, resursbehov och risker som existerar. Denna typ av planeringsprocess involverar även kommunikation i sidled mellan olika enheter i företaget. (Merchant och Van der Stede, 2007) Företaget olika enheter arbetar på så vis mer integrerat för att uppnå de gemensamma målen. Begreppet *samordning* är ett annat sätt att beskriva detta syfte med budget (Greve, 2005).

Det tredje syftet med budgeten är att den ökar *motivationen* hos de anställda, speciellt om de är involverade i själva budgetprocessen. Budgetplanen blir lätt en målsättning som medarbetare vanligen eftersträvar att uppnå speciellt i de fall då budgeten är sammankopplad med någon form av belöningsystem (Merchant och Van der Stede, 2007). Motivationen ökar då de anställda har någonting att sträva efter och oftast uppskattar medarbetare ett precist uttalat mål som underlättar utvärdering av de egna insatserna (Bergstrand, 2007). Eftersom budgeten just framställs i ekonomiska termer och direkta siffror blir det enkelt att mäta prestationen.

Budgeten är även ett sätt att säkerställa ledningens *överblick* och insikt i organisationen. Överblick uppstår då chefer på lägre nivåer i samband med budgetprocessen måste få sina planer utvärderade och godkända innan de kan genomföras. Ledningen får dessutom bättre insikt i företagets möjligheter genom den information som mellancheferna rapporterar under planeringsprocessen. (Merchant och Van der Stede, 2007) Skulle det inträffa att prestationen hamnar under den önskade nivån kan ledningen, om en budget upprättats, i tidigt skede uppmärksamma och även försöka åtgärda eventuella problem.

Ytterligare funktioner som budgeten har och som ibland tas upp i litteraturen handlar till exempel om intern *fördelning av resurser* (Bergstrand, 2007, Greve, 2005). I detta fall är budgetens roll viktig eftersom den tvingar fram planering och i samband med det kan resurser fördelas effektivt. En annan roll som också nämns ibland är *ansvarsfördelning* (Bergstrand, 2007). I budgeten anges vilka ekonomiska mål de olika avdelningarna förväntas uppnå och

budgeten blir då ett sätt för ledningen att decentralisera beslutsfattande. Det är i det fallet viktigt att klargöra ansvaret och vem det är som hålls ansvarig för avvikelser från budgeten.

Två problem vid upprättande av mål

Det finns två huvudsakliga aspekter som är nödvändiga att tänka på då upprättande av mål sker i samband med budgetprocessen. Dessa problem är förknippade med *den optimala mängd av utmaning som målen ska skapa* och *den rätta mängd av inflyttande de underordnande ska bli tilldelade* (Merchant och Van der Stede, 2007).

För planeringssyfte bör ett mål utformas på så sätt att möjligheten för att uppnå målet ska vara 50 procent. Sannolikheten för att överskrida målet och för att inte uppnå det ska alltså vara lika. (Merchant och Van der Stede, 2007) Om meningen med målet istället är motivation bör utformningen bli något annorlunda. Målen får varken vara för lätta att uppnå eller för svåra. Människor är i allmänhet lika omotiverade när något känns omöjligt att uppnå som när något uppfattas som väldigt enkelt att åstadkomma. Motivationen är som högst när målen är utmanade, men uppnåbara. Det optimala målet bör därför, enligt teorin, ligga någonstans mellan 25 och 40 procents chans för möjlighet att uppnå det (Merchant och Van der Stede, 2007). Det är dock intressant att påpeka att de flesta företag sätter sina årliga budget- och vinstmål på nivåer som lättare att klara av än vad teorin rekommenderar (Merchant och Van der Stede, 2007). Dessa högt uppnåeliga mål som används i praktiken har många fördelar gällande motivation, planering och kontroll (Merchant och Van der Stede, 2007). Bland annat anses det kunna minimera dysfunktionellt agerande så som alltför kortsiktigt tänkande och datamanipulering. Dessutom reduceras kostnaderna för intervensering från ledningens sida. Ledningen behöver mindre resurser för att ta hand om avdelningar och mellanchefer som inte klarar av målen då de flesta av dessa faktiskt uppnår dem. Förutom ovanstående aspekter skapas det en vinnaratmosfär och positiv anda som genomsyrar organisationen då många klarar av att uppnå målen.

Det andra problemet vid budgetframställande är till vilken grad de anställda ska vara delaktiga vid fastställandet av målen. I vilken utsträckning bör budget- och planeringsprocessen vara *bottom-up* och *top-down*? På senare tid har allt fler företag, i allt större omfattning, börjat praktisera bottom-up versionen (Merchant och Van der Stede, 2007). En av anledningarna är att människor är mer engagerade i att uppnå mål som de själva har varit delaktiga i. Den andra fördelen med användning av bottom-up är utbytet och delning av information som uppkommer i samband med detta. Underordnade som arbetar med det operativa kan ge ledningen värdefull information om möjligheter och risker som finns.

Det finns dock tillfällen då top-down är ett mer lämpligt tillvägagångssätt. I de fall då ledningen har full insikt i organisationen och kunskap om verksamheten kan det bli mer effektivt samt mindre tidskrävande att använda sig av denna metod. Om dysfunktionellt beteende misstänks kan det också vara lämpligt att begränsa underordnades inflyttande vid fastställande av målnivå (Merchant och Van der Stede, 2007).

Uppställande av budget

Budgetuppställandet kan organiseras på flera sätt men det finns tre huvudsakliga metoder, enklare schabloner, som är förekommande. Dessa är *uppbyggnadsmetoden*, *nedbrytningsmetoden* samt *den iterativa metoden*.

Uppbyggnadsmetoden innebär att olika delbudgetar från organisationens lägre nivåer skapar företagets huvudbudget. Ledningen sänder ut förutsättningar samt anvisningar för budgetarbetet. Dessa anvisningar har vanligen sin grund i företagets övergripande strategi och i en omvärldsanalys. Därefter börjar budgeten sammanställas på lägre nivåer i organisationen för att sedan successivt komma upp i allt högre hierarkiska nivåer. Slutligen når den ledningen som genomför granskning och bedömning av budgeten. (Bergstrand, 2007) Denna metod uppskattas ofta för att den anses vara demokratiskt eftersom ett stort antal medarbetare lämnar synpunkter innan den slutliga budgeten utformas. Dock kan själva processen många gånger vara väldigt tidskrävande och det finns risk att budgeten inte, fullt ut, stämmer överens med ledningens egentliga mål (Bergstrand, 2007).

Nedbrytningsmetoden är en direkt motsatt till uppbyggnadsmetoden. I detta fall upprättar ledningen målsättningarna samt en total budget för hela företaget. På så vis säkerställs det att organisationen verkligen utformar en budget som överensstämmer med ledningens ambitioner (Bergstrand, 2007). Huvudbudget bryts sedan ner i mindre delbudgetar som i sin tur ska granskas och kompletteras av de olika avdelnings- eller områdescheferna. Om eventuella omarbetningar krävs utför ledningen dessa och föreskriver den slutliga budgeten. Följaktligen krävs det att ledningen är väl insatt i verksamheten för att denna metod ska kunna fungera korrekt (Greve, 2005) Det kan dock ifrågasätts om nedbrytningsmetoden är tillräckligt motiverande för att engagera medarbetarna. Metoden är kanske mest lämplig då företaget befinner sig i någon form av kris och behovet av enhetlig ledning är stort (Bergstrand, 2007).

Den sista schablonen, den iterativa metoden, är en kombination av de ovanstående metoderna och har som mål att kombinera det bästa av uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden. Ledningen utformar en klar målsättning samtidigt som underordnade får ge synpunkter och förslag. Budgeten bearbetas i detta fall i flera varv (iterationer) för att på så sätt stegvis förbättra noggrannheten efter olika medarbetares bedömningar (Bergstrand, 2007). Det måste dock finnas tidsmässigt utrymme för alla de justeringar som uppkommer och det finns risk att de anställda upplever hopplöshet då budgeteringen aldrig tycks bli färdig.

Budgettyper

Beroende på vilken grad av föränderlighet som eftersträvas i budgeten under den givna perioden finns det fyra huvudsakliga budgettyper att välja mellan (Bergstrand, 2007).

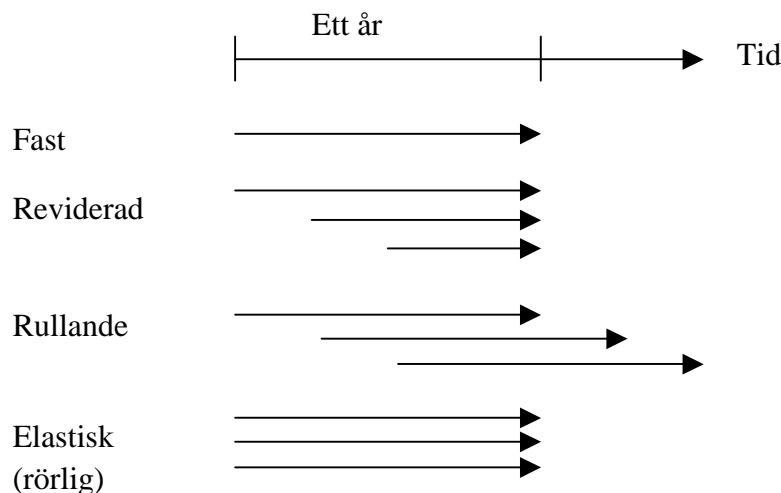
Fast budget är den budgettyp som är mest förekommande i svenska företag. Denna budgetform innebär att budgeten planeras och sammanställs en gång om året och vanligtvis kompletteras med till exempel kvartalsvis utarbetade prognoser. Den fasta budgeten anses ha

bäst styregenskaper eftersom den utgör ett precist uppföljningsunderlag på grund av att den upprättats vid ett enda, bestämt, tillfälle. Nackdelen med denna budgettyp är att den lätt kan bli inaktuell då förändringar i företagets omgivning sker snabbt.

Den reviderade budgeten kännetecknas av att budgeten med planerade mellanrum bearbetas om för den återstående delen av året. På så sätt blir det möjligt att lättare anpassa sig till förändringar och nya förutsättningarna som kan ha uppstått under tiden. Även med denna budgettyp finns det nackdelar och en av dessa är att omarbetningarna kan medföra minskad respekt för budgetsiffrorna på grund av att de snart ska ändras igen (Greve, 2005).

Rullande budget är påbyggad av den reviderade budgeten. Den anses vara något bättre eftersom en ny ettårsbudget utformas vid varje bearbetningstillfälle. På så sätt är det möjligt att vid varje budgettillfälle se ett år framåt. Givetvis är denna metod väldigt kostsam och eftersom budgeten lätt blir ett ständigt återkommande bekymmer kan det ha en negativ inverkan på medarbetarnas motivation.

En *rörlig (elastisk) budget* är mest användbar då en avdelning eller en organisation inte har ett självständigt ansvar för till exempel den volym som ska produceras. Detta problem undviks genom upprättande av flera budgetar anpassade för olika tänkbara volymer.



Figur 3. Olika budgettyper. (Bergstrand, 2007, s 108)

Budgetuppföljning

En central del av den styrning som baseras på budget är den uppföljning som sker efter budgetprocessen. Den ansvarsmarkering som upprättats i samband med budgeten förlorar sin mening om ingen uppföljning sker. Detta är en process där de budgeterade värdena jämförs med det verkliga utfallet. Uppföljning kan i princip utföras hela tiden men det mest förekommande är att den sker löpande under året, vanligtvis en gång i månaden. Huvudsyftena med budgetuppföljning är följande enligt Bergstrand (2007):

- Att *bidra till ansvarskänsla* genom att chefens personliga närvaro markerar situationens allvar.
- Att *förhindra en ogynnsam utveckling* innan det blir för svårt att korrigera problemet.
- Ge *underlag för kommande budget*.
- Att *underlätta kostnadsjakt* genom att avvikelser identifieras och bildar ett bättre analysunderlag.

Ett av de viktigaste elementen i budgetuppföljningen är det åsiktsutbytet som sker mellan organisationens olika nivåer. Uppföljningen bör bestå av planerade, regelbundna möten mellan överordnad och den resultatansvarige. Diskussionen handlar vanligtvis om vad det är som har inträffat i verkligheten och vilka orsaker som kan tänkas ligga bakom eventuella skillnader mellan budget och utfall (Bergstrand, 2007). Efter analysen av utfallet bör givetvis framtiden diskuteras och hur företagets anställda ska gå tillväga för att framöver försöka nå den sammanställda budgeten.

Nackdelar med budget

Under senare år har budgetering som ekonomiskt styrinstrument kritiserats i allt större omfattning. Kritiken blev allt intensivare under 1990-talet då Handelsbankens förre chef Jan Wallander kom ut med sin bok "Budgeten - ett onödigt ont".

"Risken med budgeten är nämligen att den inger oss föreställningen att vi verkligen vet vart utvecklingen är på väg. Den ger oss en känsla av säkerhet och kan förleda oss till låsningar..." menar Jan Wallander (1995, s. 62).

Wallander skriver även att budgeten är ett maktinstrument för företagsledningen, "ett redskap – en piska, en grimma, en morot – som tillverkas av de anställda" (Wallander, 1995 s. 63).

Ungefär vid samma tidpunkt bestämde sig ett antal stora företag att helt slopa sitt användande av budgetering eller åtminstone i stor omfattning förenkla den (Bergstrand, 2007). Bergstrand (2007) sammanfattar tydligt en del av den kritik som riktats mot budgeteringen. Han skriver bland annat att budgeten:

- *skapar låsningar* i organisationen genom att beslut tas i förhand som senare under året blir svåra att ändra trots att behov för detta finns
- *är arbetsam* eftersom det krävs att väldigt många medarbetare är engagerade i processen om budgetens motivationseffekter ska åstadkommas
- *kräver detaljerad data som snabbt blir inaktuell*, samtidigt är risken att budgeten blir direkt missvisande om föråldrad data inte byts ut
- *bygger på förenklade prognoser* på grund av att ingen egentligen kan förutsäga framtiden
- *leder till alltför snävt bidragstänkande* då chefer tvingas förbruka sitt anslag för att inte få mindre pengar nästa period

- *bidrar till osolidariskt avdelningstänkande* när den egna avdelningen hamnar i fokus och helhetstänkande för företaget som helhet sätts åt sidan

4.2.3 Priskalkylering

Hur företag prissätter sina tjänster och varor påverkar budgetarbetet. Använder sig företaget av ett fast paketpris för tjänsten eller ligger antalet timmar som arbetet kräver till grund för priset? Hur prissättningen är uppbyggd påverkar inte endast budgetarbetet utan även hur de anställda arbetar.

I tillverkningsföretag sätts ofta priset så att vinsten ska vara god i förhållande till företagets tillgångar. Det är svårt att utgå från denna princip då det handlar om hur professionella serviceorganisationer prissätter sina tjänster eftersom deras främsta tillgång är de anställdas kunskaper, vilka är svåra att mäta (Anthony och Govindarajan, 2007). Målet med prissättningen på en professionell serviceorganisation är att täcka kostnader både för dem som jobbar indirekt och direkt med tjänsten samt att täcka risken ifall tjänsten inte är utförd på ett korrekt sätt (Anthony och Govindarajan, 2007). Vanligt på professionella serviceorganisationer är att de anställda är skyldiga att redovisa den tid de lägger ner på olika moment. Priset utgörs därför vanligtvis av den tid som är nerlagd samt av en övergripande kostnad som inte direkt är hänförlig till tjänsten. Ett exempel på övergripande kostnader är hyror och administrationskostnader (Anthony och Govindarajan, 2007).

4.2.4 Nyckeltal

Nyckeltal fyller en rad olika funktioner i ett företag. Företag kan bland annat använda nyckeltal vid en bedömning av företagets framgångar. Nyckeltalen kan då användas för att beskriva hur pass väl företaget har lyckats med att uppnå uppställda mål. (Bergstrand, 2007)

Det finns en rad olika nyckeltal som företag kan använda sig av och de kan vara både finansiella och icke finansiella. Oberoende av vilken typ av nyckeltal företag använder sig av har de alla följande tre huvudsyften enligt Rock (1995).

- Att underlätta diagnosen av en situation
- Att kontrollera prestationer
- Att främja en bättre planering

Kopplingen mellan ekonomistyrning och nyckeltal är tydlig då ledningen enligt Rock (1995) kan kontrollera de olika medarbetarnas prestationer genom nyckeltal.

Enligt Catasús et al (2001) finns det även andra syften med att använda nyckeltal. De fyra syftena som nämns är kontroll, lärande, mobilisering och belöning. Nyckeltal kan användas för kontroll genom att de utgör en varning då avvikelser uppstår. Det lärande syftet skapas då företaget relaterar ett antal nyckeltal till varandra för att på så sätt förstå sambandet mellan dem. Betydelsen av mobilisering genom nyckeltal är enligt Catasús et al (2001) att nyckeltalen ska bidra till att personalen fokuserar på samma sak. Det sista syftet som nämns är belöning vilket innebär att belöningsystemet är sammankopplat med vissa nyckeltal.

Det finns dock en del problem som kan uppstå vid användandet av nyckeltal. Det första problemet som Catasús et al (2001) nämner är problemet att nyckeltal endast visar en del av helheten. Använder ett företag sig av flera olika nyckeltal som beskriver olika aspekter minskar risken för att helhetsbilden av företaget förloras. Det andra problemet som Catasús et al (2001) tar upp är när informationen från nyckeltal blir allt för omfattande vilket kan leda till att besluts fattas på ett mindre rationellt sätt.

Följande nyckeltal beskrivs då de är exempel på nyckeltal som kan tänkas vara väsentliga i professionella serviceorganisationer.

Omsättning – Genom att mäta procentuell förändring i omsättningen kan jämförelse ske för att visa hur bra det går för företaget jämfört med konkurrenter. Detta är ett av de viktigaste måtten för att mäta ett företags storlek och är summan av företagets rörelseintäkter. Omsättningen kan sättas i förhållande till andra faktorer, som till exempel omsättning per anställd. (Rock, 1995)

Nöjd-Kund-Index – Syftet med detta icke-finansiella mått att mäta hur pass nöjda kunderna är med företaget och deras produkt/tjänst. Nöjd-Kund-Index undersöks oftast genom enkäter till kunderna som då får betygsätta företaget utifrån ämnen som tillmötesgående, lokaler, väntetider, personalens kompetens och så vidare. (Catasús et al, 2001)

Debiteringsgrad - Detta mått visar hur många timmar som arbetet har krävt i förhållande till hur många som kan faktureras till kunden och är ett vanligt förekommande mått på professionella serviceorganisationer (Anthony och Govindarajan, 2007).

4.2.5 Benchmarking

”Benchmarking är den fortlöpande processen att mäta varor, tjänster och arbetsmetoder i förhållande till de svåraste konkurrenternas eller de företag som betraktas som industriledande. (Camp, 1993, s. 20)

Detta är en av de mest förekommande definitionerna av begreppet benchmarking och är framtaget av Robert C Camp som är en av pionjärerna inom benchmarking. Camp arbetade på

Xerox som tappade mark gentemot sina konkurrenter och de behövde komma på något för att komma till rätta med problemen. Lösningen blev att de utvecklade och arbetade med benchmarking för att på så sätt kunna klara av konkurrensen. (Camp, 1989)

Idag är konkurrensen mellan företag allt hårdare då det finns många aktörer på marknaden. För att ett företag ska överleva den tuffa konkurrens som råder på vissa marknader krävs det att de utvecklas och blir bättre än andra företag. Benchmarking är en vanligt förekommande modell som hjälper företag att utvecklas genom att hitta källor till förbättringar utanför den egna organisationen (Andersen och Pettersen, 1997).

Olika typer av benchmarking

Det tre vanligaste teoretiska huvudtyperna av benchmarking är *intern benchmarking*, *extern benchmarking* och *funktionell benchmarking* (Andersson, 1998).

Intern benchmarking – Den här formen av benchmarking utförs inom det egna företaget och är lämplig när företaget har samma verksamhet på olika platser. Fördelen med intern benchmarking är att tillgången till nödvändig information är god tack vare att det är det egna företaget som undersöks (Fogelström, 2005). Ett exempel på intern benchmarking är ett produktionsföretag som har två fabriker som producerar samma vara. De kan då med fördel jämföra de två fabriker för att se vilka skillnader som finns mellan dem och dra nytta av olika arbetssätt och rutiner.

Extern benchmarking – Detta är en jämförelse med andra företag på marknaden. Nackdelen med att använda sig av extern benchmarking är att det kan vara problematiskt att få tag på information från andra företag. Det är nämligen inte säkert att företag vill dela med sig av information som utgör en konkurrensfördel för dem.

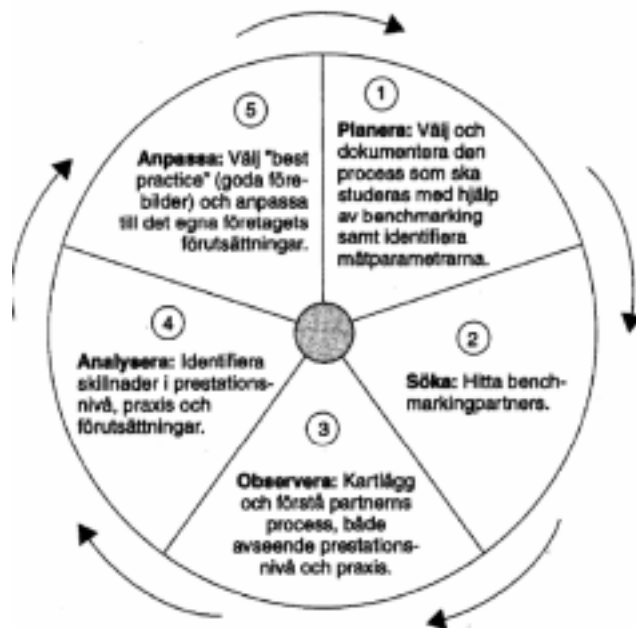
Funktionell benchmarking – Denna form av benchmarking betyder att funktioner eller processer jämförs mellan företag i olika branscher. Vid en jämförelse med ett företag inom en annan bransch är informationen mer tillgänglig eftersom företagen inte är konkurrenter.

Benchmarkingmodeller

Robert C Camp (1993) har utvecklat en modell med fem olika faser för att visa hur benchmarking bör utföras. De fem faserna som Camp använder sig av i sin modell är planeringsfas, analysfas, integrationsfas, åtgärdsfas och mognadsfas. En annan modell som på många sätt är lik Camp's är Andersen och Pettersen's (1997) benchmarkinghjul. Likheterna mellan de olika modellerna har gjort att vi har valt att enbart fokusera på benchmarkinghjulet av Andersen och Pettersen.

Benchmarkinghjulet

Andersen och Pettersen (1997) summerar benchmarkingprocessen i följande modell:



Figur 3. Benchmarkinghjulet, (Andersen och Pettersen, 1997, s. 29)

Planera – Detta anses vara den allra viktigaste av faserna då ett bra genomfört planeringsarbete ligger till grund för hur effektiv benchmarkingen kommer att bli. Inom planeringsfasen så nämner de fyra aktiviteter som ingår.

1. Välja process som ska studeras med hjälp av benchmarking.
2. Skapa benchmarkingteam.
3. Förstå och dokumentera processen som ska studeras med hjälp av benchmarking.
4. Etablera mätparametrar för processen som ska studeras.

Då företaget ska välja den process som ska studeras kan de använda sig av följande tre huvudkriterier för att komma fram till ett beslut:

- Processens inverkan på företagets kritiska framgångsfaktorer
- Processens värde för huvudfunktionerna i företaget
- Processer som utgör eller påverkar tydliga problemområden i företaget

Det är viktigt att ha kunskap om den process som ska studeras då det ger en bättre insikt i förloppet och underlättar avgränsningar av processen. Detta underlättar även valet av mätparametrar som ska visa var företaget i dagsläget står i förhållande till det som organisationen benchmarkar sig mot (Andersen och Pettersen, 1997).

Söka – Innan företaget ska hitta en benchmarkingpartner bör de upprätta en kriterielista för potentiella partners. Kriterielistan ska innehålla vissa krav som partnern ska uppfylla med hänseende till företagsstorlek, produkter, organisation, teknik med mera. När det gäller att leta efter potentiella partners är det bra att veta sin egen ambitionsnivå. Är syftet att välja den som är bäst inom branschen eller någon som har bättre processer i förhållande till företagets nuvarande prestationer?

Observera – Det är viktigt att studera sin benchmarkingpartner för att på så sätt kunna förstå deras processer. Detta är nödvändigt för att få insikt i vilken information som behövs för att åstadkomma en effektiv benchmarking. Informationen kan bland annat samlas in genom enkäter, telefonintervjuer och besök hos partnern.

Analysera – Innan analysen påbörjas är det viktigt att kontrollera eventuellt avvikande värden, ofullständig information eller uppenbara orimligheter (Andersen och Pettersen, 1997). Felen kan ha uppkommit på grund av felanteckningar, feltolkningar eller felaktig information. Genom att analysera de skillnader som finns i prestationsnivån och vad dessa skillnader beror på kan företaget fastställa om detta är ett område eller en process som behöver utvecklas.

Anpassa – Den här fasen syftar till att implementera de förbättringar som företaget har uppmärksammat. Under analysens gång kan flera tänkbara förbättringar framträtt men det kanske inte är möjligt att genomföra alla. I sådana fall bör företaget välja ut den som är mest betydelsefull för verksamheten. I bedömningen ska hänsyn tas till kostnader, tiden och den utbildning som krävs för att kunna genomföra den nya processen. Det förekommer att en förbättring har bättre överförbarhet på företaget än en annan och är därmed mer realistisk att genomföra.

För- och nackdelar med benchmarking

Som med många andra modeller finns det både för- och nackdelar med användning av benchmarking. En av mest förekommande förklaringarna till varför ett företag väljer att inte tillämpa benchmarking i dess verksamhet är följande:

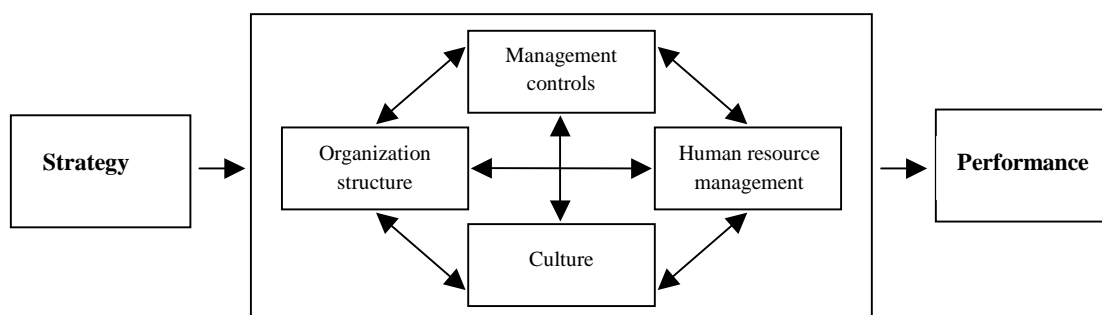
”Vi är så olika alla andra att varje jämförelse med andra företag är bortkastad”
(Andersen och Pettersen, 1997 s. 99)

Att företag är olika och att inget företag är exakt likt ett annat är en del av den av kritik som har riktats mot benchmarking. Kritiker menar att det inte finns någon anledning att jämföra sig med företag vars verksamhet är olik den egna. Även om denna kritik är meningsfull går det inte att förneka att lärdom av andra företag är, i viss utsträckning, möjlig trots att det finns skillnader mellan verksamheterna. Med hjälp av benchmarking är det möjligt att ta del av den kunskap som branschens bästa företag besitter för att sedan utveckla den egna verksamheten. Enligt Fogelström (2005) kan benchmarking bidra till att en bredare kunskap skapas i

företaget och att personalen blir mer kompetent. Dessutom kan metoden hjälpa företag som har haft problem med sjunkande lönsamhet att hitta nya utvecklingsmöjligheter.

5 Fallstudie på Albihns Malmökontor

Detta kapitel är uppbyggt på samma sätt som teorikapitlet för att underlätta jämförelser. Kapitlet kommer dock att börja med en presentation av företaget Albihns och hur patentmarknaden fungerar. Därefter kommer de tre faktorerna som påverkar ekonomistyrning, enligt modellen Implementation Mechanisms, att undersökas på Albihns Malmökontor. Empirikapitlet kommer sedan att behandla den ekonomistyrning som sker på företaget.



Figur 1. Implementation Mechanisms (Anthony & Govindarajan, 2007)

5.1 Patentmarknaden

5.1.1 Skydd av immateriella och materiella tillgångar

Det har blivit allt viktigare för företag att skydda sina immateriella och materiella tillgångar genom patent, mönster- eller varumärkesskydd. Genom att exempelvis anskaffa ett patent kan ett företag skydda de investeringar som har gjorts i samband med framtagandet av en viss produkt eller uppfinning. Om företaget i ett senare skede inte har behov av sin ensamrätt är det möjligt att sälja denna rättighet till ett annat företag. Framför allt är det angeläget att skydda uppfinningar i tider då instabilitet råder på marknaden. Regionchefen på Albihns Malmökontor menar att innovationer är det sista som företag överger vid kriser. Under sådana tider minskar spelrummet på marknaden avsevärt samtidigt som allt fler konflikter uppstår kring rättigheter.

Tidsaspekten är betydelsefull vid ansökning av immaterialrättsligt skydd. Enligt regionchefen är det viktigt att inte vänta för länge med att lämna in en ansökan eftersom konkurrenter då

kan hinna före. Ansökan om skydd kan samtidigt inte lämnas in i ett alltför tidigt skede eftersom en utförlig, teknisk beskrivning av uppfinningen är nödvändig.

Ansökningar av immaterialrättsligt skydd i Sverige lämnas till Patent- och Registreringsverket (PRV). PRV tar hand om granskning och beviljandet av både patent, mönster- och varumärkesskydd. I de fall PRV godkänner en patentansökan är patentet endast gällande i Sverige. För att ett patent eller annat immaterialrättsligt skydd även ska vara gällande i andra länder är det nödvändigt att vända sig till respektive länder. På senare tid har det dock blivit lättare att ansöka om immaterialrättsligt skydd inom Europa. De åtgärder som har vidtagits för att underlätta processerna beskrivs nedan.

5.1.2 Samarbete för att underlätta patentansökning

För att underlätta patentansökning i andra länder har försök gjorts för att samordna processerna genom European Patent Convention (EPC) och Patent Cooperation Treaty (PCT), vilka båda trädde i kraft 1978.

Vid ansökningar av patent i Europa lämnas ansökan till Europeiska Patentverket (EPO). EPO utför en central granskning och det beviljade patentet kommer att gälla i de länder som angivits i ansökan. Ansökningarna ska vara utformade enligt direktiv som återfinns i EPC. EPC är ett samarbete mellan ett 30-tal länder i Europa med avsikt att skapa ett gemensamt patent. För att underlätta patentansökandet har ett nytt avtal, det så kallade Londonprotokollet, nyligen tagits fram. Londonprotokollet trädde i kraft den 1 Maj 2008 och har ungefär 15 länder anslutna till sig. Detta avtal har skapats i syfte att minska översättningskostnaderna som uppkommer i samband med patentansökningar.

PCT är en internationell samarbetskonvention som cirka 140 länder har anslutit sig till. Utvalda patentmyndigheter granskar patentansökningar för att ge ett utlåtande om det är möjligt att få dem beviljade. Ett godkännande från PCT-myndigheter är alltså enbart en rekommendation. PCT utför även nyhetsgranskningar.

Det har länge funnits planer på att införa ett EG-patent i syfte att ytterligare underlätta ansökningsprocessen för patent inom Europa. Diskussionerna om EG-patent har pågått i cirka 30 år, fortfarande har dock ingen enighet kring själva utformningen åstadkommit. Ett EG-patent skulle innebära att ett godkänt patent är gällande i alla medlemsländerna. Detta till skillnad från dagens läge där patentet enbart gäller i de länder som angivits i ansökan. Ett avslag på patentansökningen skulle automatiskt innebära ett avslag inom samtliga anslutna länder.

5.1.3 Mönster och varumärke

I Sverige tar Patent- och Registreringsverket hand om ansökningar gällande både patent, mönster och varumärke. I Europa är detta dock uppdelat. Ansökningar av mönster- och varumärkesskydd i Europa skickas till Office for Harmonization in the Internal Market (OHIM) som är beläget i Alicante, Spanien (www.albihns.se (1)). OHIM behandlar EG-varumärken och EG-mönster, skydd som täcker samtliga EU-länder.

5.1.4 Patent i USA

För att ett patent eller ett varumärkesskydd även ska vara gällande i USA ska ansökan lämnas in till United States Patent and Trademark Office (USPTO). Regionchefen på Malmökontoret berättar att det kan ta uppemot fem eller sex år innan ett patent beviljas i USA, medan ansökningstiden i Sverige ligger omkring två till tre år. I Europa krävs det, enligt regionchefen, att uppfinningen ”är en teknisk lösning på ett tekniskt problem” för att ett patent ska beviljas. I USA har det dock tidigare varit enklare att erhålla ett patent, då kraven på uppfinningshöjd varit betydligt lägre. I USA är det bland annat möjligt att få patent på affärsmetoder och kravet att patentet ”är en teknisk lösning på ett tekniskt problem” finns således inte. Regionchefen på Malmökontoret åskådliggjorde detta genom ett exempel där en frisörsalong hade beviljats patent för en klippmetod. Detta hade inte varit möjligt i Sverige eftersom det inte är möjligt att få patent på affärsmetoder i Europa. Idag är dock direktiven mindre vaga och kravet på uppfinningshöjd vid patentansökningar i USA har ökat.

5.2 Albihns

5.2.1 Albihns historia och verksamhet

Albihns är en av de ledande IP-byråerna i Europa med att erbjuda heltäckande lösningar inom det immaterialrättsliga området. Förkortningen IP står för *Intellectual Property* vilket betyder immaterialrätt. Idag stärker allt fler företag sin position på marknaden genom innehav av immateriella tillgångar såsom patent, varumärke etcetera och det har kommit att bli allt viktigare att skydda dessa. Albihns erbjuder en rad olika tjänster som bland annat berör upphovsrätt, mönster- och varumärkesskydd, skydd av domännamn, IT-juridik och patent. Företagets vision lyder:

”Att vara det ledande företaget inom immaterialrätt i Europa med avseende på mätbar kvalitet och resultat.”

Albihns grundades år 1891 av Thure Wawrinsky och företaget fick då namnet Wawrinskys Patentbyrå AB. Arton år senare blev Harry Albihn ny chef för byrån och år 1910 även hälftenägare. År 1920 tog han sedan över hela företaget och i slutet av 1930-talet byttes även företagets namn till H. Albihns Patentbyrå AB. Sedan 1980-talet har de anställda inom koncernen, på ett eller annat sätt, ägt Albihns. (www.albihns.se (2))

Idag består koncernen av tre bolag; Albihns AB i Sverige, Albihns A/S i Danmark och Albihns GmbH i Tyskland. Företaget har även ett amerikanskt patentombud i Stockholm som åt Albihns vägnar kan lämna in patentansökningar direkt till det amerikanska patentverket. De kontor som är placerade i Sverige finns i Stockholm, Göteborg, Malmö, Linköping samt Umeå. Koncernens moderbolag ligger i Stockholm och heter Albihns IP AB. På moderbolaget arbetar de med den övergripande verksamheten och frågor som berör hela koncernen. Kontoret i Stockholm är det största svenska kontoret med drygt 80 anställda varav omkring 35 är konsulter. Konsulterna utgörs av civilingenjörer och jurister. Kontoren som finns i Linköping och Umeå är filialer till Albihns i Stockholm. Albihns näst största svenska kontor ligger i Göteborg och där arbetar cirka 50 personer. Kontoret i Malmö med 25 anställda är det kontor vi studerar. De kontor som ligger utanför Sverige återfinns i Köpenhamn (Albihns A/S) och München (Albihns GmbH). Kontoret i Köpenhamn öppnades i januari 2001 och är därmed det senast öppnade kontoret. Albihns GmbH som är placerat i München tar i huvudsak hand om europeiska patentärenden, de både utformar och lämnar in alla typer av ansökningar och invändningar.

Koncernen har idag sammanlagt cirka 200 anställda varav ungefär 80 är specialiserade konsulter, antingen civilingenjörer eller jurister. Av konsulterna är cirka 45 stycken även delägare i Albihns. Under år 2007 uppgick bolagets omsättning till 368 miljoner kronor. Företagets huvudkonkurrenter är främst Awapatent AB och Zacco. Albihns mission är:

”Att erbjuda våra kunder högkvalitativ IP-rådgivning och vara en attraktiv arbetsplats för branschens mest kompetenta och resultatorienterade medarbetare.”

5.2.2 Albihns verksamhetsområden

Som tidigare nämnts är Albihns idag heltäckande inom det immaterialrättsliga området. Målet är att skydda kundernas teknikutveckling och markandssatsningar samt bevaka deras rättigheter, det vill säga kontrollera att det inte görs intrång på kundernas registrerade ensamrätter. Nedanför finns en sammanfattning av de tjänster som Albihns erbjuder och vad dessa innebär.

Patent- Patent är avsett för att skydda uppfinningar i form av tekniska lösningar på tekniska problem. Skiftnyckeln är ett exempel på en viktig svensk patenterad uppfinning. Patentet är

ett sätt för företag att skapa en monopolställning på marknaden. Det finns tre krav som måste uppfyllas för att en produkt ska kunna patentskyddas. Dessa är att uppfinningen ska vara ny, skilja sig väsentligt från det som är tidigare känt (ha uppfinnarhöjd) och vara industriellt tillämpbar. I Sverige, men även internationellt, omfattar ett patent i regel en skyddstid på 20 år. (www.albihns.se (3)) Albihns utformar patentansökningar och lämnar in dem till olika patentverk runt om i världen. Exempel på övriga tjänster är övervakning av kunders konkurrenters patentinnehav samt juridisk hjälp vid rättsliga processer.

Varumärke- Detta är ett kännetecken som används för att särskilja ett företags produkter och tjänster från konkurrenternas. Varumärket skapar produktens identitet och i de flesta fall blir det mer ekonomiskt värdefullt ju längre tid det har funnits på marknaden. Ett eller flera ord, en figur eller till och med en kombination av båda kan utgöra ett varumärke. Specifik och egenartad förpackningsdesign kan också vara ett varumärke, ett vanligt exempel är Coca Cola- flaskan. Förutom att varumärket ska vara annorlunda än konkurrenternas bör det även vara lätt att minnas och internationellt uttalbart. Varumärket får dock inte beskriva produkten eller till exempel bestå av ett geografiskt namn. Skyddstiden för ett varumärke är obegränsad under förutsättning att den, mot avgift, förnyas var tionde år. Ett varumärke som har registrerats markeras med symbolen ® som står för *Registered Trade Mark*. Varumärken som är oregistrerade men som ändå används markeras med förkortningen ™, det vill säga *Trade Mark*. Albihns erbjuder bland annat hjälp vid varumärkesregistrering, både i Sverige och internationellt.

Domännamn- Marknadsföring via Internet har blivit allt mer utbrett och därmed har det även blivit allt viktigare att erhålla och behålla ett domännamn som tydligt återspeglar företagets produkter och tjänster. Ett exempel på domännamn är albihns.se. Albihns registrerar och söker efter nya domännamn samt bevakar och förnyar befintliga.

Mönster- Detta är ett utseendeskydd för en produkt med innovativ och särpräglad design. Mönster kan användas som ett kompletterande skydd för immaterialrätter. Albihns tar även här hand om ansökningar och vidtar åtgärder ifall intrång på mönsterskyddet skulle ske.

Upphovsrätt- Detta benämns på engelska *copyright* och utgör ett skydd för konstnärliga och litterära verk. Upphovsmannen bestämmer på egen hand till vilken grad dennes verk får kopieras eller nyttjas. I huvudsak handlar det om att skydda musik, teaterpjäser, filmer, byggnadskonst, skönlitteratur, ritningar, datorprogram och så vidare. Det måste finnas en konstnärlig nivå eller verkshöjd för att verket ska kunna skyddas och rekommendationen är att skyddet kompletteras med exempelvis mönsterskydd. Till skillnad från ovan nämnda skydd registreras inte upphovsrätten, det uppstår automatiskt när verket skapas och är giltigt fram till 70 år efter det att upphovsmannen har dött. Upphovsrätten markeras med symbolen ©.

Firma- Firma avser den benämning under vilken en näringsidkare utövar sin verksamhet. Genom att registrera företaget som ett aktiebolag, handelsbolag, kommanditbolag eller egen

firma erhålls ett skydd för bolagsnamnet. Denna registrering ger skydd i den utsträckningen att ingen annan inom samma verksamhetsområde får använda ett identiskt eller snarlikt firmanamn. Skyddet medför även rätten att vid marknadsföring använda hela, dock inte delar av, firmanamnet på företagets produkter. Firmaregistreringen är giltig så länge verksamheten bedrivs. Är verksamheten registrerad som ett aktiebolag gäller denna i hela landet, för de övriga firmaformerna gäller skyddet enbart i det län där bolaget registrerats. Inom detta område erbjuder AlbiHns tjänster som hjälper företag att hitta och registrera kommersiellt användbara namn för bolaget.

IP Due Diligence- Detta är en tjänst som innebär att AlbiHns analyserar ett företags eller en kunds immateriella tillgångar. Då kunden står inför att göra ett större förvärv, där företaget har mycket immateriella tillgångar, kan denna tjänst framför allt bli aktuellt. AlbiHns hjälper då till att värdesätta de immateriella tillgångarna.

Sammanfattningsvis bistår AlbiHns sina kunder med både tekniska och juridiska lösningar. Vad beträffar de juridiska tjänsterna handlar det framförallt om att tillhandahålla strategisk rådgivning, utforma avtal, bistå vid förhandlingar samt utgöra ett stöd vid rättsliga processer och tvister. Företaget har även en webbaserad tjänst, *AlbNet*, där kunderna på egen hand kan följa dagsaktuell information som berör den egna immaterialrättsportföljen.

5.3 Faktorer som påverkar ekonomistyrningen

5.3.1 Organisationsform

På AlbiHns Malmökontor har verksamheten sedan ett år tillbaka delats in i två team. Dessa två team består av både jurister och civilingenjörer vilket främjar samarbetet inom hela immaterialrättsområdet. Denna blandning av jurister och civilingenjörer är unik för Malmökontoret. På de övriga AlbiHnskontoren, där dessa två grupper inte arbetar i gemensamma team, kan en uppdelning uppstå och det händer att civilingenjörer och jurister arbetar separat mot samma kund.

Varje team består av ungefär tio personer vilket anses vara lagom då meningen är att teamledaren ska kunna vara delaktig i den vardagligt operativa verksamheten och inte enbart ockuperas av chefssysslor. Teammedlemmarna är både konsulter (jurister och civilingenjörer) samt assistenter. Resultatet av teamarbete i Malmö är bra därför att arbeten har skapats i gränslandet mellan de olika immaterialrättsområdena. Kunden behöver oftast hjälp av både jurister och civilingenjörer och detta samarbete möjliggör just detta. Dessutom har positiva synergieffekter framkommit genom teamarbetet, enligt regionchefen. Då det endast är ett år sedan den nya arbetsformen implementerades är det svårt att göra en fullständig bedömning av dess fördelar och nackdelar. Jämförs dock Malmökontorets resultat med de övriga

kontoren är Malmökontorets väldigt bra och en drastisk förbättring har skett de senaste åren. Även omsättningen och vinsten per anställd har ökat och det är möjligt att teamarbetet har varit en bidragande faktor till de positiva förbättringarna.

Negativa aspekter med teamarbete, till exempel att en gruppmedlems åsikt som avviker från gruppens trycks åt sidan, har inte uppkommit. Regionchefen förmodar att detta beror på att de anställda är högutbildade, självständiga individer. Även vid anställningsintervjuer lägger Albihns stor vikt vid personens sociala kompetens och dennes förmåga att arbeta i grupp. Då själva IP-tjänsten som Albihns erbjuder inte skiljer sig mycket från konkurrenters är det viktigt att utmärka sig genom att ge bra och professionell service till kunden, menar regionchefen. Att arbeta i team och så sätt också skapa en enhetlig bild mot kunden är ett sätt för företaget att öka dess konkurrenskraft på marknaden.

Varje individ har tre målsamtal per år med sin teamchef. Där diskuteras det hur den anställda ligger till och mål sätts upp inför den kommande perioden. Tanken med målsamtalen är att öka motivationen och skapa delaktighet samt säkerställa att alla arbetar i samma riktning. Lönen sätts individuellt och diskuteras under målsamtalen. Vid målsamtalen är det viktigt med konstruktiv feedback och den anställda får även framhäva starka och svaga sidor hos sin chef. Varje fredag hålls det ett så kallat stormöte med de anställda på Malmökontoret. På detta möte stämms bland annat resultaten och debiteringsgraden av för varje team. Debiteringsgraden är hur många timmar av de arbetade som kan faktureras till kunden. På stormötet diskuteras även teamens kunder och kundbesök. Båda teamen är närvarande på mötet vilket skapar en helhetsbild av det nuvarande läget och gemenskap mellan de olika teamen.

Som tidigare påpekats är en hög andel av de anställda även delägare i Albihns. Av de 80 konsulterna är cirka 45 stycken delägare. Då företaget går bra och har nått en viss soliditet får delägarna en viss andel av vinsten vilket ökar motivationen bland dessa. Deras drivkraft påverkar även företaget positivt som helhet. Partnerskapet gör att de identifierar sig extra starkt med Albihns vilket är bra för verksamheten.

Delägarna ger direktiv till styrelsen angående de strategiska målen. Styrelsen har därefter som uppgift att upprätta mål, grundande på delägarnas direktiv, och förmedla dessa till koncernledningen. Den operativa verksamheten under året styrs dock av koncernledningen och delägarna har då inte rätt att sätta sig emot koncernledningen eller gå sin egen väg.

5.3.2 Kultur

Värderingar är viktiga på Albihns. Vid rekrytering är det betydelsefullt enligt regionchefen på Malmökontoret att förstå personens värderingar för att se om de överensstämmer med Albihns värderingar. Hon säger att värderingar är något som sitter väldigt djupt rotad i människan och

är därmed svåra att förändra. Det är därför viktigt att anställa medarbetare som har värderingar som överensstämmer med Albihs eller som kan tänka sig anta företagets värderingar. Regionchefen berättar att ”vi ibland får säga nej till personer som har de rätta professionella kvalifikationerna men ej har värderingar som stämmer överens med Albihs”. De sju grundläggande värderingarna på Albihs är:

- Respekt
- Ärlighet/Öppenhet
- Ansvar
- Positiv attityd
- Glädje/Roligt
- Engagemang
- Think straight, talk straight

För att förmedla dessa värderingar är det viktigt med direktkommunikation på företaget. Vid ingången till kontoret sitter det sju tavlor uppsatta som var och en beskriver en av de grundläggande värderingarna på Albihs.

”*Detta är ett värderingsstyrt företag*” hävdar regionchefen.

Värderingarna förmedlas bland annat vid rekryteringen, genom de tydliga tavlorna på väggarna och olika möten. Stormötet är ett sådant exempel där alla samlas och det skapas möjlighet från chefernas sida att visa vad det är som värderas och vad som prioriteras. För att värderingarna ska genomsyra verksamheten har de anställda alltid två värderingar som de arbetar extra mycket med. Dessa värderingar kommer teamchefen tillsammans med den anställda överens om i samband med målsamtalen. Regionchefen betonar att det är viktigt att en diskussion förs mellan teamchef och medarbetaren vid valet av de två värderingarna. Fokus på de två värderingarna bidrar till att värderingarna inte bara blir tomma ord eftersom de anställda jobbar med dem i det dagliga arbetet.

Under hösten 2008 arrangerades så kallade Albihsdagar för alla medarbetare i koncernen. I samband med dessa anordnades så kallade *dilemmor*. Dessa dilemmor är händelser som har inträffat på Albihs och som sedan har omarbetats för att kunna ligga till grund för diskussioner mellan medarbetarna. Dilemmorna ska sedan lösas utifrån Albihs värderingar. Detta är ytterligare ett verktyg som används för att förmedla och framhäva betydelsen av företagets sju värderingar.

Regionchefens syfte är inte att jaga medarbetarna och på det sättet få dem att uppnå bra resultat. Hennes mål är istället att motivera medarbetarna att av egen kraft göra sitt yttersta för att uppnå sina mål. Hon betonar att det är kulturen och värderingar som ska styra verksamheten och inte regler, därför är kommunikation ytterst viktigt. Jämfört med andra patentbyråer är Albihns unikt med sin fokus på värderingar. Regionchefen berättar att *”jag har inte hört talas om någon patentbyrå som är så värderingsstyrd som Albihns och ser dessa värderingar som unika för Albihns”*.

5.3.3 Human resource management

Medelåldern i branschen är hög och det är många som närmar sig pensionsåldern. Samtidigt råder det underskott på utbildade patentombud och konsulter som arbetar med juridik, varumärke och mönster. Det gör att personalrotationen är hög bland personalen vilket betyder att många patentbyråer rekryterar från varandra. För att möta denna utmaning i branschen satsar Albihns mycket på utbildning och de har nyligen startat ett trainee-program för att rekrytera nya medarbetare utan tidigare patenterfarenhet. I trainee-programmet går det civilingenjörer och de flesta har några års arbetslivserfarenhet. Meningen med utbildningen är att varva teori med praktik. De flesta av konkurrenterna har inte ett internt trainee-program men Albihns anser att det är viktigt att satsa på detta. Det Albihns säljer är medarbetarnas kompetens och därför är de anställdas kunskaper samt kvalitétér av stor betydelse för konkurrenskraften. Albihns erbjuder sina anställda både interna och externa kurser inom olika områden så som patenträtt, processrätt, designrätt med mera. De anställdas betydelse för företaget framträder i Albihns mission:

”[...] vara en attraktiv arbetsplats för branschens mest kompetenta och resultatorienterade medarbetare.”

Även för de som redan är anställda på Albihns sker vidareutbildningar. En utbildning som tar mycket tid är att få examen för att bli auktoriserad Europapatentombud vilket är nödvändigt för att få företräda tredje man vid EPO. Detta kan mer än fyra år. Målet är att alla patentkonsulter ska bli europeiska patentombud då det är ett kvalitetsmått för företaget.

Som tidigare nämnts är anställningsprocessen en viktig aspekt på Albihns. Då värderingarna har en stor betydelse i verksamheten och är ett starkt styrinstrument är det viktigt att de anställdas värderingar överensstämmer med Albihns. Den sökande får sammanlagt genomgå tre intervjuer innan anställning slutförs. Det är framför allt i samband med den sista intervjun som fokus ligger på att lyfta fram personens värderingar och mål. Regionchefen berättar *”att det varken är bra för oss eller den anställda om värderingarna inte stämmer överens, därför är det viktigt att redan i intervjun lyfta fram värderingarna”*. Vid rekrytering säkerställs även att den sökande har förmåga att arbeta i grupp samt att personen är införstådd i Albihns

arbetsrutiner. Ett exempel på en arbetsrutin är att de anställda redovisar att sin tid i ett timredovisningsprogram.

Personalens lön baseras på ett antal olika faktorer och diskuteras med respektive teamledare på målsamtalen. Debiteringsgraden visar tydligt vad de olika medarbetarna presterar men även faktorer så som kundservice, samarbete med medarbetare och omvärldsfaktorer måste beaktas vid lönesättningen. Regionchefen vill dock poängtera att *”lönen endast är en hygienfaktor, det är inte den som gör om medarbetarna stannar kvar”*. Hon berättar att lönen måste vara på en viss nivå för att attrahera kompetenta medarbetare men för att de ska trivas och jobba kvar på Albihs krävs det att de känner sig motiverade inför arbetsuppgifterna. De anställda måste få chans till utveckling och fortbildning. På grund av att det är en stor personalrotation mellan de olika patentbyråerna krävs det att Albihs satsar på sina anställda för att få, men även behålla, den mest kompetenta personalen. En indikation på att de anställda trivs är, enligt regionchefen, Malmökontorets positiva resultatutveckling. Hon menar att detta inte hade varit möjligt om de anställda inte trivdes eftersom företagets framgångar till stor del beror på medarbetarnas prestationer. Det är svårt att göra sitt yttersta om individen inte trivs på arbetsplatsen.

För att personalen ska känna sig motiverad och ha tillfälle att utveckla sig finns det två olika möjligheter till detta förutom genom utbildningar. Ett av alternativen är att den anställde successivt får allt mer kundansvar. Som trainee har individen inte något eget kundansvar men efter en viss tid kan denne få en egen, dock något mindre, kund. Nästa steg är att bli ansvarig för ett key account, det vill säga en stor kund. För att hålla motivationen vid liv hos de anställda kan de också bli tilldelade mer komplicerade uppgifter. Ett exempel är att vara delaktig vid förvärv av företag och då värdera företagets IP-portfölj vilket kan vara relativt invecklat. På grund av att Albihs agerar i en miljö där lagändringar har stor betydelse måste de anställda ständigt förnya sin kunskap för att hålla sig uppdaterade med de nya lagarna. Regionchefen anser inte att det skulle vara ett problem att de anställda känner att de får utföra rutinuppgifter och på det sättet minska sin motivation eftersom ett ärende inte är det andra likt och de anställda har goda möjligheter till att utvecklas.

5.4 Ekonomistyrning på Albihs Malmökontor

5.4.1 Ekonomiska ansvarsenheter

De enskilda teamen, på Albihs Malmökontor, har resultatansvar vilket innebär att de arbetar som självständiga resultatansvarsenheter. Teamen har både ansvar för de egna intäkterna och de egna kostnaderna. Varje medarbetare håller reda på den egna debiteringsgraden och de anställdas fakturerade timmar blir därefter teamets intäkter. Överlag utgör lönerna, till största

del, teamens kostnader. De fasta kostnaderna, så som lokalhyra och administrationskostnader, fördelas mellan de två teamen.

Regionchefen finner inte att det finns någon nackdel med att teamen fungerar som enskilda resultatansvarsenheter. I många andra företag skulle problem eventuellt kunna uppstå då enheterna måste köpa tjänster av varandra. I en sådan situation hade ett behov av internprissättning funnits vilket hade komplicerat situationen. Detta problem finns inte på Albihs eftersom användandet av debiteringsgrad förenklar situationen, menar regionchefen. Av den orsak att de anställda redovisar sina arbetstimmar individuellt är det betydelselöst inom vilket team arbetet utförs. Skulle det vara överbelastning på något av teamen träder de andra kollegorna in och hjälper till. Det är trots allt kunden som kommer i första hand, påpekar regionchefen.

5.4.2 Budget

På Albihs börjar upprättandet av företagets budget på medarbetarnivå. Budgetprocessen på Malmökontoret börjar med att de två teamen enskilt upprättar var sin budget, baserad på medarbetarnas individuella mål. Därefter sammanställs teamens delbudgetar och bildar en gemensam budget för Malmökontoret. När varje enskilt kontor har upprättat en budget återstår det för koncernledningen att sammanställa dessa och slutligen fastställa en huvudbudget för hela koncernen. Ibland förekommer det att ledningen i samband med budgetprocessen sänder ut övergripande mål för koncernen samt anvisningar om vad kontoren ska ha i åtanke vid sammanställning av deras budgetar. På frågan vad ledningen gör om den gemensamma budgeten som byggs upp av de olika kontoren inte stämmer överens med ledningens mål och framtidsutsikter svarar regionchefen att sådana problem aldrig har funnits. Målet är att försöka sammanfoga medarbetarnas möjligheter med de övergripande strategiska målen som ledningen lägger fram.

På Albihs har budgeten en central roll och regionchefen berättar att *”vi inte hade klarat oss utan budget, då hade vi inte vetat hur vi låg till”*. Enligt henne tar budgetarbetet inte för lång tid i förhållande till fördelarna med budget. Det finns flera anledningar varför Albihs har valt att använda budget som ett ekonomiskt styrinstrument. Ett av skälen är att det finns ett väsentligt behov av planering inför framtiden. Framtiden är osäker och ingen vet exakt vad som kommer att ske men de måste ändå försöka förbereda sig inför det som på sikt kan inträffa, menar regionchefen. Målet är att hela tiden tänka några steg framåt och budgeten blir i detta fall en sorts vägledning. Samtidigt är budgeten ett sätt att motivera de anställda då medarbetarnas individuella mål också är en del av budgeten. Då de individuella målen inte har allt för stora avvikelser från budgeten är det en indikation på att de anställda har tänkt rätt. Detta kan i sin tur vara en källa till motivation.

De mål som sätts upp i samband med budgetprocessen ska, i likhet med medarbetarnas individuella mål, vara uppnåbara. Samtidigt bör målen, till en viss grad, vara utmanande. Regionchefen använder uttrycket ”*stretch*” för att beskriva målsättningen. Hon tillägger även att det inte finns någon mening med att sätta upp alltför svåra mål. Om målen uppfattas vara väldigt ansträngande och kanske nästintill omöjliga att uppnå finns det risk att medarbetarnas motivation blir lägre.

Företaget använder sig av en fast budget, det betyder att sammanställningen av budgeten sker en gång om året. Istället för ständig bearbetning har företaget valt att fokusera på uppföljning av budgeten. Uppföljningen sker månadsvis och resultaten meddelas på stormötet. Till att börja med jämförs månadens utfall med budgeten och med respektive månad under föregående år. Därefter jämförs det ackumulerade utfallet från årets början både med budgeten och med föregående års ackumulerade utfall vid samma tidpunkt.

5.4.3 Priskalkylering

Prissättningen på Albihs baseras enbart på det antal timmar som är debiterbara till kunden. Tidigare utgick prissättningen från ett grundarvode och sedan tillkom den övriga tiden som lagts ner på kundens ärende. Kunden kunde således inte påverka priset på tjänsten i samma utsträckning som det är möjligt i dagens läge. Om kunden tillhandahåller Albihs all väsentlig information och Albihs inte behöver påminna kunden om förhandlingar och liknande kan priset på tjänsten bli lägre, eftersom Albihs inte behöver lika mycket tid på ärendet. Regionchefen hävdar att detta nya sätt att prissätta tjänsterna inte har påverkat medarbetarnas sätt att arbeta men hon berättar att ”*det är lättare att visa vad de [medarbetarna] går för nu*”. Det nya sättet att redovisa arbetad tid på har möjliggjort för medarbetarna att enkelt följa sin arbetstid.

5.4.4 Nyckeltal

Ett framträdande styrmedel på Albihs är debiteringsgraden. Debiteringsgraden visar hur många arbetstimmar som kan faktureras till kunden. Allt som de anställda gör förs in i ett så kallat *timredovisningsprogram* i datorn. De anställda måste kontinuerligt föra in den tid som de lägger ner på enskilda kunder, allt ifrån ett telefonsamtal till fysiskt besök hos kunden. Även om den anställde är på utbildning eller om denna ägnar sig åt kundvård som inte kan faktureras, förs detta in i programmet. De ägnar sig åt ”*fulltidsredovisning*” enligt regionchefen. På så sätt är det möjligt att exakt se hur mycket tid de anställda lägger på diverse sysslor och kunder. Det är inte enbart konsulterna som redovisar arbetstiden, även assistenter rapporterar kontinuerligt sin arbetstid i programmet. På varje stormöte följs debiteringsgraderna för teamen upp och ligger sedan till grund för fakturorna.

Debiteringsgraden är ett tydligt styrinstrument eftersom uppföljning kan ske av varje enskild individ. De anställda kan också ständigt följa upp den egna arbetstiden i datorprogrammet och på samma gång se hur de ligger till i förhållande till de individuella målen. Det gör att de anställda kan styra sig själva och jämföra sig med varandra vilket kan öka motivationen. Regionchefen poängterar att det inte finns en enhetlig debiteringsgrad som alla anställda ska hålla utan det varierar från person till person. En chef ska inte ha samma debiteringsgrad som en medarbetare som endast är konsult. Chefer har många andra arbetsuppgifter som inte går att debitera en kund eftersom dessa beror på drift av verksamheten. Varje team blir dock tilldelade en genomsnittlig debiteringsgrad och detta delas sedan upp på individnivå.

Omsättningen och vinst är ytterliggare två viktiga nyckeltal. Albihs använder bland annat dessa för att se att kontoren ger en godtagbar vinst och omsättning. För att det ska vara möjligt att jämföra nyckeltalen mellan de olika kontoren, mäter de både vinst och omsättning per anställd. Alla anställda på respektive kontor är inkluderade oavsett om de är konsulter, assistenter eller chefer. Eftersom personalstyrkorna på de olika kontoren skiljer sig åt måste nyckeltalen divideras med antalet anställda för att jämförelse ska vara möjlig. En gång i månaden jämför Malmökontoret sina nyckeltal med de övriga kontorens resultat.

5.4.5 Benchmarking

Intern benchmarking existerar till en viss utsträckning på Albihs. De enskilda kontoren jämför sig på olika sätt med varandra. Om ett kontor lyckas bättre med något kan de andra kontoren kopiera detta för att på så sätt förbättra sin verksamhet. När nuvarande regionchef tillträdde var Malmökontorets prestationer inte tillräcklig bra. När hon tillträdde skedde förändringar i verksamheten och fokus lades bland annat på teamarbete och debiteringsgraden, vilket genererade positiva resultat. Nu försöker de andra Albihskontoren att efterlikna Malmökontoret. Stockholmkontoret har börjat med teamarbete, men de består dock inte av en blandning av jurister och civilingenjörer.

Den interna jämförelsen baseras på tidigare nämnda nyckeltal. Kontoren kan granska sig själva och på så sätt avgöra hur de ligger till i förhållande till de övriga kontoren. Debiteringsgraden är det nyckeltal som framför allt används vid intern benchmarking eftersom det tydligt visar hur effektiv byrån är.

För att internt mäta kundnöjdheten genomför Albihs kontinuerligt en undersökning som benämns *client satisfaction review*. Den visar hur pass nöjda kunderna är med Albihs arbete och resultatet kan sedan användas för att utvärdera de olika kontoren samt de olika teamen. En annan undersökning som också genomförs regelbundet är *barometern*. Den visar graden av tillfredsställelse bland medarbetarna på de olika kontoren. Detta är ett oerhört centralt mått eftersom företagets framgång till stor del bygger på medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Om

inte medarbetarna trivs på sin arbetsplats finns det risk att de lämnar företaget eller presterar sämre resultat.

Albihns jämför sig också externt med andra företag inom branschen. Företaget gör detta bland annat genom att ha uppsikt över hur många patent-, varumärkes- och mönsteransökningar som konkurrenterna lämnar in vid EPO, OHIM och PRV. Patentansökningarna kan ses som en indikation på hur det går för ett företag, desto fler ansökningar desto mer uppdrag har konkurrenterna fått. Det gäller sedan att analysera orsakerna till eventuella skillnader mellan företaget och dess konkurrenter. Vid benchmarking tar Albihs även hjälp av den information som återfinns i konkurrenternas årsredovisningar.

Extern jämförning blir även möjlig tack vare den information som de anställda besitter. Den rådande bristen på arbetskraft inom branschen har bidragit till att en väsentlig personalrotation har uppstått. Alla vill ha de bästa medarbetarna i branschen och det medför att många anställda får regelbundna erbjudanden om att börja arbeta på andra IP-byråer. Detta innebär att många av de nyanställda på Albihs som tidigare arbetat på andra byråer har vetskap om konkurrenternas verksamheter. På så sätt kan Albihs och andra patentbyråer tillämpa extern benchmarking.

6 Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska resultatet från Albihs Malmökontor med hjälp av den teori som presenterades i kapitel fyra.

6.1 Faktorer som påverkar ekonomistyrningen

6.1.1 Organisationsform

Enligt Newell et al. (2002) är det viktigt att organisationsformen på en professionell serviceorganisation är flexibel och gynnar kreativitet. På Albihs Malmökontor är organisationen platt och decentraliserad samt uppbyggd av team, vilket har likheter med den adhocratiska organisationsformen som är en av Mintzbergs fem organisationsformer. Enligt Newell et al. (2002) är detta en vanlig organisationsform på professionella serviceorganisationer. För att denna organisationsform ska fungera är det viktigt med kommunikation då den bygger på en stark kultur. På Albihs Malmökontor är vikten av kultur och kommunikation tydlig vilket stämmer överens med teorin. Stormötena är ett tydligt exempel på detta. Där presenteras gemensamma riktlinjer så att alla ska veta hur kontoret ligger till och vart de är på väg, vilket skapar en helhet samt förståelse mellan de olika teamen. Målsamtalen som sker tre gånger per år mellan teamledaren och enskilda medarbetare är också ett exempel på det fokus som Albihs lägger på kommunikation. På målsamtalen följs de olika medarbetarna upp och då har de även chans att ge beröm respektive kritik till sina teamledare. Hur kommunikationen uppfattas av medarbetarna är svårare att analysera. Eftersom de anställda inte direkt har studerats är det inte möjligt att analysera hur kommunikationen på företaget uppfattas av dem. Det är dock tydligt att mycket kraft läggs på att skapa en god grund för kommunikation, mängden av möten där både chefer och medarbetare närvarar påvisar detta.

Newell et al. (2002) poängterar också att det är viktigt hur arbetet kontrolleras för att även detta ska gynna kreativiteten. Medarbetarna kontrolleras på ett påtagligt sätt genom debiteringsgraden. All tid som de anställda lägger ner på olika projekt och sysslor kan följas upp och sedan utvärderas. Gynnar denna form av kontroll kreativitet som det borde göra enligt Newell et al. (2002)? Att medarbetarnas tid ständigt kan kontrolleras kan hävdas vara något som minskar kreativiteten. De anställda vet att varje minut ska redovisas i tidsredovisningen och detta kan göra att de väljer att inte lägga tid på sådant som ej kan debiteras till kunder. Exempel på ej debiterbara sysslor är att komma på bättre arbetsrutiner

för kontoret och andra kvalitetshöjande idéer. Samtidigt kan tidsredovisningen anpassas så att den tiden också kan redovisas under specifika rubriker. De anställda är dock införstådda i det fokus som finns på debiteringsgraden, enligt regionchefen, eftersom detta framhåvs vid rekryteringsprocessen. Andra kontrollmekanismer förutom debiteringsgraden är stormötena, målsamtal samt delägarmötena. Den form av kontroll som sker genom möten är något mjukare än debiteringsgraden då den är mer flexibel. Dialogen som sker gör att kontrollen blir mer anpassningsbar till de olika individerna. Även om det uttalade målet med målsamtalen inte är att direkt kontrollera de anställda anser vi att ett det är en form av kontrollmekanism. Genom målsamtalen kontrolleras de anställda genom uppföljningen av målen som de själva har satt upp med respektive teamledare. De olika mötena gör det dock ej möjligt att kontrollera de anställda i deras dagliga arbeten utan stort tillit och ansvar läggs på medarbetarna. Detta gynnar kreativitet, vilket är viktigt enligt Newell et al. (2002), då de anställda förväntas arbeta självständigt och har stor möjlighet att påverka sina arbeten.

Enligt Alvesson (2004) och Newell et al. (2002) är det vanligt förekommande med teamarbete på professionella serviceorganisationer. Organisationen på Albihs Malmökontor består av två team, de övriga Albihskontoren är dock inte uppbyggda på så sätt. Organisationsformen i den övriga koncernen är alltså inte utformad som teorin förespråkar. Det är dock viktigt att tillägga att Stockholmkontoret har börjat med teamarbete. Newell et al. (2002) hävdar även att det på professionella serviceorganisationer är betydelsefullt att medarbetarna arbetar tillsammans i team för att komplettera varandra eftersom en person ofta inte besitter all den kunskap som krävs. Detta är tydligt på Albihs Malmökontor där teamarbetet mellan jurister och civilingenjörer har möjliggjort arbeten i hela immaterialrättsområdet. Malmökontorets goda resultat i förhållande till de andra Albihskontorens bekräftar Alvessons (2004) och Newells et al. (2002) teorier kring fördelarna av teamarbete.

Newell et al. (2002) diskuterar även negativa aspekter som kan uppstå vid teamarbete. En negativ aspekt är fenomenet groupthink. Detta innebär bland annat att gruppen tillsammans tystar ner en åsikt som inte stämmer överens med övriga åsikter vilket kan leda till att irrationella beslut fattas. På Albihs Malmökontor hävdar regionchefen att detta inte är något problem och hon menar att det beror på att medarbetarna är högutbildade och självständiga. Newells et al. (2002) teorier kring teamarbete på professionella serviceorganisationer utgår just från att de anställda är högutbildade och självständiga. Det är dessa egenskaper som regionchefen lyfter fram som argumentet till att groupthink inte är något problem. Om regionchefens argument stämmer borde groupthink inte vara ett problem på någon professionell serviceorganisation, eftersom högutbildade och självständiga medarbetare utgör kärnan i sådana organisationer. Anledningen till att Albihs inte har problem kring teamarbete kan vara att de lägger stor vikt på värderingar vid rekrytering. Regionchefen hävdar att hon inte känner till någon annan patentbyrå som är lika värderingsstyrd som Albihs. Eftersom de anställda utgår från samma värderingar kan problem kring teamarbete minska. Det kan dock inte helt uteslutas att problem kring teamarbete finns på Albihs Malmökontor då endast

regionchefen har intervjuats och inte någon anställd på Albihs, vars åsikt kanske inte helt stämmer överens med hennes.

Organisationsformen på Albihs Malmökontor påverkar ekonomistyrningen främst genom att organisationen är decentraliserad och består av team. Detta gör att beslut lättare kan nå olika delar i organisationen då avståndet mellan chef och anställd är kort. Genom att kontorets anställda träffas varje fredag kan en dialog föras mellan medarbetare och chefer vilket kan bidra till att de anställda lättare identifierar sig med de beslut som fattas. För att beslut framgångsrikt ska kunna implementeras är det alltså betydelsefullt att beakta vikten av kommunikation.

6.1.2 Kultur

Av Ouchis (1979) tre styrmekanismer är det tydligt att klanmekanismen är den mest framträdande på Albihs. Kulturen har en central roll på företaget och de anställda har gemensamma värderingar.

Enligt Normann (2000) påverkas kulturen på ett företag dels av den bransch som företaget agerar i och dels av ledarskapet som används på företaget. Albihs agerar i en bransch där det krävs att medarbetarna är självständiga och högutbildade och det påverkar kulturen i hela branschen och således även den kultur som finns på Albihs. Med anledning av att personalrotationen är hög mellan de olika byråerna antar vi att detta medför att kulturen i branschen lätt sprids mellan de olika patentbyråerna. Kulturen på Albihs bygger på sju värderingar som fokuserar på hur medarbetarna ska vara och vilken attityd de ska ha till sitt arbete. Det är inte sannolikt att de är uttryckta på samma sätt på andra patentbyråer. Med tanke på att värderingarna bygger på att medarbetarna är så pass högutbildade och arbetet är relativt självständigt är de antagligen viktiga även på andra byråer. Det som är unikt för Albihs är att värderingarna är så tydligt uttalade och att det läggs mycket fokus på dem. Som tidigare nämnts hävdar regionchefen att hon inte har hört talas om någon annan patentbyrå som är så värderingsstyrt som Albihs. Normanns teori som bygger på att kulturen dels skapas genom den bransch som företaget agerar i stämmer troligtvis även inom patentmarknaden. Dock skiljer sig Albihs från de andra byråerna då Albihs har ett starkt fokus på värderingarna.

Den andra faktorn som påverkar kulturen är enligt Normann (2000) det ledarskap som används på arbetsplatsen. Regionchefen på Malmökontoret lägger stor vikt vid de olika värderingarna genom diverse övningar och möten. Stormötena är ett exempel där värderingarna lyfts fram på kontoret och även målsamtalen som sker tre gånger per år med medarbetarnas respektive teamchef är ett annat exempel. Vad regionchefen väljer att lägga vikt vid på de olika mötena och vid rekryteringen påverkar kulturen på Albihs. Frågan är hur kulturen skulle se ut om regionchefen inte hade fokuserat lika mycket på kulturen. Skulle

kulturen ändå leva vidare? Det skulle med stor sannolikhet finnas någon form av kultur på kontoret med inte nödvändigtvis samma som finns idag. Genom ”dilemmor” och de två värderingar som varje anställd arbetar med skapas ett starkt fokus på kulturen. Kulturen styrs genom ledarskapet på kontoret och det är antagligen inte något de anställda skulle jobba med utifrån egna initiativ. Normanns andra faktor, ledarskapets betydelse för kulturen, är tydlig på Albihs där regionchefen genom olika aktiviteter och policier kan påverka kulturen.

Normann (2000) hävdar att det är viktigt med dominerande idéer i kulturer på serviceorganisationer eftersom kärnan i verksamheten är medarbetarnas kunskaper och det krävs att de jobbar självständigt. Detta är tydligt på Albihs där de dominerande idéerna, vilka är deras sju värderingar, genomsyrar verksamheten genom tavlor, möten, övningar etcetera. De dominerande idéerna på Albihs uttrycker inte direkt hur de anställda ska utföra sina arbetsuppgifter utan fokusera på den mentalitet som ska råda på Albihs. Värderingarna är respekt, ärlighet, ansvar, positiv attityd, glädje, engagemang, think straight-talk straight vilka alla fokuserar på de anställdas attityd till sin omvärld, medarbetare som kunder. Då Albihs är en professionell serviceorganisation är det viktigt hur kunder bemöts och detta speglas tydligt i värderingarna. För att Albihs ska vara konkurrenskraftiga krävs det att kunderna anser att de får en bra service och hjälp från de anställda.

Newell et al. (2002) anser att det kan vara svårt att skapa en homogen kultur på en professionell serviceorganisation eftersom de anställda är högutbildade och ofta har olika bakgrunder. Enligt dem kan ledningen bli tvungen att inse att kulturen består av löst sammansatta värderingar och ledningen får då fokusera på att förmedla värderingar som de anställda redan har. På Albihs Malmökontor upplever vi att värderingarna är homogena och att de har en framträdande roll i organisationen. Vi finner dock att värderingarna är relativt breda vilket medför att utrymme för individuella synsätt finns. Ett belegg för att kulturen är homogen är att företaget under rekryteringsprocessen lägger stor vikt vid att förstå den sökandes fundamentala värderingar. Albihs väljer alltså ut de personer vars värderingar stämmer överens med Albihs grundläggande värderingar. Om de inte hade gjort det hade troligtvis Newells et al. (2002) teori varit applicerbar även på Albihs. Indirekt stämmer dock Newells et al. (2002) teori som hävdar att ledningen blir tvungen att fokusera på de värderingar som de anställda redan har eftersom de anställda väljs ut och ledningen fokuserar således på de värderingar som redan finns bland de anställda.

En annan aspekt kring homogena kulturer på professionell serviceorganisationer är att det enligt Newell et al. (2002) kan minska kreativiteten. På Albihs fokuserar värderingarna dock, som tidigare nämnts, på mentaliteten och attityden till arbetet som ska råda på arbetsplatsen. Kulturen är homogen men den värdesätter aspekter så som glädje och engagemang vilket kan främja kreativitet. Kulturen på Albihs Malmökontor tycks vara ett exempel på att en homogen kultur inte nödvändigtvis minskar kreativt tänkande. Betydelsen av en stark och homogen kultur på professionella serviceorganisationer, ur styrningssynpunkt, framhäver Normann (2000) och detta är även väldigt centralt på Albihs. Tack vare att de värderingar

som dominerar kulturen på Albihs är relativt vaga och fokuserar på en öppen mentalitet skadas inte kreativiteten.

Vår uppfattning är att kulturen på Albihs har en väldigt framträdande roll och genomsyrar hela företaget. Styrningen av Albihs påverkas inte enbart av kulturen utan kulturen är en del av styrningen. Modellen *Implementation Mechanisms* utgår från tre faktorer som påverkar ekonomistyrningen, vilka är organisationsform, kultur och human resource management. På Albihs Malmökontor anser vi dock att kulturen har en mer betydande roll än modellen visar och utgör en stor del av själva ekonomistyrningen.

6.1.3 Human resource management

Anthony och Govindarajan (2007) hävdar att det är svårt att värdera de anställda på ett kunskapsintensivt företag med anledning av att mycket arbete utförs i team och det då är svårt att kontrollera vem som har presterat vad. På Albihs är detta ej ett problem eftersom all tid redovisas i ett program och det gör det möjligt att följa upp medarbetarna trots att arbetet utförs i team.

Belöningen på Albihs Malmökontor består i första hand av lönen, men regionchefen hävdar att lönen endast är en "hygienfaktor" vilket stämmer överens med Alvessons (2004) teori. Han hävdar att icke-monetära belöningssystem ofta har större betydelse än de monetära på professionella serviceorganisationer där det väsentliga är att utvecklas och lära sig nya saker. På Albihs Malmökontor finns det förutom lönen olika incitament till att arbeta hårdare. De två huvudsakliga sätten att motivera de anställda och göra så att de känner att de utvecklas är dels genom att de får allt större kundansvar samt att de blir tilldelade mer komplicerade arbetsuppgifter. Enligt Alvesson (2004) bygger medarbetarnas lojalitet på hur stimulerande arbetsuppgifterna är och detta är viktigt för cheferna på Albihs Malmökontor att tänka på eftersom personalrotationen är så hög inom branschen. På Albihs läggs mycket vikt på vidareutbildning och detta kan ses som ett annat sätt att belöna personalen genom att ge dem möjlighet att utveckla sig. Samtidigt är det viktigt för Albihs att de anställda håller en hög kunskapsnivå för att kunna erbjuda kunderna avancerade tjänster. Vidareutbildningen inom Albihs kan därför både ses som en form av belöning men är även viktigt för företagets konkurrenskraft.

Alvesson (2004) hävdar att partnerskap är vanligt förekommande på professionella kunskapsorganisationer och tanken är att de som är partners ska identifiera sig med företaget samt öka sin motivation. På Albihs finns det 45 delägare och tanken bakom partnerskapet är att deras ökade motivation positivt ska påverka företaget som helhet. Detta är dock motsägelsefullt till Alvessons teori som hävdar att de monetära belöningarna inte skulle vara lika betydelsefulla på en professionell serviceorganisation. Anledningen till att delägarna är mer motiverade är med stor sannolikhet att de får en viss del av överskottet då Albihs når en

viss soliditet, detta är en ren monetär form av belöning. Det går att argumentera för att den ökade motivationen kommer från ökat inflytande och större identifikation med företaget men den största anledning till ökad motivation är troligtvis rättigheten till överskottet.

Som Alvesson (2004) skriver är humankapitalet viktigt på en professionell serviceorganisation. För att humankapitalet ska vara bra krävs det att tid läggs ner på att behålla sina medarbetare samt att rekrytering sker på ett noggrant sätt. Som tidigare nämnts ligger fokus vid rekrytering, förutom de professionella kvalifikationerna, på den sökandes värderingar. Att rekryteringen betonar vikten av den sökandes värderingar och förmåga att arbeta i team underlättar implementeringen av kulturen på Albihs och likaså teamarbetet.

Human resource management på Albihs Malmökontor påverkar ekonomistyrningen främst genom belöningsystemet samt rekryteringsprocessen. Belöningsystemet består inte enbart av monetär belöning utan fokuserar även på att motivera och stimulera de anställda. Detta är ett sätt att styra de anställda och vikten av deras önsknings måste beaktas för att belöningen ska få störst effekt. Rekryteringen påverkar hur stark kulturen är på Albihs vilket betyder att rekrytering är ett sätt att påverka hur väl kulturen som styrinstrument fungerar.

6.2 Ekonomistyrning

6.2.1 Ekonomiska ansvarsenheter

På Albihs Malmökontor har de valt att låta de två teamen fungera som separata *resultatansvarsenheter*. Det är en relativt lämplig fördelning då teamledarna har möjlighet att påverka både enhetens kostnader och intäkter. Samtidigt behöver de inte bekymra sig om interprissättning eftersom allt är baserat på debiteringsgraden och antalet fakturerade timmar. Teamen köper därför inte några varor eller tjänster av varandra när de hjälper det andra teamet.

En alternativ typ av ekonomisk ansvarsenhet som skulle kunna vara användbar i Albihs fall är *intäktansvarsenhet* då det existerar ett tämligen tydligt fokus på vinst och omsättning. På Albihs är målet att fakturerar så många timmar som möjligt och betydelsen av detta skulle eventuellt kunna förstärkas om teamen fungerade som intäktansvarsenheter. Kostnaderna utgörs till största del av löner. Dessa skulle teamledarna kunna hållas ansvariga för, precis som fallet är med många försäljningsavdelningar, även om teamen egentligen är intäktansvarsenheter. Skillnaden från att ha resultatansvar är att kostnader så som lokalhyra och administrativa kostnader inte fördelas på teamen. I Albihs fall är däremot *kostnadsansvarsenhet* en mindre lämplig typ av ekonomisk ansvarsenhet att praktisera. Om företaget särskilt fokuserar på kostnader, som just i detta fall mestadels utgörs av löner, blir risken att de anställda ses som en kostnad istället för en tillgång. Detta är en felaktig

utgångspunkt då Albihns är ett kunskapsintensivt företag vars tjänsteproduktion är beroende av medarbetarnas unika kompetens.

6.2.2 Budget

Utifrån den tillgängliga beskrivningen om hur upprättandet av den årliga budgeten sker på Albihns är *uppbyggnadsmetoden* den schablon som till största del liknar företagets tillvägagångssätt. Budgeten börjar sammanställas på medarbetarnivå, det vill säga i teamen, för att sedan successivt komma upp i högre hierarkiska nivåer. Enligt Bergstrand (2007) är det vanligt att ledningen sänder ut förutsättningar och anvisningar i samband med budgetarbetet vilket också är förekommande på Albihns. Dessa anvisningar och förutsättningar är på Albihns i grunden baserade på delägarnas riktlinjer. Eftersom delägarna på Albihns är anställda på företaget förstärker det argumentet att en *bottom-up* metod tillämpas. En av nackdelarna med uppbyggnadsmetoden anses vara att det finns risk att budgeten inte överrensstämmer med ledningens mål samt att eventuell korrigerings från ledningens sida då kan skada medarbetarnas motivation. Enligt regionchefen har de inte stött på sådana problem på Albihns. Ytterligare en nackdel med denna budgetmetod är att den är väldigt tidskrävande. Albihns skulle möjligtvis kunna spara värdefull tid om ett *top-down* tillvägagångssätt användes. Å andra sidan kan detta ha en negativ inverkan på medarbetarnas motivation.

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) finns det framför allt fyra anledningar till att använda budget som ett styrinstrument. Det första syftet är *planering* vilket i stort sätt handlar om att framställa en handlingsplan och på så sätt främja långsiktigt tänkande. Detta är även en av anledningarna till att Albihns använder sig av budget som en del i deras ekonomistyrning. Syftet är att försöka förbereda sig inför framtiden, enligt regionchefen. Genom planering kan företaget reducera den osäkerhet som eventuellt råder i branschen. Samtidigt kan man ifrågasätt till vilken utsträckning planering är möjlig då det in denna tid kan vara svårt att förutspå framtiden. Det andra syftet med budget, som omnämns i litteraturen, är *koordinering* eller *samordning*. Även om dessa syften inte direkt påpekades av regionchefen är det möjligt att, utifrån det som i övrigt framfördes, finna en indirekt koppling till dem. Budgetförloppet innefattar och förutsätter en kommunikation mellan anställda och chefer vilket enligt Merchant och Van der Stede (2007) underlättar samordning av olika perspektiv. Att olika perspektiv, även på Albihns, behöver samordnas under budgetprocessen blir tydligt när regionchefen talar om sammanfogning mellan medarbetarnas intressen och ledningens strategiska mål i samband med budgetupprättande.

Det tredje syftet med budgeten är att öka *motivationen* hos de anställda. För att motivationen ska vara som högst bör mål vara utmanande men uppnåeliga, vilket regionchefen på Albihns i Malmö beskriver med begreppet "stretch". Eftersom medarbetarna på Albihns själva är

involverade i budgetprocessen och deras individuella mål ligger till grund för budgeten bör det finnas en relativt stark vilja att uppnå kontorets gemensamma budget.

Det sista syftet som omnämns i litteraturen är att budgeten möjliggör att ledningen får *överblick* och insikt i organisationen. Detta syfte betonades dock inte under intervjuerna på Albihs Malmökontor. Samtidigt utesluter detta inte att budgeten inte bidrar till att ledningen får bättre insikt i organisationen. Det faktum att koncernens huvudbudget framställs utifrån kontorens delbudgetar indikerar att ett sådant syfte kan finnas. Delbudgetarna ger bland annat ledningen en tydlig insikt över de enskilda kontorens ekonomiska styrkor och svagheter.

Den fasta budgeten är den budgettyp som framför allt förekommer bland svenska företag och det är även den budgettyp som används på Albihs. Företaget använder budgeten som ett uppföljningsunderlag vilket också är det som enligt teorin är vanligt vid användandet av den fasta budgeten. Eftersom den fasta budgeten upprättas vid ett enda tillfälle utgör den oftast ett tydligt underlag i samband med uppföljning (Bergstrand, 2007). Samtidigt är nackdelen med en fast budget att den lätt kan bli inaktuell. Albihs jämför det verkliga utfallet med budgeten för att se hur företaget ligger till. Det är väsentligt att deras budget inte är inaktuell eftersom företaget då kan löpa risk att göra fel bedömningar. *Den reviderade budgeten* skulle eventuellt kunna vara ett alternativ för Albihs. Denna budgettyp bearbetas mellan jämna mellanrum vilket bidrar till att budgeten förblir uppdaterad. Om fallet är att medarbetarna på Albihs är så pass delaktiga i budgetprocessen som regionchefen menar, kan de anställda dock finna att dessa omarbetningar är alldeles för tidskrävande.

Budgetuppföljningen bör ha en central roll i de företag som använder sig av budgeten som ett ekonomiskt styrinstrument (Bergstrand, 2007). På Albihs Malmökontor sker uppföljningarna regelbundet, en gång per månad. Huvudsyftet med företagets budgetuppföljning verkar vara att förhindra en ogynnsam utveckling vilket blir tydligt då regionchefen berättar att ”*vi inte hade klarat oss utan budget, då hade vi inte vetat hur vi låg till*” samt att budgeten är ett hjälpmedel som möjliggör förberedelse inför framtiden. Samtidigt menar kritiker att budgeten är uppbyggd på förenklade prognoser och det faktum att det är svårt att förutsäga framtiden försvagar argumentet att budgeten kan förhindra en ogynnsam utveckling. Dessutom påpekar kritikerna att budgeten kan vara direkt missvisande om uppgifterna i den är föråldrade. Detta är ytterst viktigt att ha i åtanke på Albihs då jämförelse mellan verkligt utfall och budgeten utgör en grund som fastställer hur företaget ligger till.

Det faktum att resultatet av uppföljningen meddelas en gång i månaden på stormötet då alla medarbetare är närvarande antyder att företaget med hjälp av budgetuppföljningen även vill skapa en *ansvarkänsla* hos medarbetarna. Uppföljningen fungerar då som en månadsvis utvärdering av prestationerna på företaget.

6.2.3 Priskalkylering

Priskalkylering ska enligt Anthony och Govindarajan (2007) utgå från den tid som har lagts ner på arbetet samt en övergripande kostnad. Tidigare skedde prissättningen på Albihs på detta sätt men nu baseras tjänstens pris enbart på debiterbar tid. Enligt regionchefen innebär detta nya sätt att prissätta inte någon större förändring i medarbetarnas arbetssätt. Hon menar att det istället är kunderna som påverkas av förändringen. Ur en ekonomistyrningssynpunkt är den nya prissättningsmodellen alltså inte gjord för att påverka och styra medarbetarna på ett nytt sätt.

6.2.4 Nyckeltal

Enligt Rock (1995) har nyckeltal till syfte att främja en bättre planering inom företaget, användas för att diagnostisera olika situationer samt utgöra en kontrollmekanism. Det främsta syftet på Albihs Malmökontor uppfattar vi vara kontroll. Genom debiteringsgraden kan de anställda kontrollera sig själva och teamledarna följa upp sina team på ett lätt sätt. Diagnostisering genom nyckeltal framträder vid den interna benchmarking där nyckeltal ligger till grund för vissa jämförelser.

Catasús et al. (2001) hävdar att nyckeltal kan användas för kontroll, lärande, mobilisering samt belöning. Lärande kan liknas med Rocks (1995) diagnostisering vilket, som ovan nämnts, förekommer till viss grad på Albihs Malmökontor. Även kontroll återfinns i Rocks indelning. Mobilisering genom nyckeltal sker på Albihs. Genom valet av de nyckeltal som används sänds signaler ut till personalen vad som är viktigt att fokusera på. Debiteringsgraden redovisas för de anställda på stormötena vilket på ett tydligt sätt visar hur det har gått för de olika teamen på kontoret. Valet att lägga stort fokus på nyckeltalen gör att Albihs visar för sina anställda att det är viktigt att beakta dessa. Det sista syftet med nyckeltal, belöning, förekommer till viss del på Albihs. Lönen baseras bland annat på debiteringsgraden men även andra faktorer så som kundservice och samarbetsförmåga är viktigt på Albihs.

Catasús (2001) nämner att fokus på nyckeltal kan leda till problem då nyckeltal endast visar en del av verkligheten. På Albihs Malmökontor finns en stor fokus på debiteringsgraden men även andra icke-ekonomiska faktorer, så som kundnöjdhet, lyfts fram. Detta ger en bredare bild av nuläget.

6.2.5 Benchmarking

Inom Albihs sker både externa och interna jämförelser. Enligt teorin om benchmarking innebär extern benchmarking att företag jämför sig med andra företag på marknaden. Intern

benchmarking är istället en jämförelse inom det egna företaget. Albihs jämför sig med andra företag bland annat genom bevakning av antalet patentansökningar som konkurrenterna lämnar in. Internt jämför sig Malmökontoret med andra Albihskontor genom exempelvis omsättning och vinst per anställd.

Den externa jämförelsen som sker på Albihs skiljer sig på många sätt från de aspekter som finns i Andersen och Pettersens modell *Benchmarkinghjulet*. I Benchmarkinghjulet finns det fem faser som en eventuell benchmarking bör innehålla. De olika faserna är planera, söka, observera, analysera och anpassa. Det som är genomgående vid Albihs externa jämförelser är att de inte är så systematiska som modellen förespråkar.

Den första aspekten, planera, innebär att företaget ska skapa ett benchmarkingteam och välja vilka processer som ska undersökas, detta förekommer i liten grad på Albihs. De har valt att främst fokusera på hur många patentansökningar som konkurrenterna lämnar in. Några tydligare riktlinjer kring jämförelsen och vilka som ska arbeta med benchmarkingen har vi dock ej funnit. Det andra steget, söka, är enligt oss inte förekommande på Albihs. Enligt teorin ska företaget vid en extern benchmarking upprätta ett samarbete med ett annat företag och valet av företag ska utgå från ett antal kriterier. Den externa jämförelsen som sker på Albihs riktar sig inte mot något specifikt företag. Det faktum att Albihs inte har ett samarbete med de företag som de jämför sig med kan leda till att Albihs inte får tillgång till all korrekt information som behövs. Tack vare att personalrotationen är hög i branschen får Albihs reda på information av de nyanställda. Det betyder att information samlas in från olika företag i branschen utan några direkta kriterier. De tre sista aspekterna observera, analysera och anpassa sker på Albihs när informationen väl har samlats in. Observeringsfasen påverkas dock negativt av att Albihs inte bygger upp direkta relationer med de företag som studeras. Observeringsfasen innebär att en observation ska ske av det andra företaget för att på så sätt förstå företaget och dess processer bättre. Eftersom Albihs inte har ett direkt samarbete med företagen kan det bidra till ökade svårigheter att genomföra en observation.

Albihs Malmökontor har fördelen att de har flera kontor att jämföra sig med internt. Ifall det visar sig att ett kontor fokuserar på något speciellt och att detta har lett till framgång för kontoret försöker de andra kontoren, i vissa fall, implementera detta. Trots att Albihs inte till fullo följer teorierna kring benchmarkingprocesser liknar den interna benchmarkingen mest teorin, jämfört med den externa. Detta beror troligtvis på att informationen vid intern benchmarking är mer lättillgänglig, vilket underlättar benchmarkingen (Fogelström, 2005). Planera, som är det första steget i Benchmarkinghjulet, förekommer i större utsträckning vid den interna benchmarkingen än vid den externa. En viktig del som planering innehåller är att välja ut betydelsefulla aspekter som ska studeras på företaget. Debiteringsgraden är ett mått som har valts för jämförelse mellan de olika kontoren eftersom detta mått tydligt visar de olika kontorens framgångar. Inom Albihs består den interna benchmarkingen även av icke ekonomiska parametrar då de jämför kundnöjdheten genom den så kallade *client satisfaction*

review. Kundnöjdheten är viktigt för Albihs konkurrenskraft och därför viktig att jämföra. Söka, det andra steget i modellen, sker inte på ett systematiskt sätt på Albihs. De sista stegen observera, analyser och anpassa utförs dock.

Albihs utför således inte sina externa och interna jämförelser exakt som teorierna förespråkar. Eftersom jämförelserna skiljer sig relativt mycket från modellerna, främst den externa jämförelsen, är det kanske inte lämpligt att kalla de för benchmarking. Huvudsyftet med benchmarking är dock att hitta källor till förbättring för att klara av konkurrensen från andra företag (Andersen och Pettersen, 1997), vilket även syftet är med Albihs jämförelser. Trots att de inte följer teoriernas olika steg ligger dock ett starkt fokus på jämförelse, dels internt och externt. Ur styrningssynpunkt är inte det väsentliga om Albihs jämförelser exakt följer teorin kring benchmarking utan på vilket sätt jämförelserna påverkar styrningen. På Albihs har debiteringsgraden stor betydelse vid jämförelser. Detta sänder ut signaler i organisationen att debiteringsgraden är viktig vilket kan medföra att personalen fokuserar ännu mer på detta. Samma effekt skapas för de andra parametrarna som jämförs, till exempel kundnöjdheten och antal patentansökningar. Jämförelserna är viktiga då de på ett tydligt sätt visar styrkor och svagheter på kontoret vilket är viktigt för ledningen, men de sänder även ut signaler till de anställda på var fokus ska ligga. För att de anställda ska påverkas av jämförelserna krävs det att resultaten sänds ut i organisationen, vilket görs på Albihs genom de olika mötena.

7 Resultat och resultatdiskussion

Målet med uppsatsen sista kapitel är att besvara de två frågor som togs upp i problemformuleringen samt föra en diskussion kring studiens resultat. Reflektioner kring förbättringar presenteras och kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

7.1 Resultat

7.1.1 Hur är ekonomistyrningen utformad i en professionell serviceorganisation?

På Albihns Malmökontor har budgeten en central funktion vid uppföljning och utvärdering av kontorets prestationer. Budgetuppföljningen sker regelbundet en gång i månaden och det främsta syftet med budgeten verkar vara att veta hur de ligger till. Företaget tycks tillämpa en bottom-up metod vid fastsällande av budget. Medarbetarnas individuella mål kring debiteringsgraden utgör delvis grunden för de enskilda teamens budgetar som sedan bildar kontorets gemensamma budget. Det är möjligt att ett sådant tillvägagångssätt vid upprättande av budget har en positiv inverkan på medarbetarnas motivation.

Debiteringsgraden är det nyckeltal och förmodligen även det ekonomiska styrinstrument som i störst utsträckning används på Albihns Malmökontor. Genom att de anställda redovisar hur mycket tid de spenderar på olika arbetsuppgifter skapas en möjlighet för dem själva och deras teamledare att få en tydlig insikt i prestationerna. Debiteringsgraden möjliggör även insyn i hur mycket tid som har lagts ner på exempelvis utbildning. Ytterligare två nyckeltal som är väsentliga för ekonomistyrningen på Albihns är omsättning och vinst. Eftersom personalstyrkorna på de enskilda byråerna är olika har dessa två nyckeltal fördelats per anställd för att underlätta jämförelse mellan kontoren.

Albihns använder sig av både intern och extern benchmarking. Den interna benchmarkingen möjliggör för kontoren att ta lärdom av varandras erfarenheter för att på så sätt göra de egna arbetsprocesserna effektivare. Vid extern benchmarking bevakar Albihns konkurrenterna bland annat genom att granska antalet patentansökningar som dessa lämnar in. Albihns kan då urskilja ifall konkurrenterna är mer framgångsrika och undersöka vad detta beror på. Om behov finns kan de sedan tillämpa liknande metoder inom den egna verksamheten.

7.1.2 Vilka faktorer påverkar ekonomistyrningen i en organisation av detta slag?

Denna studie har visat hur organisationsformen, kulturen och human resource management kan påverka ekonomistyrningen i en professionell serviceorganisation, i detta fall Albihns Malmökontor. Branschen som Albihns agerar i kännetecknas av att medarbetarna är självständiga och högutbildade. Albihns är ett kunskapsintensivt företag där betydlig fokus har lagts på de ovan nämnda delarna.

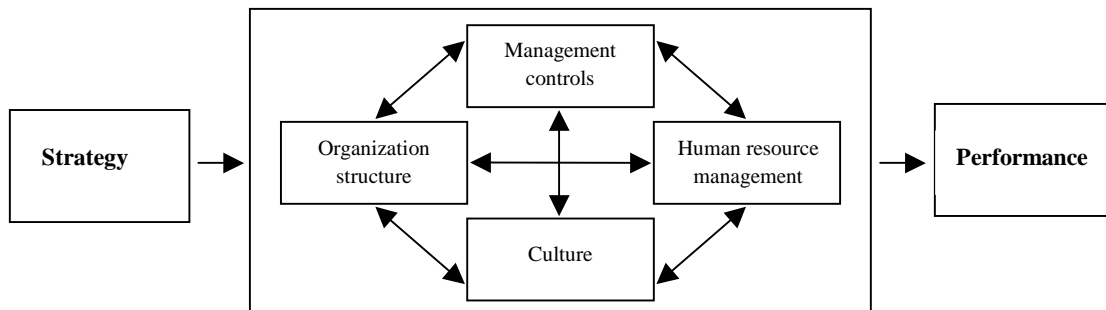
Organisationsformen är platt och decentraliserad vilket är nödvändigt i en organisation som vill åstadkomma flexibilitet samt självständigt och kreativt arbete hos de anställda. Företaget har valt att bygga upp verksamhet kring team för att på så sätt möjliggöra att medarbetarna drar nytta av varandras kunskaper. Teamarbetet har på Albihns Malmökontor främjat samarbetet inom hela immaterialrättsområdet. Medarbetarnas självständiga arbetsuppgifter som ligger till grund för teamets resultat kräver dock en bra kommunikation. För att förmedla information till medarbetarna och på så sätt gynna kommunikationsflödet i organisationen hålls regelbundet olika möten där alla medarbetare närvarar.

Kulturen på Albihns återspeglas främst i företagets sju värderingar vilka är respekt, ärlighet/öppenhet, ansvar, positiv attityd, glädje/roligt, engagemang och think straight, talk straight. En enhetlig värdegrund är nödvändig då medarbetarna i en professionell serviceorganisation, så som Albihns Malmökontor, i stor utsträckning arbetar självständigt. Kulturen bidrar till att de anställda vet hur de ska agera i sina dagliga arbeten vilket minskar behovet av direktstyrning. På Albihns är målet med värderingarna att forma en gemensam attityd i organisationen som både ska gälla internt och externt. Genom att värderingarna tas upp på möten, i övningar, på tavlor etcetera genomsyrar de dominerande idéerna hela organisationen.

De delar av human resource management som främst påverkar ekonomistyrningen på Albihns Malmökontor är belöningsystemet samt rekryteringsprocessen. Den monetära belöningen anses inte vara den främsta motivationsfaktorn. Medan lönen enbart bedöms vara en hygienfaktor anses medarbetarnas möjlighet till utveckling vara det främsta sättet att motivera de anställda på. Enligt regionchefen på Albihns Malmökontor är ökat kundansvar, mer komplicerade arbetsuppgifter samt regelbundna utbildningar det som i huvudsak stimulerar medarbetarna i deras arbete. Rekryteringsprocessen utgör också en viktig grund i företagets human resource management. Vid rekrytering av nya medarbetare sätts fokus på den sökandes värderingar och inte enbart dennes professionella kvalifikationer. Det är viktigt att den nyanställda har förmågan att arbeta i team och delar de värderingar som genomsyrar företagskulturen på Albihns.

7.1.3 Modellen *Implementation Mechanisms*

Följande modell har legat som grund till denna studie av ekonomistyrningen i professionella serviceorganisationer.



Figur 1. Implementation Mechanisms (Anthony & Govindarajan, 2007)

Syftet med modellen är att visa hur de fyra olika faktorerna påverkar varandra och fokus i denna studie har varit hur just ekonomistyrningen påverkas. Det som skiljer modellen ifrån studiens resultat är de olika faktorernas betydelse. I *Implementation Mechanisms* framstår det som om kultur, organisationsstruktur och human resource management har lika stor betydelse som ekonomistyrning för företagets prestationer. På Albihns Malmökontor verkar det dock som om kulturen har en något större roll än organisationsform, human resource management och ekonomistyrning. Vi anser detta eftersom kulturen tydligt har framträtt i alla sammanhang under studiens gång. Modellen *Implementation Mechanisms* är inte specifikt gjord för professionella serviceorganisationer utan för organisationer i allmänhet. För att anpassa modellen till professionella serviceorganisationer bör, utifrån studiens resultat, vissa ändringar göras. För att göra modellen mer rättvisande bör kulturen få större utrymme i modellen.

7.2 Resultatdiskussion

Den huvudsakliga diskussionen kretsar kring till vilken grad studiens resultat kan generaliseras till andra professionella serviceorganisationer. Möjligheten till generalisering är begränsad då vi valde att endast studera ett fallföretag. För att kunna säkerställa ett resultat som i högre grad är representativt för andra professionella serviceorganisationer bör en studie ha skett av ett antal professionell serviceorganisation. I ett sådant fall hade studien dock förlorat en del av sitt djup. Förhoppningen med denna studie är att generera hypoteser för fortsatt forskning då omfattningen av studier inom området är begränsat.

Resultatet hade troligtvis blivit annorlunda om en större professionell serviceorganisation hade undersökts. Förmodligen är större företag mer komplexa och styrningen mer formell. I sådana fall är det tänkbart att tydligare regler och kontroll behövs än vad fallet är på Albihns

Malmökontor. Graden av decentralisering kan även skilja sig åt beroende på om ett företag är svenskt eller utländskt. Även valet av bransch kan ha påverkat studien.

Eftersom endast regionchefens åsikter ligger till grund för empirin i denna studie kan detta ha påverkat resultatet. Om intervjuer med de anställda hade skett skulle möjligen en mer objektiv bild kunnat uppnås. Samtidigt var målet med studien att undersöka hur ekonomistyrningen är utformad och ej de anställdas uppfattningar av denna. Vid en studie som fokuserar på de anställda hade det varit mer väsentligt att intervjua dem.

7.3 Förslag till vidare forskning

Det hade varit intressant att i framtiden studera två eller flera professionella serviceorganisationer inom olika branscher, till exempel en patentbyrå och en advokatbyrå. Forskaren skulle kunna jämföra eventuella skillnader kring ekonomistyrningens, kulturens, organisationsformens och human resource managements betydelse i de olika organisationerna. Är det möjligen så att de båda använder samma ekonomiska styrinstrument? Har kulturen lika stor betydelse i alla professionella serviceorganisationer? Vidare forskning inom detta område kan bidra till att skapa en mer generell uppfattning om hur ekonomistyrningen i professionella serviceorganisationer är utformad och vilka faktorer som påverkar den.

Det vore också intressant att utföra studier på företag inom samma bransch men som storleksmässigt skiljer sig åt. En sådan studie hade belyst om skillnader i företags ekonomistyrning kan tänkas bero på storleksmässiga variationer.

8 Källförteckning

Publicerade källor

Alm, H. (2007) "Vatten där det kan växa! En analys av nyföretagandet i Sverige" *TCO granskar*, nr 3

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Norfolk: Oxford University Press

Andersen, B. & Pettersen, P-G. (1997) *Benchmarking – en praktisk handbok*. Lund: Studentlitteratur

Andersson, P M (1998) *Benchmarking i kommuner*. KEFU Skåne

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Singapore: McGraw Hill International Edition.

Bergstrand, J.(2007). *Ekonomisk styrning*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB

Bryman, A., & Bell, E. (2003). *business research methods*. Hampshire: Oxford University Press

Camp, R.C (1989) *Benchmarking The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wis. Quality Press ; White Plains, N.Y. : Quality Resources, cop.

Camp, R. C. (1993) *Lär av de bäst! Benchmarking i tio steg*. Lund: Studentlitteratur

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O. och Johrén, A. (2001) *Boken om Nyckeltal*. Stockholm: Liber

Eriksson, L., & Wiedersheim, P. (1997). *Att Utreda, Forska och Rapportera*. Malmö: Liber AB

Fogelström, M. (2005) *Intern Benchmarking inom affärsenheten Global Services. Internal Benchmarking at Business Unit Global Services*. Lunds Universitet

Greve, J. (2005). *Budget*. Lund: Studentlitteratur

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Holme, I., & Solvang, B (2001). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

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

Karlöf, B. (1997) *Benchmarking i verkligheten: de goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*. Stockholm: Svenska Förlaget

Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A., (2007). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education Limited

Modell, S. (1996) "Management accounting and control in services: structural and behavioural perspectives" *International Journal of Service Industry Management*, vol.7, 1996, s. 57-80

Newel, S., Robertson, M., Scarbrough H., & Swan J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Wales: Palgrave Macmillan

Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstad: Liber AB

Ouchi, W.G. (1979) "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms" *Management Science* 25 (September), s. 838-848

Rock, B. (1995) *Nyckeltalens ABC*. Lund: Studentlitteratur

Svenning, C. (2003) *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling : Klassiska och nya metoder i informationssamhället : Källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz

Wallander, J. (1995). *Budgeten - ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag

Elektroniska källor

albihns.se (1): <http://www.albihns.se/sv/publikationer/lathunden.asp>, 2008-11-26

albihns.se (2): <http://www.albihns.se/sv/omAlbihns/AlbihnsHistoria.asp>, 2008-11-27

albihns.se (3): <http://www.albihns.se/sv/tjanster/tjanster.asp>, 2008-11-27

di.se: <http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2005\01\31\131698§ionid=undefined>, 2008-11-20

inderscience.com: <http://www.inderscience.com/browse/callpaper.php?callID=1063>,
2009-01-08

prv.se: www.prv.se/upload/dokument/Patent/broschyror/patentiandralander.pdf, 2008-11-26

Muntliga källor

Personliga intervjuer:

Peggy Bengtsson, Regionchef, Albihns Malmökontor, 2008-11-25

Peggy Bengtsson, Regionchef, Albihns Malmökontor, 2008-12-08

Peggy Bengtsson, Regionchef, Albihns Malmökontor, 2009-01-08

Mailenkäter:

Peggy Bengtsson, Regionchef, Albihns Malmökontor, 2008-12-01

Peggy Bengtsson, Regionchef, Albihns Malmökontor, 2008-12-16

Bilaga

Intervjuguide

Nedan presenteras de huvudfrågor som ställdes under intervjuerna, frågorna ställdes dock ej i den ordningsföljd som finns nedan. Utifrån dessa huvudfrågor uppstod följdfrågor och nya frågeämnen men de presenteras ej.

Allmänna frågor

- Hur är Albihns verksamhet uppbyggd, dels koncernen men även Malmökontoret?
- Hur är immaterialrättsbranschen uppbyggd och hur sker en patentansökan?

Organisationsform

- Hur ser Albihns organisationsform ut?
- Hur är arbetet uppdelat när ni tar fram en patentansökning till en kund?
- Används team enbart på Malmökontoret eller är det ett arbetssätt som används på alla kontoren?
- Vad är fördelen med teamarbete?

Kultur

- Vad särpräglar den kultur som finns på Albihns?
- Hur förmedlas kulturen i organisationen?
- Vilken betydelse har kulturen för det dagliga arbetet?
- Hur påverkas kulturen av att de anställda är högutbildade?

Human resource management

- Hur utvärderas de anställda på Albihns Malmökontor?
- Vad värderar de anställda för typ belöningar?
- Vad är viktigt vid rekrytering av nya medarbetare?
- Vilka egenskaper är betydelsefulla för att arbeta inom den immaterialrättsliga branschen?

Ekonomistyrning

- Vilka är de primära styrverktygen i organisationen?
- Hur fördelas arbeten och kostnader mellan de olika teamen och hur påverkar denna fördelning de anställdas arbete?
- Vilka är era viktigaste ekonomiska mått/nyckeltal som visar de olika kontorens framgång?
- Hur förmedlas dess relevans till de anställda?
- Hur sker prissättningen av era tjänster och hur påverkar detta de anställdas prioriteringar?

- Jämför ni er internt med era egna kontor inom Albihs?
- Om så är fallet, hur mäter ni skillnaderna mellan kontoren både vad gäller ekonomiska och icke-ekonomiska mått?
- Samarbetar ni med andra företag för att på så sätt jämföra er?
- Hur sker denna jämförelse?

- Vad har budgeten för syfte hos er på Albihs?
- Hur upprättar ni er budget och vem är det som bestämmer hur den ska se ut?
- Hur följer ni upp er budget och vilket syfte har uppföljningen?
- Inträffar det någon gång att ledningen i samband med budgetprocessen skickar ut övergripande mål för koncernen?