



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats i strategisk ekonomi- och verksamhetsstyrning

# Ekonomistyrning inom ett distributionsbolag

*En fallstudie om MedFrance*

FEKH95

Kandidatuppsats (15 poäng)

HT-2011

Författare: Björn Olandersson

Martin Stahl

Handledare: Rolf Larsson

Gert Paulsson

**Abstract:**

*”The brutal competition that the globalization and the ICT-development have caused increases the demands on the multinational corporation’s management control. Global corporations must find congruence between strategies in order to maintain their competitiveness. MedSweden is a Swedish ENT (Ear, Nose and Throat) company with an international network which serves about 60 countries. In mid-2010 the company acquired the division that was in control of the distribution of their products in France. A case study has been performed in order to describe the corporation and its surrounding environment. Merchant and Van der Stedes framework for management control systems has been used throughout the thesis in order to analyze the corporation’s strategy and present suggestions for improvement.”*

**Keywords:** Management control systems, distribution, distribution channels, ENT-company, Results controls, Action controls, Personnel controls

## **Förord**

*Nu lider denna långa termin mot sitt slut och kandidatuppsatsen står färdig!*

*Vi vill tacka Gert och Rolf för de trevliga och givande handledarmötena vi haft under terminen och beklagar att dessa inte kunde hållas i Paris. Även om majoriteten av intervjupersonerna inte förstår svenska så vill vi här även tacka fallföretaget MedFrance för att ha stått ut med oss och gjort allt i sin makt för att hjälpa oss ro denna rapport i hamn.*

Trevlig läsning!

Björn Olandersson & Martin Stahl

Lund/Paris 2012-01-04

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Frågeställning .....	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Definition av begrepp.....	8
<b>2. Metod</b> .....	10
2.1 Val av metod.....	10
2.2 Avgränsningar .....	10
2.3 Datainsamling.....	10
2.3.1 Deltagande observation .....	11
2.3.2 Önskemål om sekretess.....	12
2.4 Val av intervjupersoner .....	12
2.5 Kvalitativ forskning.....	12
2.6 Val av teori.....	13
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	14
3.1 Styrning av distributionskanaler.....	14
3.2 Merchant & Van der Stede ramverk för ekonomistyrning.....	15
3.2.1 <i>Results controls</i> .....	15
3.2.2 <i>Action controls</i> .....	17
3.2.3 <i>Personel controls</i> .....	18
3.2.4 <i>Cultural controls</i> .....	18
3.3 Kritik mot teoretisk referensram.....	19
<b>4 Empiri</b> .....	20
4.1 Organisationsstrukturen.....	20
4.2 Marknaden .....	22
4.2.1 Konkurrenssituationen .....	22
4.2.2 Relationer till de definierade målgrupperna .....	23
4.3 Styrning från moderbolaget .....	24
4.4 Intranätet.....	24
4.5 Rutinbeskrivningar .....	25
4.6 Rekrytering .....	25
4.7 Prestationsmått.....	26

4.8 Ersättning .....	27
4.9 Strategisk planering och budgetering .....	28
4.10 Inköp.....	28
4.11 Försäljningsprocessen .....	29
4.11.1 Prissättning och ersättning från hälsovårdsmyndigheter .....	30
<b>5. Analys</b> .....	<b>31</b>
5.1 Element av styrning idag .....	31
5.1.1 <i>Results controls</i> .....	31
5.1.2 <i>Action controls</i> .....	32
5.1.3 <i>Personel controls</i> .....	33
5.2 Element av styrning inom framtida förändringar.....	34
5.2.1 <i>Results controls</i> .....	34
5.2.2 <i>Action controls</i> .....	35
5.2.3 <i>Personel controls</i> .....	36
<b>6. Slutsats, rekommendationer &amp; vidare forskning</b> .....	<b>37</b>
6.1 Slutsats .....	37
6.1.1 Styrningselement inom dagens organisation.....	37
6.1.2 Styrningselement inom framtidens organisation.....	38
6.2. Studiens överförbarhet .....	39
6.3 Vidare forskning .....	39
<b>7. Rekommendationer</b> .....	<b>40</b>
<b>Referenslista</b> .....	<b>42</b>

---

# 1. INLEDNING

---

*I detta kapitel presenteras rapportens bakgrund, frågeställning, syfte samt ett avsnitt som redogör för relevanta branschspecifika termer.*

## 1.1 Bakgrund

Om alla anställda i en organisation alltid kände till vilka handlingar som är till organisationens bästa hade styrning och även ledarskap inte behövts. Men individer är inte alltid kapabla eller intresserade av att fatta rationella beslut i organisationens intresse och därför måste en uppsättning av styrmedel implementeras för att uppmuntra önskat beteende samt undvika oönskat. (Merchant K. A., 1982). Dagens organisationer är i många fall komplexa och verkar på marknader världen över. Företag med många dotterbolag runtom i världen är idag ytterst svåröverskådliga. I dessa multinationella företag är ekonomistyrning därför ett essentiellt verktyg för att uppnå målkongruens. Begreppet styrning syftar enligt Anthony och Govindarajan (2007) till de metoder som ledningen i en organisation använder sig av för att påverka andra medlemmar samt för att implementera strategier.

Enligt Nilsson, Olve och Permant (2011) innehåller en stor del av litteraturen på området otillräckliga beskrivningar för hur olika styrsystem i praktiken bör implementeras i organisationer. Vidare kritiserar de även många av de befintliga teorierna inom ekonomistyrning för att främst vara applicerbara på större organisationer. Med rapporten görs ett försök att beskriva och analysera ekonomistyrning i ett mindre distributionsbolag genom att nyttja en av de teorier som den ovan nämnda kritiken är riktad mot som referensram, Merchant och Van der Stedes styrningsramverk. Uppsatsförfattarnas uppfattning är det råder brist på tidigare forskning som berör ekonomistyrning inom distributionsbolag.

MedSweden är ett medicintekniskt företag som bildades under 80-talet. Företaget har under åren blivit världsledande inom sitt område och har idag ett nätverk av distributörer och dotterbolag som förser deras produkter till patienter, sjukhus, apotek och hemvårdsföretag i fler än 60 länder. Moderbolaget har idag ungefär 280 anställda. (MedSwedens Hemsida)

Idag är MedSweden ett renodlat ÖNH-företag (Öron, näsa och hals). Större delen av omsättningen kommer från försäljning av produkter för röst- och lungrehabilitering (röstventiler, fukt- och värmeväxlare etc.). Dessa produkter är avsedda för patienter som fått

sitt struphuvud bortopererat efter en larynxcancer. Produkternas funktion är att hjälpa dessa patienter att få tillbaks sin röst samt att reducera symptomen av den förlorade näsfunktionen.

MedSwedens vision är att förbättra patienternas livskvalitet och samtidigt erbjuda produkter som skänker läkare och vårdpersonal ett mervärde. Med ca 25 framgångsrika år bakom sig blickar företaget framåt och sätter nya ambitiösa mål för att stärka sin position på världsmarknaden. (MedSwedens hemsida)

Den första juli 2010 förvärvade MedSweden den division av deras franska distributör som ansvarade för försäljningen av engångsprodukter inom ÖNH. Vid tidpunkten utgjordes distributörens sortiment huvudsakligen av MedSwedens egna produkter. Förvärvet innebar ett ökat ömsesidigt beroende hos två tidigare självständiga aktörer längs samma distributionskanal, då MedSwedens inflytande efter förvärvstidpunkten sträcker sig långt över produktnivån. (VD, 2011). Denna rapport kommer att beskriva och analysera ekonomistyrningen i det förvärvade distributionsbolaget MedFrance.

## 1.2 Frågeställningar

- *Hur är ekonomistyrningen utformad i distributionsbolag?*
- *Vilka förändringar kräver framtiden av fallföretagets ekonomistyrning?*

## 1.3 Syfte

Rapportens syfte är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning kan utformas i distributionsbolag. Detta har gjorts genom att undersöka fenomenet på ett fallföretag som är en del i ett multinationellt nätverk. Produktion och forskning görs i detta fall av moderbolaget i Sverige och rapporterns fallföretag ansvarar främst för distributionen och försäljning av dessa produkter på den franska marknaden. Distributionsbolagen inom koncernen måste bland mycket annat ta hänsyn till hur hälso- och sjukvårdssystemets i respektive land är utformat. En del av syftet blir då att undersöka vilka metoder inom ekonomistyrning som kan användas för att vända den här typen av restriktioner till komparativa fördelar.

Utöver det formella syftet presenteras avslutningsvis ett kapitel med riktade rekommendationer till fallföretaget.

#### **1.4 Definitioner av begrepp**

Nedan kommer ett antal återkommande begrepp som är vitala för förståelsen av rapporten och fallföretagets verksamhet att definieras.

##### **Larynxcancer**

Larynxcancer (även kallat strupcancer) är en cancerform som sätter sig på strophuvudet eller stämbanden. Denna cancerform drabbar främst människor som befinner sig i övre medelåldern och drabbar män i högre utsträckning än kvinnor. Den idag kändaste riskfaktorn är rökning samt kraftig alkoholkonsumtion. Beroende på tumörens storlek och hur långt gången canceren är behandlas strupcancer antingen med strålning eller kirurgi alternativt en kombination av dessa. Om tumören satt sig på stämbanden avlägsnas dessa vanligen. (Mun- & Halscancerförbundets hemsida)

##### **Total laryngektomi**

De patienter som idag diagnostiseras med larynxcancer behandlas först och främst med en så kallad kemoradioterapi, vilket är en kombination av strålningsterapi och cytostatika behandling. I de fall som behandlingen inte räcker för att avlägsna canceren väljer man att genomföra en total laryngektomi.

Vid en total laryngektomi avlägsnas hela struphuvudet, vilket inkluderar stämband och struplock. Detta innebär att patienten i framtiden tvingas andas genom ett hål (som kallas trakeostomat) i halsen istället för att använda sig av mun och näsa. Ett sådant ingrepp möjliggör för att kunna äta och dricka utan att riskera att få mat i fel strupe, då det inte längre finns någon förbindelse mellan svalget och lungorna. När patienten inte längre har några stämband, tvingas denne ta till nya tekniker för att kunna tala. (Patientguide, MedSweden)



## **Röstventil**

Det finns flera alternativ till hur någon som gått igenom en total laryngektomi kan få tillbaka sin talförmåga. Utav dessa är det (Sverige) vanligaste (Frankrike inte vanligaste) sättet att operera in en liten röstventil så att luftstrupen förbinds med matstrupen. Vid tillslutning av trakeostomat gör envägsventilen det möjligt för patienten att leda luften ut andas ut genom matstrupen. Utandningsluften skapar i sin tur vibrationer i de kvarvarande vävnaderna, som i sin tur ger patienten en ny röst. Detta anses idag vara både den lättaste och den mest kvalitativa tekniken för att hjälpa människor som genomgått en total laryngektomi att återfå talförmåga. (Patientguide, MedSweden)

## **Fukt- och värmeväxlare**

Då luften efter en total laryngektomi inte längre filtreras, värms eller befuktas (vilket är en stor del av näsans och munnens funktion ”de övre luftvägarnas” funktion), så leder detta ofta till ökad hosta, ökad slemproduktion, andfåddhet och trötthetskänsla. Därför har Medicinteknik AB utvecklat en fukt- och värmeväxlare vars uppgift är att i bästa möjliga utsträckning ersätta munnen och näsans tidigare funktion avseende återvinning av utandningsluftens fukt och värme, samtidigt som den underlättar att upprätthålla hygien. Detta då patienten inte längre behöver använda sitt finger för att täppa till trakeostomat. (Patientguide, MedSweden)

## 2. METOD

---

*I detta kapitel redogörs för de vetenskapliga metoder som har tillämpats för att besvara rapportens frågeställningar.*

### **2.1 Val av metod**

MedFrance verksamhet i allmänhet och dess ekonomistyrning i synnerhet har studerats med hjälp av ett kvalitativt angreppssätt. Detta för att på bästa sätt kunna analysera ord som kommer från strategiska personer verksamma i och omkring företaget, samt att lämna möjligheterna öppna för författarna att komma med rekommendationer baserat på egna tolkningar av fallet. En deduktiv ansats har tillämpats då avsikten har varit att komma fram till en egen slutsats kring hur MedFrance bör utforma sin ekonomistyrning och hantera framtida utmaningar.

### **2.2 Avgränsningar**

Undersökning av frågeställningarna kommer endast att baseras på ett enskilt företag. Författarna är medvetna om att detta sannolikt begränsar studiens överförbarhet. Förhoppningen är dock att avgränsningen ska resultera i en djupare analys som ökar möjligheterna till att avslutningsvis kunna presentera konkreta slutsatser och användbara rekommendationer.

### **2.3 Datainsamling**

Frågeställningarna besvarades genom att studera marknadens villkor och intervju nyckelpersoner inom företaget. Hänsyn har tagits till såväl ekonomiska som juridiska faktorer i sammanhanget. God tillgång till företagets interna arbetsprocesser har givits, detta har resulterat i en rik empiri och skapat möjligheten till ett djup i analysen. Genom att kombinera dessa empiriska data med företagsekonomiska teorier har ett förslag på lösning bearbetats fram.

Intervjuerna som genomförts har till sin form varierat mellan att vara semistrukturerade och ostrukturerade. Detta val är främst baserat på en önskan att vara så flexibla som möjligt i en intervjusituation, men även på att de matcher det kvalitativa angreppssätt som genomsyrar rapporten. Dessa intervjuformer ställer höga krav på att intervjuaren bland mycket annat är insatt, strukturerad, tydlig och styrande. Även om viss korrespondens skett via mail och telefon har merparten av intervjuerna genomförts face-to-face vilket är positivt för *tillförlitligheten* och *bekräftbarheten* av rapporten. (Bryman & Bell, 2005)

Merparten av intervjuerna och kommunikationen med fallföretaget har skett på franska och engelska. Risken finns att översättningen har resulterat i en mindre förvrängning av data. Citat är därför direkt översatta och även godkända av intervjupersonen. (Bryman & Bell, 2005)

### **2.3.1 Deltagande observation**

Ett faktum som är av största vikt att poängtera är att en av uppsatsförfattarna under sommaren 2011 arbetet som ekonomiassistent på fallföretaget. Detta i kombination med att delar av rapporten har författats på plats på företagets kontor i Paris bidrar till att deltagande observation i hög grad präglar rapporten. Tack vare denna möjlighet har datainsamlingen kunnat genomföras under både formella och mindre formella omständigheter, vilket inkluderar allt från inbokade intervjuer till spontana förfrågningar under exempelvis fikaraster. Fördelarna med detta har varit den väldigt goda accessen som funnits och att problemställningarna kunnat observerats ur såväl fallföretagets som forskarnas synvinkel. Dessutom har god kännedom om det lokala språkbruket infunnits. Denna närvaro har även skapat utrymme till en ökad flexibilitet i utformningen av rapporten såsom uppföljningar av intervjuer etc. Nackdelen med författarnas uppenbara anknytning till fallföretaget är att de kan påverka objektiviteten i beskrivningen och analysen. Ett exempel på detta är att den eventuella kritiken mot företagets styrningsmetoder kan vara annorlunda i det här fallet relativt om det saknats någon tidigare uppfattning om det studerade objektet. Till rapportens försvar kan nämnas att relativt god kännedom även finns om andra ekonomistyrningsmetoder då den andra uppsatsförfattaren arbetar på en multinationell energikoncerns ekonomiavdelning. Sammanfattningsvis har en medvetenhet om risken kring begränsad objektivitet infunnits, denna risk har fortlöpande beaktats och utvärderats. (Bryman & Bell, 2005)

### **2.3.2 Önskemål om sekretess**

På grund av sekretessskäl kommer inte fallföretagets namn att nämnas i rapporten. Ansvariga personer vill inte att rapporten vid sökning på internet på ett enkelt ska förknippas med företaget. Därför har fallföretaget i rapporten benämnts MedFrance och dess moderbolag MedSweden. Intervjupersoner kommer av samma skäl presenteras vid position i företaget istället för vid respektive namn. Ytterligare ett önskemål som kommer från moderbolagets styrelse är att ”eventuella siffror presenteras med försiktighet”. Det betraktas dock som en mindre begränsning då rapporten presenteras utifrån ett kvalitativt angreppssätt.

### **2.4 Val av intervjupersoner**

Författarnas erfarenhet och personliga kontaktnät spelade en viss roll på valet av intervjupersoner, men ambitionen har varit att fokusera på nyckelpersonerna i fallföretaget. Slutligen föll det sig naturligt att främst genomföra intervjuer med VD, ekonomichef och produktchef. Strategin vid insamling av empiri har genomgående varit att kontakta den person som antagits haft bäst kännedom om respektive område som undersökts.

### **2.5 Kvalitativ forskning**

Vid kvalitativ forskningsmetod placeras fokus vid analys av data främst på ord, medan kvantifiering betraktas som sekundärt. Även om de finns undantag anses den kvalitativa forskningen kännetecknas av att dels vara konstruktionistisk samt dels tillämpa en induktiv ansats. Konstruktionism innebär att fenomen, såsom ett företags ekonomistyrning, är konstruerade i ett socialt sammanhang av aktörer som är påverkade av detta sammanhang. Vid en induktiv ansats är teorin ett resultat av forskning, alltså dras slutsatser baserat på de observationer som utförts. Eftersom det i den kvalitativa forskningen, inte i lika hög grad som den kvantitativa, är formellt strukturerad finns det här inte lika tydliga arbetsgångar och scheman att följa genom processen. Vanligen tar kvalitativa studier avstamp i generellt formulerade frågeställningar, för att sedan välja undersökningsobjekt, samla in data och slutligen presentera resultat och slutsatser. (Bryman & Bell, 2005)

I rapporten har fokus ej lagts på begrepp såsom validitet och reliabilitet då begreppen i sin grundform främst är applicerbara på kvantitativ forskning. Guba och Lincoln (1994) presenterar alternativa begrepp som de anser vara bättre lämpade för kvalitativ forskning.

- *Tillförlitlighet*, avser hur trovärdig beskrivningen av det studerade fenomenet är i andras ögon. Tillförligheten påverkas av hur väl insatta författarna är i fenomenet. I denna rapport bidrar den deltagande observationen till att stärka tillförlitligheten.
- *Överförbarhet*, behandlar hur väl resultaten går att överföra till en annan kontext. Detta kriterium kan liknas vid extern validitet som är ett frekvent förekommande begrepp i kvantitativ forskning. Medvetenhet finns här om vissa begränsningar på grund av valet att undersöka ett fallföretag. Denna begränsning analyseras fortlöpande i rapporten.
- *Pålitlighet*, berör hur väl forskningsprocessen presenteras. Här läggs stor vikt vid att presentera alternativt hänvisa till alla källor som ligger till grund för de resultat och slutsatser som presenteras.
- *Bekräftbarhet*, bakom denna faktor ligger tesen att fullständig objektivitet i forskning är ouppnåeligt. Här bör fokus läggas på att minimera personliga värderingars påverkan på resultat och slutsats. I denna rapport kommer bekräftbarheten att optimeras genom att låta oberoende personer granska innehållet fortlöpande.

## 2.6 Val av teori

Huvudteorin som har använts vid analysen av MedFrance och dess styrning är Kenneth A. Merchants och Wim A. Van der Stedes ramverks för ekonomistyrning (2007).

Uppsatsförfattarna anser att ramverket ger en god och heltäckande bild över hur en organisation kan utforma ett styrsystem och hänsyn tas till såväl formella som informella aspekter. Tack vare teorins omfattning är det genomförbart att applicera dens delar på många organisationer, inklusive fallföretaget. För att komplettera ramverket kommer även en övergripande beskrivning av styrning av distributions-/säljkanaler att ges. Vidare hämtas inspiration från Nilsson, Olve och Permant (2011) i syfte att granska ramverket kritiskt.

## 3. TEORISK REFERENS RAM

---

*Inom den teoretiska referensramen presenteras de teorier som är relevanta för förståelsen av denna rapport. Teorierna kommer att utgöra ett ramverk vid analysen av det empiriska materialet som samlats in.*

### 3.1 Styrning av distributionskanaler

Fysisk distributionskanal är den term som används för att beskriva processen där en produkt eller en grupp av produkter flyttas från den punkt där de tillverkas till slutkunden.

Försäljningskanalen syftar till den del av den fysiska distributionskanalen som utgörs av inköp, försäljning samt strategier relaterade till förhandling och marknadsföring. (Rushton, Croucher, & Baker, 2010)

Möjligheter att tillämpa styrning samt att gör uppoffringar inom distributionskanalen påverkas av i vilken grad aktörerna inom denna är beroende av varandra. I det här sammanhanget är det viktigt att målkongruens finns inom kanalen och för att uppnå detta är det centralt att vårda relationerna till de olika aktörerna. Detta underlättas genom kommunikation, uppföljning av aktiviteter och en planering och som gynnar samtliga parter. Exempel på detta är att tillverkaren tillsammans distributören etablerar försäljningsmål samt övergripande riktlinjer för strategi och styrning. Den tekniska utvecklingen har komplicerat styrningen inom området ytterligare då det blivit allt vanligare att använda sig av ett flertal distributionskanaler när ett företag har etablerat sig på en marknad. Att e-handel förekommer i många branscher har resulterat i ännu en möjlig försäljningskanal vilket har bidragit till att frågan aktualiserats. (Frazier, 1999)

Hur distributionen bör styras utgår främst ifrån vilken tjänst eller vara som företaget i fråga erbjuder. Vidare finns det skäl att reflektera över hur säljkåren är organiserad genom att ställa sig frågan om de bör delas in efter geografisk marknad eller efter produktsortiment.

Organisationer bör även ställa sig frågan hur autonomt de olika enhetscheferna har möjlighet att arbeta. En vanligt förekommande metod i sammanhanget är att centralisera inköps och servicefunktioner. Hur en organisation väljer att utforma distributionskanaler reflekteras även i organisationskulturen, då det finns ett intresse i att samarbete med aktörer som innehar

värderingar som liknar de egna. Något som betraktas som ett incitament till att bedriva distribution in-house. (Frazier, 1999)

### **3.2 Merchant & Van der Stedes ramverk för ekonomistyrning**

Detta ramverk publicerades för första gången 1985 av Merchant och har sedan dess reviderats tillsammans med Van der Stede vid ett antal tillfällen. I rapporten kommer referensramen utgöras av den reviderade versionen (2007). Enligt denna kan styrning identifieras inom fyra områden: *Results controls*, *Action controls*, *Personel controls* och *Cultural controls*. Graden av styrning inom respektive område kan vidare klassificeras som stram alternativt lös beroende på hur de tillhandhållna verktygen tillämpas. (Merchant & Van der Stede, 2007)

#### **3.2.1 Results controls**

Den första styrformen i ramverket behandlar styrning som är resultatorienterad i den mån att de anställdas ersättning till viss del baseras på prestation. Den prestationsbaserade ersättning kan vara såväl monetär, i form av bonus/provision, som icke-monetär exempelvis i form av befordran, ökad autonomi och erkännande. Ersättningen skall här enbart baseras på de anställdas faktiska prestation, faktorer såsom lojalitet och sociala kontakter bör utelämnas. Styrformen blir en metod för att få anställda att värna om de konsekvenser som deras handlingar får, ett verktyg för att uppnå målkongruens. Istället för att ge direkt order till anställda så nyttjas detta styrmedel för att driva den anställda till att fatta de beslut som denna anser gynna organisationen, något som således bidrar till att uppnå önskat resultat. Results control handlar om att uppnå ett resultat, inte om att genomföra en uppgift. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Implementeringen av *Results controls* sker i fyra steg:

1. Definiera dimensionen i vilken resultaten är önskade (eller oönskade) exempelvis i form av prestationsmått såsom lönsamhet, kundnöjdhet eller produktdefekter
2. Mät prestationen i dessa dimensioner
3. Bestämna prestationsmål för anställda att sträva efter
4. Använda belöningar för att uppmuntra beteenden som leder till önskade resultat

I den ideala situationen är de önskade resultaten tydliga, definierbara samt mätbara för varje enhet. Att de anställda har makten att påverka resultaten som till viss del påverkar deras ersättning är även av största vikt. (Merchant & Van der Stede, 2007)

En klassisk modell vilken har mycket gemensamt med results control är the balanced scorecard (hädanefter *BSC*). *BSC* utvecklades 1990 av Robert S Kaplan, syftet med modellen är att integrera både finansiella och icke-finansiella prestationsmått i en organisations styrning. Nedan presenteras de kategorier inom vilka prestation vanligen mäts samt exempel på nyckeltal under respektive kategori.

- Finansiella mått. (EBIT, ROI, EVA, resultat per aktie)
- Kundmått (NKI, kundlojalitet, lapse rate)
- Interna processmått (omsättningshastighet, cycletime, tid för orderhantering)
- Utbildning & innovation (andel av försäljning från nya produkter, interutbildning)

Dessa mått kan, beroende på vad som mäts, delas i *drive measures* och *outcome measures*. Måtten fungerar sedan som målsättningar i organisationen och är ofta kopplade till såväl ledningens som övriga anställdas monetära och icke-monetära rörliga ersättningar. (Kaplan & Norton, 1996)

Implementeringen av *BSC* inleds med att en strategi formuleras och utifrån denna definieras nyckeltal som sedan kommer mätas. Därefter integreras nyckeltalen i företagets management system. Syftet är att *BSC* nu kommer att fungera som ett verktyg för att implementera och utvärdera organisationens strategiska plan. Utvärderingar testar huruvida kausala samband föreligger mellan mjuka värden och det faktiska resultatet. När korrelationer har identifierats blir det enklare för ledningen att skapa en strategi som styr företaget mot framtida framgång. (Anthony & Govindarajan, 2007) (Kaplan & Norton, 1996)

Angående tillämpning av prestationsmått kopplade till ersättning presenterade Gibbs, Merchant, Van der Stede och Vargus (2009) en survey vilken undersökte tillämpningen av prestationsmått i större företag. Faktorer såsom upplevd grad av kontroll samt risk för snedvridningar och manipulation studerades. Resultaten påvisade bevis för att användning av flertalet prestationsmått minskar snedvridning och manipulation som härrör från det första resultatmålet. Något som indikerar på att företag i detta sammanhang har incitament att välja en uppsättning av prestationsmått som är kopplade till varandra.



Tillämpningen av prestationsbaserad ersättning ser ofta något olika ut beroende på företagets övergripande strategi. Konglomerat använder i stor utsträckning finansiella formler för att beräkna vilken bonus som ska delas ut. I den här typen av företag är det även vanligare att den rörliga ersättningen baseras på mindre enheters prestation än företaget som helhet. I företag som erbjuder ett smalare sortiment av produkter baseras den rörliga ersättningen i högre grad på subjektiva och icke-finansiella mått. Här kan bonusen baseras både på de enskilda enheternas och hela företagets prestation. Genom att även placera fokus på hela företagets resultat ökar målkongruensen och ökat incitament ges till intraorganisatoriskt samarbete. (Anthony & Govindarajan, 2007)

### 3.2.2 Action controls

*Action controls* är den mest direkta styrformen då den utan omsvep ämnar påverka de anställdas handlingar i en viss riktning. Stram tillämpning av denna styrform innebär att beslutsfattande i hög grad centraliseras. Fördelen med *Action controls* är att detta är okonstlad styrform som ofta har möjlighet att omfatta samtliga delar av organisationen. Nackdelen är att detta betraktas som en negativ form av styrning och att den riskerar att begränsa de anställdas autonomi och sänka deras motivation. Merchant och Van der Sede (2007) delar här upp styrningen i fyra huvudsakliga kategorier.

- Den första kategorin kännetecknas av fysiska- och administrativa begränsningar. Vanligen manifesterar detta sig genom att det krävs behörigheter för att utföra olika moment i ett företags arbetsprocesser. Detta kan exempelvis kontrolleras genom att varje anställd har inloggningsuppgifter som begränsar deras handlingsutrymme i programvaran som används, eller att det krävs passerkort för att träda in i vissa lokaler.
- *Förundersökning* innebär att alla företags handlingsplaner granskas innan de träder i kraft. Det kan exempelvis vara att budget och strategisk plan kontrolleras av flertalet personer innan den godkänns och att det krävs behörighet för att få genomföra ett inköp över ett bestämt belopp. Här innefattas även processer såsom regelbunden granskning och revidering av rutin- och processbeskrivningar.
- *Action accountability* innebär att anställda ska hållas ansvariga för sina respektive handlingar. Detta genomförs genom att skapa tydliga regler och

kommunicera dessa till personalen antingen administrativt eller socialt.

Uppföljning av detta kännetecknas i högre grad av bestraffning än belöning.

- Den sista kategorin förespråkar att ett överskott av personal och resurser krävs i syfte att öka sannolikheten att olika uppgifter genomförs på ett tillfredställande sätt. Detta kan dock i många fall vara ineffektivt och därmed kostsamt.

Utformningen och uppföljningen av ett företags budget är ett exempel ur vilket det finns möjlighet att undersöka i vilken grad *Action controls* tillämpas (Merchant & Van der Stede, 2007). Anthony och Govindarajan (2007) menar att budgetuppföljningen kan vara stram alternativt lös. En stram budget är detaljerad och följs upp noggrant. Vidare klargörs för att organisationer vid utformningen av budget kan tillämpa en ”bottom up modell”, vilket innebär att mindre enheter har ett stort självbestämmande avseende budgeterade intäkter och kostnader, alternativt en ”top-down modell” där budgetarbetet i hög grad är centraliserat.

### **3.2.3 Personnel controls**

Syftet med en organisations *Personnel controls* är att klargöra vad som förväntas från de anställda, se till att varje anställd har förutsättningarna för att göra ett bra jobb samt skapa en miljö som främjar de anställdas motivation.

De finns tre huvudsakliga metoder som enskilt eller tillsammans kan användas vid tillämpning av *Personnel controls*. Den första handlar om att rekrytera rätt personal till rätt plats. Här krävs hänsyn till dels vilken kompetens tjänsten kräver men även till sociala och kulturella värden för att den nyanställda ska passa väl in i organisationen. Nästa metod är att utbilda personalen. Detta verktyg hjälper organisationen att kvalitetssäkra den önskade kompetensnivån hos personalstyrkan. Slutligen bör de anställda tillgodoses med de resurser som krävs för att leverera önskad prestation. (Merchant & Van der Stede, 2007)

### **3.2.4 Cultural controls**

*Cultural controls* handlar om att styra en organisation med hjälp av interna värderingar och normer. Organisationskulturen är ett kraftfullt styrmedel då medlemmarna kan erhålla emotionella kopplingar till varandra och till de värderingar som organisationen står för.

Metoder för att uppnå detta är att tillämpa ett medbestämmande i syfte att få de anställda att känna sig delaktiga samt skapa en vilja att identifiera sig med organisationen. En frekvent förekommande metod är att ge de anställda aktier i det egna bolaget som en motivationsskapande handling. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Organisationskultur är ett komplext fenomen, inte minst i multinationella organisationer. Globaliseringen har ökat kraven på styrning för företag då hänsyn måste tas till legala, teknologisk och inte minst kulturella skillnader (Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede har efter mångåriga studier på IBM identifierat fyra dimensioner utifrån vilka kulturella skillnader kan urskiljas. *Individualism-Kollektivism* berör på vilket sätt människorna betraktar sig som enskilda individer eller som en del av grupp. *Graden av maktjämbalans* syftar till vilken relation människor upplever att de har till olika grupper av beslutsfattare och ur denna dimension kan även *Graden av osäkerhet* identifieras. Denna dimension studerar hur människor agerar i ovana och obekväma situationer. Vidare åsyftar *Feminitet-Maskulinitet* till vilken typ av värderingar som är dominerande i kulturen.

### **3.3 Kritik av teoretisk referensram**

Nilsson, Olve och Permant (2011) kritiserar bland annat teorier från Merchant & Van der Stede och Anthony & Govindarajan för att endast vara applicerbara på större organisationer samt för att innehålla otillräckliga verktyg för implementering i praktiken. Vidare resonerar de kring om det finns någon teori eller något ramverk som är optimalt att utforma en organisations ekonomistyrning utefter. De lyfter bland annat fram Mintzbergs modell från 1989 och en modell från Malmi & Brown (2009) vilka i förläningen resulterar i egen modell kallad *the control mix*. Denna modell grundar sig i ett ställningstagande att inget styrningsramverk är överlägset något annat och att valet av vilka verktyg och element som tillämpas i praktiken är kontextberoende. De skiljer även på från vems perspektiv man studerar ekonomistyrningen beslutsfattarna som har till uppgift att styra sannolikt förespråkar andra metoder än de som blir styrda. I vissa sammanhang kan även olika styrformer motarbeta varandra. Det kan till exempel finnas en inkongruens mellan kulturell styrning och formell planering, då strategiska beslut såsom att varsla anställda kan komma att påverka organisationens interna kulturella värderingar i en ej önskad riktning. (Nilsson, Olve, & Permant, 2011)

## 4. EMPIRI

---

*I denna del av rapporten kommer den data som samlats in genom intervjuer, deltagande observation och med hjälp interna dokument att presenteras. Syftet är att ge läsaren en djupare inblick i fallföretaget och den omvärld de verkar i.*

MedFrance har sedan tidigt 90-tal varit ansvariga för distributionen av MedSwedens produkter i Frankrike. Detta innebär att man ansvarat för marknadsföring, försäljning, utbildning, administration och logistik på denna marknad. MedFrance ansvarar även för dessa aktiviteter i de fransktalande länderna Algeriet, Marocko och Tunisien. Dessa marknader utgör dock en väldigt liten del av omsättningen och är därför av sekundär prioritet vid utformningen av företagets strategi och ekonomistyrning. (MedFrance Business plan, 2011)

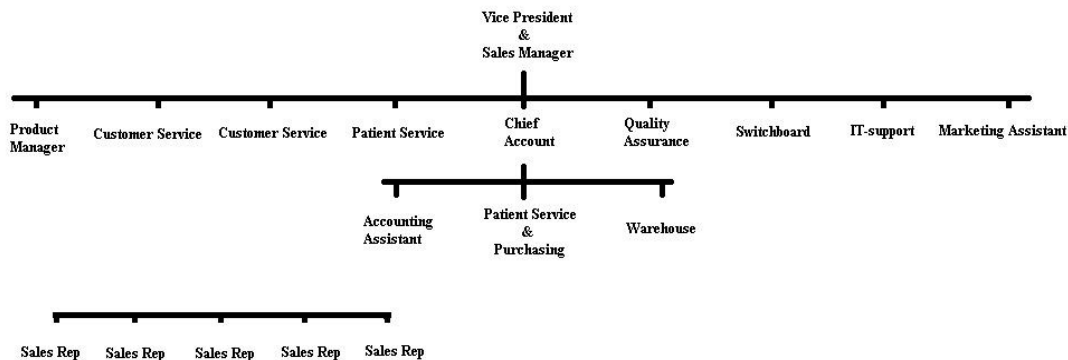
Vid förvärvstillfället utgjorde MedSwedens egna produkter ca 85 % av den förvärvade divisionens omsättning. De övriga produkterna är tredjepartsprodukter. Dessa produkter tillhör kategorin Tracheostomy-care och är till för trakeostomerade patienter. Detta ingrepp är inte kopplat till larynx cancer, vilket innebär att detta klassificeras som ett kundsegment för sig. (VD, 2011)

I Frankrike har konceptet att använda en röstventil inte haft samma genomslagskraft såsom i exempelvis Sverige, Tyskland och Holland där en röstventil idag är det vanligaste hjälpmedlet för laryngektomerade patienter. Även användningen av de lungrehabiliterande produkterna (Fukt-och Värmeväxlare med tillbehör) används ej i större utsträckning. Det finns idag 216 franska vårdenheter som behandlar ÖNH-cancer däribland 50 stycken som genomför detta ingrepp (total laryngektomi). Dessa vårdenheter är fördelade över hela landet. (Produktchef, 2011)

### 4.1 Organisationsstrukturen

Idag har MedFrance 18 anställda varav 13 är stationerade på kontoret i Paris. Dessa utgörs av en verkställande direktör, en economichef, en ekonomiassistent, en produktchef, fem regionala säljare, två kundserviceanställda, två patientserviceansvariga, en inköpare, en lagerhanterare, en receptionist, en kvalitetsansvarig och en IT-ansvarig positionerade enligt

nedan.



Nedan följer en sammanfattning av ett antal av de anställdas arbetsuppgifter och ansvarsområden.

Position	Ansvarsområde
Ekonomichef	Ansvarar för den löpande redovisningen, förser ledningen med relevant finansiell data som ligger till grund för beslutstagande. Står för budget prognoser samt finansiell analys av utfall och avvikelser. Ansvarig för skattedeklaration och övriga ekonomiska kontrolluppgifter.
Patientservice	Registrera ordar. Svarar på frågor och ger information till patienter per telefon. Ansvariga för att produktinformation ska nå ut till användarna. Ansvarsområde ej individuellt, definierat för hela avdelningen.
Kundservice	Ansvarar för kommunikationen med sjukhus och home-care företag, det vill säga övriga kunder.
Inköpare	Har kännedom om lagernivån och upprättar forecasts samt utför beställningar.
Regional säljare	Står för försäljning samt utför regional marknadsundersökningar och administrerar över regionala databaser.
Produktchef	Genomför produktutbildningar för patienter, sjukhus, läkare, sjuksköterskor. Genomför omvärldsanalyser genom att bevaka forskning inom ÖNH. Samt ger kliniska råd till patienter.
Kvalitetsansvarig	Hanterar klagomål och reklamationer.

Källa: (Ekonomichef, 2011)

## **4.2 Marknaden**

I den senaste mätningen som utfördes under 2011 av Boston Consulting Group så uppgick antalet i Frankrike bosatta laryngektomerade patienter till ca 9500. Under det senaste året har 1400 ingrepp (total laryngektomi) gjorts och den siffran uppskattas förbli konstant de kommande åren, då det i dagsläget finns ett begränsat antal alternativa behandlingar. (MedFrance Business plan, 2011)

MedFrance säljer sina produkter direkt till sjukhus, patienter, apotek och home-care företag. Något mindre än hälften av de franska patienter som idag genomgår en total laryngektomi förses med och fortsätter använda en röstprotes. Här finns det enligt VD:n en stor potential. Andelen användare förväntas dessutom öka.

Idag finns det drygt 15 000 logopeders och 2 600 ÖNH-läkare. MedFrance arbetar aktivt för att öka och förbättra kommunikationen och samarbetet med dessa. (MedFrance Business plan, 2011)

### **4.2.1 Konkurrenssituationen**

Inom kategorin röstproteser har MedFrance idag 89 % av de nationella marknadsandelarna. Däremot är man inte lika dominant inom kategorin fukt- och värmeväxlare med ”attachment products” (60 % av marknadsandelarna) då man har en stark konkurrent. Utav de patienter som idag har en röstprotes väljer cirka en tredjedel att använda sig av en fukt- och värmeväxlare. (MedFrance Business plan, 2011)

Kritiska framgångsfaktorer är att ha möjligheten att möta patienten omedelbart efter operationstillfället samt att kunna göra en uppföljning hemma hos patienten. (Produktchef, 2011) VD:n menar att detta kompliceras av de legala aspekterna som hindrar ett sjukhus från att meddela ett företag om en förestående operation. En säljare får heller inte genomföra hembesök hos patienterna. Konkurrenten har kommit runt detta genom att anställa laryngektomiserade patienter som tekniska rådgivare. Dessa besöker patienter och sjukhus med förevändningen att de utbildar och rådgör. MedFrance bedömer att denna (indirekta) försäljningskanal, för konkurrentens del, bidragit till starkare patientrelationer och en ökad försäljning.

#### 4.2.2 Relationer till de definierade målgrupperna

MedFrance har i sin businessplan definierat tre målgrupper för den framtida strategin.

- ÖNH-läkare som idag inte använder sig av röstproteser.
- Patienter, patientföreningar och anhöriga.
- Vårdpersonal (logopedier, sjuksköterskor, home-care personal).

Utav de 15 000 logopederna som är verksamma i Frankrike så arbetar idag runt 500 med röstrehabilitering. Utav dessa 500 logopedier är cirka hälften anslutna till ett nationellt förbund som MedFrance etablerat ett samarbete med. Detta samarbete inkluderar främst utbildning och så kallade work shops som fokuserar på användning och skötsel av produkterna.

För att få en ökad kunskap inom laryngologi samt förbättra relationer till sjukhus, logopedier och patienter har företaget valt att rekrytera en legitimerad logoped till posten produktchef. Idag är det produktchefen som är ansvarig för information och utbildning av vårdpersonal och patienter. Arrangera utbildningar anses vara viktigt för att öka kännedomen kring produkterna och patienternas behov. Då sjukvårdspersonal ofta gör uppföljningar långt efter operationstillfället så fungerar detta även som en försäljningskanal. Detta då det visats att antalet produktrekommendationer till patienter ökar i takt med logopeders kunskap inom området. (Produktchef, 2011)

*”Det är viktigt att utbilda sjukvårdspersonalen kring produkterna och de laryngektomerade patienternas behov. Detta ökar sannolikheten att det görs en uppföljning och att patienterna förses med de rätta rehabiliteringsverktygen.”*

*Produktchef MedFrance*

I linje med ovan nämnda aktiviteter undersöker man även möjligheten att utöka samarbetet med patientföreningar i form av bättre och mer frekventa utbildningar till ett större urval medlemmar. Syftet med detta är att föreningarna i större utsträckning än i dag skall hjälpa MedFrance med uppföljning av patienterna i deras hemmiljö. Denna aktivitet ingår redan i patientföreningarnas uppgifter. Dessa föreningar är stiftelser och får inte bedriva handel eller fakturera uppdragsgivare. Då Medical France, på grund av legala aspekter som avser reglering

av säljbesök i hemmiljö, inte kan göra en dylik uppföljning hos patienten i dennes hemmiljö, är ett sådant utökat samarbete intressant. (VD, 2011)

Detta är positivt för alla parter: patienten, föreningen och MedFrance. Samarbetet skulle innebära att medlemmar i patientföreningar som använder företagets produkter skulle utgöra en ny informationskanal genom att stå för utbildningar som informerar om produkternas funktioner och hur dessa underhålls. I utbyte skulle de ideella föreningarna erhålla ett utökat finansiellt stöd till verksamheten av MedFrance, exempelvis genom att finansiera annonser, tryck och distribution av medlemstidningar. Det är emellertid viktigt att understryka att MedFrance inte kan ställa några krav på föreningen. De gör bara sådant som slutligen gynnar medlemmarnas/patienternas livskvalitet. (VD, 2011)

#### **4.3 Styrning från moderbolaget**

På frågan om vilka element i verksamheten som ur MedFrances perspektiv upplevs vara tydligast styrda från moderbolaget erhöles från VD:n följande punkter:

- Val av patientsegment och produktsortiment är tydligt definierade centralt. Detta ter sig naturligt då dotterbolagen är säljbolag och ej bedriver någon egen forskning och produktion.
- Det fattas ej heller några självständiga beslut kring att starta upp kliniska studier, det vill säga oberoende studier som utvärderar på patienter de påstådda produktfördelarna – ofta i jämförelse med en alternativ metod. Här ges från moderbolaget tydliga riktlinjer avseende val av produkt, tänkbart land och på vilket sjukhus studien skall genomföras samt att studien skall vara användbar internationellt.
- MedFrance övergripande strategiska planeringen och budgeteringen styrs genom strama riktlinjer från moderbolaget. En något tydligare beskrivning på hur detta är utformat kommer att ges med hjälp av ekonomichefen längre fram i rapporten.

#### **4.4 Intranätet**

MedFrance använder sig av ett intranät (privat datanätverk) där respektive anställd använder sig av en personlig inloggning. Denna inloggning begränsar vissa behörigheter och ser till att den anställde endast har tillgång till de processer som denne är ansvarig över. Exempelvis har



inte patientservicen behörigheten att betala en faktura trots att de arbetar i samma mjukvara som ekonomiavdelningen. Detta kontrollverktyg hjälper även organisationen att loggföra utförda handlingar så att dessa kan spåras tillbaka till rätt person i organisationen.

Behörigheternas utformning bestäms av ledningen och administreras av den IT-ansvarige. (Ekonomichef, 2011)

#### **4.5 Rutinbeskrivningar**

För att underlätta arbetet för de anställda så har arbetsuppgifterna tydliggjorts genom interna rutinbeskrivningar. Dessa beskrivningar ligger tillgängliga för samtlig personal på intranätet. Detta handlar främst om att klargöra respektive anställds arbetsuppgift samt att ge en klar bild av kollegors ansvarsområde. Ytterligare en fördel är att detta system underlättar vid upplärning av ny personal. Dessa rutinbeskrivningar granskas regelbundet och revideras i takt med att arbetsprocesserna utvecklas.

Ett exempel på en rutinbeskrivning är den som beskriver processen för arkiveringen av patienters remisser. Från det att företaget mottager en patientorder innehållande en läkarremiss beskrivs varje enskilt steg i arkiveringsprocessen. Under slutet av dagen så ansvarar patientservicen för att varje enskild remiss skannas och sparas ned digitalt på intranätet i respektive patients mapp. Vid beställning från en ny patient ansvarar samma enhet för att förse denne med ett patientnummer. Detta nummer består av sju siffror där de första två representerar departementet där patienten är folkbokförd. Vid namngivning av de scannade filerna är det viktigt att dessa stämmer överens med den faktura vars produktremiss avser. Denna arkivering görs då företaget har en legal skyldighet att kunna redovisa de senaste 730 dagarnas ordrar samt att den digitala tillgängligheten underlättar vid oväntade fel i ersättningar från hälsovårdsmyndigheter. (Medfrance intranät)

#### **4.6 Rekrytering**

Vid rekrytering av en högre befattning använder sig MedFrance av externa rekryteringsföretag. I ett sådant fall deltar även moderbolaget i processen. Här samarbetar man avseende beskrivning av profil samt i slutintervjuer med de utvalda kandidaterna. Detta

sker just nu i den pågående rekryteringsprocessen av en ny ekonomichef. MedFrance VD rekryterades internt från moderbolaget i Sverige i samband med förvärvstillfället.

Rekrytering av andra befattningar görs först via annonsering för att sedan ta fram ett urval av lämpliga kandidater som går vidare till en personlig intervju. Denna intervju görs av VD:n tillsammans med anställda inom den avdelning som tjänsten avser. Detta görs för att försäkra sig om att kandidaten passar väl in i sitt framtida team.

Att de anställda deltar i rekryteringsprocessen minskar även risken för framtida friktioner vid diskussion kring den valda kandidatens kompetens. Av VD:n får samtliga nyanställda en introduktion av företaget, historik, strategi, mål och företagets värderingar. Grundutbildning avseende produkter och användningsområden ges av produktchefen. Vissa befattningar får även en specialiserad utbildning då de under några dagars period vistas hos moderbolaget i Sverige.

MedFrance överväger att förstärka sin organisation samt sin relation till externa intressenter såsom sjukhus, logopedier och ÖNH-systrar genom att anställa ytterligare en logoped. Detta skulle innebära att företaget skulle kunna genomföra ännu fler utbildningar och workshops, samt skapa möjlighet att genomföra utvärderingar på ett större antal patienter. (VD, 2011)

#### **4.7 Prestationsmätt**

Finansiellt fokuserar MedFrance på EBIT och omsättning. Utöver detta genomförs regelbundna mätningar av marknadsandelar. Syftet med detta är att kunna prioritera vilka områden som investeringar ska genomföras på. (MedFrance Business plan, 2011)

Relativt stark fokus läggs på icke-finansiella prestationsmätt. Kundnöjdhetsmätningar genomförs årligen och den som är ytterst ansvarig för genomförande och administration av dessa är produktchefen. Enkäter skickas ut till patienter där frågor ställs angående MedFrance produkter och huruvida dessa lever upp till förväntningarna och förbättrar deras livskvalitet. Data samlas in och utifrån denna ges feedback till berörda avdelningar lokalt eller hos moderbolaget, exempelvis FoU avdelningen. Liknande typ av nöjdhetsmätningar genomförs gentemot sjukhus genom att kontakta inblandade läkare och logopedier. Frågor ställs här om utförandet av inoperation och utbyte av röstventiler samt kring produktens funktionalitet. Mätningar genomförs även på antal reklamationer och kundklagomål. (Produktchef, 2011)

Vidare mäts säljarnas resultat såväl individuellt som i grupp i finansiella termer. Vid kundbesök upprättas besöksrapporter, vilka ligger till grund för utvärdering, av säljare alternativt produktchefen. På logistiknivå mäts antal utförda ordar per dag, såväl registrerade som levererade. (VD, 2011)

#### **4.8 Ersättningar**

Säljarnas ersättning består idag av en fast lön samt en individuellt resultatbaserad kommission, där även försäljning av utvalda produkter resulterar i en extra bonus. Här finns det tydligt definierade och mätbara mål. Detta i kombination med att de anställda har en möjlighet att påverka hur väl målen uppnås gör det till ett lämpligt område att tillämpa rörlig ersättning. De utvalda produkterna anses vara nyckelprodukter och väljs ut av VD:n. Varje år arrangeras även en intern försäljningstävling bland säljarna. Vinnaren belönas med en sedan tidigare bestämd monetär ersättning.

Produktchefen har en fast ersättning samt en rörlig ersättning. Denna rörliga ersättning är till skillnad från säljarnas försäljningsbonus baserad på antal utförda aktiviteter. En aktivitet är i detta fall utbildningar för logopedier, sjuksköterskor, patientföreningar och läkare. I framtiden kommer dock utformningen av denna bonus att ändras då moderbolaget har en strikt policy vilket innebär att ingen bonus i organisationen ska baseras på något annat än finansiella resultat. Således kommer inga bonusar baserade på icke-finansiella nyckeltal att användas i framtiden.

Bonus tillämpas även för ledningen. VD:s bonus baseras på hur väl MedFrance uppnår det budgeterade finansiella resultatet samt på omsättningen. Denna bonus är utformad av moderbolagets CEO och styrelse.

Samtliga rörliga ersättningar som beskrivs under intervjun betraktas som monetära. Då ämnet tas upp hävdar VD:n att det idag inte finns en uttalad policy kring användning av icke-monetära ersättningar inom MedFrance. (VD, 2011)

#### **4.9 Strategisk planering och budgetering**

Den strategiska planeringen görs av MedFrance själva, men måste vara i linje med koncernens övergripande strategi. Vid avvikelser från den övergripande strategin krävs en avvägning av för- respektive nackdelar. Detta måste dotterbolagschefen förankra med sin överordnade i moderbolaget.

*”Vi gör den strategiska planeringen själva men den skall vara i linje med gruppens övergripande strategiska mål. Om vi vill ha specialprodukter, specialtjänster eller säljredskap måste dessa motiveras med en Profit & Loss analys.”*

*VD, MedFrance*

MedFrance budget bestäms i samråd med moderbolaget men utifrån tydliga riktlinjer. Uppföljningen av budget och målsättningar sker genom månatliga rapporter från dotterbolagschefen till moderbolaget. Varje kvartal görs där utöver en skriftlig uppföljning avseende övriga mål för innevarande år. (VD, 2011)

#### **4.10 Inköp**

Den absolut största delen av det erbjudna produktsortimentet köps in från det svenska moderbolaget. Vid internprissättning baseras priset på ett uppskattat marknadspris och det ges utrymme för en genomsnittlig marginal för en distributör eller dotterbolag. Samma metod tillämpas gentemot samtliga dotterbolag inom koncernen då moderbolagets produkter köps in för ett bestämt internpris.

*”Dotterbolag och distributörer köper idag in för samma pris. Medicinteknik AB har enligt praxis utgått från ett marknadspris och en rimlig distributörmarginal vid prissättningen.”*

*VD MedFrance*

Baserat på försäljningsstatistik och forecast så etableras lagernivåer där MedFrance tar hänsyn till leveranstider från moderbolaget samt de övriga leverantörerna. Utefter detta bestäms beställningspunkter för respektive produkt. Inköpsprocesserna kan variera då beställningsvillkoren, handelsvalutorna etc. skiljer sig åt vid handel med externa organisationer. (VD, 2011)

#### **4.11 Försäljningsprocessen**

I slutet av det kirurgiska ingreppet under en total laryngektomi placeras en röstprotes, inköpt av sjukhuset, av en läkare. Tillsammans med denna röstprotes får även patienten ett recept av läkaren för att kunna hämta ut fukt- och värmeväxlare och andra tillbehör. (Patientguide, MedSweden)

Detta recept skickas tillsammans med patientens sjukförsäkringsintyg till MedFrance som ser till produkterna levereras hem till dörren. Dessa dokument skickas sedan vidare till respektive patients hälsovårdsmyndighet som i sin tur ersätter företaget. När produkterna behöver förnyas är det patientens ansvar att kontakta en läkare för att få sitt recept förnyat. (Patientserviceassistent, 2011)

Det förekommer även att patienter köper tjänsten från olika home-care företag. Detta innebär att dessa företag tar hand om beställningen och leveransen av produkter från MedFrance samt tar på sig ansvaret för ersättningen av patientens respektive hälsovårdsmyndighet. Home-care företagen faktureras av MedFrance vid köptillfället. Patienter kan även välja att köpa direkt från apotek ifall där denne känner sig hjälplös. Likt home-care företagen så faktureras apoteken för samtliga produkter (Patientserviceassistent, 2011). Frånvaron av den alternativa försäljningskanalen E-handel motiveras av VD:n med den komplexa köpprocessen och patienternas höga medelålder.

Sammanfattningsvis är det idag patienterna själva, apotek, sjukhus och home-care företag som beställer produkter från MedFrance.

#### **4.11.1 Prissättning och ersättning från hälsovårdsmyndigheter**

Vid prissättning av produkter utgår MedFrance från i först hand koncernens vinst och marginalkrav men slutpriset är ofta styrt av och baserat på snittet av de ersättningsnivåer (reimbursement levels) som existerar runt omkring i världen.

De beräknade priserna för de ersättningsbara produkterna presenteras sedan för de lokala hälsovårdsmyndigheterna. Det är sedan deras beviljade ersättningsnivåer som bestämmer det slutgiltiga priset. Detta för att MedFrance vill försäkra sig om att patienterna själva inte ska stå för några större kostnader.

Under det senaste året så har MedFrance tillsammans med en inhyrd konsult arbetat för att få de franska hälsovårdsmyndigheterna att öka ersättningen till patienter vid köp av MedSwedens produkter. Bakgrunden är att den nuvarande ersättningsnivån anses vara låg i internationell jämförelse och att den har varit konstant sedan den bestämdes för över 10 år sedan. Utöver detta har man även ansökt om patientersättning vid köp av tillbehör till röstventiler och fukt- och värmeväxlare. Dessa tillbehör täcks av sjukförsäkringen i många andra länder.

Genom kundundersökningar har MedFrance identifierat att mellan ca 5 procent av patienterna idag upplever problem med användningen av företagets standardröstventiler. Detta problem uppkommer på grund av ett undertryck i matstrupen som orsakar ett ofrivilligt öppnande av backventilen i röstventilscylindern. Som lösning på detta problem planerar företaget att introducera en ny röstventil på den franska marknaden förutsatt att de inhemska hälsovårdsmyndigheterna går med på en framtid ersättning vid köp av denna produkt då den antas bli alldeles för kostsam för en privatperson. Till skillnad från tidigare produkter så är denna röstventil utrustad med en allt mer avancerad teknisk konstruktion som bland annat ser till att backventilen hålls stängd med hjälp av magneter. Med denna produkt hoppas man kunna erbjuda ett mer komplett produktsortiment och även bidra till en ökad kundnöjdhet genom att avhjälpa tidigare identifierade brister. (VD, 2011)

## 5. ANALYS

---

*Detta kapitel kommer att analysera den insamlade empirin med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Först kommer analysen utgå ifrån hur ekonomistyrningen är utformad idag, därefter kommer eventuella framtida förändringar att analyseras.*

### 5.1 Element av styrning idag

Nedan följer ett fortlöpande resonemang kring de element av styrning som identifierats inom fallföretaget. Analysen kommer att ligga till grund för den första delen av slutsatsen som presenteras längre fram.

#### 5.1.1 Results controls

Uppfattningen är att *Results controls* tyngst betonar att ledningens prestation ska vara kopplad till belöning. Detta används i fallföretaget då VD:ns bonus är kopplad till finansiellt resultat och omsättning. Vidare tillämpas även prestationsbaserad ersättning gentemot de fem regionala säljarna och produktchefen. Produktchefen är idag den enda inom organisationen vars bonus är kopplad till ett icke-finansiellt prestationsmått, då den är baserad på antalet utförda utbildningar av patienter och sjukvårdspersonal. Ur ett *BSC* perspektiv bör denna aktivitet klassificeras som en *drive measure* under kategorin innovation och utbildning. Att utbildningarna gentemot aktörer i distributionskedjan ligger till grund för en anställds rörliga ersättning visar att MedFrance relation till de tre definierade målgrupperna är av hög prioritet.

MedFrance har enligt Merchant och Van der Stedes teori (2007) de ideala förhållandena för tillämpa resultatbaserade ersättningar. Detta då prestationsmått som ligger till grund för dem är tydligt definierade och mätbara samtidigt som de anställda har möjlighet att påverka utfallet.

Vidare menar Merchant och Van der Steede (2007) att belöning bör bygga på den direkta prestationen och inte på faktorer såsom lojalitet. Även utifrån denna aspekt ligger idag fallföretagets styrning i linje med teorin. Dock är fallföretaget uppköpt sommaren 2010 och har därmed nyligen intagit sin nuvarande form. Därför kan det inte uteslutas att lojalitet i framtiden kan komma att premieras genom ersättning. Här motverkar styrformerna *Results*

*controls* och *Cultural controls* varandra då ett av dem vanligaste verktygen för att uppnå delaktighet är att premiera lojalitet med aktiebaserade ersättningar. Detta är ett fall som skulle kunna exemplifiera Nilsson, Olve och Permants (2011) tes om att olika styrformer i vissa sammanhang kan motverka varandra.

### 5.1.2 Action controls

*Action controls* uttrycks inom fallföretaget i både fysiska och administrativa begränsningar. Ett exempel på tillämpning av administrativ begränsning är att det krävs behörighet för att få tillgång till företagets intranät. Genom personliga inloggningsuppgifter ges även ytterligare restriktioner, exempelvis att en anställd endast har tillgång till de processer som den ansvarar över. Fysiska begränsningar tillämpas även på så vis att obehöriga inte har tillträde till delar av byggnadskomplexet såsom lagerlokalerna.

MedFrances interna rutinbeskrivningar placeras inom underkategorin förundersökning. Dessa behandlas på liknande sätt som beskrivs i teorin då de regelbundet granskas och revideras. De får även anses vara omfattande då många processer, till exempel den för telefonsamtal med patienter, beskrivs in i minsta detalj.

Vidare lägger fallföretaget stort fokus vid budgetering och dess uppföljning. Modellen för utformningen av budgeten får anses vara *top-down* inriktad då VD:n och ekonomichefen framarbetar denna i samverkan med moderbolaget. Anthony och Govindarajan (2007) förespråkar i många fall ett inslag av *bottom-up* vid budgetarbete för att uppnå faktorer som delaktighet och god kännedom om enskilda aktiviteter. Däremot menar Nilsson, Olve och Permant, (2011) att teorin främst är applicerbar på större organisationer medans MedFrance klassificeras under EUs definition för *Small and Medium Sized Enterprises*. De nämner även att åsikten om vilka styrmedel som i kontexten är mest lämpliga beror på vems perspektiv frågan studeras utifrån. Ur moderbolagets perspektiv hade budgetarbetet möjligen betraktats som *bottom-up*, då det helägda distributionsbolaget får vara med och konstruera budgeten. Vidare anses budgetuppföljningen vara stram. Till grund för detta påstående ligger huvudsakligen de ekonomiska rapporterna som görs på månadsbasis samt faktumet att samtliga anställdas bonusar (förutom produktchefens) baseras på finansiella resultat.

Utöver budgeten har MedFrance även en väl utarbetad strategisk plan. Författarna har fått ta del av denna ”*Business plan 2012*” som beskriver företagets verksamhet, vision och mål på så



väl lång som kort sikt. Denna innefattar en kortare finansiell information bestående av föregående års utfall och nästkommande års prognoser, men tyngdpunkten ligger på kvalitativ information om företaget och dess omvärld. Även den strategiska planen utformas efter riktlinjer från moderbolaget. Som tidigare nämnt i empirin måste utvecklingar från den övergripande strategin kommuniceras och motiveras till moderbolaget.

*Action accountability* innebär att de anställda ska kunna kopplas till sina respektive handlingar. En oöverlagd slutsats, som kan tolkas ligga i linje med Nilsson, Olve och Permants (2011) resonemang, är att detta är enklare att genomföra i en mindre organisation likt MedFrance. Denna styrform manifesteras i fallföretaget genom de tydligt beskrivna ansvarsfördelningarna samt av de restriktioner som behörighetssystemet utgör. Respektive anställds ansvarsområden finns även tydligt kommunicerade på intranätet. Genom detta är såväl de egna som andra anställdas arbetsuppgifter kända, något som tillför en social dimension till styrningsmedlet. Vidare finns det även möjligheter att spåra utförda handlingar i företagets programvara tack vare de individuella inloggningsuppgifterna.

### **5.1.3 Personnel controls**

Inom denna styrform återfinns en tydligt utformad strategi vid rekrytering av ny personal. En medveten metod här är att fallföretaget använder sig av olika processer beroende på vilken typ av tjänst som ska tillsättas. Vid rekrytering av en tyngre tjänst t. ex VD, ekonomichef eller produktchef anlitas ett externt rekryteringsföretag. I ett sådant fall är även moderbolaget involverade i processen.

*”Vid rekrytering av ny ekonomichef använder vi ett headhuntingföretag. I en del fall kan den här tjänsten kosta ett antal månadslöner.”*

*VD MedFrance*

Vidare låter organisationen de befintliga anställda som arbetar inom avdelningen som tjänsten avser delta i intervjuandet av kandidaterna. Något som sannolikt leder till minskad risk för framtida friktioner samt skapar en känsla av delaktighet i organisationen som sannolikt även

kan påverka den upplevda kulturen. Sammanfattningsvis blir intrycket att företaget tillämpar en relativt stram styrning i detta avseende.

Målsättningen är att en grundläggande internutbildning ska ges till samtliga nyanställda i organisationen. Fokus på att samtliga anställda ska ha en grundläggande förståelse för företaget och dess produkter är en faktor som bidrar till att skapa ytterligare delaktighet och även målkongruens inom organisationen. Dessutom ges mer specialiserade utbildningar fortlöpande för de positioner som anses vara i behov av detta. Här är ett område där produktchefen, som ansvarig utbildare, innehar en nyckelposition.

## **5.2 Element av styrning inom framtida förändringar**

Följande avsnitt analyserar de krav som ställs på ekonomistyrningen vid eventuella framtida förändringar i företagets verksamhet och distributionskanaler. Denna del av analysen ligger dels till grund för den senare delen av slutsatsen men även för de rekommendationer som kommer att presenteras till fallföretaget längre fram i rapporten.

### **5.2.1 Results controls**

Produktchefens genomförda utbildningar syftar till att utveckla relationer till sjukhus och vårdpersonal samt generera en ökad försäljning via dessa kanaler. Att produktchefens bonus är baserad på relationsstärkande aktiviteter kommunicerar till resten av organisationen vikten av långvariga samarbeten med de tre målgrupperna som finns definierade i den framtida strategin. En metod som i linje med Nilsson, Olve och Permant (2011) resonemang bör öka strategikongruensen.

Då det däremot inte kan säkerställas någon korrelation mellan prestationsmålet som ligger till grund för produktchefens rörliga ersättning och företagets finansiella resultat så strider denna bonus mot moderbolagets bestämmelser. En djupanalys av MedSwedens strategiska styrning ligger utanför denna rapport, därför betraktas detta beslut som definitivt. Fördelarna med att uteslutande basera ersättning på finansiella nyckeltal är dels den uppenbara kopplingen till resultatet men även att det inte finns något inslag av subjektivitet i bedömningen (Merchant & Van der Stede, 2007). Nackdelarna är att det finns risk för kortsiktigt tänkande och manipulation av finansiell data (Kaplan & Norton, 1996). En framtida utmaning för

MedFrance blir därför att utforma en bonus för produktchefen som går i linje med moderbolagets policy men ger fortsatt incitament till att bedriva utbildningar och bygga strategiska relationer längst företagets distributionskanaler. Detta beslut begränsar företagets utrymme att bedriva fortsatt utveckling av *Results controls* i form av bonusar baserat på annat än finansiella mått. Initialt har författarna fört en intern diskussion kring att rekommendera implementering av monetära bonusar kopplade till de kundnöjdhets mätningar som genomförs på årsbasis. Nu när kännedom om denna restriktion finns får detta utelämnas från rekommendationerna.

Fallföretaget tillämpar och mäter trots den nämnda restriktionen, i linje med Gibbs et.als (2009) rekommendationer, ett flertal prestationsmått. Risken är att de olika kundnöjdhetsmåten blir åsidosatta då de saknar en direkt koppling till de anställdas ersättning. En framtida utmaning blir då är att bibehålla fokus på dessa prestationsmått i styrningssystemet. Metoder för att uppnå detta är att tydligt påvisa korrelationen mellan dessa nyckeltal och det finansiella resultatet. En lösning till detta kan vara att tillämpa någon typ av icke-monetär bonus som är kopplad till dessa. Forskning visar att dessa typer av belöningar i många fall har minst lika god effekt som monetära ersättningar (Merchant & Van der Stede, 2007).

Enligt VD:n på MedFrance finns ingen uttalad strategi för användning av icke-monetära ersättningar. Däremot har författarna genom deltagande observation identifierat att den mest framgångsrika säljaren får privilegiet att representera företaget på såväl nationella som internationella mässor. Genom att belysa detta som en bonus ges ett tydligare incitament till säljarna att leverera goda prestationer. Säljarnas bonussystem bör vidare vara utformat på ett sätt som skapar incitament att teckna så långa avtal som möjligt (Nilsson, Olve & Permant, 2011). Långsiktighet vid utformning av rörlig ersättning baserat på prestationsmått är något som även Gibbs et.al (2009) samt Kaplan och Norton (1996) förespråkar.

### **5.2.2 Action controls**

Styrformen *Action controls* tillämpas även gentemot ledningen. Detta kan göras genom att ägarna (här moderbolaget) via styrelsen ger tydliga riktlinjer och restriktioner som begränsar ledningens handlingsutrymme. Vilket i linje med Fraiser's (1999) resonemang görs i syfte att uppnå målkongruens inom den fysiska distributionskanalen. Ett tydligt exempel på detta är

den framtida förändringen om att endast tillämpa bonusar som är baserade på finansiella resultat. Här finns en inkongruens mellan användning av *Results controls* och stram *Action controls* då den förstnämnda styrformen kräver att ledningen ges tillräckliga befogenheter för att kunna styra den situation och de resultat som de sedan hålls ansvariga för. Ytterligare ett fall där två styrformer motverkar varandra.

Författarna har inom denna styrform identifierat en möjlighet att genom ansvarsfördelning kunna effektivisera arbetet för patientservicen. Denna rekommendation behandlar hanteringen av inkommande samtal från patienter och presenteras mer utförligt längre fram i rapporten.

Den sista kategorin som teorin om *Action controls* behandlar frågan huruvida företag har tillräckligt med personal och resurser för att tillgodose intressenters behov. Om insikten att personalresurserna är otillräckliga ska möjligheterna till nyrekrytering undersökas inom ramen för *Personel controls*.

### **5.2.3 Personnel controls**

MedFrance för idag en diskussion om att anställa ytterligare en logoped till organisationen. Denna eventuella nyrekrytering resulterar i att antalet utförda utbildningar ökar och att relationerna till sjukvården och patienter sannolikt förbättras. Ytterligare en resurs med god klinisk kännedom är till nytta i den pågående debatten gällande ersättningsnivåer med hälsovårdsmyndigheter och underlättar relationsbyggandet längs distributionskanalen. Att studera den rådande situationen i förhållande till strategin och sedan omsätta detta i en diskussion kring en nyrekrytering bör betraktas som en metod inom ramen för styrningsformen *Personel controls*.

## 6. SLUTSATS OCH VIDARE FORSKNING

I detta kapitel presenteras rapportens slutsatser, studiens överförbarhet samt förslag på vidare forskning.

### 6.1 Slutsats

I tabellen nedan sammanfattas de element av styrning som identifierats vid den genomförda analysen av fallföretaget.

Styrningsform	Element idag	Element i framtiden
<b>Results controls</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rörliga ersättningar baserade på finansiella nyckeltal</li><li>• Rörlig ersättning baserad på icke-finansiella nyckeltal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koppla samtliga rörliga ersättningar till finansiella nyckeltal</li><li>• Icke-monetär bonus kopplad till prestationsmätt</li></ul>
<b>Action controls</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Budgetering och uppföljning</li><li>• Förundersökning</li><li>• Administrativa &amp; fysiska begränsningar</li><li>• Strategisk plan</li><li>• Action accountability</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ökad action accountability vid kundkontakt</li></ul>
<b>Personnel controls</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för rekrytering</li><li>• Internutbildning för nyanställda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nyrekrytering</li></ul>
<b>Cultural controls</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ”Don’t go there”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se ”6.3 Vidare forskning”</li></ul>

#### 6.1.1 Styrningselement inom dagens organisation

Genom den deltagande observationen, genomförda intervjuerna och med hjälp av de dokument som författarna har fått ta del av har tydliga element av styrning genom *Results*

*controls*, *Action controls* och *Personel controls* identifierats. Några medvetna strategier för att direkt påverka den kulturella styrningen har ej identifierats.

Slutsatsen är att det styrmedel som huvudsakligen tillämpas i distributionsbolag är *Action controls*. Slutsatsen motiveras med att samtliga anställdas handlingar är begränsade på ett flertal plan i form av ytterst tydliga instruktioner och bestämmelser för hur olika arbetsprocesser ska genomföras. Detta innefattar allt från produktchefens utbildningar till säljarnas försäljningsmetoder. Element av denna styrform uttrycks även genom de relativt strikta riktlinjer som bestämts av moderbolaget. Här genomförs dessutom regelbundna utvärderingar av företagets aktiviteter och resultat. Sammanfattningsvis manifesteras *Action controls* genom såväl fysiska som administrativa begränsningar, stramt budgetarbete, strategisk planering samt tydliga ansvarsfördelningar.

*Results controls* tillämpas i form av att rörliga monetära ersättningar betalas ut till VD, produktchef samt företagets fem säljare. Produktchefens ersättning skiljer sig från övriga då den är baserade på icke-finansiella nyckeltal.

*Personel controls* återfinns i de metoder som används vid rekrytering och utbildning av ny personal. Fallföretagets syfte med denna typ av styrning är att klargöra vad som förväntas av de anställda samt säkerställa att de har de rätta förutsättningarna.

### **6.1.2 Styrningselement inom framtidens organisation**

En tydlig förändring är den som kommer att ske i utformningen av *Results controls*. Samtliga rörliga monetära ersättningar kommer härnäst att baseras på finansiella nyckeltal för att stämma överens med moderbolagets policy. Här föreslås att företaget undersöker möjligheterna att implementera icke-monetära ersättningar i verksamheten. Sådana ersättningar möjliggör för fallföretaget att kunna belöna prestationer kopplade till icke-finansiella nyckeltal utan att strida mot moderbolagets policy.

För att i framtiden kunna erbjuda en fortsatt god service till patienter och övriga intressenter föreslås inom ramen för *Action controls* tydligare definierade ansvarsområde inom vissa delar av organisationen, i detta fall patientservicen. Detta för att erhålla en ökad *action accountability*. Denna åtgärd är enligt ställningstagandet i analysen enklare att genomföra i en mindre organisation likt fallföretaget.

För att kvalitetssäkra kompetensen inom personalstyrkan krävs att företaget inom ramen av *Personnel controls* regelbundet undersöker behovet av nyrekryteringar.

Konkreta förslag på hur fallföretaget i praktiken kan implementera de ovan nämnda styrelementen presenteras i kapitlet rekommendationer.

## **6.2 Studiens överförbarhet**

Då studierna är utförda inom en relativt specifik och komplex bransch kan det uppstå svårigheter vid en eventuell dekontextualisering. Författarna har konsekvent strävat efter att utgå ifrån fenomenet distributionsbolag. Detta i syfte att optimera studiens överförbarhet samt bibehålla uppsatsen inom ramen av en akademisk uppsats och undvika en alltför konsultliknande rapport.

Sammanfattningsvis hävdar författarna att analysen och slutsatsen i denna rapport i viss utsträckning kan överföras till distributionsbolag i andra kontext. Det är dock i slutändan upp till läsaren att avgöra vilka element ur rapporten som denne anser är lämpliga att applicera på andra sammanhang.

## **6.3 Vidare forskning**

Att den kulturella aspekten inte tagit en större roll i rapporten beror inte på att den anses vara irrelevant. Vid en av intervjuerna som genomfördes med den verkställande direktören så klargjordes det tydligt att området är så pass komplext och omfattande att detta är en rapport i sig. Till vidare forskning föreslås således studera organisationskulturen inom multinationella distributionsbolag. Med utgångspunkt i Hofstedes teorier finns det här potential för en vidare fördjupning.

*”Don’t go there.”*

*VD MedFrance svar på frågan om hur han upplevde företagskulturen.*

## 7. REKOMMENDATIONER

---

*Rapporten avslutas här med ett antal rekommendationer riktade till fallföretaget. Till skillnad från analysen befinner sig dessa rekommendationer utanför den teoretiska referensramen och grundar sig enbart i författarnas tolkning av den insamlade empirin.*

Det kommer att ställas krav på relationerna till patientföreningarna för att MedFrance ska kunna uppnå sina framtida mål. Ställningstagandet grundas i uppfattningen av VD:ns egna ord samt den inkongruens som finns mellan fallföretagets nuvarande samarbete med patientföreningar och den vision som de anställda förmedlat. Produktchefen innehar som legitimerad logoped en nyckelposition avseende relationsbyggande med aktörerna längst denna distributionskanal. Dennes arbetsuppgifter bör därför värdesättas högt för att öka sannolikheten av ett framgångsrikt genomförande av den framtida strategin. Här rekommenderas det att den föreslagna anställningen av ännu en logoped genomförs.

För att ytterligare stärka relationen till patienterna föreslås att MedFrance studerar och analyserar möjligheten att imitera konkurrentens unika försäljningskanal, att anlita laryngektomerade patienter som tekniska rådgivare. Dock har fallföretaget av moraliska skäl ställt sig tveksamma till att anställa laryngektomerade patienter för att kringgå den legala aspekten. En alternativ lösning är därför att utveckla samarbetet med och utbildning av patientföreningar och få dem att göra fler patientbesök.

MedFrance bör även se över möjligheterna till uppdelning av ansvarsområden inom patientservicen. Detta skulle innebära att respektive anställd ansvarar för sin egna tilldelade region. En sådan förändring skulle leda till en bättre och effektivare service. Detta motiveras med att om all kontakt med en patient hålls av en anställd leder även det med hög sannolikhet till en allt starkare och personligare relation. Förslaget är att redan i telefonväxeln be patienten att ange sin tillhörande region.

En ytterligare uppdelning av ansvarsområden är genomförbar förutsatt att en ny logoped anställs. Förslaget innebär en geografisk uppdelning mellan de två logopederna som nu kommer att finnas inom företaget. Även en uppdelning av produktchefskapet mellan egentillverkade respektive distributörprodukter skulle kunna leda till ytterligare fokusering.



För att inte strida mot moderbolagets bestämmelser måste MedFrance se över den rörliga ersättning som utbetalas till produktchefen. Här föreslås en rörlig monetär ersättning baserad på hela säljkårens prestation. Detta då det antas finnas en korrelation mellan produktchefens aktiviteter och säljarnas prestation i respektive region.

# Referenslista

---

## Skrivna källor

VD. (2011 йил 25-11). Intervju med MedFrance VD.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems 12th edition*. McGraw-Hill.

MedFrance Hemsida. (u.d.). *MEDFRANCE AB*. Hämtat från [www.medfrance.com](http://www.medfrance.com) den 5 November 2011

MedSweden *Patientguide*. MedSweden.

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

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991 йил May-June). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review* , pp. 130-135.

Ekonomichef. (2011 йил 29-11). Intervju med MedFrance ekonomichef.

Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing channels of distribution . *Journal of the academy of marketing science* , 27.

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Vargus, M. E. (2009 йил April). Performance Measure Properties and Incentive. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* , 237-264.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och Kulturer* (Vol. 2). Studentlitteratur.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996 йил January-February). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* , pp. 75-85.

Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, F., Olve, N.-G., & Permant, A. (2011). *Controlling for Competitiveness - Strategy formulation and implementation through Management Control*. Liber.

Mun- & Halscancerförbundets hemsida. (n.d.). *Mun- & Halscancerförbundets hemsida*. Retrieved 2011 йил 06-11 from <http://www.mhcforbundet.se/>

MedFrance Business plan. (2011). *Business plan 2012*. Paris: MedFrance.

Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management review* , 43-55.

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

Produktchef. (2011 йил 05-12). Intervju med MedFrance Produktchef.

Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2010). *The handbook of logistics & distribution management* (Vol. 4th edition). Kogan Page limited.

Ekonomichef, MedFrance	2011-11-29
Produktchef, MedFrance	2011-11-30, 2011-12-05
VD, MedFrance	2011-11-29, 2011-11-30, 2011-12-05
Patientserviceassistent, MedFrance	2011-12-05