

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
2007:KF22

Ekonomistyrning i praktiken

– en fallstudie av Svenska Handelsbanken

Suada Bosancic
Maria Wallgren

VT 2007



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka Robert Pettersson, Claes Ericson, Sophia Hauswirth Säberg, Jörgen Asp och Per Risberg på Handelsbanken som tagit sig tid att besvara våra frågor. Utan deras hjälp hade vi inte kunnat slutföra uppsatsen.

Vi vill även tacka vår handledare Urban Österlund för att han har hjälpt oss under arbetets gång med kommentarer och vägledning.

Slutligen vill vi även tacka dem som hjälpt oss att korrekturläsa eller på annat sätt har bistått oss under uppsatsprocessen.

Borås, Maj 2007

Suada Bosancic

Maria Wallgren

Svensk titel: Ekonomistyrning i praktiken – en fallstudie av Svenska Handelsbanken

Engelsk titel: Controlsystems in practice - a case study of Svenska Handelsbanken

Författare: Suada Bosancic & Maria Wallgren

Färdigställd (år): 2007

Handledare: Urban Österlund

Abstract: The competition between the banks has increased since the deregulation of the bank market in Sweden. It has become more important for them with a well working internal controlsystem as a result of this. The controlsystem contains many aspects and its purpose is to help the company to reach their goals and increase the efficiency.

Budget is one of the most common controlsystems in Swedish companies. Handelsbanken has been the most profitable bank in Sweden during the last thirty years without using a budget. This has demanded a sophisticated controlsystem, for example with high level of decentralization. We have studied the design of the controlsystem and have formulated three questions concerning internal controlsystems, decentralization and rewardsystems.

The thesis purpose is to describe and analyze the budgetfree and decentralized organisation of Handelsbanken regarding the internal controlsystem. We will also describe the rewardsystem of the organisation and the motivation aspect.

We have used a qualitative method during the research, where interviews have been of great importance. We have written the thesis through a abdicative method, meaning that there has been an interaction between theory and empirical data during the writing process to gain a deeper understanding of the problem.

The most important conclusion that we can establish from the study is that the organisation is highly decentralized, where the local bank office almost acts independently. They may make their own decisions which mean that there are differences between the offices. They can be seen as profitcenters since they have the ability to rule over their costs and revenue. The motivation aspect has also varied because of the decentralization but there

is no existing financial reward, beside the Oktogon, throughout the organization.

Keywords: Controlsystem, Rewardsystems, Decentralization and Svenska Handelsbanken

Sammanfattning

Sedan den svenska bankmarknaden avreglerats har bankernas konkurrens ökat. Det har medfört att det blivit viktigare för dem att ha en väl utformad intern ekonomisk styrning. Styrningen innefattar många olika aspekter och har som syfte att hjälpa företagen att nå sina mål och att öka effektiviteten. Ett av de vanligast förekommande styrmedlen i svenska företag är uppföljning och arbete med budget.

Handelsbanken har varit den mest lönsamma banken under de senaste 30 åren, utan att använda budget i organisationen. Detta har krävt en väl fungerande ekonomisk styrning där organisationen bland annat är decentraliserad. Vi har intresserat oss för hur den styrningen är utformad och har formulerat tre frågor som rör den interna styrningen, decentralisering och belöningssystem.

Syftet med studien är att beskriva och analysera Handelsbankens budgetlösa och decentraliserade organisation med avseende på den interna ekonomiska styrningen. Vidare ska uppsatsen även beskriva vilka belöningssystem som finns och hur de anställda motiveras inom organisationen.

För att undersöka detta har vi använt en kvalitativ metod där intervjuer har varit viktiga. Vidare har vi haft en abduktiv ansats där empiri och teori har studerats i växelverkan i syfte att ge en djupare förståelse av problemet.

Det viktigaste som undersökningen har visat är att organisationen är starkt decentraliserad där varje lokalt kontor kan ses som en egen enhet. Kontoren har stora befogenheter och har därför egna sätt att arbeta på. Enheterna kan ses som resultatenheter, eftersom de kan påverka sina egna kostnader och intäkter. Decentraliseringen har även medfört att motivationsaspekten har varierat något mellan kontoren. Däremot har det inte funnits några finansiella belöningar alls vid sidan av vinstandelssystemet Oktogonen.

Nyckelord: Ekonomistyrning, Decentralisering, Belöningssystem och Svenska Handelsbanken

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	10
1.2.1 <i>Problemformulering</i>	11
1.3 SYFTE.....	11
1.4 AVGRÄNSNING	11
1.5 DISPOSITION.....	11
2 METOD.....	13
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	13
2.2 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD	14
2.2.1 <i>Kvantitativ metod</i>	14
2.2.2 <i>Kvalitativ metod</i>	14
2.2.3 <i>Val av metod</i>	15
2.3 HERMENEUTIK.....	15
2.4 INDUKTION, DEDUKTION OCH ABDUKTION	16
2.5 DATAINSAMLING	17
2.5.1 <i>Intervjusituationen</i>	17
2.6 KRITISK METODDISKUSSION	17
2.6.1 <i>Kritik mot metodval och tillvägagångssätt</i>	18
2.6.2 <i>Källkritik</i>	19
3 TEORETISK REFERENSRAM.....	20
3.1 EKONOMISTYRNING.....	20
3.1.1 <i>Prestationsmått</i>	22
3.1.2 <i>Effektivitet</i>	24
3.2 STYRMEDEL.....	25
3.2.1 <i>Formella styrmedel</i>	25
3.2.2 <i>Informella styrmedel</i>	25
3.3 DECENTRALISERING	26
3.3.1 <i>Ansvarsfördelning</i>	27
3.4 BELÖNINGSSYSTEM	29
4 SVENSKA HANDELSBANKEN	31
4.1 HISTORIA OCH UTVECKLING	31
4.2 HANDELSBANKEN IDAG	32
4.3 HANDELSBANKENS ORGANISATION	32
4.4 HANDELSBANKENS MEDARBETARSKAP	33
4.5 HANDELSBANKENS BELÖNINGSSYSTEM	34

5 EMPIRI	35
5.1 INLEDNING	35
5.2 INTERN EKONOMISTYRNING	35
5.2.1 <i>Effektivitet</i>	37
5.3 DECENTRALISERING	38
5.3.1 <i>Ansvarsfördelning</i>	39
5.4 BELÖNINGSSYSTEM OCH MOTIVATION.....	39
6 ANALYS	41
6.1 INTERN EKONOMISTYRNING	41
6.1.1 <i>Prestationsmått</i>	41
6.1.2 <i>Effektivitet</i>	42
6.1.3 <i>Styrmedel</i>	43
6.1.4 <i>Fördelar, nackdelar och skillnader</i>	43
6.2 DECENTRALISERING	44
6.2.1 <i>Ansvarsfördelning</i>	44
6.2.2 <i>Fördelar, nackdelar och skillnader</i>	45
6.3 BELÖNINGSSYSTEM	46
6.3.1 <i>Fördelar, nackdelar och skillnader</i>	47
7 SLUTDISKUSSION	48
7.1 SLUTSATSER	48
7.2 EGNA REFLEKTIONER	50
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	50
BILAGA 1: FRÅGEFORMULÄR - ANSTÄLLD PÅ LOKALT KONTOR	54
BILAGA 2: FRÅGEFORMULÄR – CHEF FÖR LOKALT KONTOR	56
BILAGA 3: FRÅGEFORMULÄR – CHEF FÖR REGIONALT KONTOR ...	58

1 Inledning

I följande kapitel kommer vi först att ge en introduktion och bakgrund till uppsatsämnet. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i de problemformuleringar som kommer att behandlas. Sedan följer en presentation av uppsatsens syfte och avgränsningar. Till sist ges en uppställning över uppsatsens vidare disposition.

1.1 Bakgrund

I Sverige har marknaden för kreditgivare länge varit statligt reglerad. Under de senaste åren har regleringarna blivit färre och konkurrensen, som sedan tidigare varit hård mellan de etablerade storbankerna, har ökat i och med att marknaden öppnats. Nya mindre så kallade nischbanker har etablerat sig på marknaden och flertalet andra företag har tagit ett steg närmare bankverksamheten och börjat erbjuda sina kunder vissa banktjänster. Det förekommer redan diskussioner i samhället, bland annat ifrån konkurrensverket som förespråkar ytterligare avregleringar i banksektorn. Det bäddar för ännu hårdare konkurrens i framtiden (www.konkurrensverket.se).

Sveriges förre riksbankschef, Lars Heikensten, definierar en banks konkurrenskraft som: ”ett mått på hur effektiv banken är på att tillhandahålla en given mängd finansiella tjänster till en viss kvalitet” (www.riksbank.se). För att stå sig på marknaden behöver således de storbanker som finns idag ha en effektivt arbetande organisation.

För att öka effektiviteten och uppnå mål i organisationer kan företag använda en mängd tekniker och metoder som innefattas i ekonomistyrning. Utan en väl fungerande styrning blir det svårt för företag att lyckas, oavsett om målen är att ha hög lönsamhet, omsättning eller liknande (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Karin Holmblad Brunsson (2005) menar, liksom Heikensten, att oavsett vad målen består av tjänar företag på att arbeta effektivt i organisationen och att det kan skapa lönsamhet.

Det finns flertalet olika styrmedel som företag kan använda som hjälpmedel för att nå sina mål. Styrmedel kan exempelvis vara produktkalkyler, budget och intern redovisning eller företagskultur och lärande (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Ett av de vanligaste förekommande styrmedlen är arbete och uppföljning mot budget. År 2004 gjordes en undersökning av börsnoterade företag, i vilken 84 % svarade att de använde sig av budget. Budgetering tjänar många syften. Det används exempelvis för att planera och samordna

verksamheten samt att öka medvetenheten och motivationen hos medarbetarna (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Trots att budgetering har flertalet fördelar, väljer vissa organisationer bort den till fördel för annan styrning. Kritik som riktats mot budgetering är att den grundas på bedömning om framtiden, vilken givetvis kan vara svårbedömd. Dessutom bygger budgeten på förenklingar, men trots detta är budgetprocessen ett tidskrävande arbete som organisationer i vissa fall saknar tid till (Wallander, 1999).

Oavsett om organisationen styrs efter budget eller med hjälp av andra styrmedel är det nödvändigt att alla medarbetare strävar åt samma håll för att skapa effektivitet i organisationen. Det finns flertalet strategier för att få engagerade medarbetare som gör sitt bästa för att uppnå företagets mål (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Ett vanligt förekommande sätt att öka medarbetarnas ansvar och påverkningsgrad är genom decentralisering som är en förskjutning av makt eller ansvar i höjdlid (Södergren, 1987).

Decentralisering kan medföra många fördelar. De vanligaste kan enligt Södergren (1987) vara, förutom det som tidigare nämnts, att de kan medföra en mer kostnadseffektiv organisation som är mer marknadsanpassad. Det kan med andra ord både öka produktiviteten och lönsamheten utan att för den skull påverka trivselen i negativ riktning. Södergren kommenterar även de negativa aspekter som decentralisering kan föra med sig. Medarbetarna kan känna att deras karriärer påverkas då de kan få större arbetsbörda och flyttas nedåt i hierarkin, snarare än uppåt. Då medarbetarna får större ansvar och kunskap finns det även större risk för att de startar egna företag, eller blir rekryterade av konkurrenter. Södergren menar även att en decentraliserad organisation kan ge upphov till suboptimering och revirtänkande (Södergren, 1993).

Ett av Sveriges stora budgetlösa företag, men med starkt decentraliserad verksamhet är Svenska Handelsbanken. Bankens historia går långt tillbaka och banken har funnits som en stabil aktör på marknaden i över hundra år. Efter en intern kris i slutet av 1960-talet anställdes Jan Wallander som ny VD. Han lät göra omjusteringar i organisationen, där decentralisering av ansvar och befogenheter skedde i stor utsträckning. Regionbanker bildades, med i stort sett samma befogenheter som huvudkontoren haft tidigare. Varje regionbank fick även sin egen styrelse. I princip skulle varje kontor vara en egen bank med rätt att ta beslut i viktiga frågor (www.handelsbanken.se).

Wallander hann även förändra Handelsbankens mål under sin tid som VD. Tidigare hade banken arbetat med budget, men under Wallanders ledning utvecklades ett nytt ekonomiskt redovisnings- och styrsystem baserat på

verkligt resultatutfall. Handelsbankens nya organisation fokuserade på lönsamhet istället för volym. Det mål som då uppställdes, att räntabiliteten skulle vara högre än genomsnittet för andra börsnoterade banker, är än i dag gällande. Sedan 1972 har Handelsbanken lyckats uppnå detta mål. Detta kan ses som en av orsakerna till att banken fortfarande är en av Sveriges största med 457 bankkontor runt om i landet. De justeringar som Wallander införde är i stort sett än idag gällande (www.handelsbanken.se).

1.2 Problemdiskussion

Svenska Handelsbanken har år efter år lyckats uppnå sina mål om högre lönsamhet än sina konkurrenter. På Handelsbankens hemsida står att läsa: "En förutsättning för att nå högre lönsamhet än andra banker som verkar på samma marknad med samma förutsättningar är att de anställda gör en bättre insats än vad som är normalt för branschen." Handelsbankens koncernchef Pär Boman anser att det är kundernas förtroende för banken som påverkar resultatet. En bank kan få förtroende på flera sätt. Handelsbanken har bestämda regler att alltid utgå ifrån kunden och dennes förutsättningar, riskkänslighet och mål, istället för företagets egna mål, marginaler och vinning. Ingen i kontorsrörelsen får någon bonus, eftersom det anses vara skadligt mot företagets vision. Bankens anställda får istället ta del av merresultat då banken uppnår sitt mål, i ett system som handhas av stiftelsen Oktogonen. Det innebär att 1/3 av merresultatet går till medarbetarna och det fördelas lika mellan alla anställda (www.handelsbanken.se).

Handelsbankens starkt decentraliserade organisation innebär i praktiken att varje kontor ses som en egen bank. På lokalkontoren vet de anställda bäst vilka behov deras kunder har och hur de vill bli bemötta. Därför ska besluten fattas nära kunden, menar koncernchefen (www.handelsbanken.se). Kanske är detta Handelsbankens sätt att arbeta effektivt.

Det är uppenbart att Handelsbanken har en lyckad intern ekonomisk styrning, annars skulle banken inte vara så framgångsrik som den är i dagsläget. Hur fungerar styrningen i praktiken? Utifrån årsredovisningen från 2006 får vi uppfattningen att kontoren är löst styrda och fungerar mer eller mindre som egna enheter med rätt att ta egna beslut. Däremot kan den informationen vara vinklad åt det håll som gynnar företaget. Många av Handelsbankens anställda kallas för rådgivare av olika slag, vilket kan uppfattas som att de inte fungerar som säljare, som har som mål att sälja de produkter banken tjänar bäst på. Detta kan tyda på att de inte har krav på sig att agera på ett visst sätt. Kan verkligen rådgivarna vara så löst styrda i ett synnerligen framgångsrikt företag?

1.2.1 Problemformulering

Ovanstående resonemang har lett oss till följande frågeställningar:

- 1. Hur sker den interna ekonomiska styrningen i region Öst i Handelsbanken och vad har den för syfte?**
- 2. I vilka avseenden är Handelsbankens organisation decentraliserad?**
- 3. Vilka belöningsystem förekommer i Handelsbanken och hur motiveras de anställda?**

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera Handelsbankens budgetlösa och decentraliserade organisation, med avseende på den interna ekonomiska styrningen. Vidare ska uppsatsen även beskriva vilka belöningsystem som finns och hur de anställda motiveras inom organisationen. För- och nackdelar samt skillnader kommer även att diskuteras.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss geografiskt till två lokala bankkontor i region Öst, samt regionkontoret i Linköping som styr dem. De lokala kontoren ligger i Gislaved och Jönköping.

1.5 Disposition

För att underlätta för läsaren följer här en disposition över uppsatsens kommande kapitel.

Kapitel 2 I kapitel 2 ges en redogörelse för de metoder som valts för genomförandet av undersökningen och insamlingen av empiri. Vidare förs en kritisk metoddiskussion.

Kapitel 3 I kapitel 3 följer den teoretiska referensramen, som innefattar tidigare forskning om ekonomistyrning. Kapitlet kommer att behandla prestationsmätt, effektivitet, decentralisering, styrmedel och belöningsystem som är viktiga delar inom ekonomistyrning. I resonemanget kommer vi att ge plats för såväl positiva som negativa åsikter, samt för- och nackdelar med styrsystemen, decentralisering och andra för uppsatsen viktiga begrepp.

- Kapitel 4** I kapitel 4 presenteras Handelsbanken. Inledningsvis ges en sammanställning över bankens historia och utveckling samt en beskrivning av hur organisationen fungerar idag. Därefter ges en övergripande beskrivning av organisationen, medarbetarskapet och belöningsystemet i Handelsbanken, eftersom vi anser att det ger en bra bakgrund till uppsatsens problem.
- Kapitel 5** I kapitel 5 presenteras resultatet av den empiriska studien i Handelsbanken. Frågetecken om styrningen i banken kommer att redas ut, samt diskuteras.
- Kapitel 6** I kapitel 6 kommer vi att ge en analys av undersökningen utifrån empirin, tolkad till den teoretiska referensramen.
- Kapitel 7** I kapitel 7 presenteras de slutsatser som har kunnat dras från studien. Detta kommer tydligt att relatera till såväl syftet som problemformuleringarna. Slutligen kommer egna reflektioner samt förslag till vidare forskning att framföras.

2 Metod

I följande kapitel ges en presentation av val av undersökningsobjekt. Därefter beskrivs de ansatser och det synsätt vi haft under uppsatsprocessen. Sedan presenteras hur data har insamlats. Kapitlet avslutas med en kritisk metoddiskussion.

2.1 Val av undersökningsobjekt

Redan tidigt var vi överens om att skriva uppsatsen i ekonomistyrning. Det är ett fascinerande ämne, som varje organisation kan välja att arbeta med på olika sätt. Det som främst intresserar oss är hur verksamheter styrs internt, både med avseende på ansvarsfördelning och prestationsmätning samt fördelar och nackdelar med olika styrmodeller. Som tidigare nämnts är det fortfarande vanligt att större företag styr sin organisation efter budget. Vi ville undersöka hur styrningen kan gå till i företag som valt bort budgeten i sin verksamhet. Vi har kontakter i ett av de företag som har gjort det, Svenska Handelsbanken, vilket givetvis underlättat vid en undersökning där. Handelsbanken har hög lönsamhet jämfört mot andra banker som använder budgetstyrning, vilket gjort det än mer intressant. Handelsbankens organisation engagerar oss också då de borde ha en väl fungerande ekonomistyrning istället för budgetstyrningen, för att klara av konkurrensen i branschen.

Vi har jämfört två olika kontor för att undersöka och beskriva hur de styrs. Detta gjordes för att ta reda på om styrningen ser likadan ut i hela region Öst i banken eller om den varierar beroende på kontorsstorlek. Vi ville belysa de eventuella skillnader som förekommer, även om de är lika styrda. Vid valet av kontor, föll det på Gislaved och Jönköping. Det första valet kändes naturligt eftersom det är där kontakterna finns och eftersom de endast har fem anställda ville vi jämföra det med ett betydligt större kontor i samma region. Efter konsultation med kontorschefen i Gislaved beslöt vi oss för att välja Jönköpingskontoret med 34 anställda. I Jönköping utfördes intervjuer med kontorschefen samt en anställd och likaså i Gislaved. Undersökningen genomfördes även utifrån det styrande kontorets perspektiv för att ta reda på om de hade en annan syn på styrningen än de lokala kontoren. För att göra detta intervjuades chefen och kontrollern på ekonomiavdelningen för regionkontoret i region Öst.

2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Det finns två olika metoder vid genomförandet av en undersökning, kvantitativ och kvalitativ ansats. Syftet med de båda metoderna är att de fokuserar på att ge en bättre förståelse av samhället och hur enskilda människor, grupper och institutioner handlar och påverkar varandra (Holme & Solvang, 1997). Utöver syftet har dessa två metoder inga likheter. Den avgörande skillnaden som metoderna har är att kvalitativ metod skapar en större förståelse för problemet till skillnad mot kvantitativ metod som ska försöka ge en förklaring av problemet.

2.2.1 Kvantitativ metod

I kvantitativ metod används ofta statistik i undersökningen. I en intervju av kvantitativ karaktär ska frågorna inte kunna ändras och svarsalternativen ska vara fasta. Under insamling av information ska användaren inte skapa en nära kontakt med respondenten. Forskaren ska ha en *jag* till *det* relation till respondenten. Fenomenet ska studeras utifrån och forskaren ska vara en observatör under iakttagelsen. Utifrån den insamlade informationen ska forskaren kunna göra en beskrivning och ge en förklaring av vad informationen visar (Holme & Solvang, 1997).

2.2.2 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod går ut på att forskaren strävar efter att få en så sann bild av verkligheten som möjligt där syftet är att skapa förståelse. Forskaren ska gå in på djupet i väl valda undersökningsenheter. Forskaren observerar de valda enheterna inifrån och försöker få fram det säregna, det unika eller det eventuellt avvikande (Holme & Solvang, 1997).

Informationsinsamlingen kan ske genom intervjuer. I den kvalitativa metoden ska inte forskaren skapa fasta svarsalternativ under utformningen av intervjumallen. Forskaren ska istället vara beredd på att omformulera frågorna i sista sekund. Den tänkta strukturen för intervjugenomförandet kommer säkerligen att ändras flera gånger under genomförandet. Därför utmärks kvalitativa intervjuer som osystematiska och ostrukturerade. Forskaren ska ha en *jag* till *du* relation till respondenten (Holme & Solvang, 1997).

Den data som forskaren får tillgång till ska underlätta att skapa ett sammanhang och en struktur inom de valda enheterna. När forskaren har genomfört de tänkta undersökningarna inom de valda enheterna ska en beskrivning kunna göras och forskarens förståelse av undersökningsområdet ska ha ökat (Holme & Solvang, 1997).

2.2.3 Val av metod

Med tanke på vår problemformulering passar den kvalitativa metoden bäst för undersökningen. Den kvantitativa metoden som genomförs med hjälp av statistik passar sämre för oss. Vi har haft för avsikt att genomföra en fallstudie av kvalitativ karaktär i undersökningen. Det innebär att vi gjort en djupare undersökning i en organisation som kunnat uppvisa intressanta aspekter i anknytning till det studerade ämnet. Vi strävade efter att få en djupare förståelse av undersökningsområdet genom olika typer av datainsamlingar. Intervjuerna utgick ifrån en strukturerad mall och de hade heller inga fasta svarsalternativ. Det gavs däremot utrymme för att kunna omformulera frågorna och framställa nya frågeställningar under intervjun. Vi hade även en jag till du relation till respondenten. För att få en bättre förståelse av undersökningsområdet bearbetades den insamlade informationen. Det resulterade i att vi fick ett sammanhang av undersökningsområdet som underlättade när vi gjorde en beskrivning av det.

2.3 Hermeneutik

Hermeneutik står för tolkningslära (Hellenius, 1990). Det som kännetecknar hermeneutik är framför allt tolkning och förståelse av texter. Enligt Hellenius (1990) är tolkning hermeneutikens huvudsyssla och förståelsen är utgångspunkten samt målet för hermeneutisk tolkning. Forskaren behöver en förståelse som grund för att kunna tolka och komma fram till någonting.

Inom den kvalitativa metoden, beskrevs i avsnitt 2.2.2, är den hermeneutiska cirkeln en modell av hur forskningsprocessen kan gå till. Första steget i forskningsprocessen är att analysera forskningsobjektet. Här ska frågor ställas till forskningsobjektet och med hjälp av svaren kommer forskaren in i steg två som handlar om att en dialog uppstår mellan forskaren och forskningsobjektet. Forskaren ställer frågor till forskningsobjektet som svarar på frågorna. Det tredje steget i forskningsprocessen går ut på att forskaren uppfattar intervjutexten i små delar för att sedan i steg fyra kunna förstå helheten utifrån delarna och vice versa. Här jämförs intervjutexten med befintlig teori. Denna forskningsprocess upprepas till det att forskaren fått en förnuftig uppfattning om forskningsobjektet (Kvale, 1997). Enligt Holme och Solvang (1997) kan bättre och djupare förståelse om forskningsobjektet fås genom denna iteration.

Vi har låtit oss inspireras av den hermeneutiska ansatsen. En viss förförståelse för problemet har vi fått från vår utbildning, samt av det som framkommit från studier av existerande teori. Det har sedan kompletterats med den information som har fått från intervjuerna för att ge en helhetsbild av problemområdet. Genom att förstå delar skapades en förståelse av

helheten. Även om syftet med undersökningen inte primärt var att skapa förståelse för problemet, ansåg vi att det var nödvändigt att vi verkligen förstod sammanhangen. En ökad förståelse under arbetets gång bidrog till att vi sedan kunde genomföra en intressant analys av problemet.

2.4 Induktion, deduktion och abduktion

En undersökning som det går att dra vetenskapliga slutsatser ifrån och som skapar kunskap om samhället, eller organisationer, kan i princip genomföras med två olika tillvägagångssätt. Antingen kan undersökningen göras genom induktion, som grundar sig på observation och erfarenheter som fås genom att studera verkligheten, eller genom deduktion, då tidigare teori prövas ofta genom hypoteser (Andersen, 1998). Andersen (1998) menar också att dessa två tillvägagångssätt ofta är invävd i varandra under hela forskningsprocessen. Det kallas abduktion, som kan ses som ett tredje tillvägagångssätt.

Vid induktion studeras verkligheten i syfte att skapa nya teorier och upptäckter. Undersökningen ska ske förutsättningslöst, det vill säga opåverkad av genomförarens åsikter och preferenser (Andersen, 1998). Forskningen börjar följaktligen i empirin och slutar i teorin.

Vid en deduktiv ansats kan undersökningens genomförare tillämpa befintliga teorier, för att ta sig an problemet. Deduktiv metod har kommit att kallas bevisandets väg, eftersom forskningen här går från befintlig teori till empirin. Det primära syftet är att förklara verkligheten, eller att förutsäga den.

En abduktiv ansats innebär att forskaren tolkar forskningsobjektet med ett hypotetiskt övergripande mönster som ska förklara det utifrån ett sammanhang. Därefter ska tolkningen bekräftas genom nya observationer. Abduktion är en process där forskaren går från empiri till teori och sedan tillbaka till empirin och kan ses som en växelverkan däremellan. Denna process upprepas till det att forskaren är nöjd med resultatet. Forskaren justerar och förfinar teorin allt eftersom empirin utvecklas (Alvesson & Sköldberg, 1994). Alvesson och Sköldberg menar att begreppet förståelse uppstår för forskaren i den abduktiva ansatsen.

Vi har haft en abduktiv ansats i uppsatsen, eftersom vi har pendlat mellan teori och empiri under hela uppsatsprocessen. Den förståelse som skapades under processen var nödvändig för att genomföra analysen. Det är vanligt att en induktiv ansats används vid en kvalitativ undersökning, men med tanke på ovanstående anser vi att den abduktiva ansatsen passar bättre i det här

fallet. Den deduktiva metoden används ibland i kombination med den kvalitativa metoden, men eftersom vi snarare haft en växelverkan mellan teori och empiri, var den bristfällig för oss.

2.5 Datainsamling

Vid insamling av information till uppsatsen, användes till en början sekundär data. Detta är källor som redan finns sammanställda av någon annan (Andersen, 1998). Sekundärdata har hämtats från tryckt litteratur samt artiklar främst från Internet. Vid sökningen användes nyckelorden: ekonomistyrning, budget, decentralisering och Svenska Handelsbanken. Dessa områden är vitt beskrivna i litteraturen och problemet var att urskilja vad som kunde vara relevant för undersökningen.

Uppsatsen bygger även på primärdata, som samlats in genom intervjuer med chefer och anställda i Handelsbanken på de kontor som vi valt att avgränsa oss till.

2.5.1 Intervjusituationen

De vanligaste formerna av frågeundersökningarna är enkäter och intervjuer. I en enkät svarar respondenterna genom att fylla i frågeformulär, men intervjuer kan ske på flera olika sätt. Det förekommer däremot alltid direktkontakt med respondenten, enligt Holme och Solvang (1997). Intervjuer kräver noggrann planering, men om den är utförd på ett bra sätt kan den ge både intressant och viktig information som kan vara svår att få på annat sätt (Bell, 2005). De kan ske genom personligt möte eller via telefon. Fördelen med personligt möte är att det skapar en bättre kontakt till respondenten, men telefonintervjuer är inte lika kostsamma speciellt om det ska genomföras många intervjuer (Holme & Solvang, 1997).

I den kvalitativa metoden som valts för uppsatsen är intervjuer som teknik för insamling av data vanligt förekommande och skedde i vår studie som personlig intervju eftersom vi ansåg att det gav större fördelar än telefonintervjuer. Intervjuernas karaktär har även de varit kvalitativa, det vill säga de har saknat fasta svars kategorier. De var utformade som samtal, där vi påverkade och styrde så lite som möjligt. Fördelen med detta var att vi då hade möjlighet att ställa följdfrågor som minskade risken för missförstånd både ifrån respondentens och vår sida.

2.6 Kritisk metoddiskussion

Det är centralt för en undersökning, oavsett vilken metod som används, att den bygger på information med hög reliabilitet. Informationen ska med

andra ord vara så pålitlig och tillförlitlig som möjligt. För att mäta en undersöknings reliabilitet kan den provas mot andra som granskat samma sak, eller genom att genomföra samma undersökning vid flera tidpunkter. Vid en kvalitativ metod som genomförs med hjälp av intervjuer, finns det alltid risk för att reliabiliteten påverkas negativt. Detta har att göra med att intervjurespondenterna kan påverkas av frågornas utformning, eller att den som genomför undersökningen tolkar svaret på fel sätt (Holme & Solvang, 1997).

Det är inte tillräckligt med att informationen är reliabel, om den inte mäter rätt sak, det vill säga det som vi har för avsikt att mäta. Förutom att informationen ska ha hög reliabilitet måste den därför även vara valid, menar Holme och Solvang (1997). Begreppet innefattar såväl relevans som tillförlitlighet. Validitet uppnås lättare genom en studie av kvalitativ karaktär än kvantitativ, eftersom det då ofta skapas en närmare kontakt till det som studeras (Holme & Solvang, 1997).

Om en undersökning inte är reliabel, saknar den även validitet, men hög validitet behöver inte betyda att den även är reliabel. En undersökning kan ge samma resultat oavsett när den genomförs, men det betyder inte att den automatiskt mäter det den är tänkt att mäta. Validiteten är svår att mäta, men det viktigaste vid en intervjuundersökning är att de frågor som ställs ger svar på rätt saker (Bell, 2005).

2.6.1 Kritik mot metodval och tillvägagångssätt

En kvalitativ metod som genomförs med hjälp av intervjuer kan medföra vissa problem kopplat till tillförlitlighet och reliabilitet. Nackdelarna är att det är en mycket subjektiv metod och risken finns att det uppkommer fel i tolkningsprocessen. Det ska tilläggas att det är av stor vikt att frågorna utformas på ett bra sätt, för att inte validiteten ska komma att bli lidande (Bell, 2005).

De intervjuer som låg till grund för den empiriska undersökningen i uppsatsen ger tillförlitlig information, enligt oss. Detta grundar vi på att vi vid ett tidigt stadium utformade frågorna som testades innan det riktiga intervjutillfället. För att minska risken för missförstånd i tolkningsprocessen var intervjun utformad som ett samtal där följdfrågor kunde ställas allt för att reliabiliteten på uppsatsen skulle bli så hög som möjligt. Vi anser även att detta påverkat validiteten i studien i positiv riktning. Då vi varit medvetna om riskerna kopplade till intervjuer under uppsatsarbetet har vi aktivt kunnat förhindra att de har uppkommit.

Vi har även reflekterat över att det kan uppstå brist på objektiv data i den empiriska studien, med tanke på att intervjuer enbart har skett med personer inom Handelsbanken. De flesta respondenterna har arbetat med styrsystemet i banken under en längre tid vilket skulle kunna påverkat deras syn på det. Det skulle även kunna vara svårt för en person som bara arbetat på ett sätt att kommentera systemets för- och nackdelar, vilket också togs i beaktande vid analysen av undersökningen. Vi menar dock att det var intressant att undersöka hur deras syn på styrsystemet skiljer sig från chefernas.

Det faktum att vi har kontakter i Handelsbanken, tror vi inte påverkat utfallet av undersökningen till någon större grad, då intervjuer även skett med helt okända personer. Tvärtom kan det ha medfört att informationen som erhållits var än mer intressant och ärlig, då respondenten kunnat känna ett visst förtroende för oss.

2.6.2 Källkritik

Inom ekonomistyrning finns mycket litteratur, vilket underlättar för att finna information med hög relevans, som kan minska risken för att validiteten blir låg. Litteratur som väl belyser det som uppsatsen har som syfte att undersöka ser vi som en förutsättning, men det kan vara svårt att hålla sig till ämnet när det finns så pass mycket litteratur att välja bland. Urval har därför gjorts till några välrenommerade författare som kompletterats med mindre kända men med hög relevans.

En del av den litteratur som använts är skriven av Jan Wallander som varit VD på Handelsbanken under en period på 70-talet. Vi är medvetna om att denna kan vara vinklad till Handelsbankens fördel, men den anses trots detta vara viktig för studien. I syfte att minska risken för att detta ska påverka undersökningen har även annan litteratur, med andra perspektiv använts. Därtill har vi studerat artiklar publicerade på Internet, främst i Veckans affärer, för att skapa en än högre trovärdighet för referensramen.

3 Teoretisk referensram

I följande kapitel ges en introduktion till ekonomistyrning, prestationsmätt och effektivitet. Sedan följer en beskrivning av formell och mindre formaliserad styrning. Därefter diskuteras decentralisering och ansvarsfördelning samt belöningsystem.

3.1 Ekonomistyrning

En definition av ekonomistyrning är att identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information. Det möjliggör välgrundade bedömningar och beslut för informationsanvändaren (Kullvén, 2001).

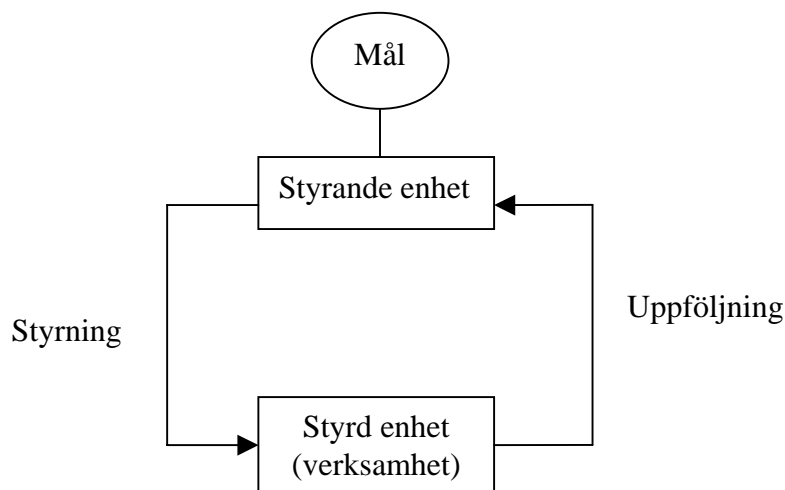
En annan modernare definition är att ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Ekonomistyrning syftar till att hjälpa ett företag att organisera sin framtid. När detta sker minskar gapet som finns mellan situationen som företaget befinner sig i och vad de vill uppnå (Holmblad Brunsson, 2005).

I ett företag har ekonomistyrningen ett antal uppgifter som antingen kan göras vid nystartning av ett företag eller periodvis. En styrning har som uppgift att utforma mål, affärsidé och affärsstrategiplanering. Vidare kan styrning även handla om fastställandet av lämpliga verksamheter/aktiviteter, fördelning av ansvar för resurser och aktiviteter. Vikigt i ekonomistyrning är även formulering av mått för mätning av organisationens beteende samt fastställande av mål, löpande planering och uppföljning av verksamheten (Samuelson, 2004).

Enligt Holmblad Brunsson (2005) handlar ekonomistyrning om människor, mått och makt. Hon menar att beslutsfattarna och de som befinner sig på lägre nivåer har en stor betydelse för hur ekonomistyrningen i ett företag ser ut. Anställda i ett företag som inte tillhör gruppen beslutsfattare bidrar till stor del hur dagsläget i företaget ser ut. Baserat på dessa resultat som arbetarna bidragit med kan beslutsfattarna använda mått som ska gynna de beslut de tagit. Holmblad Brunsson menar att det är användningen av måtten som har betydelse för ekonomistyrning. Ekonomistyrning ska vara ett hjälpmedel för att ett företag ska nå sina mål (Holmblad Brunsson, 2005). De beslut som beslutsfattarna tagit ska ändra om i organisationen för att företaget lättare ska kunna uppnå sina nya mål.

För att uppnå målen i ett företag krävs det att de anställda på företaget är motiverade till att uppfylla dem. Enligt Kullvén (2001) motiverar målen de anställda om de har tillåtits vara delaktiga i att bestämma vilka målen ska vara. Figuren nedan visar en förenklad modell över ekonomistyrning och den tydliggör hur de olika delarna hänger samman.



Figur 1 En enkel styrmodell (Holmblad Brunsson, 2005).

Lindvall (2001) och många med honom riktar kritik mot den traditionella ekonomistyrningen. Kritiken handlar oftast om budgetering som tidigare haft en stark roll inom ekonomistyrning. Budgetarbetet har lång historia, men har inte ändrats särskilt mycket förrän på senare år menar Lindvall. Däremot har företagen och deras förutsättningar ändrats avsevärt under samma tidsperiod. I kritiken framhåller han det budskap som flera med honom redan varit inne på, att företagen styrs med hjälp av gårdagens metoder. (Johson & Kaplan se Lindvall, 2001). Jan Wallander var en av de tidigare förespråkarna för budgetlöst företagande, då han redan på 1970-talet valde bort den typen av ekonomistyrning i Handelsbanken. Han ansåg att det var allt för svårt att förutspå och planera framtiden i och med att den osäkerhet som de ständiga förändringarna i företagsmiljöerna skapar (Wallander, 1999). Lindvall menar att många svenska företag förutom Handelsbanken också har valt att arbeta med någon annan typ av ekonomistyrning än budget. Alternativen som blivit vanligare istället är enligt honom rullande prognoser baserade på enklare och mer framåtriktad information, som sedan utnyttjas på ett annat sätt i styrningen. Att arbeta med en mer utvecklad affärsplan är ett annat alternativ som Lindvall lyfter fram. Detta liknar i många avseenden

budgetarbetet, men stor del av uppmärksamheten riktas mot innehållet i materialet och analysen av det. Det handlar inte längre om att nå en viss siffra, utan mer om att analysera och använda det material som framställts (Lindvall, 2001).

Styrmedlen behöver inte heller de vara enbart positiva. Enligt Kullvén (2001) finns det ett par negativa styreffekter. Den vanligaste bland dem är att det uppstår avsaknad av målkongruens. Med detta menar han att det som uppfattas vara bra för ett företag inte behöver vara bra för individen. Den anställda saknar ofta motivation att uppfylla ett företags mål då det inte ger någon personlig nytta. Ett annat vanligt problem, enligt Kullvén, är att det som är svårt att mäta ofta glöms bort. Effekter av det blir att det kan gå så långt att företaget enbart styrs utifrån det som går att mätas i monetära termer (Kullvén 2001).

En annan negativ aspekt till styrningen är att den kan skapa negativ attityd gentemot ekonomistyrningen. Kullvén (2001) menar att detta uppstår om styrningen medför att verksamheten blir för rutinartad och innehåller väldigt lite nyutvecklingar.

3.1.1 Prestationsmätt

För att identifiera vad ett företag, eller en del av ett företag har presterat görs mätningar av verksamheten. Prestationerna kan bestå av många olika saker, men det handlar oftast om vad som har åstadkommit eller utförts. Exempelvis kan det vara nöjda kunder eller medarbetare och produktion som bedöms genom mätning. Det som anses vara viktigt för verksamheten är vanligen det som brukar mätas. Måtten brukar kallas prestationsmätt, styrtal eller nyckeltal (Ax, Johansson & Kullvén, 2004).

Huvudmålen hos företag är oftast av finansiell karaktär. Lönsamhetsmätt och finansiella mått är därför två grundläggande typer av ekonomiska mått i ett företags verksamhet. Lönsamhetsmätt innebär att skillnaden mellan värdet av levererade produkter och produkternas resurskrav relateras till nödvändiga insatser av resurserna. Detta kan kallas för kapitalinsats. Finansiella mått går ut på att det löpande betalningsflödet mäts i absoluta belopp och resultatet beskrivs vanligen med soliditets- och likviditetsmätt (Samuelson, 2004).

För att mäta lönsamheten används i första hand räntabilitetsmått, räntabilitet på totalt- och eget kapital. Det görs för att ställa företagets resultat i relation till någon annan post vid analysen, för att urskilja hur effektivt de resurser som använts (Carlsson, 1998). Räntabiliteten på det

totala kapitalet¹ (R_t) belyser effektivitet och lönsamhet ur internt perspektiv (Ax, Johansson & Kullvén, 2004). Detta är ett svårt mått att påverka och kan variera upp och ner på grund av exempelvis tillgång och efterfrågan samt konjunktur. Räntabiliteten på det egna kapitalet² (R_e) belyser lönsamheten på kort sikt och är ett nyckeltal som är lättare att påverka. Avkastning på det egna kapitalet visar verksamhetens "avkastning" under året på ägarnas insatta kapital och kan jämföras med gällande bankränta eller avkastning från alternativa placeringar (Ax, Johansson & Kullvén, 2004).

Vid sidan av räntabilitetsmått finns även andra mått för att mäta lönsamheten däribland vinstmarginalen³, som anger hur stor del av omsättningen som är vinst. Nackdelen med måttet är att det inte tar hänsyn till hur effektiv kapitalanvändningen har varit. Detta tal analyseras ofta i kombination med kapitalomsättningshastigheten⁴ och de två tillsammans påverkar räntabilitet på totalt kapital (Carlsson, 1998).

Holmblad Brunsson anser att det är lättare att ett företag blir mer lönsamt om verksamheten är effektiv. Ekonomistyrning går ut på att ett företag ska bli lönsamt (Holmblad Brunsson, 2005). Om ett företag inte skulle vara lönsamt skulle mål som gäller expansion, synlighet, trivsel, personalrörlighet, jämställdhet eller kundernas välmående inte kunna tas hänsyn till förrän företaget blivit lönsamma. Dessa mål är mer resurskrävande (Holmblad Brunsson, 2005).

För att mäta effektiviteten finns även flertalet nyckeltal. Omsättningshastighet av olika slag är vanligt förekommande, exempelvis kapitalomsättningshastigheten som säger hur effektivt företaget har utnyttjat sitt kapital. Det är viktigt för företaget att binda så lite kapital som möjligt för att få ett bra värde på talet (Ax, Johansson & Kullvén, 2004). Inom finansbranschen är ett vanligt mått på effektiviteten O/I-talet⁵ som lägger fokus på kostnaderna eftersom detta återfinns i talets täljare. Det visar hur stora kostnaderna har varit för att erhålla intäkterna (www.riksbank.se).

Vanligen förekommer även icke-finansiella prestationer som är nog så viktiga för företag. Det kan vara mål som rör kunder, anställda eller leverantörer (Ax, Johansson & Kullvén, 2004). Det kan vara svårare för

¹ Räntabilitet på totalt kapital = (Resultat efter finansiella poster + Räntekostnader) / Totalt kapital

² Räntabilitet på eget kapital = Resultat efter finansiella poster / Eget kapital

³ Vinstmarginal = (Resultat efter finansiella poster + Räntekostnader) / Omsättning

⁴ Kapitalomsättningshastighet = Omsättning / Totalt kapital

⁵ O/I = omkostnader / intäkter

företag att mäta de icke-finansiella aspekterna, eftersom de inte baseras på finansiell information som företagen mer eller mindre alltid har tillgång till. Kundtillfredsställelse kan istället mätas genom att kunderna tillfrågas och svaren analyseras. Resultatet sammanställs ofta i ett index, vilket blir ett samlat mått som kan användas vid jämförelse både över tiden och mot konkurrenter (Ax, Johansson & Kullvén, 2004).

Måtten kan användas på olika sätt av företagets beslutsfattare. De ger information för att kontrollera att allt står rätt till och kan användas som underlag för beslut om förändringar eller som bevis för att det är ordning och reda i företaget. De kan även fungera som bevis för att företaget är som andra företag eller till och med lite bättre (Holmblad Brunsson, 2005).

Utifrån måtten kan ett företag bilda sig en måluppställning. Dessa mål bestäms av beslutsfattarna i företaget och det är de som avgör vilka av dem som är viktigast. När detta görs tar de hänsyn till hur stort och gammalt företaget är (Hannan och Freeman 1984 se Holmblad Brunsson, 2005).

3.1.2 Effektivitet

Effektivitet är som vi tidigare nämnt, centralt i de allra flesta organisationer oavsett vad de har för mål med verksamheten. Då ekonomi handlar om att hushålla med knappa resurser är det väsentligt att de resurser som finns används på ett så bra sätt som möjligt (Lindvall, 2001). Effektivitet belyser i ekonomiska sammanhang förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat (www.ne.se). Eller med andra ord kan effektivitet ses som ”graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändningen” (Jacobssen & Thorsvik, 2002).

Den totala effektiviteten brukar vanligtvis delas upp i inre och yttre effektivitet. För att överleva på längre sikt bör företagen ha goda värden på båda dessa. Den inre effektiviteten rör aspekten ”att göra saker rätt” medan den yttre berör frågan ”att göra rätt saker”. Inre effektivitet rör sådant som sker inne i företaget, hur det hushåller med resurserna och det är exempelvis produktivitet, kostnadseffektivitet och utvecklingsgraden hos system och rutiner. Den yttre effektiviteten berör mer, som namnet antyder, företagets relation till sin omgivning ur ett externt perspektiv. Begreppen tillväxt, kvalitet, service och kundvärde är exempel på detta (Ax, Johansson & Kullvén, 2004).

För att skapa effektivitet behövs regler. Reglerna ska upplysa om vad de anställda får och inte får göra och vilka förändringar som ska genomföras (Holmblad Brunsson, 2005). Reglerna kan kallas för styrmedel. Styrmedlen

ska säkerställa ett företags effektivitet (Samuelson, 2004). Samuelson anser att de viktigaste styrmedlen är:

- Formella styrmedel
- Mindre formaliserade styrmedel
- Val av organisatorisk struktur för verksamheten
- Ett belöningssystem

Mer om detta följer nedan.

3.2 Styrmedel

För att företag ska nå sina uppsatta mål finns en mängd olika styrmedel, eller hjälpmedel de kan använda sig av. Styrmedlen brukar delas upp i kategorierna formella och informella.

När beslutsfattarna ska identifiera styrmedlen ska de först och främst bilda sig en uppfattning om vilka det är som ska styras. Detta gör de genom att förstå vad organisationen betyder för de personernas arbete, vad de har utträttat och vad de kan förväntas utträtta. Först därefter kan de bestämma styrmedlen (Kullvén, 2001).

3.2.1 Formella styrmedel

De formella styrmedlen delas in i tre olika delar: strategi, ettårsstyrning och operativ styrning. Dessa delar berör olika typer av frågor. Frågor som strategin berör är de som handlar om inriktning och omfattning i stort, vilken affärsidé och vilka strategier företaget ska ha. Ettårsstyrning *preciserar strategin i verksamhetsplaner avseende produkter och marknader* och slutligen *vad företaget ska sälja och tillverka och liknande* hamnar i frågor som rör den operativa styrningen (Samuelson, 2004). Frågorna som berör strategin är övergripande men inte så många. De operativa frågorna ligger på detaljnivå men är många och ettårsstyrningsfrågorna är varken många eller övergripande utan någonstans där emellan.

Samuelson menar att strategi, ettårsstyrning och operativ styrning vardera innehåller fyra komponenter. Det är: *fastställande av mål, fastställande av handlingsalternativ, uppföljning av utfall och fastställande av avvikelse från mål samt fastställande av handlingsalternativ för att säkerställa bättre måloppfyllelse med hänsyn till utfall.*

3.2.2 Informella styrmedel

Informella styrmedel är viktiga när man ska styra mot att uppnå ekonomiska mål. Förr i tiden investerade företag oftare i system, men dagens företag

satsar mer på att anställa rätt personer som har den kunskap som krävs för arbetet (Samulson, 2004).

Tre informella styrmedel är företagskultur, lärande och medarbetarskap. Företagskultur har exempelvis påverkan på de ansvariga hur de ska fatta beslut, kommunicera samt bedöma andras ord och handlingar. Företagskulturen ska också påverka bedömningen av vad som är bra och dåligt, vad som bör eftersträvas och undvikas samt vad som är önskvärt och inte (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Ett företag väljer sin företagskultur, menar Ax, Johansson och Kullvén, för att affärsverksamheten behöver mer funktionella medel för att planera, samordna och motivera anställda. En annan förklaring som de tar upp är decentraliseringssträvan och behovet av flexibilitet i företag.

Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2005) innebär lärande ”uppfattningar om hur arbetet ska utföras och förändras till det bättre”. Ett organisatoriskt lärande är en ständigt pågående förändrings-, förnyelse- och förbättringsprocess. Lärdom som är mest användbar är den som bygger på personliga konkreta erfarenheter eller praktiskt utfört arbete. Denna lärdom är en motsats till organisatoriskt lärande. Lärdomen som bygger på personliga erfarenheter fås antingen genom enkelkretslärande, då ett problem löses utan att individen går till botten med orsaken, eller genom dubbelkretslärande, när ett problem löses genom att ifrågasätta själva orsaken (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Medarbetarskap karaktäriseras bland annat av att de anställda känner att de gör ett meningsfullt arbete, att deras kompetens tas tillvara och att företaget har förtroende för och litar på dem. Medarbetarskap kan ses som en motivationsfaktor för de anställda att göra ett bra arbete (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). För att det ska kunna fungera måste det finnas klara roller och en klar ansvarsfördelning, delegerat ansvar, möjligheter till utveckling och att kunna lära. Något som kan hämma detta är motstånd från chefer.

3.3 Decentralisering

När decentralisering införs i ett företag innebär det att företaget arbetar i en viss riktning. Det handlar inte om att förändra hela företaget samtidigt (Södergren, 1987). Vid decentralisering bryter företaget ner organisationen till småföretagsliknande enheter. Decentralisering innebär att eftersträva en långtgående delegering. Det som kännetecknar en decentraliserad organisation är att det finns en förändring i organisationsstrukturen. Företaget arbetar med att föra ner beslutsfattandet till lägre nivåer i företaget (Södergren, 1987). Mintzberg (1993) anger ett starkt skäl till att

decentralisera en organisation, nämligen att alla beslut helt enkelt inte kan fattas på bästa sätt av en enda person. Det är ett vanligt förekommande fel i företag att makten centraliseras på detta sätt, menar han.

Decentralisering kan ske på olika sätt och i olika avseenden beroende på organisationens struktur och vad som vill uppnås. Mintzberg (1993) skiljer på decentralisering i fyra avseenden, vertikal och horisontell samt selektiv och parallell. I den vertikala decentraliseringen är ansvar och befogenheter formellt delegerat ner i organisationen till medarbetarna. Horisontell decentralisering är mer informell och innebär att kunskap eller en viss arbetsuppgift ger befogenhet att fatta beslut (Mintzberg, 1993). Decentralisering kan även vara selektiv enligt Mintzberg och det innebär att beslut kan fattas i olika delar i organisationen där den nödvändiga informationen finns tillgänglig. Exempelvis fattar marknadsföringsavdelningen beslut som rör marknadsföring. Parallell decentralisering går ut på att en mängd olika beslut kan fattas på något eller några ställen i organisationen (Mintzberg, 1993). Det förekommer ofta en kombination av dessa typer av decentralisering i företagsorganisationer.

Fördelar som kan uppkomma när ett företag genomför decentralisering är att de nya organisationsformerna skapar motivation och engagemang, de är kostnadseffektiva, de ökar marknadsanpassningen och de ger managementfördelar (Södergren, 1987, Mintzberg, 1993). Om ett företag haft problem med trivsel, produktivitet och lönsamhet i företag kan de lösa detta med att införa decentralisering enligt Södergren (1987). Fördelarna med decentralisering uppkommer i olika omfattning beroende på vilket sätt och till vilken grad organisationen är decentraliserad.

Nackdelar som kan uppkomma i samband med decentralisering är i första hand risken för suboptimering, det vill säga att för mycket fokus läggs på delmål längre ner i organisationen till skada för de mer huvudsakliga målen. Decentralisering är inte lösningen på alla organisatoriska problem, det passar inte i alla lägen. I organisationsmiljöer som kräver stor kunskap eller erfarenhet hos den beslutsberättigade kan det vara mer lämpligt med en mer centraliserad organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.3.1 Ansvarsfördelning

Ett företag kan delas in i olika enheter eller avdelningar, för att underlätta styrningen av verksamheten. Med hjälp av enheternas ansvar och befogenheter kan styrningen ske (Kullén, 2001).

Samuelsson (2004) skiljer på fyra olika typer av enheter beroende på deras

ansvars- och påverkningsgrad. En enhet ska inte ha ansvar för något som den inte kan påverka. Ansvarsenheterna är: kostnadsenhet, intäktsenhet, resultatenhet och räntabilitetsenhet.

Den enklaste varianten är kostnadsenheten. Den har endast ansvar för sina egna kostnader, och det är oftast forsknings- eller administrativavdelningar som har den typen av ansvar. Enheten mäts på kostnader (Ax, Johansson & Kullvén, 2004).

Intäkts- eller bidragsenheten bär ansvaret för försäljning och att en viss intäkt ska uppnås. Rena intäktsenheter är sällsynta i praktiken, dessa har istället tilldelats ett bidragsansvar som betyder att intäkterna minskas med enhetens egna kostnader (täckningsbidrag). Enheterna styrs på täckningsbidrag eller bruttomarginal. (Ax, Johansson & Kullvén, 2004)

Resultatenheter ansvarar för ett uppställt krav på skillnaden mellan intäkter och kostnader. Med andra ord har de ansvar för att ett visst resultat ska uppfyllas. Enheten ska kunna påverka båda aspekterna och detta ansvar kan hittas i divisioner och huvudavdelningar (Kullvén, 2001). Uppdelningen i självständiga resultatenheter ger företaget en bättre blick över enheternas lönsamhet och det förenklar även rationaliseringar inom de olika enheterna. (Samuelsson, 2004) Resultatenheten kan bland annat mätas på resultat eller marginalmått. Negativa aspekter med resultatenheten kan vara att den blir för fokuserad på resultatet, vilket kan medföra att räntabiliteten för företaget i stort blir sämre. Det har att göra med att enheten inte mäts på kapitalbinding som kan påverka den totala räntabiliteten negativt (Ax, Johansson & Kullvén, 2005)

Det fjärde ansvaret som en enhet kan ha är räntabilitetsansvar. Detta ansvar kan bolag och divisioner ha. (Kullvén, 2001) Då en enhet kan påverka sina kostnader och intäkter och dessutom har befogenhet att besluta om investeringar brukar de tilldelas ett relativt omfattande ekonomiskt ansvar. Det vanligaste sättet att mäta räntabilitetsenhetens prestationer är genom att använda olika typer av räntabilitetsmått. Enheten bör således beakta såväl intäkter och kostnader som kapitalanvändning (Samuelsson, 2004).

Figuren nedan sammanfattar vilka typer av ansvar de olika enheterna har.

	Intäkter	Kostnader	Tillgångar Skulder
Kostnadsenhet		•	
Intäktsenhet	•		
Resultatenhet	•	•	
Räntabilitetsenhet	•	•	•

Figur 2 Ekonomiskt ansvar och enhetstyp (Sammanställd utifrån Ax, Johansson & Kullvén 2004).

3.4 Belöningsystem

Belöningsystem är vanliga i svenska företag och de används framför allt för att motivera medarbetarna, men det kan även finnas andra orsaker. Exempelvis kan det vara för att få de anställda att stanna kvar i företaget. Belöningsystemen fungerar som medel för att styra verksamheten (Samuelsson, 2004). Belöningar kan yttra sig på många olika sätt och vara av finansiell eller icke-finansiell karaktär. Exempel på finansiell belöning är bonuslön och exempel på icke-finansiell är utökad befogenhet.

En aspekt som är vanligt förekommande i organisationer när det gäller motivation är att låta medarbetarna delta i besluten till en högre grad. Detta skapar i de allra flesta fall bättre prestationer och ett starkare engagemang, menar Jacobsen och Thorsvik (2002). Grundtanken med belöningsystem är god, men det finns också nackdelar kopplade till detta beroende på hur det är utformat. Ax, Johansson och Kullvén nämner risken att belöningen går till fel anställd, om det förekommer svårigheter i att urskilja vem det är som har gjort sig förtjänt av den. För att komma tillrätta med det problemet kan företaget istället koppla belöningen till grupper av anställda, men då finns det istället risk för att några som bidrar väldigt lite ändå får ta del av belöningen. I värsta fall kan belöningen få motsatt verkan mot vad det var tänkt och istället skapa dålig stämning och missnöjda medarbetare (Ax, Johansson & Kullvén, 2004).

För att belöningsystem ska fungera på ett tillfredställande sätt och skapa motivation är det viktigt att medarbetarna känner att de kan påverka det som leder till belöningen. Om det är möjligt att få ta del av belöningen ändå, eller

om det är svårt att se sin egen del i uppfyllandet försvinner en del av motivationsaspekten menar Samuelsson (2004).

Vinstandelsstiftelser kan förekomma i storföretag med många anställda. Stiftelsen förvaltar en egen förmögenhet som används för att ge belöning för en gemensam prestation. Det är en del av vinsten förvaltas långsiktigt för de anställdas räkning som medarbetarna får ta del av i en viss utsträckning (Samuelsson, 2004).

4 Svenska Handelsbanken

I kapitlet ges en introduktion av Handelsbanken och en beskrivning av utvecklingen fram till idag. Handelsbankens organisation, medarbetarskap och belöningsystem kommer även att presenteras överskådligt.

4.1 Historia och utveckling

Handelsbanken grundades år 1871 i Stockholm och fick då namnet Stockholms Handelsbank. Under 1800-talets slut och 1900-talets början hade banken hög lönsamhet och utvecklingen gick relativt fort. År 1914 skedde det första förvärvet med Bankaktiebolaget Norra Sverige, vilket medförde en stark framväxt i norrland med kontor på 36 nya orter. Handelsbanken stärkte ytterligare sin position i norra Sverige några år senare då de köpte upp Norrlandsbanken med 79 kontor. Under 1900-talet följde sedan en period av såväl nyöppnande av kontor samt fortsatta nyförvärv av andra banker. Efter en sammanslagning med Bankaktiebolaget Södra Sverige ändrades namnet till Svenska Handelsbanken. Raden av förvärv av provinsbanker fulländades år 1990 i och med att Skånska Banken med 76 kontor köptes upp. Under 1990-talet avancerade banken också till marknader utanför Sverige, bland annat i Norge. Under bankkrisen som började år 1990 drabbades Handelsbanken inte lika hårt som sina konkurrenter, vilket de kunde dra nytta av och på detta sätt flytta fram sin position ytterligare på finansmarknaden. Detta blev en av orsakerna till att banken kunde förvärva Stadshypotek år 1997 (www.handelsbanken.se).

1970 var ett viktigt år i Handelsbankens historia. Då rekryterades en ny VD vid namn Jan Wallander som kom att spela en mycket viktig roll för organisationens utveckling. Under sina åtta år som VD ändrade han i stort sett hela bankens styrfilosofi. Han började med att utföra en decentralisering i banken genom att dela in kontoren i olika regionbanker med större ansvar och befogenheter än tidigare. Wallander var även starkt kritisk till budgetstyrning vilket medförde att detta avskaffades och istället infördes ett system som grundades på verkligt resultatutfall. Den del av ekonomistyrningen som sedan kom att förändras var företagets mål, som nu blev inriktat på lönsamhet istället för volym. För att uppnå högre lönsamhet ansåg Wallander att det skulle krävas mer engagemang från medarbetarna, vilket medförde att han bildade vinstandelsstiftelsen Oktogonen som gav de anställda en del av resultatet. En tanke som Wallander hade med Oktogonen var att den skulle medföra kunniga och engagerade medarbetare som arbetat länge i banken. För att uppnå detta delades den först ut i samband med

personalens pensionering. Mycket av det som Wallander införde är än idag gällande (www.handelsbanken.se)

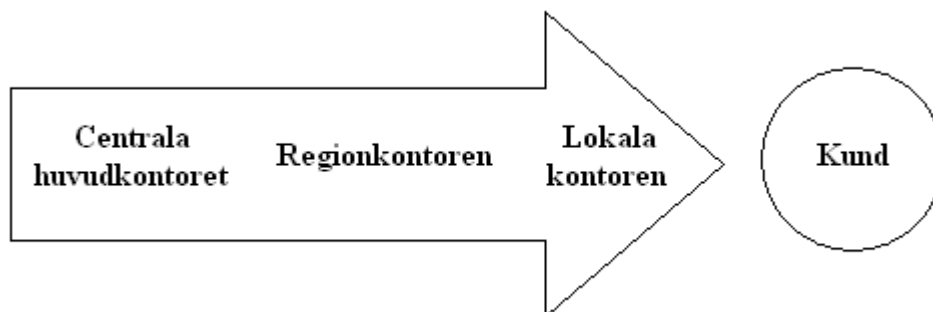
4.2 Handelsbanken idag

Idag erbjuder Handelsbanken ett stort utbud av finansiella tjänster. Vid årsskiftet 2006/2007 hade banken 457 kontor i Sverige, 42 i Norge, 36 i Finland, 37 i Danmark och 26 i Storbritannien samt 15 i andra länder. 75 % av koncernens intäkter genererades i Sverige och 19 % i de övriga nordiska länderna och Storbritannien. Det totala antalet anställda är i dessa länder 10 163 stycken. (årsredovisning 2006 Handelsbanken)

”Handelsbankens övergripande finansiella mål är att ha högre räntabilitet på eget kapital än ett vägt genomsnitt för jämförbara börsnoterade nordiska och brittiska banker” (www.handelsbanken.se). För att uppnå målet ska Handelsbanken ha nöjdare kunder samt en mer kostnadseffektiv organisation än konkurrenterna. Vidare ska lönsamhet alltid prioriteras före volym. I 16 år har Handelsbanken haft de nöjdaste kunderna i förhållande till sina konkurrenter i Sverige. Kostnadseffektiviteten har även den stått sig väl bland konkurrenterna i Europa (www.handelsbanken.se).

4.3 Handelsbankens organisation

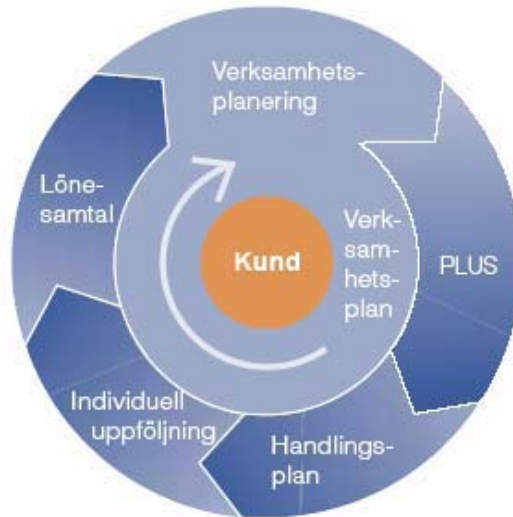
Idag är Handelsbankens organisation fortfarande starkt decentraliserad. Varje kontor ska i princip fungera som en egen enhet, som en bank i banken. Detta medför bättre service, ökad effektivitet och högre kvalitet på kreditbesluten menar Pär Boman, Handelsbankens koncernchef (årsredovisning 2006 Handelsbanken). Ovanför kontoren i organisationshierarkin finns regionkontoren och dessa fungerar som stöd och hjälp för kontoren med exempelvis specialistkompetens. Överst i organisationen finns det centrala huvudkontoret som förmedlar löpande service, utvecklingsarbete och mer specialkompetens till de lokala bankkontoren. Hela organisationen kan ses som en samlad enhet med det enskilda bankkontoret i spetsen som visas i figuren nedan (www.handelsbanken.se).



*Figur 3 Handelsbankens organisationsstruktur (omarbetad)
(www.handelsbanken.se).*

4.4 Handelsbankens medarbetarskap

Handelsbankens koncernchef, Pär Boman, anser att engagerade medarbetare ger nöjda kunder (årsredovisning 2006 Handelsbanken). Nyrekryteringar sker med omtanke och de flesta anställningarna sker genom intern rekrytering. Varje medarbetare har utvecklingssamtal (PLUS-samtal) med sin närmaste chef varje år, där det bland annat förs diskussioner om företagets mål och hur den anställde bäst ska bidra till att dessa uppfylls. Detta samtal står till grund för en handlingsplan som innefattar medarbetarens individuella mål samt en strategi för hur de ska uppnås. I handlingsplanen ska det också framgå om medarbetaren behöver mer utbildning, och hela handlingsplanen följs sedan upp av chefen och den anställde. Det gör Handelsbanken för att säkerställa att kompetensnivån hålls uppe och att medarbetarna är medvetna om företagets mål och att de inser sin delaktighet i att de uppnås (www.handelsbanken.se). Kompetens definieras i Handelsbanken som "förmågan att inhämta, använda, utveckla och utbyta kunskaper, färdigheter och erfarenheter" (www.handelsbanken.se). Det medför att det blir viktigt att varje medarbetare tar ansvar för sin egen kompetensutveckling. Uppföljningen ligger sedan till grund för lönesamtalen (www.handelsbanken.se). Hela processen kallar Handelsbanken för "Hjulet" och den illustreras i figur 4 nedan.



Figur 4 Handelsbankens verksamhetsplan (årsredovisning 2006 Handelsbanken)

4.5 Handelsbankens belöningsystem

I Handelsbanken finns ett vinstandelssystem som förvaltas av stiftelsen Oktogonen. Om banken uppnår det övergripande målet om hög lönsamhet tillfaller en del av merresultatet de anställda i banken genom detta. Detta delas lika oavsett vilken befattning medarbetaren har och oberoende av individuella prestationer. Oktogonen kan lyftas först när medarbetaren blir 60 år, vilket medför att bankens medarbetare arbetar länge i banken och därmed blir mycket kunniga och kompetenta menar koncernchefen (www.handelsbanken.se). Via stiftelsen blir medarbetarna ägare i banken. Utbetalningen varierar och beror på Handelsbankens avkastning jämfört mot konkurrenterna i Norden. För resultatåret 2005 avsattes 22 tkr för en heltidsanställd i Sverige. Det placerar stiftelsen framför allt i Handelsbankens egna aktier och i och med den uppgång som varit på börsen under de senaste åren har pengarna stigit markant i värde (www.affarsvarlden.se). Oktogonen är en av Handelsbankens största ägare, och de innehar cirka 10 % av aktierna (www.handelsbanken.se).

5 Empiri

I kapitlet ges en kort inledning till intervjuerna och sedan följer en uppställning över resultatet kopplat till uppsatsens tidigare disposition. Under varje avsnitt ges utrymme för samtliga respondenters åsikter.

5.1 Inledning

Vi har genomfört intervjuer med fem personer inom region Öst i Handelsbanken: Robert Pettersson, ekonomichef och controller på regionkontoret i Linköping. Kontorschefen Claes Ericson och medarbetaren Sophia Hauswirth Säberg på Jönköpingskontoret samt kontorschefen Jörgen Asp och medarbetaren Per Risberg på Gislavedskontoret.

5.2 Intern ekonomistyrning

Handelsbankens övergripande mål är att ha en högre räntabilitet på eget kapital än genomsnittet av övriga jämförbara nordiska och brittiska banker. För att uppnå detta görs uppföljning på såväl regionkontorsnivå som kontorsnivå. Varje månad tas resultat, volymutveckling, försäljning och förändring fram för regionkontoren säger Robert Pettersson, ekonomichef på regionkontoret i Linköping. Detta presenteras för regionbankernas ledning där det analyseras och jämförelser görs mellan regionbankerna och kontoren. Region Östs 61 lokala kontor tar sedan del av statistiken från detta varje månad. Nöjdkundindex tas även fram på regionkontorsnivå, men inte på kontorsnivå. Pettersson framhöll även att han är nöjd med styrsystemet och att eventuella nedgångar i lönsamhet inte beror på bankens sätt att styra företaget utan på andra faktorer.

Regionkontoret förmedlar vissa fokusområden till de lokala kontoren. Det kan exempelvis handla om en viss typ av fond som banken vill att kunderna ska köpa, men det är inget krav som vi ställer på våra anställda säger Pettersson. Varje kontor får själva ställa upp sina mål säger han, regionkontoret ger bara den information och hjälp som de behöver för att lära sig om nya produkter för att kunna sälja dem.

De lokala kontoren mäts genom O/I-talet, vilket är det viktigaste styrtalet, säger Pettersson. Den styreffekt som fås av detta är en ökad kostnadsmedvetenhet som även är en central fråga i Handelsbankens verksamhet. O/I-talet mäts månadsvis och istället för att ha ett visst mål och en budget för dess nivå, analyseras det i relativa termer. Det jämförs dels mot andra kontor i samma region, via en framställning på alla regionens

kontor på en lista. Dels jämförs utvecklingen som kontoret har haft på O/I-talet från föregående period. Förutom O/I-talet sker uppföljning av försäljning, intäkter, kostnader och volymutveckling varje månad.

För några månader sedan bröt organisationen ner räntabilitetsmålet på lokal nivå. ”Tidigare kunde jag inte få reda på det, trots att jag försökte” säger Jörgen Asp, kontorschefen i Gislaved. Han menar att det är viktigt att kunna se kontorets delaktighet i R_e -utvecklingen eftersom det är företagets övergripande mål.

Asp säger att de sätter upp sina egna mål på kontoret, och de styrs inte alls av regionkontoret på det sättet. Varje medarbetare har också sina egna mål, som sätts upp en gång om året. De följs sedan upp två gånger om året. Processen som Handelsbanken kallar ”Hjulet”, sker mellan medarbetaren och chefen. Det är viktigt att den anställde har möjlighet att säga sitt och vara med i uppställningen av sina egna mål, säger Asp. Däremot framhåller han att målen aldrig är definierade i en viss volym. Målen är mer generella, där det ofta handlar om kundservice, eller antal kontaktade kunder, istället för antal ”värvade” kunder. Det är viktigt att medarbetaren inte ska känna press eller tvång att sälja en viss produkt eller få nya kunder att ansluta till banken, eftersom detta skulle motverka Handelsbankens övergripande mål om att sätta kunden i centrum. Det viktigaste i alla affärer är att kunden har fått det som har efterfrågats och inte något som medarbetaren känt sig tvungen att sälja.

”Vi har inga tydliga individuella mål” säger Per Risberg, anställd i Gislaved, det handlar mer om att göra bra affärer och bidra till kontorets lönsamhet. Han känner dock att det är tillräckligt med mål för att han ska göra ett bra arbete. ”Det är bra att ha mindre formella krav på sig, det underlättar för att ge kunden bättre service”, säger han.

Claes Ericson, kontorschefen i Jönköping, har också lagt stor vikt vid verksamhetsplaneringen med varje medarbetare. Däremot är det inte han som har mötena, utan varje grupp gör detta själva med chefen för gruppen och de anställda i den. Kontorets grupper är kapital, privat och företag. Verksamhetsplanen görs för ett år i taget, och där bestämmer grupperna själva vilka mål som ska finnas med. ”Vi följer hjulet” säger han, och alla delar är viktiga i den. Målen som ställs upp gäller veckovis, månadsvis, kvartalsvis och årsvis, vilket medför att olika mål följs upp olika ofta. Ericson betonar vikten av att göra uppföljning kontinuerligt under arbetets gång. ”Utan uppföljning kan man ta bort målen” säger han. PLUS-samtalen sker en gång om året, och då diskuteras medarbetarens utveckling och såväl kritik som beröm kommer fram här. ”Plus-samtal låter mer positivt än

utvecklingssamtal” säger Ericson, men egentligen är det samma sak. Den individuella planen följs upp månadsvis, men verksamhetsplanen följs upp i sin helhet en gång om året. Utifrån hur det har gått för medarbetaren med dennes mål kan de sedan påverka sin lön i lönesamtalet som hålls en gång i slutet av varje år. Varannan torsdag har kontoret veckorapporter som förmedlas på ett möte. Där tar de upp hur det går för kontoret, om någon presterat utöver det vanliga ges beröm, nya produkter presenteras och annat som är nödvändigt för medarbetarna att känna till på ett eller annat sätt delges.

Ericson säger att deras kontor har formulerat egna mål vid sidan av det som regionkontoret jämför dem mot. Våra mål är främst att ha en bra nivå på O/I-talet jämfört mot andra kontor i regionen och dessutom ha en tillräckligt hög räntabilitet, för det är den jämförelsen regionkontoret gör, säger han. Dessutom har kontoret även ett mål att ha en bättre förändringstakt på O/I-talets utveckling än genomsnittet i Sverige. ”Detta gör vi för att sporra oss att prestera ännu bättre än vi gör i dagsläget” säger han.

Fördelarna med ekonomistyrningen är att kontoren blir kostnadseffektiva, medarbetarna blir delaktiga och får själva ta ansvaret för att kontoret går bra säger Pettersson.

En annan fördel är att medarbetarna känner sig delaktiga i uppställandet av sina mål i och med verksamhetsplanen som de ställer upp tillsammans med chefen. Dessutom är det positivt att detta följs upp kontinuerligt anser Ericson. Han ser också det positiva i att kontoren själva får arbeta på sitt sätt, eftersom även det skapar engagemang långt ner i organisationen.

En nackdel med styrningen är att det kan ta för lång tid innan det märks att någon medarbetare inte anstränger sig för att påverka O/I-talet i positiv riktning, säger Pettersson. Det påverkar talet, men så sakta att det kan ta några år innan vissa aktiviteter och oönskat beteende upptäcks.

En annan nackdel med att mäta verksamheten efter O/I-talet och R_e är att det i vissa lägen kan uppstå en krock mellan de båda talen, säger Pettersson.

5.2.1 Effektivitet

Handelsbankens organisation är effektiv i flera avseenden menar Pettersson, ekonomichef på regionkontoret. För det första medför decentraliseringen att det administrativa arbetet förenklas. Då de flesta besluten fattas på kontorsnivå tar handläggningen kort tid. Dessutom har Handelsbanken arbetat för att ta bort onödiga rutiner för att underlätta för medarbetarna att

göra ett mer effektivt och snabbt arbete säger han. Den andra aspekten på effektiviteten har med kostnader i företaget att göra. Organisationen är oerhört kostnadsmedveten och tanken är att kontoren ska ha bra kontroll över sina kostnader och sträva efter att vara kostnadseffektiva. Handelsbanken utför en kostnadskontroll för att se till att de har låga kostnader i förhållande till sina konkurrenter. Kostnadseffektiviteten har spridit sig ner i organisationen, även Risberg som arbetar på Gislavedskontoret och Sophia Hauswirth Säberg som är anställd vid Jönköpingskontoret påpekar detta. Överhuvudtaget är medvetenheten hög om att kostnaderna bör hållas låga. Kontorscheferna säger att det är viktigt att hålla kostnaderna nere eftersom de styrs på O/I-talet på kontorsnivå.

Det respondenterna ansåg vara mycket positivt med effektiviteten i banken var att de har befogenhet att ta beslut och att det i och med effektiviseringen går snabbt. Kunden behöver inte vänta på att få besked, det går i de flesta fall mycket smidigt.

Kritik som riktades mot effektiviteten från respondenterna var att kostnadsmedvetenheten i vissa fall kunde bli lite väl extrem. Respondenterna anser att detta medför att Handelsbanken i stort blir lite väl försiktig och stillastående på marknaden.

5.3 Decentralisering

I Handelsbankens interna handbok "Mål och medel" (2004), som alla anställda äger ett exemplar av, står följande: "Decentralisering betyder att alla beslut ska fattas så nära kunden som möjligt, i första hand direkt av den kundansvarige. Då upplever kunden att besöket hos oss är meningsfullt och produktivt. Kunden vill möta den som fattar besluten – inte en budbärare."

Alla intervjurespondenter var eniga om att organisationen i princip är decentraliserad i alla aspekter, precis som "Mål och medel" anger. Ericson påpekade även att Handelsbanken är den av Europas banker som är allra mest decentraliserad. Asp, kontorschefen i Gislaved, säger att varje kontor har befogenhet att ta sina egna beslut, även om det finns vissa riktlinjer att följa. De lokala kontoren bestämmer över sina egna kostnader, kan påverka sina egna intäkter och tar själva kreditbeslut som rör kunderna på kontoret. Kontoret står emellertid inte helt ensamt, i större affärer och komplexa situationer kan rådfrågning ske med regionkontoret, men de allra flesta besluten fattas på lokal nivå. Pettersson, ekonomichef på regionkontoret, säger att kontoren inte kan ta riktigt alla kreditbeslut och de får inte ta ränterisker eller ge lån med fast ränta, men i övrigt har de befogenhet att fatta sina egna beslut. Vissa situationer kräver även ett godkännande från

regionkontoret, men då handlar det om större saker som att bygga om kontoret säger Asp. Ericson, kontorschefen i Jönköping, nämner utökade öppettider som ett exempel på en relativt stor förändring som hans kontor genomfört genom hans eget beslut, som inte krävde ett godkännande från regionkontoret. Det beslutet fattades för att underlätta för kunden utan att det medförde tydligt stigande kostnader. Eftersom Handelsbankens organisation är kostnadsmedveten är det i första hand frågor som är dyra att genomföra som bör diskuteras med regionkontoret. Asp menar att om kontoret har haft onormala kostnader för ett år krävs det att det finns underlag och att det går att motivera detta vid årsuppföljningen, men så länge kontoret är lönsamt och inte visar på försämringar lägger sig regionkontoret inte i.

5.3.1 Ansvarsfördelning

Ansvar och befogenheter stannar inte hos kontorschefen, utan det är viktigt att varje medarbetare får de verktyg de behöver för att göra sitt jobb menar Asp, kontorschefen i Gislaved. En viss beslutandelimit får medarbetarna och de vanligaste besluten som tas i deras dagliga arbete har de rätt att fatta själva förutsatt att de har den utbildning som situationen kräver. Han menar också att han som kontorschef alltid finns tillgänglig för diskussioner om det skulle behövas. Däremot måste de givetvis få hans godkännande i situationer som står utanför deras beslutanderätt.

Asp påpekar att en liten nackdel med ansvarsfördelningen är att han står relativt ensam och inte har någon att diskutera besluten med. ”Även om jag kan diskutera med min chef, känner jag mig ibland lite ensam när det kommer till beslutsfattande”, säger han. Däremot framhåller både Asp och Claes Ericson, chefen i Jönköping, de fördelar som ansvarsfördelningen medför i och med att besluten blir snabbare och fattas av den som är mest insatt. Risberg, anställd i Gislaved, säger att decentraliseringen hjälper honom eftersom hans arbete blir friare och han kan fatta egna beslut, utan att fastna i krånglig byråkrati.

5.4 Belöningsystem och motivation

Syftet med Oktogonen är, enligt ekonomichefen på regionkontoret, att den ska fungera som en drivkraft för medarbetarna i organisationen, så att de arbetar för att göra Handelsbanken lönsamt.

I övrigt finns inga finansiella belöningsystem menar intervjurespondenterna, såsom bonus eller liknande. Däremot har ens egna prestationer stor påverkan på lönen menar samtliga. Icke-finansiella belöningar är vanligare i organisationen. Det kan handla om att göra något roligt tillsammans när kontoret går bra, säger Ericson, kontorschefen i

Jönköping. Asp, kontorschefen i Gislaved, är inne på samma spår och säger att han försöker motivera sina medarbetare bland annat genom att de fikar, eller äter middag tillsammans när de visar på goda resultat.

Ericson säger också att det är viktigt att varje medarbetare känner sig uppskattad, och att alla behöver berömmas för ett bra arbete, även om det kanske inte alltid visar sig finansiellt.

Samtliga intervjurespondenter säger att de känner sig motiverade i sitt arbete. Hauswirth Säberg, anställd i Jönköping, har inte arbetat så länge i Handelsbanken men känner sig ändå motiverad, eftersom det decentraliserade ansvaret har gett henne ett förtroende som hon vill leva upp till. Risberg, som har samma arbetsuppgifter i Gislaved säger också att decentraliseringen medför att han känner sig motiverad. Han vill göra bättre affärer och spurras av att han har tillåtelse att ta egna beslut.

Asp motiveras av den uppföljning som sker månadsvis för kontoret. Tävlingsmänniskan i honom vill prestera och jämförelsen mot andra kontor driver honom att göra ett bättre arbete. Asp påverkas även av Oktogonen. Det beror på att det ständigt kommer statistik från regionkontoret på hur den utvecklas, säger han. Det motiverar honom att driva kontorets lönsamhet framåt. Ericson motiveras i sitt arbete av att han har fått förtroendet att vara chef, och i den positionen får han dessutom fatta en stor del av besluten som rör kontoret och dess utveckling. Han ser även glädje i att möta kunderna och den variation som hans arbete ger honom. Ericson är lite kluven när det gäller Oktogonen. ”Visst har den sina nackdelar”, säger han, ”men det positiva överväger”. En av de nackdelar som han nämner är att den kan minska personalomsättningshastigheten, vilket i praktiken innebär att fel personer kan finnas i organisationer av fel orsaker.

Hauswirth Säberg och Risberg är båda relativt nyanställda i Handelsbanken och de säger att de inte påverkades alls av Oktogonen när de sökte sig till banken. Det finns någon form av pensionssystem i de andra bankerna också, säger Risberg, och att Oktogonen hittills har gett bankens anställda stor avkastning spelade ingen roll för honom. ”Man vet inget om framtiden”, säger han och syftar på att det endast görs avsättningar till Oktogonen om Handelsbanken uppnår sina mål. Som anställda skapar Oktogonen däremot motivation, åtminstone till viss del menar de. Hauswirth Säberg säger att det pratas mycket om Oktogonen på kontoret, vilket påverkar det dagliga arbetet. ”De anställda blir mer kostnadsmedvetna, och tänker på att inte slösa”, säger hon. Risberg nämner dock att han ser det som en negativ aspekt att det inte går att ta del av pengarna förrän vid 60 års ålder.

6 Analys

I följande kapitel kommer vi att analysera det empiriska materialet och göra en tolkning av dess resultat i anknytning till den teoretiska referensramen. Kapitlet delas upp i intern ekonomisk styrning, decentralisering och belöningsystem.

6.1 Intern ekonomistyrning

Nedan följer en diskussion kring de delar som vi anser vara av stor vikt inom intern ekonomistyrning. I slutet av avsnittet ges en sammanställning över de viktigaste för- och nackdelarna samt skillnader som kunnat identifieras.

6.1.1 Prestationsmått

Handelsbankens övergripande mål, att ha högre räntabilitet än sina konkurrenter, har uppnåtts många år i följd. På lägre nivå i organisationen har banken däremot valt att fokusera mer på kostnader och vinst i form av uppföljning och analys av O/I-talet. Fördelarna med detta och den styreffekt som velat uppnås är att organisationen blivit mycket kostnadseffektiv jämfört med konkurrenterna. Då räntabilitet är ett mått på lönsamhet, som ska nås bland annat genom låga kostnader, kan det kännas lämpligt att använda ett styrtal på lokal nivå som stimulerar detta. O/I-talet är ett mått på vinst och nackdelen med det är, enligt Ax, Johansson och Kullén (2004), att det inte säger något om hur effektiv kapitalanvändningen har varit. Däremot har fixeringen vid O/I-talet varit väl fungerande historiskt sett och det tror vi har att göra med att det lätt kan kopplas till lönsamhetsmåten. Det är även ett nyckeltal som kontoren har möjlighet att påverka, eftersom de själva kan styra över sina kostnader och intäkter. Detta är viktigt för att nyckeltalet ska ge någon styreffekt enligt Samuelson (2004) och Ax, Johansson och Kullén (2005).

Visserligen har den totala räntabiliteten fördelats ut på de lokala kontoren under år 2007, men eftersom de inte har möjlighet att påverka detta fullt ut fungerar det mer som information än att det ger någon styreffekt. Kanske är tanken från ledningens sida att fokus kommer att skiftas i framtiden till räntabilitetsmått på lokal nivå också. Vi anser att detta skifte skulle kunna vara nödvändigt, eftersom det, både enligt oss och den teori som studerats, är viktigt att inte organisationernas prestationer mäts efter gamla metoder. Ekonomichefen för regionkontoret, Robert Pettersson, framhöll dock att eventuella nedgångar i lönsamheten inte hade något med ekonomistyrningen att göra, utan berodde snarare på andra faktorer. Vi är medvetna om att det är

mycket som kan påverka räntabiliteten. Ax, Johansson och Kullvén (2004) nämner exempelvis risksituationen som företaget befinner sig i. Vi anser trots detta att en ökad fokus på räntabilitet på lokal nivå skulle kunna föra företaget framåt. Förutsatt att det är möjligt att fördela ut tillgångar och skulder på ett rättvist och fungerade sätt till kontoren, borde detta kunna bidra till att motivationsfaktorn för kontoren ökar. Det i och med att det underlättar för dem att se sin delaktighet i Handelsbankens totala räntabilitet.

Utöver O/I-talet mäts även kontorets enskilda kostnader, intäkter och resultat. Statistiken förmedlas till kontoren från regionkontoret varje månad. Detta ger också en viss styreffekt även om det alltid är uppföljningen O/I-talet som är det viktigaste.

6.1.2 Effektivitet

Effektivitet kan delas upp och analyseras ur två perspektiv, enligt Ax, Johansson och Kullvén (2004): inre och yttre effektivitet. Den inre effektiviteten belyser hur företagen hushåller med sina resurser internt i organisationen, vilket bland annat kan yttra sig i utvecklingsgraden hos system och rutiner samt kostnadseffektivitet. Den yttre effektiviteten som exempelvis bedöms av kundvärde och service sammankopplas istället till externa faktorer.

Handelsbanken framhåller själva i sin årsredovisning för 2006 att organisationen ska nå hög lönsamhet genom att hålla nere kostnaderna. Vi har förstått att det på ett väl fungerande sätt har lyckats förmedlas ut till de lokala kontoren. Flera av våra intervjurespondenter har betonat att arbetet på kontoren är mycket kostnadseffektivt. Det visar sig genom att de hela tiden är medvetna om att kostnaderna påverkar kontorets resultat och framförallt O/I-talet. Dessutom prioriteras alltid lönsamhet före volym i alla affärer, vilket även påverkar kostnaderna och effektiviteten.

Robert Pettersson, ekonomichef för regionkontoret i Linköping, påpekade även att de interna processerna som krävs för att ett beslut ska kunna fattas i exempelvis ett låneärende har förkortats avsevärt. Det påverkar den inre effektiviteten i och med att rutinerna förenklas för medarbetarna. Det påverkar även den yttre effektiviteten då detta underlättar för kunden, som då blir nöjdare. Handelsbanken framhåller även vikten av detta i årsredovisningen för 2006, även om det än så länge inte görs några mätningar av kundtillfredsställelse och den typen av effektivitet på kontorsnivå.

6.1.3 Styrmedel

Formella styrmedel är enligt Samuelson (2004) strategi, ettårsstyrning och operativ styrning. Eftersom uppsatsen endast behandlar lägre nivåer i organisationen har vi bara identifierat ettårsstyrningen och en viss del av den operativa styrningen i region Öst. Varje kontor använder sig av ettårsstyrning i form av verksamhetsplanering, som har ansetts vara viktigt av samtliga respondenter. Handelsbanken har valt att benämna denna "Hjulet", eftersom det ses som en ständigt pågående process. Däremot använder inte Handelsbanken budget eller prognoser som en del av ettårsstyrningen, som annars är vanligt enligt Samuelson (2004).

Den operativa styrningen sker till stor del på de lokala kontoren, eftersom de i stort sett ses som egna enheter. Varje enhet bestämmer själv sina mål och en handlingsplan för hur dessa ska uppnås. Detta följs sedan upp kontinuerligt under verksamhetens gång. Det är också en del av "Hjulet".

Det informella styrmedlet som är mest tydligt framträdande i Handelsbankens organisation är det som Samuelson (2004) kallar för medarbetarskap. I Handelsbankens organisation ses medarbetarna som en mycket viktig resurs. Detta yttrar sig inte bara på hög nivå i hierarkin, utan det verkar som att medarbetarna även känner sig viktiga och prioriterade på de lokala kontoren. Våra respondenter har alla framhållit detta. Inom medarbetarskap är lärandet en viktig del menar Samuelson (2004) och Handelsbanken har också lagt stor vikt vid detta. I "Hjulet" ska det framkomma om en medarbetare behöver stöd eller extra utbildning, säger de båda kontorscheferna.

6.1.4 Fördelar, nackdelar och skillnader

Överlag upplever vi att Handelsbanken har lyckats sätta sina visioner, övergripande idéer och mål i handling. Det verkar som om de på ett bra sätt har kunnat förmedla ut detta till sina anställda, som tagit det till sig.

Vi har identifierat skillnader gällande de lokala kontorens förhållning till O/I-talet och de andra aspekterna som kontoren mäts efter. Vid det större kontoret hade det satts upp egna mål på O/I-talet och dess utveckling för att sporra medarbetarna att prestera bättre. Inget sådant förekom på det mindre kontoret, som endast valt att fokusera på att få en så bra placering som möjligt på listorna över kontorens statistik i regionen. På båda kontoren analyseras däremot O/I-talet i relativa termer genom en jämförelse mot föregående period eller andra kontor.

Fördelarna med effektiviteten så som den yttrar sig i organisationen, då

främst genom kostnadseffektivitet, är enligt våra respondenter att det skapar lönsamhet på kontorsnivå. I och med att kontoren själva kan bestämma över sina kostnader och dessutom kontrolleras på detta månadsvis, blir de mer medvetna om kostnaderna och arbetar aktivt med att hålla dem låga. Det medför till stor del att Handelsbanken är en av de mest kostnadseffektiva bankerna jämfört med andra storbanker.

En annan fördel med Handelsbankens effektivitetstänkande är enligt oss att det påverkar de aspekter som överlag är de viktigaste för organisationen. Att kunden ska stå i centrum är viktigt, vilket också stimuleras av att banken har förbättrat och förenklat det administrativa arbetet på kontoren, den inre effektiviteten.

Däremot har det också visat sig att några av våra intervjurespondenter har sett kostnadseffektiviseringen som en nackdel, med tanke på att det ibland kan gå till överdrift. Handelsbanken kan ibland uppfattas som något passivt och stillastående, som enligt vissa respondenter har att göra med den ständiga kostnadsmedvetenheten.

6.2 Decentralisering

Vi anser att decentraliseringen i Handelsbanken kan ses som en mix av flera av de varianter som Mintzberg (1993) definierar. Den är vertikal i det avseendet att befogenheterna har förmedlats ut i organisationen till lägre nivåer. Däremot kan den även ses som horisontell eftersom befogenheterna ges efter kunskap. Horisontell decentralisering innebär en mer informell fördelning av ansvar, vilket vi däremot inte anser är fallet i Handelsbankens organisation. Detta medför att vi anser att organisationen är vertikal.

Organisationen kan även utifrån Mintzbergs (1993) definitioner ses som parallell, eftersom samma befogenheter har getts till alla kontor på ett likartat sätt. Detta yttrar sig dock i kombination med en selektiv decentralisering eftersom ansvaret för en del områden fortfarande finns centralt, exempelvis juridik.

Resonemanget ovan medför att Handelsbankens organisationsstruktur inte helt stämmer in på någon av de varianter som Mintzberg (1993) identifierat. Han menar däremot att alla organisationer är unika och att det kan förekomma fall som har en mix av dessa.

6.2.1 Ansvarsfördelning

Handelsbankens lokala kontor styrs som resultatenheter enligt den uppdelning som Samuelson (2004) framställt. Detta grundar vi på att en

resultatenhet har ansvar för och kan påverka sina egna kostnader och intäkter. Vi anser att detta är lämpligt än så länge eftersom de inte har ansvar för tillgångar och skulder, vilket krävs för att en enhet ska kunna ges räntabilitetsansvar. I och med att räntabilitetsmättet nu har fördelats ut till kontoren skulle de kunna omvandlas till räntabilitetsenheter. Vi anser dock inte att detta är lämpligt förrän kontoren till fullo kan påverka tillgångarna och skulderna som är viktigt, enligt Samuelson (2004).

När en organisation delat upp sin verksamhet i resultatenheter krävs det också att de har decentraliserat ansvaret. I Handelsbanken är detta gjort till mycket hög grad, och de lokala kontoren fungerar i stort sett som självständiga enheter. Även om många av besluten kan fattas på kontoren är det dock vissa situationer som kräver godkännande från högre kontor.

6.2.2 Fördelar, nackdelar och skillnader

De positiva aspekter som decentralisering vanligen för med sig har vi kunnat påvisa i Handelsbankens organisation. Överlag har respondenterna varit mycket positiva till att ansvaret decentraliserats och de har alla uppgett flertalet fördelar i anknytning till detta. Detta skapar motivation enligt Mintzberg (1993) och Södergren (1987), vilket även har varit det som våra respondenter upplevt som det mest positiva. En annan viktig fördel har för Handelsbanken varit att decentraliseringen har kortat ner beslutprocessen, vilket har underlättat medarbetarnas arbete att ge kunden bra service. Enligt Södergren (1987) och Mintzberg (1993) kan decentralisering även medföra att företaget blir mer kostnadseffektivt och att marknadsanpassningen ökar. Handelsbanken är mycket kostnadseffektiva, som vi tidigare nämnt, men banken har även, enligt de anställda som vi varit i kontakt med, fått en ökad marknadsanpassning i och med decentraliseringen. Det har att göra med att besluten fattas nära kunden, eftersom det är det lokala kontoret som känner både kunden och omgivningen bäst.

En nackdel som skulle kunna förekomma i anknytning till decentralisering är, enligt oss, att det kan skapas rivalitet mellan kontoren. Detta kan även förstärkas av att det görs ständiga jämförelser kontoren emellan. Intervjurespondenterna har däremot inte nämnt detta som en nackdel, utan istället försöker kontoren hjälpas åt genom att exempelvis inte ta kunder från varandra.

De kontor som vi kontaktat har inte uppvisat några skillnader när det gäller decentralisering av ansvar och befogenheter. Trots att kontoren är av olika storlek har båda kontorscheferna bestämmanderätt över samma saker.

En skillnad som vi däremot identifierat i samband med decentraliseringen är att det mindre kontorets chef ansåg sig vara lite ensam i beslutsfattandet, medan kontorschefen för det större kontoret som har flera chefer på lägre nivå att diskutera med inte nämnde detta.

6.3 Belöningsystem

Samuelson (2004) menar att belöningsystem är ett medel genom vilket ett företag kan styras. Belöningsystem är ofta av finansiell karaktär, men enligt honom kan det lika gärna vara av icke-finansiell karaktär. Det viktigaste i sammanhanget är att medarbetarna känner att de kan påverka det som leder till belöningen.

I Handelsbanken förekommer inga finansiella belöningar alls, enligt samtliga intervjurespondenter, förutom vinstandelsstiftelsen Oktogonen. Respondenterna har alla uppgett att de känner sig motiverade av Oktogonen. Vi ställer oss kritiska till huruvida en belöning som endast tilldelas de anställda om företaget når sitt övergripande mål om högre lönsamhet än sina konkurrenter kan fungera som motivationsfaktor. Det viktigaste är, enligt Samuelson (2004), att medarbetarna kan påverka det som leder till belöningen för att det ska fungera som motivationshöjare. Med tanke på allt som kan påverka räntabiliteten hos ett företag, som dessutom relateras till vad konkurrenterna presterar anser vi att premissen som Samuelson framhåller inte är uppnådd. Däremot har som sagt våra respondenter angett att Oktogonen skapar motivation. Kanske beror detta på ledningens väl genomförda arbete med att få kontoren att känna sin delaktighet i måluppfyllandet. De anställda på kontoren som vi intervjuat har sagt att de känner sig delaktiga i sina respektive kontors prestationer, vilket antagligen betyder att de även känner sig delaktiga i uppfyllandet av det mer övergripande målet. Däremot påverkas säkerligen organisationens äldre medarbetare till större utsträckning än de yngre av Oktogonen, eftersom de har närmare till pensionen. Vi har även uppfattat antydningar om att det skulle vara på det sättet från våra respondenter.

Vid sidan av Oktogonen är icke-finansiella belöningar vanligare, där det oftast handlar om uppmuntrande ord, trevliga aktiviteter eller liknande. Varje kontorschef får närma sig motivationsaspekten på sitt eget vis och det finns inga krav på hur detta ska genomföras från högre kontor.

Både Oktogonen och de icke-finansiella belöningarna som förekommer i organisationen erhålls av samtliga anställda då mål uppnås. Visserligen kan de icke-finansiella belöningarna tilldelas en enskild medarbetare om det exempelvis handlar om en bra affär som denne får några uppmuntrande ord

för, säger kontorschefen i Jönköping. Däremot är det viktigt att alla tilldelas sådan belöning då och då, inte bara vid lönsamma storaffärer, framhåller han. Det är viktigt, enligt Ax, Johansson och Kullvén (2004), eftersom det lätt kan skapas avundsjuka i anknytning till belöningssystem. Ett sätt att komma tillrätta med detta, är enligt dem, att använda sig av gruppbelöningar på det sättet som i Handelsbankens organisation. Den risk som finns kopplad till gruppbelöningar är, enligt Ax, Johansson och Kullvén, att någon som inte bidragit till att målet uppnåtts ändå får ta del av belöningen. Det problemet verkar Handelsbanken ha överseende med. Det verkar som om det anses viktigare att det skapas gemenskap och trevlig stämning då alla tar del av belöningar till samma utsträckning än att en person får allt. Detta medför även att medarbetarna samarbetar bättre, vilket även det är en stor fördel. Individuella prestationer belönas mer i form av högre lön, enligt våra respondenter.

6.3.1 Fördelar, nackdelar och skillnader

Fördelarna med att ha gruppbelöningar är, som vi är inne på i resonemanget ovan, att risken för att det bildas konkurrens på kontoren elimineras. Det kan även vara svårt att urskilja vem som har gjort vad och därmed bestämma vem som ska ha vilken belöning vid individuella belöningssystem, enligt Ax, Johansson och Kullvén. För att uppmuntra individuella prestationer ges istället möjligheten att förhandla om lönen med utgångspunkt utifrån insatserna.

När det gäller motivationsaspekten har kontoren inte visat upp några väsentliga skillnader, även om de har funnits mindre variationer. Då det inte finns några strikta regler för hur detta ska gå till gissar vi att det i princip kan förekomma lika många varianter av icke-finansiella belöningar som det finns kontorschefer i banken. Det finns heller ingen mall som företag kan gå efter när det gäller motivation, eftersom människor motiveras av olika saker beroende på personligheter och omgivning. Det som vi däremot har noterat efter undersökningen är att det större kontoret haft mer officiella sammankomster då bland annat individuella och grupprestationer har omtalats och ärats.

7 Slutdiskussion

I följande kapitel presenteras de slutsatser vi kunnat dra från studien. Diskussionen kommer att föras i anknytning till uppsatsens problemformuleringar. Egna reflektioner samt förslag till vidare forskning presenteras sist i kapitlet.

7.1 Slutsatser

För att underlätta för läsaren återger vi varje frågeställning innan slutsatserna presenteras.

Hur sker den interna ekonomiska styrningen i region Öst i Handelsbanken och vad har den för syfte?

De lokala bankkontoren styrs med hjälp av O/I-talet som är det viktigaste prestationsmålet. Uppföljning sker månadsvis där kontoren jämförs sinsemellan och mot tidigare period. O/I-talet ger en bild av hur stora kostnaderna har varit i förhållande till intäkterna vilket syftar till att lägga fokus vid låga kostnader. Det har visat sig tydligt i undersökningen att kontoren är mycket kostnadsmedvetna och det bidrar till att Handelsbanken är en av de mest kostnadseffektiva bankerna.

Handelsbankens sätt att öka effektiviteten i organisationen har exempelvis varit genom att förkorta de interna processerna, det vill säga beslutsfattandet. Den inre effektiviteten påverkas genom att rutinerna för varje medarbetare har förenklats och på så sätt påverkas den yttre effektiviteten då kunden i de flesta fall kan få besked under mötet med rådgivaren. Det ser vi positivt på då kunden i vissa fall kan behöva få svar omedelbart.

De två kontoren som vi studerat har uppvisat olika sätt att arbeta på. Det har vi framför allt kunnat se i deras sätt att arbeta med uppfyllandet av organisationens mål. Kontoret i Jönköping har delmål till organisationens mål som de arbetar efter och de har även individuella mål på kontoret. Kontoret i Gislaved har däremot enbart organisationens mål som de strävar efter att uppfylla. Utifrån detta har vi kunnat dra slutsatsen att även om kontoren tillhör samma organisation arbetar de efter olika styrsystem på lokal kontornivå för att försöka uppnå de ovanifrån ställda målen.

Fördelar som identifierats hos den interna ekonomiska styrningen i Handelsbanken är att de förenklade arbetsuppgifterna har gynnat den interna

ekonomiska styrningen. Detta har bidragit till att kontoren kunnat fokusera mer på att vara kostnadsmedvetna.

En nackdel med styrningen är att organisationen i vissa fall tar för mycket hänsyn till kostnadseffektiviteten och därför glömmar bort andra faktorer som kan vara nog så viktiga för företaget.

Varje kontor använder sig av ettårsstyrning i form av verksamhetsplanering, men använder inte budget eller prognoser som vanligen ingår i det. Den operativa styrningen som brukar behandlas av ledningen i organisationer har de lokala kontoren i Handelsbanken hand om till stor del. Det innebär i praktiken att de själva kan bestämma sina mål och hur de ska arbeta för att uppnå dem.

I vilka avseenden är Handelsbankens organisation decentraliserad?

Från den empiriska undersökningen har vi kunnat dra slutsatsen att samma befogenheter har fördelats till alla kontor på ett likartat sätt. Detta ser vi som en bra fördelning eftersom det ger kontoren de verktyg de behöver för att kunna fokusera på det som är viktigt för organisationen. Det som kontoren styrs efter, är det som är viktigast för organisationen som helhet. Detta har kontoren även möjlighet och befogenhet att påverka.

Handelsbankens kontor ser vi som enheter som styrs på resultatet. Vi skulle hellre vilja se kontoren som enheter som styrs på räntabilitet. Handelsbanken är en starkt decentraliserad organisation. Om det skulle vara möjligt för kontoren att även kunna påverka och styra över sina egna skulder och tillgångar skulle detta kunna föra Handelsbanken framåt. Det i och med att fokus på räntabilitet även läggs på de lokala kontoren som då mer aktivt kan påverka den totala räntabiliteten.

Vi har inte kunnat identifiera några skillnader gällande decentraliseringen i de två kontoren förutom att de arbetar på olika sätt för att uppnå de uppställda målen.

Vilka belöningsystem förekommer i Handelsbanken och hur motiveras de anställda?

De anställda i Handelsbanken har angett att de känner sig motiverade av Oktogonen, men att detta inte är anledningen till varför de valt att arbeta i Handelsbanken. De anställda känner sig mer motiverade av decentraliseringen och genom den stora delaktigheten varje anställd har på kontoren.

Cheferna motiverar sina anställda genom att bland annat berömma ett gott arbete. Det är endast olika typer av icke-finansiella belöningar som är gällande, vid sidan av Oktogonen. Gruppbelöningar är vanligare än individuella belöningar, som främjar gemenskapen och samarbetet på kontoren.

7.2 Egna reflektioner

Under uppsatsprocessen har vi reflekterat över vilket brett ämne ekonomistyrning är. Vi har försökt att reda ut begreppen och har under tiden lärt oss mycket om hur det fungerar i praktiken. Vi hoppas att vi även har kunnat förmedla vår kunskap till uppsatsens läsare.

Vi anser att uppsatsens validitet är hög och att studien har gett oss det vi önskade. De intervjuer som genomfördes gav svar på rätt saker vilket underlättat mycket vid sammanställningen av materialet.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi tror att det skulle kunna vara intressant att genomföra en liknande studie som vår, men att då jämföra två olika regioner. Då skulle fokus mer vara riktat på hur regionkontoren styr de lokala kontoren och på om det förekommer skillnader där.

I fråga om belöningsystem skulle en studie av Oktogonen kunna ställas i relation till de andra storbankernas belöningsystem för att identifiera skillnader, fördelar och nackdelar i anknytning till det.

Vi funderade i ett tidigt skede i uppsatsprocessen på att göra en liknande studie och jämföra detta med någon annan av storbankerna. Vi tror fortfarande att det skulle kunna vara intressant.

I analysen gav vi förslag på att Handelsbankens kontor ska styras som räntabilitetsenheter i framtiden. Det skulle kunna studeras djupare, för att undersöka vilka effekter det skulle kunna få.

Källförteckning

Tryckta källor

- Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Lund: Studentlitteratur
- Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur
- Artsberg, Kristina (2005). *Redovisningsteori –policy och –praxis.* 2 uppl. Liber Ekonomi
- Ax Christian, Johansson Christer & Kullvén Håkan (2005). *Den nya ekonomistyrningen.* 4 uppl. Liber Ekonomi
- Bell, Judith (2005). *Introduktion till forskningsmetodik.* 4 uppl. Studentlitteratur
- Carlsson Mikael (1998). *Att arbeta med företagsanalys.* 3 uppl. Liber Ekonomi
- Holmblad Brunsson, Karin (2005). *Ekonomistyrning –om mått, makt och människor.* Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur
- Kullvén, Håkan (2001). *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv.* Malmö: Liber ekonomi
- Kvale, Steiner (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur
- Lindvall Jan (2001). *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning.* Lund: Studentlitteratur
- Magne Holme, Idar & Krohn Solvang, Bernt (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Mintzberg Henry (1993). *Structure in fives – designing effective organisations*. New Jersey: Prentice Hall

Samuelson, Lars A (2004). *Controllerhandboken*. 8 uppl. Uppsala: Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri

Södergren, Birgitta (1987). *När pyramiderna rivits. Decentralisering i praktiken*. Bonniers grafiska tryckerier

Wallander Jan (1999). *Budgeting - an unnecessary evil*. Stockholm: Scandinavian Journal of Management

Avhandlingar

Södergren, Birgitta (1993). *Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv*. Diss. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: EFI

Företagspublikationer

Årsredovisning 2006 (2007). Utgiven av Svenska Handelsbanken AB. Stockholm: Handelsbankenkoncernen Ab.

Elektroniska källor

Affärsvärlden. (Elektronisk).

Tillgänglig:

www.affarsvarlden.se/skrivut.jsp?article=89747 (2007-04-11)

Konkurrensverket. (Elektronisk).

Tillgänglig:

http://www.konkurrensverket.se/t/NewsPage___1304.aspx
(2007-03-10)

Nationalencyklopedin (Elektronisk).

Tillgänglig:

http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=effektivitet (2007-05-02)

Riksbanken (Elektronisk).

Tillgänglig:

www.riksbank.se/upload/Dokument_riksbank/Kat_publicerat/Artiklar_FS/FS_04_1_ruta%203.pdf (2007-05-01)

Svenska Handelsbanken AB. (Elektronisk).
Tillgänglig: www.handelsbanken.se (2007-03-10)

Opublicerade källor

Handelsbanken (2004). *Mål och Medel*. XBS Print Center/Handelsbanken, Stockholm.

Bilaga 1: Frågeformulär - anställd på lokalt kontor

Frågorna rör endast ekonomistyrningen på det lokala bankkontoret.

1. Hur länge har Du varit anställd i Handelsbanken?
2. Hur ser Din yrkesbakgrund ut?
3. Har Ni individuellt ställda mål att arbeta efter på kontoret, vem ställer upp dem?
4. Vilka krav ställer Din arbetsgivare på Dig?
 - a. Varje dag
 - b. Varje vecka
 - c. Varje månad
 - d. Varje år
5. Upplever Du att de krav och förväntningar som ställs på Dig är för krävande, eller kanske rent av inte krävande nog?
 - a. Har Du möjlighet att till fullo påverka uppfyllandet av Dina krav och mål?
6. Hur sker uppföljning av prestationerna?
7. Känner Du Dig motiverad i Ditt arbete?
 - a. Vad är det som gör Dig motiverad?
 - b. Påverkar vinstandelsstiftelsen Oktogonen din motivation, och i så fall på vilket sätt?

8. Vilken belöning tilldelas Du då Du uppnår Dina eller kontorets mål?
9. Vilka för- och nackdelar ser Du med styrsystemet på Ditt kontor?

Bilaga 2: Frågeformulär – chef för lokalt kontor

Frågorna rör endast ekonomistyrningen på det lokala bankkontoret.

1. Hur länge har Du varit anställd i Handelsbanken?
2. Hur ser Din yrkesbakgrund ut?
3. I vilka avseenden är Handelsbankens organisation decentraliserad?
 - a. Vilka delar av ekonomin har Du ansvar för och befogenhet att bestämma över?
4. Vad gör Du för att öka effektiviteten i Ert arbete på kontoret?
5. Har Ni individuellt ställda mål att arbeta efter på kontoret, vem ställer upp dem?
6. Vilka krav ställer Din arbetsgivare på Dig?
 - a. Varje dag
 - b. Varje vecka
 - c. Varje månad
 - d. Varje år
7. Upplever Du att de krav och förväntningar som ställs på Dig och kontoret är för krävande?
 - a. Har Du möjlighet att till fullo påverka uppfyllandet av Dina och kontorets krav och mål?
8. Hur sker uppföljning av prestationerna?

9. Känner Du Dig motiverad i Ditt arbete?
 - a. Vad är det som gör Dig motiverad?
 - b. Påverkar vinstandelsstiftelsen Oktogonen Din motivation, och i så fall på vilket sätt?
10. Vad gör Du för att motivera Dina medarbetare?
11. Vilken belöning tilldelas Du då Du uppnår Dina mål?
 - a. Vilken belöning tilldelas kontoret då Ni uppnår Era mål?
12. Vilka för- och nackdelar ser Du med styrsystemet i Handelsbankens organisation?

Bilaga 3: Frågeformulär – chef för regionalt kontor

1. Hur länge har Du varit anställd i Handelsbanken?
2. Hur ser Din yrkesbakgrund ut?
3. I vilka avseenden är Handelsbankens organisation decentraliserad?
4. Hur yttrar sig effektiviteten i region Öst?
5. Hur sker prestationsmätning och uppföljning av de lokala kontorens verksamhet?
 - a. Vilka ekonomiska styrtal ser Du som det viktigaste i Handelsbankens organisation? Varför?
 - b. Vilken styreffekt ska de styrtalen ge?
 - c. Är styrtalen tillräckliga för att mäta de viktiga aspekterna i organisationen?
 - d. Finns någon typ av belöningsystem kopplat till dessa instrument, och i så fall vilket eller vilka?
6. Hur ser Du på vinstandelsstiftelsen Oktogonen och vilket är dess syfte?
7. Vilka för- och nackdelar ser Du med styrsystemet i Handelsbankens organisation?

Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar: Civilekonomutbildning 120/160 poäng, Dataekonomutbildning 120/160 poäng, Systemarkitektur-utbildning 120/160 poäng, Systemvetarutbildning 120/160 poäng, Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng, Event Management 80 poäng, Magisterutbildning i entreprenörskap och affärsdesign, Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng Kandidat-/magister-utbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt Kandidat-/magister-utbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

För mer information:

Högskolan i Borås
501 90 Borås
Tel 033-435 40 00
Fax 033-435 40 03
E-post: Info@hb.se
Internet: <http://www.hb.se>