

HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Strategier och strategiuppföljning i kunskapsintensiva företag

En studie av svenska arkitektbyråer

Enochsson, Johan (85)
&
Modig, Aron (85)

Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 hp
Handledare: Universitetslektor Ingemar Claesson
Presenterad i januari 2010

Sammanfattning

Författare: Johan Enochsson och Aron Modig

Handledare: Universitetslektor Ingemar Claesson, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Titel: Strategier och strategiuppföljning bland kunskapsintensiva företag – En studie av svenska arkitektbyråer

Bakgrund och problem: I takt med de utvecklade ekonomiernas framskridande och en alltmer långtgående automatisering har mycket av ekonomins fokus flyttats från de renodlade tillverkningsindustrierna till service- och tjänstenäringarna, i vilka det intellektuella kapitalet ofta är en viktig hörnsten. Med denna förändring har kritiska röster höjts angående att teorierna kring strategiformulering och strategiuppföljning inte täcker in de villkor som kunskapsintensiva företag arbetar under.

Syfte: Syftet med denna studie är att utreda hur svenska arkitektbyråers strategier återspeglar det i branschen stora beroendet av intellektuellt kapital samt att undersöka hur byråerna arbetar med ekonomistyrningsmässig strategiuppföljning. Studien syftar även till att klarlägga huruvida, och i sådana fall på vilket sätt, denna ekonomistyrningsmässiga uppföljning skulle kunna utvecklas.

Metod: En deskriptiv forskningsansats har använts för att tillgodose studiens forskningssyfte. Resultatet understöds av kvalitativ data av såväl primär som sekundär karaktär. Primärdatan har i första hand inhämtats genom intervjuer med företrädare för svenska arkitektbyråer medan sekundärdatan till stor del härstammar från forskningsartiklar.

Teori: Det teoretiska avsnittet grundar sig på teorier rörande strategiformulering, intellektuellt kapital, kunskapsspridning samt prestationsmätt som ekonomistyrningsverktyg.

Resultat: De undersökta arkitektbyråerna har inga genomarbetade strategidokument eller tydligt formulerade strategier. Istället arbetar de utifrån olika kärnvärden. Samtidigt finns en tydlig diskrepans mellan vad arkitektbyråerna lyfter fram som väsentligt i sina respektive verksamheter och vad som de facto mäts och följs upp. Samtliga studerade byråer lyfter fram de immateriella tillgångarna och humankapitalet som de mest betydelsefulla för verksamhetens lönsamhet men uppföljningen sker nästan uteslutande med finansiella nyckeltal.

Författarna ser stor nytta för arkitektbyråerna med att mer aktivt övervaka, utveckla och bygga det intellektuella kapitalet genom att implementera och använda sig av det balanserade styrkortet eller Intangible Asset Monitor.



Förord

Denna magisteruppsats är skriven vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, företagsekonomiska institutionen, under hösten 2009.

Under arbetet med studien har Fredrik Westlund vid White arkitekter, Mats Bergstrand vid Arkitekterna Krook & Tjäder, Jan Izikowitz vid Lund & Valentin arkitektur och design samt Peter Erséus vid Erséus arkitekter varit till stor hjälp.

Även Universitetslektor Ingemar Claesson som, i egenskap av handledare, bistått oss under arbetets gång har varit hjälpsam.

Stort tack!

Johan Enochsson & Aron Modig



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Förord	3
Innehållsförteckning.....	4
Kapitel 1: Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion och frågeställningar	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Disposition.....	8
Kapitel 2: Metod.....	9
2.1 Forskningsansats	9
2.1.1 Kvalitativ respektive kvantitativ data.....	9
2.1.2 Datainsamling.....	9
2.1.3 Primärdata respektive sekundärdata.....	10
2.2 Intervjuer	10
2.2.1 Genomförande av intervjuer	11
2.2.2 Urval av intervjuobjekt	11
2.2.3 Mättnad	11
2.2.4 Analysmodell för kvalitativ data	12
2.3 Forskningsetiska aspekter	12
2.3 Källkritik.....	13
2.3.1 Validitet	13
2.3.2 Reliabilitet.....	13
Kapitel 3: Teori.....	14
3.1 Vad är strategi?.....	14
3.2 Teorier kring strategi.....	15
3.2.1 Porters femkraftsmodell	15
3.2.2 Porters generiska strategier	15
3.2.3 Det resursbaserade perspektivet	16
3.3 Teorier kring intellektuellt kapital.....	17
3.4 Ekonomistyrningsverktyg för strategiuppföljning.....	19



3.4.1 Prestationsmätt.....	19
3.4.2 Intangible Asset Monitor.....	20
3.4.3 Det balanserade styrkortet	21
3.4.4 Intellectuellt kapital inom Skandia.....	22
3.4.5 Knowledge Management.....	23
Kapitel 4: Empiri.....	25
4.1 White arkitekter	25
4.1.1 Strategi.....	25
4.1.2 Uppföljning av strategi.....	26
4.2 Erséus arkitekter.....	26
4.2.1 Strategi.....	27
4.2.2 Uppföljning av strategi.....	27
4.3 Arkitekterna Krook & Tjäder	27
4.3.1 Strategiformulering.....	28
4.3.2 Uppföljning av strategi.....	28
4.4 Lund & Valentin arkitektur och design.....	28
4.4.1 Strategiformulering.....	29
4.4.2 Uppföljning av strategi.....	29
Kapitel 5: Analys.....	30
5.1 Porters femkraftsmodell.....	30
5.2 Porters generiska strategier.....	31
5.3 Det resursbaserade perspektivet.....	31
5.3.1 Kärnkompetenser	32
5.4 Intellectuellt kapital	32
5.5 Prestationsmätt	33
5.6 Det balanserade styrkortet.....	34
5.6.1 Ett exempel på ett balanserat styrkort.....	35
5.8 Intangible Asset Monitor	36
5.9 Knowledge Management	38
Kapitel 6: Slutsatser och förslag till fortsatta studier	39
6.4 Förslag till fortsatta studier.....	40
Referenser.....	41
Appendix I: Balanserat styrkort för Arkitekterna Enochsson & Modig.....	45

Kapitel 1: Inledning

I kapitel 1 presenteras studiens bakgrund och syfte samt de frågeställningar som utgör uppsatsens utgångspunkt. Därutöver redogörs för tidigare forskning på området samt för de avgränsningar som gjorts i avseende på studiens omfattning.

1.1 Bakgrund

Företag använder vanligtvis tre olika typer av tillgångar i sin verksamhet; materiella tillgångar, immateriella tillgångar samt humankapital. För traditionella tillverkningsföretag kan den första av dessa kategorier sägas vara mest väsentlig. Det gäller att ha en välorganiserad produktion och effektiva produktionsprocesser. (Grant, 2008, s 130-135) De företag som istället främst utgår från humankapitalet och de immateriella tillgångarna för att bedriva sin verksamhet brukar betecknas som kunskapsintensiva. Dessa företag skiljer sig från tillverkande företag vilka är mer rutinmässiga. I tillverkande industrier är inte det viktiga vem som utför arbetet, utan det väsentliga är att det görs. Medan kunskapsintensiva företags konkurrensfördel ligger i att rätt person med rätt kompetens gör rätt saker med sin unika talang, erfarenhet och kompetens. (Anell & Bruszt, 1986)

Då industrialiseringen drog igång i Storbritannien och övriga Västeuropa under 1700- och 1800-talen låg fokus helt och hållet på tillverkningsindustrierna - det handlade om att producera varor på mekanisk väg. Men i takt med en alltmer långtgående automatisering har mycket fokus flyttats från de renodlade industrierna till service- och tjänstenäringsarna. (Fregert & Jonung, 2003, s. 105-107) I dessa kompetensberoende sektorer är humankapitalet ofta en viktighörnsten. Dagens ekonomi ger flertalet exempel på industrier där hela affärsidén grundas i immateriella tillgångar och där förädlingsvärdet till största delen skapas av företagets intellektuella kapital¹. Några exempel på sådana verksamheter är managementkonsulter, revisionsbyråer, arkitektbyråer, advokatbyråer, banker och fondförvaltare, teatrar och operor, universitet och högskolor, radio- och TV-stationer samt läkemedelsbolag. (Florida, 2002, s.44-46)

Dessa typer av organisationer ställer helt andra krav på människornas egenskaper och färdigheter än vad som var, och är, fallet på de flesta positioner inom tillverkningsindustrierna. Kreativitet är ett exempel på en sådan nödvändig egenskap, som utgår från människan och hennes idéer. Den amerikanske framtidsforskaren Richard Florida menar till och med att mycket av framtidens ekonomiska utveckling kommer att härstamma från verksamhet som har anknytning till just kreativitet. Han har utvecklat teorier om det han kallar för den kreativa klassen² och dess framtida betydelse för utveckling och ekonomisk tillväxt. (Florida, 2002 s. 67-72; Florida, 2007, s. 161-166)

Om det handlar om ett paradigmskifte är fortfarande oklart. Men obestridligt är att Richard Florida får vatten på sin kvarn av det faktum att flera av världens till omsättning största företag idag är bolag som egentligen inte har någon materiell produktion överhuvudtaget.

¹ Det finns i dagsläget tre dominerande definitioner av intellektuellt kapital, vilka alla menar att intellektuellt kapital utgör en avgörande faktor för ett företags långsiktiga lönsamhet. Författarna av denna uppsats utgår i huvudsak från den definition som presenterats av Edvinsson & Malone (1997). Dessa delar in det intellektuella kapitalet i underkategorierna humankapital och strukturellt kapital. Läs mer om detta i avsnitt 3.3.

² Den kreativa klassen är, enligt Richard Florida, en ny social klass som består av alla de som i sin yrkesroll på något sätt förmedlar kreativitet. Eftersom kreativitet är drivkraften bakom ekonomisk tillväxt menar Florida att den kreativa klassen, mätt i inflytande, samhällets dominerande klass.

(Dow Jones Indexes, 2009) Google, Yahoo! och Facebook är alla företag som passar in på en sådan beskrivning.

Statistik över de senaste årens förvärv i USA tyder samtidigt på att de aktuella köpeskillingarna inte sällan är avsevärt högre än de uppköpta företagens bokförda värde. Enligt Edvinsson & Malone (1997) var köpeskillingen på de bolag som förvärvades i USA under åren 1981-1993 i snitt två till nio gånger högre än de förvärvade tillgångarnas bokförda värde. Goldman Sachs har samtidigt slagit fast att tio procent av S&P 500-företagens bokförda tillgångar år 2008 utgjordes av den immateriella tillgången goodwill³. Det motsvarar ett totalt goodwillvärde på 2,6 triljoner dollar. (The Economist, 2006)

1.2 Problemdiskussion och frågeställningar

Ett flertal forskare har framfört kritik mot att de klassiska teorierna om strategiformulering och strategiuppföljning i för stor utsträckning grundar sig i den tillverkande industrins förutsättningar, och därför inte tar hänsyn till de mer kunskapsintensiva tjänsteföretagen. (Kaplan & Norton, 1992; Petty & Guthrie, 2000) Samtidigt visar forskning på att ett aktivt och långsiktigt arbete med ett företags intellektuella kapital inte bara är av betydelse för dess långsiktiga lönsamhet, utan empiriska studier tyder även på att företag som aktivt och strategiskt arbetar med sitt intellektuella kapital presterar bättre än sina konkurrenter. (Bornemann et al, 1999; Brennan & Connell, 2000)

Av en studie från 1995, utförd av dåvarande Nutek⁴, Verket för näringslivsutveckling, framgår exempelvis att verksamheter med en företagsstrategi som fokuserar på de anställdas kompetens och kompetensutveckling, kombinerat med en decentraliserad organisation, genererar högre tillväxt och ökad produktivitet jämfört med andra organisationer. Näringsdepartementet uppger att produktivitetsskillnaden bland de studerade företagen uppgick till åtta procent. (Näringsdepartementet, 2002:32)

Denna studie fokuserar på kopplingen mellan strategi och strategiuppföljning i kunskapsintensiva företag, speciellt med fokus på hanteringen av företags intellektuella kapital. Arkitektbranschen fungerar som ett exempel på en kunskapsintensiv bransch med stort beroende av just intellektuellt kapital.

Studien utgår från följande frågeställningar:

- Hur återspeglar svenska arkitektbyråers strategiformuleringar det stora beroendet av intellektuellt kapital?
- Hur arbetar svenska arkitektbyråer med strategiuppföljning, med hänsyn tagen till det intellektuella kapitalet?
- Hur skulle svenska arkitektbyråers arbete med strategiuppföljning kunna utvecklas med hjälp av prestationsmåttna till det intellektuella kapitalet?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att utreda hur svenska arkitektbyråers strategier återspeglar det i branschen stora beroendet av intellektuellt kapital samt att undersöka hur byråerna arbetar

³ Goodwill uppstår då ett företag köper ett annat företag till ett pris som överstiger det bokförda värdet på det uppköpta bolagets egna kapital. Goodwill anses bestå av immateriella tillgångar, såsom rykte, kundkrets, yrkeskunskap etcetera och kan skrivas av på antingen tre eller tio år.

⁴ Nutek var en svensk statlig förvaltningsmyndighet med uppgift att stärka näringslivets förutsättningar och främja regional tillväxt. Myndigheten avvecklades den 31 mars 2009 då verksamheten övergick i Tillväxtverket och Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.

med ekonomistyrningsmässig strategiuppföljning. Studien syftar även till att klarlägga huruvida, och i sådana fall på vilket sätt, denna ekonomistyrningsmässiga uppföljning skulle kunna utvecklas.

1.4 Avgränsningar

I studien undersöks endast aktörer inom den svenska arkitektbranschen, vilken fungerar som exempel på en bransch inom den kunskapsintensiva tjänstesektorn. De arkitektbyråer som studerats tillhör de ledande i Sverige sett till allmän kännedom samt antal vinna priser och tävlingar. (Westlund, 2009) Därutöver är samtliga granskade byråer av sådan storlek att författarna bedömer att de rimligen har ett mer välutvecklat strategiarbete än mindre arkitektbyråer.

1.5 Disposition

Denna uppsats består av sex kapitel. I det inledande kapitlet presenteras studiens bakgrund och syfte samt de frågeställningar som utgör uppsatsens utgångspunkt. Därutöver redogörs för tidigare forskning på området samt för de avgränsningar som gjorts i avseende på studiens omfattning. I det andra kapitlet presenteras den metod som använts för insamlande, bearbetning och analys av den data som ligger till grund för studien.

I det tredje kapitlet presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för besvarandet av studiens frågeställningar men som även syftar till att ge läsaren en adekvat förståelse för ämnet. Därefter följer uppsatsens empirikapitel, i vilket det redogörs för vad som framkommit i intervjuerna med företrädare för de olika arkitektbyråerna. På detta följer ett analyskapitel som för samman empirin med det teoretiska ramverket i syfte att belysa det empiriska materialet utifrån vetenskapliga grunder.

Det avslutande kapitlet innehåller resultat och slutsatser – svaren på de frågeställningar som ligger till grund för studien - samt förslag till vidare forskning på området. Längst bak återfinns en sammanställning av all den referenslitteratur som använts i arbetet med studien.



Figur 1.1: Uppsatsens disposition



Kapitel 2: Metod

I kapitel 2 presenteras den metod som använts för insamlande, bearbetning och analys av den data som ligger till grund för studien. Primärdata har samlats in genom semistrukturerade standardiserade öppna intervjuer medan sekundärdata har hämtats från relevant litteratur inom området för strategiformulering och prestationsmått samt från interna dokument presenterade av de undersökta företagen.

2.1 Forskningsansats

Enligt Davidsson & Patel (2003) finns det en mängd olika tekniker för att samla in data i undersökningssyfte, även om de flesta metoder kan delas in i två grundläggande kategorier beroende på studiens syfte; deskriptiv och explorativ metod. Valet av forskningsansats beror främst på om det existerar mycket eller lite kunskap på området. Om det rör sig om ett relativt outforskat område rekommenderas en explorativ ansats. Syftet blir i sådana fall att samla in så mycket data som möjligt för att kunna belysa problemet från olika perspektiv. Då en deskriptiv ansats används ämnar en studie istället att undersöka och förklara ett mer avgränsat akademiskt område. Undersökningens mål är då att förklara orsak och verkan, förhållanden samt korrelationer inom problemsfären. (Davidsson & Patel, 2003).

Denna studies syfte, att utreda hur svenska arkitektbyråers strategiformulering och strategiuppföljning ser ut, indikerar att en deskriptiv forskningsansats, understödd av kvalitativ data, bör användas, eftersom den grundläggande frågan är *hur?* Uppsatsen ska, med hjälp av befintliga teorier inom strategiformulering, förklara hur betydelsen och förekomsten av intellektuellt kapital återseglas i kunskapsintensiva företags arbete med strategier och uppföljning.

Kvalitativa data har inhämtats genom intervjuer. I arbetet med att strukturera informationen har analysmodellen reduktion använts, i enlighet med vad som förespråkas av Davidsson & Patel (2003).

2.1.1 Kvalitativ respektive kvantitativ data

Det finns i huvudsak två metoder för att samla in data; kvalitativ och kvantitativ metod. Valet av metod avgörs av vilken typ av data som är bäst lämpad för att besvara en studies forskningsfrågor. I det fall syftet med en studie är sådant att det bäst besvaras och förklaras med hjälp av numeriska resultat används en kvantitativ metod, vilken förser studien med kvantifierbar data och utgår från matematiska modeller, teorier och hypoteser.

Den kvalitativa metoden används främst då en studies syfte bäst besvaras med så kallad mjukdata. Kortfattat kan skillnaden mellan de två metoderna beskrivas som att kvantitativ data svarar på frågor av typen *hur mycket?* och *hur många?* medan kvalitativ data svarar på frågor som *hur?* och *varför?*. (Bell, 2008, s.13) I denna studie används den kvalitativa metoden.

2.1.2 Datainsamling

Enligt Davidsson & Patel (2003) beror valet av undersökningsmetod i arbetet med en studie på ett antal olika faktorer. För det första måste datainsamlingstekniken generera den typ av data som bäst kan svara på undersökningsfrågorna. Vidare behöver hänsyn tas till de resurser som författarna förfogar över, såväl finansiella som tidsmässiga, för att genomföra studien.

Enligt Lantz (1993, s.11-13) är intervjuer som datainsamlingsteknik att rekommendera då urvalet är begränsat medan enkäter är ett mer lämpligt instrument då populationsurvalet är större. Intervjuer är även att föredra då kvalitativ data skall samlas in. Författarna av denna studie har därför utfört intervjuer för att samla in nödvändig empirisk information.

2.1.3 Primärdata respektive sekundärdata

Inom forskningen brukar den data som ligger till grund för en studie delas upp i två kategorier beroende på författarnas relation till informationen. Den specifika data som författarna av en studie själva samlat in kallas, enligt Halvorsen (1992, s.72-75), för primärdata. Den data som samlats in och bearbetats av någon annan kallas istället för sekundärdata och är sökbar för vem som helst.

Till denna senare kategori hör processdata, bokföringsdata och forskningsdata. Processdata inkluderar tidningar, privata brev och riksdagsdebatter medan begreppet bokföringsdata innefattar företags årsredovisningar och offentliga register. Forskningsdata är data och studier som genomförts och samlats in av forskare i tidigare studier. (Halvorsen, 1992, s. 72-75)

Denna studie baseras på primärdata av kvalitativ karaktär, insamlad genom intervjuer. Eftersom den tidigare forskningen kring strategiformulering och uppföljning inom arkitektbranschen är relativt mager är primärdata av stor betydelse. Vad gäller sekundärdata har studien framförallt baserats på forskningsdata, då framförallt i syfte att bygga upp den teoretiska referensramen. Det har handlat om ämneslitteratur, vetenskapliga artiklar samt internetkällor.

Den ämneslitteratur som använts har dels valts med utgångspunkt i rekommendationer från handledare och yrkesverksamma inom området, men även utifrån litteratursökningar genomförda av författarna själva.

2.2 Intervjuer

Det finns ett flertal olika intervjutekniker som passar olika bra beroende på omständigheter och vilken data som eftersöks. Patton (1987) beskriver intervjuer generellt som en teknik vars egentliga syfte är att tillhandahålla ett ramverk inom vilket intervjupersonen kan dela sin uppfattning med egna ord. En intervju uppbyggnad bottnar i två begrepp, standardisering och strukturering. Standardisering avser ordningsföljden på frågorna. Om en intervju har en hög grad av standardisering kommer frågorna i samma förutbestämda följd under varje intervju som genomförs.

I en intervju kan intervjupersonen påverkas av en personlig relation till intervjuaren men även av intervjuarens reaktion på svar och sätt att uttrycka sig. Intervjuarens påverkan på intervjuobjektet kan minskas avsevärt med en hög grad av standardisering. Struktureringen av intervjufrågorna avser till vilken grad frågorna är öppna. Hög grad av strukturering innebär att svaren i princip kan besvaras med ja eller nej. Sådana svar är mer användbara vid en kvantitativ analys vilket inte är fallet i denna studie. En lägre grad av strukturering innebär att frågorna är öppna för intervjupersonens tolkningar och delande av kunskap. (Davidsson & Patel, 2003)

Öppna frågor ger kvalitativ data och beskriver därmed bättre frågor om hur och varför, vilka ju är de centrala frågeställningarna i den här studien. Patton (1987) talar om tre olika kvalitativa intervjutekniker; informell konversationsintervju, guidad intervju samt standardiserad öppen intervju. I den informella konversationsintervjun är intervjupersonen

inte alltid medveten om att han eller hon är föremål för en intervju. Tekniken har en mycket lös struktur, där ämnen tas upp allt eftersom, och har inga gränser. I en guidad intervju utgår intervjuaren från en rad kategorier men kan anpassa frågorna fritt när det gäller både ordning och formulering.

Författarna av denna uppsats använder den tredje av Pattons intervjutekniker - standardiserad öppen intervju. I den standardiserade öppna intervjun är frågorna fast formulerade och kommer i en förutbestämd ordning med en semistrukturerad uppbyggnad. Tekniken räknas fortfarande till skaran av kvalitativa intervjuer då de frågor som används är öppna och därmed ger mycket beskrivande data. (Davidsson & Patel, 2003)

2.2.1 Genomförande av intervjuer

Seidman (1997) menar att en intervju börjar i det ögonblick ett intervjuobjekt får höra talas om den aktuella undersökningen. Redan efter den första kontakten kan resultatet och informationen av intervjun påverkas. Med anledning av detta utformade författarna av denna studie ett standardiserat e-postmeddelande i undersökningens första skede, i vilket studiens bakgrund, syfte samt respondentens del förklarades. Detta skickades ut till samtliga önskade respondenter. I de fall inget svar erhöles inom tre dagar ringde författarna respondenterna för att få direktkontakt.

Intervjuer som undersökningsmetod innebär en direkt interaktion mellan intervjuaren och respondenten. Det innebär att intervjuaren befinner sig i en position där han eller hon omedvetet kan påverka respondenten genom sitt kroppsspråk, uppförande eller val av ord. Därför är det mycket viktigt att intervjuaren uppför sig professionellt och neutralt utan att för den saken skall framstå som ointresserad. (Lantz, 1993, s.100,133)

Vid varje intervjutillfälle var båda författarna närvarande, inte minst för att en skulle kunna fokusera på att ställa frågorna och ägna respondenten den uppmärksamhet som ett samtal kräver medan den andre fokuserade på att anteckna svaren. Samtliga intervjuer spelades in så att författarna kunde gå tillbaka och få korrekta citat och fakta.

2.2.2 Urval av intervjuobjekt

Urvalet av intervjuobjekt skedde i två steg. Först och främst avgränsades studien från att gälla kunskapsintensiva företag i allmänhet till att fokusera på en bransch som kan betecknas som kunskapsintensiv. Valet föll på arkitektbranschen. I ett andra steg har ett antal företag inom urvalsbranschen valts ut. Författarna valde de ledande arkitektbyråerna i Sverige sett till vunna priser och tävlingar samt konsumentkännedom. (Westlund, 2009) Därutöver skulle de utvalda byråerna vara av en sådan storlek att de kunde bedömas ha ett hyfsat välutvecklat strategiarbete.

Vidare har det varit avgörande för studien att intervjupersonerna haft en god inblick i företagets strategiarbete och löpande uppföljning av verksamheten. Studien bygger på de urvalsmetoder som Holm & Solvang (1997) kallar strategiskt urval och Kvale (1997, s.89,98) benämner *purposeful sampling*. Dessa urvalsmetoder står i direkt motsats till statistiskt slumpmässigt urval. Författarna har aktivt sökt upp de personer som antas besitta den relevanta informationen för studien.

2.2.3 Mättnad

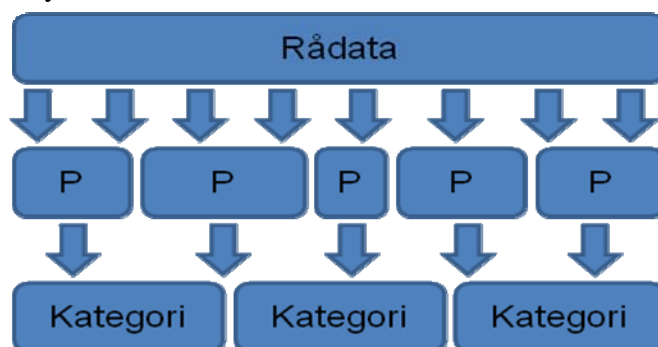
Ett vanligt problem då intervjuer används som datasamlingsmetod är att veta hur många intervjuer som behövs för att få tillräckligt med information. Kvale (1997, s.99-101) erbjuder

ett svar på denna problematik i diskussionen kring mättnad. Med mättnad menar han att den information som kommer fram vid en ytterligare intervju är en upprepning av den från de senaste intervjuerna. När detta sker kan slutsatsen dras att ingen väsentlig ny data kommer att adderas om ytterligare en intervju genomförs. I den här studien kan ingen komplett mättnad anses ha uppnåtts med fyra intervjuer. Dock var de flesta resonemang kring strategier och byråernas värdeskapande tillgångar snarlika, varför åtminstone en viss grad av mättnad kan anses ha uppnåtts.

2.2.4 Analysmodell för kvalitativ data

Att analysera kvalitativ data är en icke-linjär process som kan vara mycket förvirrande men samtidigt mycket kreativ. Det har förts fram kritik gentemot hur forskare analyserar kvalitativ data, framförallt vad gäller hur forskare subjektivt väljer vilken del av den data de har som de lyfter fram och bygger sina slutsatser på. För att komma tillrätta med detta problem föreslår Ryen (2004, s.109-112) en teknik som kallas datareduktion. Denna teknik går ut på att författarna går igenom all data och skapar ämneskategorier baserat på de ämnen som kommit upp under intervjuerna.

I den här studien har datareduktionstekniken använts i en förenklad form med två steg (se figur 2.1). Det första steget gick ut på att bryta ner den stora massan av rådata till mindre enheter bestående av påståenden eller resonemang. Det andra steget handlade om att identifiera övergripande teman bland alla påståenden och resonemang. När detta gjorts delades alla påståenden och resonemang in i de olika ämneskategorierna. Dessa kategorier kunde sedan sökas igenom, gång på gång, i syfte att koppla empirin till studiens forskningsfrågor syfte.



Figur 2.1: Metod för datareduktion

2.3 Forskningsetiska aspekter

Inom forskningsmetodlitteraturen är frågan om etik ett ständigt återkommande ämne, inte minst inom området för intervjuundersökningar. En förklaring till detta är att intervjuundersökningar ofta återfinns inom sociologins och antropologins områden. Inom dessa ämnen rör undersökningar ofta intervjupersonen på ett personligt plan, vilket innebär att de etiska aspekterna av undersökningen får en större betydelse. Dock finns det fortfarande i denna studie en del forskningsetiska aspekter som definitivt är relevanta att ta i beaktande. (Kvale, 1997, s. 104-106)

För det första bör det naturligtvis påpekas att intervjuerna är frivilliga samt att respondenterna har rätt att vara anonyma om de så önskar. Vidare är det viktigt att de som deltar gör det efter att ha fått korrekt information om studiens syfte och innebörd. Därutöver bör rätten att avbryta en intervju eller avstå från att besvara vissa frågor framhållas.

Författarna av denna uppsats menar att samtliga dessa krav uppfyllts. Eftersom svaren kan innehålla viss känslig information, även om de inte är känsliga för respondenterna på ett personligt plan, hålls såväl de intervjuade personerna som företagen anonyma i den officiella publikationen av uppsatsen.



2.3 Källkritik

Diskussionen kring källkritik delas vanligtvis upp i två olika beståndsdelar; validitet och reliabilitet. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006, s. 58-60) definierar validitet som ett mätinstruments förmåga att mäta det som en forskare vill mäta medan Lundahl & Skärvad (1999, s. 150) beskriver begreppet som frånvaron av systematiska mätfel i en mätning. Begreppet reliabilitet definieras av Halvorsen (1992) som hur pålitlig en mätning är medan Lundahl & Skärvad (1999) åsyftar frånvaron av slumpmässiga fel.

2.3.1 Validitet

Begreppet validitet kan delas upp i inre och yttre validitet. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006 s.58-60) beskriver inre validitet som när mätinstrumentet, exempelvis ett frågeformulär, mäter det undersökaren avsett att mäta från början. Begreppet avser således överensstämmelsen mellan begrepp och den operationellt mätbara definitionen. Med yttre validitet syftar man istället på överensstämmelsen mellan det faktiska mätvärdet och den operationella definitionen. Lundahl & Skärvad (1999, s. 150) menar att den definitionsmässiga validiteten kan vara dålig om den operationella definitionen leder till att mätområdet blir mindre än man avsett. Med anledning av detta har intervjuförfarandet och intervjumallarna utformats på ett sådant sätt att frågorna på intet sätt skall uppfattas som ledande och/eller koncentrerade kring ett område. Omvänt gäller också att frågorna inte tillåts vara för breda i sin omfattning.

2.3.2 Reliabilitet

Lundahl & Skärvad (1999 s. 100) menar att en undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att en mätning i sig självt inte påverkas av omständigheterna kring mätningen eller vem som utför den - det vill säga att det finns få slumpmässiga fel. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006, s.59-61) innebär detta rent konkret att ett mätinstrument skall ge tillförlitliga och stabila utslag. För att data ska få hög validitet måste således både reliabiliteten och den definitionsmässiga validiteten vara hög. (Halvorsen, 1992) För att säkerställa mätinstrumentets reliabilitet tillämpas ofta olika standardiseringsförfaranden. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006, s.107) menar att reliabiliteten i tolkande utredningar är ett uppenbart problem. Författarna har insett att ett arbete baserat på kvalitativt insamlad data också blir föremål för subjektiva tolkningar men har genom sin dataanalysmetod försökt minimera denna effekt.

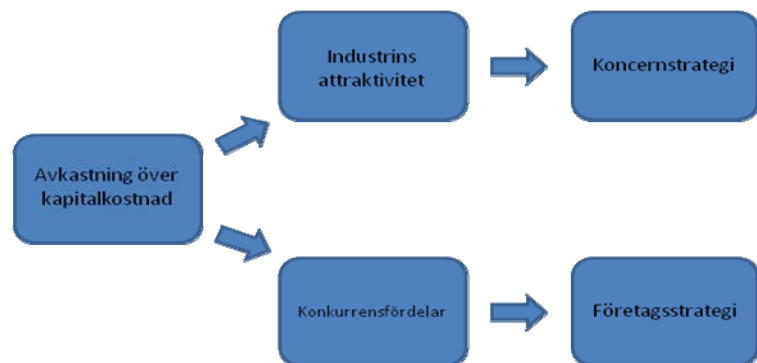
Kapitel 3: Teori

I kapitel 3 presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för besvarandet av studiens frågeställningar men som även syftar till att ge läsaren en adekvat förståelse för ämnet. Kapitlets upplägg följer frågeställningarnas ordning och tar sin utgångspunkt i strategiformulering, intellektuellt kapital, prestationsmåt samt kopplingen mellan strategi och strategiuppföljning i kunskapsintensiva företag.

3.1 Vad är strategi?

Det finns åtskilliga definitioner av vad strategi är. Grant (2008, s. 17-27) menar dock att de flesta kan enas om att begreppet i grunden handlar om de formulerade riktlinjer som satts upp för att ange riktning och mening samt för att effektivisera utnyttjandet av resurser, individer och affärsenheter i olika beslut. Företagsstrategier ser med andra ord till hur ett företag ska bedriva sin verksamhet, exempelvis i fråga om vilka produkter och tjänster som skall erbjudas samt hur dessa ska utformas för att skapa värde för kunder och etablera företagets position på marknaden. I klassisk strategiteori brukar en distinktion göras mellan företagsstrategi och koncernstrategi. Koncernstrategi är mest tillämpbar för större koncerner och behandlar då frågan om inom vilka industrier bolaget skall bedriva sin verksamhet inom, beroende på industrins attraktivitet (se figur 3.1). (Grant, 2008, s. 17-19; Bourgeois, 1980) I denna studie är distinktionen mellan de två olika strategierna irrelevant och således kommer begreppet företagsstrategi att användas för att tala om de båda.

Företagsstrategier började öka i relevans under 1950- och 60-talen då bolagen blev större och företagsledningarna upplevde ökade svårigheter i beslutsfattande och verksamhetskontroll. Inledningsvis handlade strategi mer om relativt kortsiktiga och detaljerade verksamhetsplaner än om strategiska riktlinjer på lång sikt. Utgångspunkt för strategierna var främst diversifiering mellan olika



Figur 3.1: Företagsstrategier

branscher, vilket skulle resultera i positiva synergieffekter samt leda till riskspridning inom koncernen. Framåt 1970- och 80-talen upptäcktes att diversifiering inte hade gett de effekter som förväntats. En ökad makroekonomisk instabilitet tillsammans med ett hårdare konkurrens klimat, till följd av Japans och Sydostasiens industriella framfart, bidrog till att fokus skiftade från verksamhetsplanering till att betona långsiktig strategisk styrning med konkurrenssituationen på marknaden som utgångspunkt. (Grant, 2008, s. 13-17)

Modeller utvecklades för att analysera lönsamheten mellan och inom olika branscher samt kartlägga lönsamma positioner på marknaden. På 1990-talet kom nästa stora bidrag till strategilitteraturen i och med teorin om det resursbaserade perspektivet på företaget. (Barney, 1991) Nu skulle bolagsstrategiernas utgångspunkt vara företagets tillgångar och kompetenser snarare än positionen på marknaden. Resurserna inom företaget skulle skapa konkurrensfördelar och leda till lönsamhet. Den senaste utmaningen inom strategilitteraturen har enligt Grant (2008, s 17-27) att göra med hur företag ska hantera de möjligheter och risker

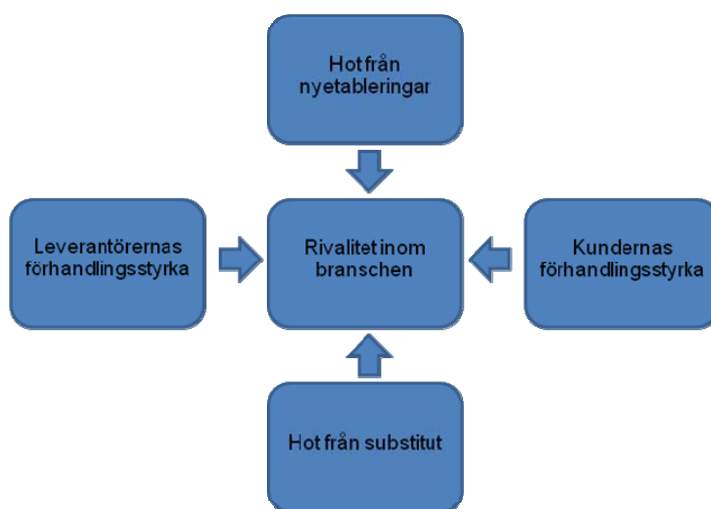
som kommer med 2000-talets ökade dematerialisering och digitalisering av produkter och marknader.

3.2 Teorier kring strategi

3.2.1 Porters femkraftsmodell

Det mest kända analysverktyget för att avgöra en branschs lönsamhet är Porters femkraftsmodell. (Porter, 1980) Denna modell tar upp fem krafter som avgör lönsamheten inom en specifik bransch (se figur 3.2). För det första handlar det om hotet från nyetableringar. Om branschen har god lönsamhet är det troligt att nya aktörer söker sig till den. Faktorer som förhindrar nyetableringar är höga investeringskostnader, förekomsten av skalfördelar, legala barriärer, absoluta kostnadsövertag samt överlägsen tillgång till distributionskanaler.

För det andra handlar det om hotet från substitut. Om det finns likvärdiga substitut till produkten eller tjänsten är det en faktor som kan skada lönsamheten. Väsentligt här är substitutets prestanda, relativa pris samt kundernas benägenhet att byta till den alternativa varan. Vidare påverkar förhandlingsstyrkan hos leverantörer och köpare samt marknadens inbördes konkurrens mellan rivaliserande företag lönsamheten inom industrin.

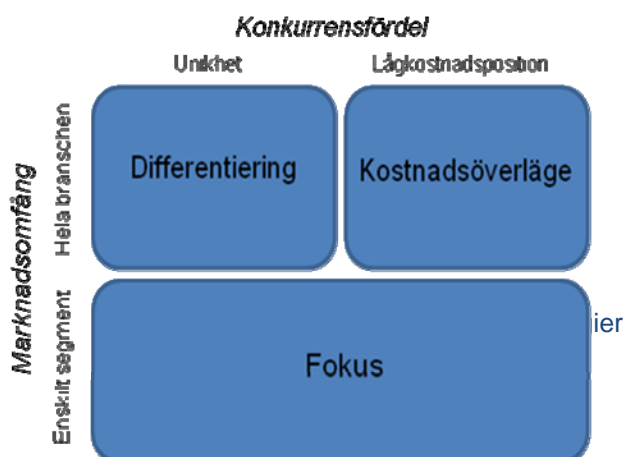


Figur 3.2: Porters femkraftsmodell

Köparnas förhandlingsstyrka beror på de kostnader som är förknippade med att byta produkt, köparens tillgång till information, om den enskilde köparen står för stor eller liten del av företagets totala omsättning samt köparens förmåga att själv utveckla eller framställa produkten inom sin egen verksamhet. De faktorer som påverkar leverantörernas förhandlingsstyrka är av liknande karaktär. Det handlar om leverantörens diversifiering gentemot olika kunder, kostnaden för leverantörer att byta kund etcetera. Rivaliteten mellan aktörerna inom branschen beror på marknadskoncentrationen, produkternas differentiering, kostnadsförutsättningarna samt hur lika branschens aktörer är i fråga om organisation och processer.

3.2.2 Porters generiska strategier

Porter (1980) argumenterar för att det i huvudsak finns tre vägar att strategiskt utforma och upprätthålla konkurrensfördelar; differentiering, kostnadsövertag och fokusering (se figur 3.3). Differentiering innebär att företaget tillhandahåller en produkt eller tjänst med en annorlunda uppsättning av attribut som motiverar ett högre pris. Motsatsen till detta är att konkurrera med kostnadsövertag, det vill säga att erbjuda



Figur 3.3: Porters generiska strategier

en likartad produkt eller tjänst som företagets konkurrenter fast till ett lägre pris. Fokusstrategi innebär egentligen att tillämpa antingen differentieringsstrategi eller kostnadsöverläge fast endast i en del av marknaden, en nisch.

3.2.3 Det resursbaserade perspektivet

Alternativet till att fokusera på den externa miljön i strategiformuleringen är att bygga strategin kring företagets interna tillgångar och förmågor. Denna senare grund för strategiformulering fick sitt stora genomslag under 1990-talet då en rad närliggande teorier och forskning samlades under begreppet *The Resource-Based View* (RBV), eller det resursbaserade perspektivet. Detta tankesätt varma mottagande kan till stor del förklaras av att miljön den introducerades i var i ständig förändring med stenhård konkurrens på i princip alla marknader. (Barney, 1991) I denna miljö, där kundernas preferenser ständigt skiftar och marknaden är volatil såg företag och forskare att den säkraste källan till lönsamhet kom av att skapa sig en egen hållbar konkurrensfördel. (Wernefelt, 1984)

En av detta perspektivs förespråkare är Grant (2008, s. 125-134) som menar att hållbara konkurrensfördelar skapas av de tillgångar och förmågor som företaget förfogar över. Även om branschens lönsamhet inte är oviktig så kan många av de krafter Porter (1980) tar upp i sin femkraftsmodell härledas till vikten av tillgångar. Till exempel är de patent, distributionskanaler och kunskaper som företaget har i sin besittning barriärer mot nyetableringar.

Syftet med det resursbaserade perspektivet är att belysa att företag inte ska kopiera varandras strategier utan internt komma fram till vilken konkurrensfördel de har utifrån dess resurser och förmågor. För att en konkurrensfördel ska kunna skapas krävs dock att resurserna uppfyller en rad krav. För det första måste resursen vara sällsynt, det vill säga ovanlig och svår att tillförskaffa. (Barney, 1991) För det andra ska resursen vara relevant för uppfyllandet av företagets strategi och bidra till värdeskapande i produkten. (Mahoney & Pandian, 1992) För det tredje får resursen, enligt Peteraf (1993), inte vara imiterbar eller lätt att flytta från ett företag till ett annat och det får inte heller gå att använda ett substitut med liknande resultat.

Det finns ett flertal olika sätt att kategorisera ett företags resurser. I denna studie har författarna valt att utgå från samma uppdelning som Mahoney & Pandian (1992), nämligen en indelning i tre övergripande kategorier; materiella tillgångar, immateriella tillgångar och humankapital. Till de materiella tillgångarna räknas kontanter, värdepapper, fabriker, maskiner, tomter, råvaror etcetera. De immateriella tillgångarna utgörs av exempelvis patent, upphovsrätter, industrihemligheter, varumärke, rykte, kundrelationer och företagskultur. Humankapitalet sitter hos företagets anställda och kan vara personalens akademiska kunskapsnivå, praktiska kunnande, värderingar, attityder, motivation men även förmågan att samarbeta och kommunicera.

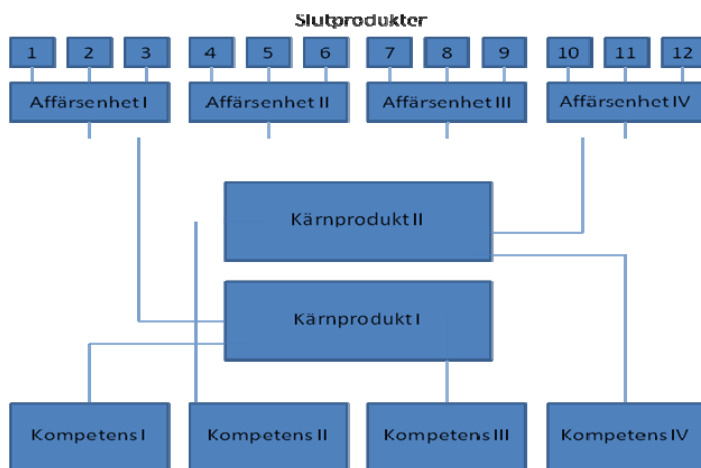
Enligt en alternativ uppdelning av företagets tillgångar i resurser och förmågor hävdar Hoopes och Johnson (2003) att alla resurser är överförbara och icke-företagsspecifika, varför enbart företagets förmågor kan utgöra en lämplig grund för företagets strategi. Organisatoriska förmågor består ofta av en mix av människor och historia som under en längre tid växt samman och slipats till en unik effektivitet. Detta gör det mycket svårt för konkurrenter att från utsidan sätta fingret på exakt vad som skapar framgången och kopiera det även om personal skulle köpas över från det ena till det andra företaget.

Eftersom såväl ett företags omvärld som marknad är i ständig förändring måste företaget ständigt utveckla sina konkurrensfördelar eller skapa nya sådana för att kunna behålla långsiktig lönsamhet. (Barney, 1991)

Den största kritiken mot det resursbaserade perspektivet på företaget är att den saknar en praktisk applikation för ledningen av företag då den inte adresserar problemet om hur resurserna sätts i användning för att skapa konkurrensfördelar utan endast påtalar betydelsen av de interna resurserna. (Hoopes & Johnson, 2003)

Kärnkompetenser

Även om resurser är helt nödvändiga för att ett företag ska kunna utföra sin verksamhet så är de nästintill värdelösa om de inte koordineras på ett effektivt sätt. En resurs kan inte vara produktiv i sig själv utan det krävs organisatorisk förmåga för att sätta dem i effektiv produktion. (Helfat & Lieberman, 2002) Prahalad och Hamel (1990) väljer att kalla denna organisatoriska förmåga för kärnkompetenser och mixar i sin teori både företagets resurser och förmågor – dess humankapital, teknologier och



Figur 3.4: Kärnkompetenser

I kärnkompetenser ligger även det sätt på vilket företaget ser sig själv. Det handlar inte om att se företaget som en samling strategiska affärsenheter utan som en portfölj av kärnkompetenser, alltså företagets kollektiva kunskap om hur man sätter resurser och förmågor samman till att skapa produkter.

Teorin om kärnkompetenser kan ses som en utbyggnad av det resursbaserade perspektivet då dessa består av en unik mix av ett företags förmågor och tillgångar. (Crook et al, 2008) Hamel & Prahalad (1990) menar samtidigt att kärnkompetenser är den bästa plattformen att bygga ett företags strategi från och använder bilden av ett träd för att illustrera hur kärnkompetenser används för att skapa konkurrensfördelar. Grenarna är affärsenheter medan dess löv och frukter är slutprodukter. Stammen symboliserar kärnprodukterna och rötterna är de kärnkompetenser som ger näring och upprätthåller trädet, del vill säga företaget. (se figur 3.4)

Kärnkompetenser kan kännas igen på en rad karaktärsdrag. För det första ska kärnkompetensen ge tillgång till en rad marknader men även förmedla en betydande del av kundnyttan eller kundvärdet av den slutgiltiga produkten. För det tredje skall kompetensen vara svår att imitera. (Prahalad & Hamel, 1990)

3.3 Teorier kring intellektuellt kapital

Det är inte ovanligt att ett företags immateriella tillgångar inom managementlitteraturen benämns som intellektuellt kapital, även om detta begrepp är associerat med en viss dualism. Å ena sidan kan intellektuellt kapital ses som en subkategori till det resursbaserade perspektivet på företaget, då som en resurs hos företaget. Å andra sidan har teoribildningen kring intellektuellt kapital till stor del sina rötter i praktiska experiment i näringslivet, som ett från marknaden efterfrågat komplement till de klassiska finansiella och redovisningsmässiga

ramverken för att förstå och värdera ett företag. På så sätt erbjuder teorin om intellektuellt kapital ett perspektiv på hur immateriella tillgångar potentiellt sett kan utnyttjas för att aktivt skapa och upprätthålla konkurrensfördelar. (Pretty & Guthrie, 2000)

Skapare	Ramverk	Klassificering
Sveiby (1997; 1998)	Intangible Asset Monitor (IAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Intern struktur • Extern struktur • Personalens kompetens
Kaplan & Norton (1992)	Balanserat styrkort	<ul style="list-style-type: none"> • Internt processperspektiv • Kundperspektiv • Utvecklings- och lärandeperspektiv • Medarbetarperspektiv • Finansiellt perspektiv
Edvinsson & Malone (1997)	Skandia Navigator	<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital • Strukturkapital

Tabell 3.1: Teorier kring intellektuellt kapital

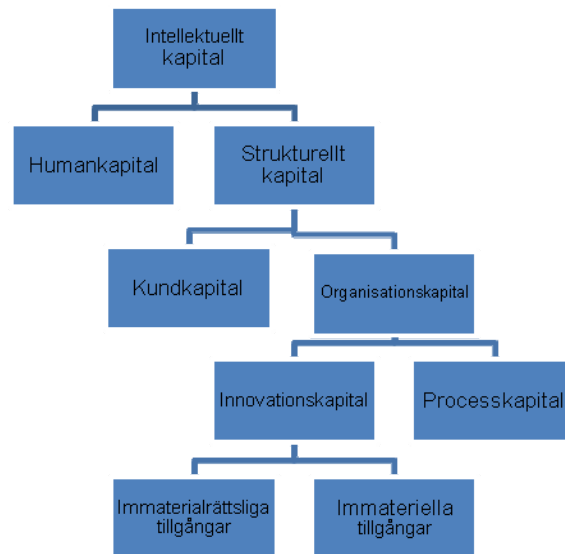
Det finns i dagsläget tre dominerande perspektiv på vad intellektuellt kapital är (se tabell 3.1). Edvinsson & Malone (1997) delar in intellektuellt kapital i underkategorierna humankapital och strukturellt kapital. Sveiby (1997) och Sveiby (1998) använder istället tre underkategorier; interna strukturer, externa strukturer och personalens kompetens medan Kaplan & Norton (1992) samt Kaplan & Norton (1996) använder ett något bredare perspektiv i sitt balanserade styrkort. De senare lyfter in det intellektuella kapitalet som en del av flera perspektiv som ledningen kan se sin verksamhet utifrån. Tanken med det balanserade styrkortet är att koppla ett företags strategi till verksamhetens operativa delar på ett mätbart sätt. Styrkortet är indelat i det finansiella perspektivet, interna processperspektivet, kundperspektivet samt lärande- och utvecklingsperspektivet. I Sverige har ytterligare ett perspektiv lagts till – medarbetarperspektivet. (Olve et al, 2003, s. 20-22,136)

Gemensamt för samtliga perspektiv är deras tilltro till intellektuellt kapital som en avgörande faktor för ett företags långsiktiga lönsamhet, vilket också bevisats i forskning genomförd av främst Brennan & Connell (2000). De tre perspektiven är även överens om att icke-finansiella nyckeltal är ett användbart komplement till klassiska finansiella mått och därför borde lyftas upp på strategisk nivå inom företag. (Guthrie & Pretty, 2000)

Roos et al. (1997) ser en tydlig applikation av intellektuellt kapital i anknytning till företagsstrategi samt framställningen av system för prestationsmått. Det intellektuella kapitalet har en hel del unika karaktärsdrag som skiljer det från övriga fysiska resurser i företaget. Fysiska resurser kan som regel bara användas till ett moment i taget samtidigt som de är bundna till lagen om avtagande avkastning - dess kapacitet minskar då den används. Intellektuellt kapital har motsatta egenskaper. När exempelvis kunskap används och delas så fördubblas den istället för att minska samtidigt som den kan användas av flera vid samma tillfälle. Dessutom kan kunskapsdelningen ge upphov till ny kunskap och på så sätt öka dess värde, vilket står i direkt motsats till användandet av fysiska resurser där resursens faktiska och bokförda värde minskar efter användande. (Rylander & Peppard, 2001)

Författarna har för den här studien valt att använda den förstnämnda perspektivet på intellektuellt kapital, Edvinsson & Malone (1997), som för övrigt också används av OECD (2000). Uppdelningen i humankapital och strukturellt kapital innebär att humankapitalet internt består av de anställdas erfarenhet, talang och kunskap, men externt även av kund- och leverantörskontakter. Beroende på bransch och företag värdesätts det interna respektive externa humankapitalet olika. Det strukturella kapitalet avser företagets resurser, såsom hårdvara, mjukvara, databaser, organisationsstruktur, patent, varumärken och alla andra organisatoriska förmågor och processer som understödjer de anställdas produktivitet. Dessa resurser kan till skillnad från humankapitalet till stor utsträckning ägas av företaget. (Edvinsson & Malone, 1997)

Förutom dessa övergripande indelningar av det intellektuella kapitalet i humankapital och strukturellt kapital kan den senare delen brytas ned ytterligare. Edvinsson & Malone (1997) har utformat ett organisationsschema över det intellektuella kapitalets beståndsdelar (se figur 3.5). Även om modellen gjordes för Skandia, och eventuellt kan behöva anpassas efter olika företags unika situation, är den gångbar för de flesta kunskapsintensiva företag. En väsentlig skillnad mellan intellektuellt kapital och fysiskt kapital är att humankapitaldelen av det intellektuella kapitalet inte ägs av företaget.



Figur 3.5: Uppdelning av intellektuellt kapital enligt Edvinsson & Malone (1997)

Istället hyr företaget resursen, den anställdes tid och kunskap, genom att betala lön. Därmed kan det intellektuella kapitalet inte heller tas upp i balansräkningen och bidra till att öka det bokförda värdet. En rent finansiell värdering av företag kan visa ett större värde än det bokförda värdet. Detta högre värde tillskrivs oftast det intellektuella kapitalet och kan vid förvärv tas upp i en koncerns balansräkning under posten goodwill. (Artsberg, 2005, s. 241-243)

3.4 Ekonomistyrningsverktyg för strategiuppföljning

Det finns en rad verktyg, tekniker och processer som företag kan tillämpa för att styra sin verksamhet. Syftet med dessa är att genom information upprätthålla, övervaka eller förändra ett företags aktiviteter. (Simons, 1995) En del verktyg är exklusiva i sin användning, vilket innebär att de inte bör kombineras med vissa andra styrmedel. Dessa kan ses mer som helhetslösningar som minskar behovet av andra tekniker. Andra ekonomistyrningsverktygs egenskaper är de direkt motsatta, vilket innebär att de med fördel utgör komplement till andra verktyg. Olika tekniker passar för olika skeden i ett företags utveckling. (Henri, 2006) I denna studie fokuserar författarna på verktyg som syftar till prestationsmätning.

3.4.1 Prestationsmått

Prestationsmått, som inte är att betrakta som exklusiva ekonomistyrningsverktyg, används traditionellt i tre syften. Det handlar om att övervaka och utvärdera implementeringen av företags strategi, att aktivt skicka information genom organisationer för att rikta

uppmärksamheten åt rätt håll samt att stimulera dialog och på så sätt understödja framflytande strategier. (Simons, 2000, s. 3-5)

Prestationsmätt lämpar sig för alla stadier i ett företags livscykel och består av en rad parametrar eller nyckeltal som syftar till att kvantifiera och bestämma handlingar. Nyckeltalen kan vara såväl finansiella som icke-finansiella, fokusera på det interna eller det externa och ha både ett långsiktigt och ett kortsiktigt perspektiv. (Simons, 1995)

Simons (1995), som fokuserat på forskning kring prestationsmätt, resonerar kring diagnostiska och interaktiva prestationsmätt. Diagnostiska nyckeltal liknar Simons (1995) vid en autopilot. Det är nyckeltal som, även om de tas fram löpande, bara kontrolleras med jämna mellanrum. Det är först när dessa nyckeltal avviker från uppsatta mål som tid behöver avsättas för att kartlägga orsaken till avvikelserna. De diagnostiska prestationsmåten utgår istället från förutbestämda mål. Övervakningen av dessa syftar till att förse organisationen med motivation och riktlinjer för att uppnå uppsatta mål och därigenom åstadkomma en lyckad strategiimplementering.

Kritik har framförts mot att diagnostiskt användande av prestationsmätt har en negativ effekt på innovation och kreativitet. Interaktiva prestationsmätt syftar istället till att uppmuntra ett informationssökande kring nya möjligheter genom hela organisationen samt främja en dialog i organisationen. Tanken är att utvecklandet av nya idéer och initiativ ska stimuleras, vilka i sin tur ska leda till framflytandet av nya strategier från botten av organisationen.

Simons (1995) lyfter fram fyra positiva effekter av att använda prestationsmätt interaktivt. För det första är den information som genereras en återkommande och viktig del av företagsledningens beslutsfattande samtidigt som det ger en regelbunden uppmärksamhet på kritiska mått och frågor i hela organisationen. Vidare diskuteras och tolkas den information som genereras av organisationens medlemmar på många olika nivåer av företaget och en löpande debatt uppstår kring informationen, antagandena och handlingsplanerna.

Simons (1995) menar att det är de interaktiva prestationsmåten som företagsledning och mellanchefer skall jobba aktivt med. Det är i arbetet med dessa som företaget utvecklas samtidigt som ett större medbestämmande och engagemang skapas bland de anställda.

3.4.2 Intangible Asset Monitor

Sveiby (1997) och Sveiby (1998), som fokuserar mycket på kunskap och kunskapsdelning, har bidragit till forskningen kring intellektuellt kapital genom modellen *Intangible Asset Monitor* (IAM). Som tidigare nämnts delar Sveiby (1997) och Sveiby (1998) in det intellektuella kapitalet i tre delar; externa strukturer, interna strukturer samt personalens kompetens (se figur 3.6).

Med externa strukturer avses de relationer ett företag har med sina kunder och leverantörer. Kundrelationer påverkar företaget på två sätt. De påverkar det rykte och den bild omvärlden har av företaget samtidigt som de förser företaget med ett informationsflöde om vad marknaden och kunderna efterfrågar. Dessa externa strukturer kan så småningom, till viss del, omvandlas till upphovsrätter och varumärken, vilka kan ägas av företaget då de till stor del är oberoende av enskilda individer och omfattas av den immaterialrättsliga lagstiftningen. Företagets rykte kan skifta över tiden och behöver således underhållas.

De interna strukturerna består delvis av patent, koncept, modeller, datorer, administrativa system, IT, HR samt redovisningssystem – vilka kan ägas av företaget även om de produceras av anställda. Men de består även av företagskulturen samt de informella nätverk som byggts upp. De senare ägs inte av företaget men är likväl en mycket viktig komponent i det. Personalens kompetens, slutligen, består av personalens tidigare erfarenheter, akademiska meriter, talang och yrkesmässiga skicklighet samt kunskap. (Sveiby, 1997)

Sveiby (1997) menar att mått på intellektuellt kapital varken skall eller kan användas för att styra en verksamhet. Orsaken är att prestationsmått är för oprecisa och således inte kan användas i kontrollsyfte. Istället är det viktigt att alla i organisationen och ledningen förstår att syftet med att mäta intellektuellt kapital är att få till stånd en lärandedialog. Utifrån detta perspektiv är alltså inte de absoluta mätetalen det mest väsentliga utan snarare förändringen av nyckeltalen samt förändringens bakomliggande orsaker.

IAM är tänkt att vara en metod för att mäta och presentera intellektuellt kapital. Sveiby (1997) delar in respektive kategori av det intellektuella kapitalet i tre olika aspekter; *tillväxt/förnyelse*, *effektivitet* och *stabilitet*. De tre kategorierna, med sina tre aspekter, samlas i ett enda dokument som inte överstiger en sida. Resultatet blir en ensidig matris bestående av nio fält med en eller två indikatorer inom varje (se figur 3.6). Sveiby (1997) rekommenderar att företag håller sig till en eller två indikatorer per fält för att undvika ett informationsöverflöd som snarare grumlar bilden än att ge en tydlig överblick av företaget.



Figur 3.6: Ett exempel på Intangible Asset Monitor

3.4.3 Det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet, presenterat av Kaplan & Norton (1992), tar ett brett grepp om företaget. Dess utgångspunkt är att tidigare styrning lagt för stor vikt vid det finansiella perspektivet, varför modellen kompletterats med kundperspektivet, lärande- och utvecklingsperspektivet, medarbetarperspektivet samt interna processer. (Olve et al., 2003, s. 20-22) De perspektiv som främst kan belysa ett företags intellektuella kapital är lärande- och utvecklingsperspektivet samt det svenska tillägget medarbetarperspektivet. Även interna processer ger en viss inblick i användandet av intellektuellt kapital. Andra positiva effekter med det balanserade styrkortet är den tungvikt som läggs på att närmare koppla nyckeltal till företagets uppsatta strategi. Tanken är att hela tiden mäta de aktiviteter, och se till de mått, som spelar en avgörande roll i att uppfylla strategin.



Lärande- och utvecklingsperspektivet

Lärande- och utvecklingsperspektivets mål är att identifiera den interna struktur företaget måste bygga upp för att fortsätta att utvecklas och bygga långsiktig lönsamhet. Även om företaget lyckas bra med den struktur och teknik som används är det i dagens konkurrens klimat kritiskt att ständigt uppdatera sina rutiner och tekniker för att behålla sin position. (Simons, 2000, s. 198) Det kan handla om att investera i kompetensbyggande bland de anställda, bygga ut sitt informationssystem och förbättra processer och rutiner på företaget. (Kaplan & Norton, 1996)

Medarbetarperspektivet

Medarbetarperspektivet är ett perspektiv som kompletterat det balanserade styrkortet i efterhand, då framförallt i skandinaviska sammanhang. Perspektivet skall spegla de anställdas situation, attityd och syn på företaget, eftersom det ligger i företagets intresse att de anställda är motiverade och produktiva. Exempel på mätetal inom perspektivet är arbetsgivarens attraktivitet, medarbetarnas nöjdhet samt graden av medbestämmande för de anställda. Många företag använder sig av en medarbetarenkät som sammanställs med jämna mellanrum för att se vilka faktorer de anställda värdesätter mest. (Olve et al., 2003, s.20-22)

Interna Processer

De interna processerna fokuserar på de kritiska interna processer som krävs för att uppfylla företagets strategi, vilken ofta bottnar i två variabler - att tillfredsställa kundernas behov samt att möta ägarnas förväntningar på avkastning. Kaplan & Norton (1996) föreslår att en analys av de interna processerna utgår från tre delar i en värdekedja; innovationsprocesser, operationella processer samt eftermarknadsservice. Innovationsprocesserna handlar om att identifiera nya marknader och kunder samt de nya produkter och tjänster som kan uppfylla de nya kundernas preferenser. Men de handlar även om att se hur de befintliga kundernas preferenser förändras och hur det nuvarande utbudet av produkter och tjänster kan anpassas för att möta deras krav. (Kaplan & Norton, 1996)

Kaplan & Norton (1996) benämner processen från att en kundorder inkommer till företaget till att den är levererad som den operationella processen. Detta är det område där företag tidigare lade ner mest tid på att mäta kostnadseffektivitet och operationell snabbhet. Numera är perspektivet en aning bredare och involverar exempelvis mått som antal defekta produkter per tusen producerade, tid från en orders mottagande till att den skickas, tid som läggs ner på att korrigera fel samt returer från kund. (Simons, 2000, s.193).

I eftermarknadsservicen, avslutningsvis, inkluderar Kaplan & Norton (1996) garantier, reparationer, uppdateringar och utbildningar för att öka kundens nytta av produkten eller tjänsten. Många företag har en mycket generös eftermarknadsservice som en del i sin strategi för att uppnå maximal kundnöjdhet.

3.4.4 Intellectuellt kapital inom Skandia

Den finansiella rådgivaren Skandia utförde under tidigt 1990-tal ett pionjärarbete med anknytning till intellektuellt kapital. Bolaget var ett av de första att försöka mäta, kartlägga och följa upp sitt intellektuella kapital. Allt började med att Skandias ledning såg hur allt större delar av de totala investeringarna gick till kunskapsutveckling och kompetensbyggande, vilket adderade på humankapitalet. Denna typ av investeringar visas dock bara som kostnader i resultaträkningen, vilka minskar företagets bokförda värde istället för att öka det. Företagsledningen kände ett behov av att lyfta upp dessa dolda värden och började presentera

dubbla balansräkningar - en klassisk finansiell och en i vilken även det intellektuella kapitalet redovisades. År 1995 presenterades den första dubbla balansräkningen i den offentliga årsredovisningen. (Edvinsson & Malone, 1997)

I arbetet med att kvantifiera och identifiera det intellektuella kapitalet gjorde Skandia en uppdelning av det intellektuella kapitalet i humankapital och strukturellt kapital och sedan även en uppdelning av det strukturella kapitalet. För att värdera de olika delarna utgick Skandia från *Tobins Q*, det vill säga skillnaden mellan marknadsvärdet och det bokförda värdet. (Tobin, 1969) Restbeloppet fördelades mellan human- och strukturkapital och sedan tillskrevs alla de underliggande delarna sitt uppskattade värde av totalbeloppet. Även om denna reduktionsteknik kunde ge ett ungefärligt monetärt värde så var inte de absoluta talen det viktigaste. Det viktigaste var istället förändringen i värde, om exempelvis kunddatabasen ökat i storlek med 30 procent över året så indikerade det att företagets intellektuella kapital ökade. (Edvinsson & Malone, 1997)

För att förvalta det intellektuella kapitalet utvecklade Skandia ett verktyg för rapportering och uppföljning, *Skandia Navigator*. Enligt Edvinsson & Malone (1997) utgår arbetet med det intellektuella kapitalet i detta verktyg, i likhet med det balanserade styrkortet, från företagets strategi. Utifrån strategin identifieras de kritiska framgångsfaktorerna, vilka översätts till numeriska data. Från dessa skapas sedan nyckeltal som används för att återspegla utvecklingen inom de kritiska framgångsfaktorerna.

I arbetet med att identifiera det intellektuella kapitalet utarbetade Skandias ledning sex faser som måste gås igenom. För det första handlar det om att förstå den bakomliggande logiken av intellektuellt kapital. För det andra handlar det om att utveckla data samt ett gemensamt språk för att behandla det intellektuella kapitalet. Vidare handlar det om ledarskapet – att ledningen förmår agera på de nya data som insamlats samt fostra förnyelse och utveckling istället för att se till det förflutna. Därefter är det även väsentligt att främja teknik som kan paketera kunskapen i företaget och underlätta spridningen av den. Sedan är det också viktigt att kunna kapitalisera och omsätta den paketerade kunskapen och de immateriella tillgångarna. Slutligen måste förnyelsen och utvecklingen vårdas, exempelvis genom tillsättandet av en ansvarig kunskapschef, CKO. Den aktiva förvaltningen av det intellektuella kapitalet förväntas ge positiva effekter såsom brantare inlärningskurvor, vilket ger kortare ledtider till applikationen av ny kunskap, besparingar i kostnader samt investeringar. (Edvinsson & Malone, 1997)

3.4.5 Knowledge Management

Som klargjorts i tidigare avsnitt består intellektuellt kapital i många avseenden av ren kunskap. Mycket av arbetet med det intellektuella kapitalet i ett företags strategi och strategiuppföljning går således ut på att identifiera, sprida och mäta kunskap. Nonaka (1991) revolutionerade begreppet *Knowledge Management*. Utgångspunkt var att allt omkring oss förändras och att det enda säkra i en föränderlig värld är kunskap. Slutsatsen var att konkurrensfördelar kunde skapas genom ett aktivt arbete med kunskapsstyrning och kunskapsförvaltning.

Knowledge Management går ut på att få tag på de anställdas uttalade kunskap, intuition, aningar, funderingar och yrkeskunnande för att sedan omvandla dessa till något användbart. Processen kräver engagemang från cheferna samt att de anställda är införstådda i företagets affärsidé och har en känsla för företagets identitet. Nonaka (1991) kategoriserar kunskapen i två kategorier; *tyst kunskap* och *explicit kunskap* och kartlägger fyra huvudsakliga sätt att dela kunskap:



- Tyst kunskap till tyst kunskap, det vill säga mentorskap och lärlingskap. Kunskapen överförs socialt från en mer erfaren person till en mindre erfaren.
- Explicit kunskap till explicit kunskap, det vill säga delning av befintlig fristående information som sammanställs och kombineras till ny information.
- Tyst kunskap till explicit kunskap, det vill säga när någon kan artikulera sin inre kunskap så att den kan delas till fler på ett systematiskt sätt.
- Explicit kunskap till tyst kunskap, det vill säga när någon inhämtar ny kunskap från explicita källor och tolkar denna efter den egna referensmallen.

Tyst kunskap kan ibland vara svår att formulera i ord. I Japan har användandet av metaforer hjälpt företag att få igång den kunskapsskapande processen. På Honda använde de sig av metaforen ”teorin om bilens evolution” för att utveckla ett nytt tänkande kring bilens användning och utformning. En metafor kombinerar två tankar i en mening eller ett ord. Det finns då ofta en diskrepans mellan de två idéerna men just denna spänning kan förlösa de kreativa tankebanorna.

Den biologiska teorin om evolution känns långt borta från konceptet av en bil. Dock fick just denna diskrepans produktutvecklarna att tänka i nya banor. Metaforer är således ett bra verktyg för att styra och leda ett kreativt arbete inom företag. Strävandet efter att skapa överlappande mellan olika avdelningar utmanar de anställdas grundantaganden och kan då sprida tyst kunskap. (Nonaka, 1991)



Kapitel 4: Empiri

I kapitel 4 presenteras det som framkommit av studiens empiriska del – intervjuerna med de olika arkitektbyråerna. Avsnittet syftar med andra ord till att ge en bild av hur de olika firmorna formulerat sina respektive strategier samt hur de arbetar för att följa upp dessa.

4.1 White arkitekter

White arkitekter är en medarbetarägd arkitektbyrå som grundades år 1951. Företaget har idag cirka 500 anställda, varav 99 är partners, och omsätter runt 500 miljoner kronor. Huvudkontoret finns i Göteborg men därutöver finns byrån representerad på ett flertal olika platser i Sverige och Danmark. (White årsberättelse, 2008)

Enligt Westlund (2009) är White ett, med arkitektbyråmått, stort företag som framförallt jobbar med institutionella kunder och företag. Privatkunderna är få men antalet marknadsområden som White är aktiva inom är stort. Det handlar om allt från boende och bostadsvård till kontor, industri och landskap. Det område som byrån är mest framstående inom är dock sjukhus och andra vårdinrättningar. (White webbsida II, 2009)

White arkitekters huvudsakliga målsättning är att vara Skandinaviens ledande arkitektkontor och samtidigt ett av de tio främsta i Europa. Det handlar då om kännedom snarare än om storlek. White ska vara det första som dyker upp i huvudet på folk då det rör sig om arkitektur. (Westlund, 2009)

4.1.1 Strategi

För att nå de uppsatta målsättningarna har White arkitekter skapat något som liknar ett strategidokument, eller affärsplan, som stolpar upp firmans strategiska mål samt belyser hur arbetet gentemot dessa ska ske. Denna affärsplan uppdateras vart fjärde år men bryts årligen ned i verksamhetsplaner som är kopplade till den budgeten. I dessa verksamhetsplaner konkretiseras vad som under året kan och bör göras för att nå de strategiska målen. (Westlund, 2009)

Enligt Westlund (2009) kan White arkitekters strategi sägas kretsa kring tre stolpar eller begrepp: *världsklass*, *hållbart* samt *smart och roligt*. Med världsklass menar byrån att alla objekt de arbetar med ska hålla arkitektonisk världsklass - projekten ska vara innovativa och ligga i framkant när det gäller utveckling och tekniska lösningar. White ska helt enkelt vara en inspirationskälla för andra arkitektbyråer snarare än tvärtom. För att upprätthålla en sådan standard arbetar White aktivt med att bredda firmans kunskapskapital, exempelvis genom att genomföra projekt med stor bredd i avseende på branscher och byggformer. Så kan teknologier och byggtekniker spridas mellan olika kategorier av byggnadsarbeten, vilket får professionen att utvecklas. (White webbsida II, 2009; White webbsida III, 2009)

Hållbart definierar White i stort som att de byggprojekt byrån är inblandad i ska vara ekologiskt och miljömässigt hållbara. Miljöaspekten ska finnas med i samtliga projekt och firman har därför som princip att det alltid ska finnas med en miljöexpert vid varje projekts första möte. Enligt Westlund (2009) har det på senare tid skett ett skifte i uppdragsgivarnas syn på just hållbarhet. Medan ekologisk och miljömässig hänsyn tidigare var att betrakta som lite ”grädde på moset” har det utvecklats till att bli alltmer av ett hygienkrav – en konkurrensmässig nödvändighet. Inte minst för att det inte sällan är billigare att bygga på ett



miljömässigt smart sätt än att inte göra detta, exempelvis genom att materialåtgången är mindre eller att byggnaderna är mer energieffektiva. (White webbsida IV, 2009)

För det tredje menar alltså White att arkitekturen ska vara smart och rolig. Här handlar det framförallt om att få de anställda att trivas. Eller som byrån formulerar det: White ska vara det naturliga valet för duktiga arkitekter. Arbetsplatsen ska vara sådan att personalen trivs och kan vara kreativa. Projekten ska i så stor utsträckning som möjligt vara roliga, spännande och stimulerande. Som ett led i denna målsättning är det viktigt för White att tävla och vinna mycket eftersom de mest spektakulära uppdragen ofta fördelas efter resultat i tävlingar. (Westlund, 2009; White webbsida I, 2009)

4.1.2 Uppföljning av strategi

Enligt Westlund (2009) använder sig White arkitekter av en hel del nyckeltal i syfte att följa upp målsättningarna samt utreda hur väl verksamheten flyter. För att mäta måluppfyllelsen av den första delen av strategin, världsklass, handlar det mycket om att undersöka uppdragsgivarnas nöjdhet. Till detta används kundenkäter, kundintervjuer samtidigt som byrån för statistik över hur stor utsträckning som kunderna återkommer till byrån. White följer även upp antalet tvister i arbetet samt gör en så kallad internrevision på projekten i syfte att undersöka om arbetet når upp till en acceptabel kvalitetsnivå. Dessutom är det förstås väsentligt att mäta hur mycket byrån tävlar samt hur stor andel av tävlingarna som de facto vinnas.

När det gäller den andra delen av strategin, hållbart, är det av naturliga skäl mycket fokus på miljömässiga nyckeltal. Westlund (2009) menar att White följer upp hur medarbetarna reser i syfte att minska ner flygresor och bilåkande medan tågresande prioriteras. Byrån mäter även el- och pappersförbrukning.

Avseende strategins tredje ben, det som rör att arbetet ska vara smart och roligt, handlar det i första hand om nyckeltal med anknytning till personalen. White genomför personalenkäter vartannat år genom vilka firman utreder hur nöjda medarbetarna är och exempelvis frågar om de skulle kunna rekommendera någon de känner att söka sig till byrån. Utöver detta följs även personalomsättningsgraden upp, liksom den årliga utbildningssatsningen per anställd.

Utöver dessa använder White även mer traditionella, ekonomiska nyckeltal. Det handlar om debiteringsgrad, snittpriset på de debiterbara timmarna och variansen på dessa samt orderingång och lönsamhet fördelat på olika kundområden och organisatoriska funktioner. Lönsamheten mäts framförallt genom räntabilitets- och vinstmarginalsmått. (Westlund, 2009)

4.2 Erséus arkitekter

Aktiebolaget Erséus arkitekter är en arkitektbyrå med ett trettiotal anställda. Företaget har kontor Göteborg och Stockholm men verkar i bygg- och planeringsprojekt över hela landet. Uppdragsgivare återfinns bland statliga verk, kommuner, universitet och högskolor samt privata företag. Byrån arbetar digitalt från tidig skiss till färdig bygghandling och ägs av Peter Erséus, som också fungerar som VD. Organisationen beskrivs som platt och öppen med korta kommunikationsvägar. (Erséus, 2009; Erséus webbsida I, 2009; Erséus webbsida II, 2009; Erséus webbsida III, 2009)

Enligt Erséus (2009) är Erséus arkitekters målsättning att optimera alla projekt efter dess förutsättningar, utifrån såväl formgivning som ekonomi och funktion samt att vara en av de

bästa arkitektbyråerna i Sverige. Då det i Sverige arrangeras en arkitektonisk tävling ska Erséus arkitekter alltid vara med i diskussionen kring vilka byråer som ska bjudas in.

4.2.1 Strategi

Erséus arkitekter har varken något specifikt strategidokument eller en tydligt formulerad strategi att utgå ifrån i arbetet gentemot de uppsatta målsättningarna. Däremot har byrån ett strategiråd bestående av VD Peter Erséus samt ytterligare sju arkitekter och byggingenjörer. Dessa träffas fyra gånger per år och diskuterar då vilka segment det som det är rimligt att satsa på under den kommande tiden samt inom vilka områden de behöver bli bättre.

Detta råd har, enligt Erséus (2009), kommit fram till att verksamheten huvudsakligen vilar på tre pelare. För det första handlar det om en diversifiering mellan olika branscher och olika typer av uppdragsgivare. Att kunderna består av såväl statliga verk och kommuner som högskolor och privata företag innebär en trygghet vid konjunktursvängningar. Det är alltid någon uppdragsgivare som har projekt på gång. Därtill menar Erséus (2009) att det också är en fördel kunskapsmässigt att jobba med olika saker. Det medför att byrån kan tillämpa kunskap och teknik sprungen ur ett visst projekt på helt andra arkitektoniska verk. Erséus arkitekter arbetar därför aktivt med att sprida sina uppdrag och arbetar med i princip allting som arkitekter sysslar med.

För det andra är det väldigt viktigt för Erséus arkitekter att personalen trivs och tillåts vara kreativ – helt enkelt för att personalens samlade kunskap och erfarenhet utgör byråns styrka. För att uppnå detta menar Erséus (2009) att det är betydelsefullt att ha ett kontor som upplevs som trevligt, att alla medarbetare trivs med varandra samt att den ekonomiska ersättningen är rimlig.

Som en tredje del av den tänkta strategin återfinns ambitionen att hela tiden arbeta med roliga, spännande och spektakulära projekt. För att komma åt dessa är det viktigt att tävla, och vinna, mycket. (Erséus webbsida IV, 2009) För Erséus arkitekter är detta viktigare än att maximera det ekonomiska resultatet men Erséus (2009) framhåller även att det är en betydande del i byråns marknadsföring.

4.2.2 Uppföljning av strategi

Erséus arkitekter använder framförallt ekonomiska nyckeltal för att följa upp verksamhetens prestationer. Det handlar om omsättning, resultat och lönsamhet men även om beläggningsgrad. Därutöver används mätetalen timmar per kvadratmeter, timmar per färdigställd ritning samt nedlagd tid per lägenhet i syfte att mäta arbetets effektivitet. Erséus (2009) betonar dock att det i en kreativ verksamhet sällan är eftersträvänsvärt att maximera effektiviteten. Det är väsentligt att ha lite friare tyglar, samtidigt som det förstås är viktigt att ha ordentlig koll på verksamheten. Personalomsättningsgraden är en annan faktor som företagsledningen håller koll på.

4.3 Arkitekterna Krook & Tjäder

Arkitekterna Krook & Tjäder startade sin verksamhet i Göteborg för ungefär 20 år sedan och har idag ett åttiotal anställda. Byrån, som nu även finns i Malmö och Stockholm, är aktiv inom ett flertal olika verksamhetsområden, exempelvis stadsbyggnad, landskap och inredning. Krook & Tjäder har också ritat ett antal byggnader i internationella storstäder. (Krook & Tjäder webbsida I)



Enligt Bergstrand (2009) arbetar Krook & Tjäder Byrån efter målsättningen att bli det bästa arkitektkontoret för såväl kunderna och de anställda som för en långsiktig och hållbar utveckling i samhället.

4.3.1 Strategiformulering

Enligt Bergstrand (2009) är Krook & Tjäder en arkitektbyrå som vuxit snabbt och därför ännu inte haft så mycket tid att fokusera på strategiformulering och uppföljning. Firman har dock fyra ledord eller nyckelvärden som ligger till grund för arbetet; *kundnytta, prestigelöshet, omtanke* och *öppenhet*.

För det första, och kanske framför allt, handlar det om att maximera kundnyttan och göra det bästa för uppdragsgivaren i varje enskilt projekt. Prestigelösheten innebär att alla, såväl bland kunderna som bland personalen, ska få komma till tals. Alla bra idéer måste få komma fram – oavsett varifrån de härstammar. (Bergstrand, 2009)

Med omtanke åsyftas att hänsyn måste tas till samtliga intressenter i varje projekt - såväl kunder och personal som hyresgäster och sjukhusgäster, i de fall byggprojekten är av denna typ. Slutligen strävar byrån efter att ständigt vara öppen gentemot förändringar och nya attityder i samhället, inte minst för att kunna verka för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. (Bergstrand, 2009)

Bergstrand (2009) menar att Krook & Tjäder därutöver har som målsättning att kunna ta alla typer av uppdrag. Grundinställningen är att inget uppdrag är för stort men att inget heller är för litet. Byrån arbetar därför för att ha alla typer av kompetenser inom bolaget samtidigt som byrån är öppen för att ta in extern specialistkunskap då sådan behövs.

Därutöver menar Bergstrand (2009) att Krook & Tjäder är måna om att personalen trivs. Byrån satsar en del på utbildning och studieresor samtidigt som regelbundna utvecklingssamtal hålls med samtliga anställda. Bergstrand (2009) påtalar även att arkitektoniska tävlingar är av stor betydelse för firman, som deltar i ”de absolut mest prestigefyllda tävlingarna”. Arkitekterna Krook & Tjäder är också en byrå som har en hel del strategiska relationer med andra typer av fristående konsultbyråer – såväl nationellt som internationellt.

4.3.2 Uppföljning av strategi

Krook & Tjäder använder sig av sex-sju olika nyckeltal som följs upp varje månad. Det handlar om fakturering, lönsamhet och beläggningsgrad men även hur byråns fördelning mellan större och mindre projekt ser ut. I dagsläget har byrån inget bra nyckeltal för att mäta kundnyttan, utan den enda indikation som finns på att kunderna uppskattar Krook & Tjäders arbete är att andelen återvändande kunder är hög samt att byrån har en god relation till de flesta av kunderna. Bergstrand (2009) påtalar dock att styrelsen påbörjat arbetet för att ta fram metoder att mäta just kundnyttan. Ett alternativ på detta område uppges vara att göra djupintervjuer med vissa kunder.

4.4 Lund & Valentin arkitektur och design

Lund & Valentin arkitektur och design grundades år 1952 och är således en av Sveriges äldsta aktiva arkitektbyråer. Byrån har cirka 40 anställda, varav 25 arbetar på i Göteborg och resterande på kontoret i Stockholm. Lund & Valentin utför alla typer av uppdrag inom alla arkitektoniska områden men erbjuder även programutredningar, konceptformuleringar samt formgivning av möbler och armaturer. (Lund & Valentin webbsida I, 2010)

Lund & Valentin är främst aktiv på den svenska marknaden men har även utfört en rad internationella uppdrag. Byråns arbete tar sin utgångspunkt i ett pragmatiskt förhållningssätt där ett byggprojekts praktiska och ekonomiska förutsättningar är själva grunden för arbetet. Byrån strävar mot att förankra sina förslag i upplevelsen av *platsens själ* och *idéns klarhet*. Arkitektur innebär enligt Izikowitz (2010) att förändra samhället - ramarna kring våra liv. Byrån arbetar utifrån en tanke om att en skiss alltid går att utveckla lite längre och att alla lösningar kan ses i olika perspektiv.

4.4.1 Strategiformulering

Lund & Valentin har ingen uttalad strategi eller något dokument som sammanfattar hur verksamheten skall bedrivas och sträva mot. Byrån utarbetade en gång ett strategiliknande dokument men eftersom arkitektbranschen är köparnas marknad visade det sig att det alltid blev kompromisser då beställarnas önskan i varje läge var överordnad dokumentet. (Izikowitz, 2010)

Byråns tanke var och är att rikta sig till stora beställare, flergångsbeställare samt omfattande projekt som är komplicerade med komplexa funktioner. Komplexa funktioner definieras som byggnader för vilka folks rörelser och bruk har en komplex och komplicerad karaktär. Exempelvis var Lund & Valentin mycket involverade i bygget av Göteborgsoperan. Erfarenheten har dock visat att det låg en motsägelse i målsättning då stora omfattande och komplexa projekt är engångsföreteelser och inte leder till flera beställningar. (Izikowitz, 2010)

Det arbete som Lund & Valentin utför som arkitekter definieras som en ”konstnärlig organisation av en praktisk verklighet”. De konkurrensfördelar byrån anser sig ha är stort förtroende samt starka relationer med uppdragsgivarna. Izikowitz (2010) påpekar att förtroendekapitalet, som framförallt tar sig uttryck genom varumärke och rykte, är en av få konkurrensfördelar som finns i branschen.

4.4.2 Uppföljning av strategi

Eftersom strategin i princip är obefintlig förekommer ingen uppföljning av den i direkt mening. Dock har Lund & Valentin en rad aktiviteter som syftar till att övervaka och verksamheten. Exempelvis har byrån utvecklat egna finansiella nyckeltal vid sidan av de mer klassiska som soliditets- och likviditetsövervakning. Målsättningen med verksamhetsstyrningen är att alla mått ska bantas ned till enkla variabler som är lätta att förstå och påverka.

Enligt Izikowitz (2010) arbetar Lund & Valentin med att sammanställa all väsentlig information om företaget på ett enda A4-papper. I det dokumentet finns beräkningar på uppskattad tid till förfogande och tidsåtgång, bemanning samt en rad kostnadsmått. Viktigast för Lund & Valentin är att följa beläggningsgraden. Eftersom kostnaderna är tämligen fasta gäller det att varje månad nå break even-punkten vad gäller denna. Det krävs alltid en minsta beläggningsgrad för att gå runt.

Izikowitz (2010) betonar vikten av de anställdas erfarenhet som en viktig faktor för kvaliteten i byråns arbete. Just detta skulle vara en väsentlig del av företagens strategi om en sådan funnits. Byrån mäter och utvärderar inte utvecklingen i sitt intellektuella kapital utan det konstateras helt enkelt att det är helt avgörande att anställa och behålla rätt medarbetare lika mycket som det blir en enorm belastning om ”fel” person anställs.

Kapitel 5: Analys

I kapitel 5 förs empirin samman med det teoretiska ramverket i syfte att belysa det empiriska materialet utifrån vetenskapliga grunder. Kapitlet följer samma ordning som teoriavsnittet och innehåller såväl analys som diskussion.

5.1 Porters femkraftsmodell

Arkitektbyråbranschen utgörs i stor utsträckning av olika konsultverksamheter. Det som produceras är tjänster som kräver väldigt lite råmaterial. Den viktigaste komponenten för att etablera sig på marknaden är kunskap vilket alla, såväl nyutexaminerade som erfarna, arkitekter besitter. Det enda som behövs för att dra igång en konsultverksamhet är relativt sett små investeringar i datorer, mjukvaruprogram och vissa administrativa materiel. Sett utifrån Porters femkraftsmodell (Porter, 1980) ter sig hotet från nyetableringar därmed som stort eftersom i princip varje enskild arkitekt är en potentiell konkurrent.

Den barriär som existerar är att det för att betjäna vissa marknadssegment krävs en viss storskalighet. Uppdrag från stora bolag eller från den offentliga sektorn är ofta så stora att en enskild arkitekt omöjligt kan utföra dem. I dessa fall krävs det förutom en större personalstyrka vanligtvis även viss specialkompetens, som visserligen kan anlitas externt men då till en större kostnad. Ett annat hinder som nyetablerade arkitektbyråer stöter på är den bristande kännedomen om dess varumärke. Det större och mer prestigefyllda uppdragen i branschen går ofta till de mest kända byråerna. (Westlund, 2009)

Några substitut till arkitektbyråerna är svåra att identifiera eftersom det inte rör sig om någon produktmarknad. För privatpersoner är alternativet till ett arkitektritat hus möjligen färdiga pakethus som erbjuds av vissa leverantörer. (Bergstrand, 2009) Men för större kontor, industrier eller kommunala fastigheter finns inga serietillverkade pakethus att tillgå, varför hotet från substitut inte alls är särskilt påtagligt inom arkitektbyråbranschen.

I och med att varje projekt är unikt och upphandlas enskilt innebär det inte någon större kostnad för köparen att byta byrå för nästa uppdrag, något som talar för att köparnas förhandlingsstyrka är relativt stor. Arkitektbyråerna måste bevisa sin kunnighet och innovationsförmåga i varje enskilt uppdrag. Visserligen finns det potentiellt sett väldigt många köpare till arkitektbyråer, men de kunder som är stora nog för att beställa sjukhus eller ett nytt bostadsområde är fortfarande få, vilket ytterligare talar för att köparnas har stor förhandlingsstyrka. Något som ytterligare stärker denna tes är att det inom branschen är vanligt med långvariga kundrelationer, vilket gör att varje enskild kund kan bidra med en relativt stor andel av en arkitektbyrås totala intäkter.

Det som talar emot att köparnas förhandlingsstyrka är stark är att det är ovanligt att företag eller offentlig sektor har egen arkitektkompetens. Detta gör att de flesta verksamheter är beroende av arkitektbyråbranschens kompetens. Dessutom menar Erséus (2009) att det pris som arkitektbyråerna sätter för ett uppdrag är av underordnad betydelse för uppdragsgivaren eftersom denna kostnad ändå är relativt liten i förhållande till kostnaden för hela byggprojektet.

Eftersom arkitektbyråerna är tjänsteföretag har de få leverantörer. De enda leverantörer som är värda att nämna är de som levererar de mjukvaruprogram som de flesta byråer använder. I princip allt arbete utförs numera digitalt, allt från projektplanering till att skissa ritningar,



beräkna energikonsumtion, beräkna hållfasthet och bygga upp byggnader i 3D. Programmen kommer ständigt i nya uppdaterade versioner som måste köpas in för att byta ut de föråldrade versionerna. Erséus (2009) beskrev exempelvis scenarier som att byråerna sitter i klorna på programtillverkarna. Med detta som utgångspunkt får leverantörernas förhandlingsstyrka därför sägas vara förhållandevis stark.

Enligt såväl Westlund (2009) som Erséus (2009) uppges rivaliteten mellan arkitektbyråbranschens aktörer vara minst sagt påtaglig. Konkurrenten sker dock i olika marknadssegment baserat på byråernas storlek. Större byråer konkurrerar med varandra och mindre byråer konkurrerar med varandra, framförallt för att det krävs såväl en viss storlek som kännedom för att kunna ta på sig de större uppdragen. Väsentligt för att uppnå nödvändig kännedom är att delta med framgång i de arkitektoniska tävlingar som anordnas med jämna mellanrum.

5.2 Porters generiska strategier

Det är svårt att tydligt kategorisera de i studien undersökta arkitektbyråerna enligt Porters tre generiska strategier. Det som ligger närmast är att klassificera det som att de alla har en differentieringsstrategi eftersom det framförallt är kreativiteten och inte priset som utgör en konkurrensfördel. (Erséus, 2009) Strategier baserade på kostnadsöverlägsenhet tycks därför inte vara aktuella.

Vidare utför alla de i studien undersökta byråerna uppdrag inom i princip alla sektorer, såväl för offentliga sektor som näringsliv och privatpersoner. Byråerna erbjuder dessutom sina tjänster inom affärsområden som kontor, industri, offentliga lokaler, landskapsarkitektur, inredning, byggnadsvård, privatbostäder etcetera, vilket rimmar illa med en fokusstrategi. Det som då talar för en differentieringsstrategi är att alla de slutprodukter byråerna erbjuder är unika. Branschen och kunderna kräver en extremt hög grad av kundanpassning.

5.3 Det resursbaserade perspektivet

Enligt det resursbaserade perspektivet skall ett företags strategi baseras på de tillgångar som företaget besitter eftersom det är dessa som skapar hållbara konkurrensfördelar. (Barney, 1991) De tillgångarna som de i studien undersökta företagen lyfte fram var framförallt deras varumärke samt personalens kompetens, erfarenhet och kreativitet. (Bergstrand, 2009; Westlund, 2009, Erséus, 2009) Enligt det resursbaserade perspektivet på företaget ska byråernas strategier då byggas på dessa tillgångar. Författarnas anser att det arbete som arkitektbyråerna lägger ner på strategiarbete, vilket i och för sig är ganska litet, ändå kretsar kring dessa väsentliga tillgångar eller resurser. Följaktligen är de undersökta arkitektbyråernas strategier mer i linje med det resursbaserade perspektivet än med teorierna om placering i de mest lukrativa branscherna, även om empirin visar att det externa perspektivet återfinns i byråernas resonemang om riskspridning genom att ha en jämn fördelning mellan privata och offentliga uppdragsgivare. (Westlund, 2009)

En stor del i byggandet och vårdandet av arkitektbyråernas varumärke ligger i att delta i många arkitektoniska tävlingar samt vinna prestigefylla priser. Enligt Erséus (2009) är tävlandet det absolut mest effektiva sättet att marknadsföra sig på inom branschen. Enligt Bergstrand (2009) har Arkitekterna Krook & Tjäder däremot valt en annan strategi för att bygga sitt varumärke. Byrån tävlar inte i samma utsträckning som de övriga utan är mer selektiva i vilka tävlingar de deltar i. Å andra sidan har Arkitekterna Krook & Tjäder sitt motto ”inget uppdrag är för litet eller för stort”, vilket kan ses som en medveten alternativ strategi att sprida sitt varumärke. (Bergstrand, 2009)

White arkitekter har som målsättning att vara Sveriges främsta arkitektbyrå. Detta kräver förstås att de anställda har kompetens nog att utföra ett så högkvalitativt arbete samt att de har utrymme att vara kreativa. (Westlund, 2009) En strategi måste alltså utformas så att den tar tillvara och bygger upp kompetensen bland de anställda och samtidigt ge den frihet som krävs för att kreativitet skall spira. Arkitekterna Krook & Tjäder har som en målsättning att vara prestigelösa. Tanken är att samtliga anställda ska få komma till tals och känna att det är en öppen atmosfär för att lufta sina idéer. (Bergstrand, 2009)

Personalens erfarenhet härstammar från de ackumulerade åren inom branschen samt det antal projekt som genomförts. Arkitektbyråerna försöker hålla sina anställda så nöjda som möjligt för att på så sätt behålla erfarenheten inom företaget. Dessa drag ses exempelvis i White arkitekters strategiska tre pelare, smart och roligt samt i Erséus (2009) tankar på att bara göra roliga, intressanta och spännande projekt. De anställda ska helt enkelt uppleva arbetsmiljön som stimulerande och därför stanna kvar. Andra viktiga stimulanser som används av byråerna för att få personalen att stanna är relativt höga löner samt deltagande i tävlingar.

5.3.1 Kärnkompetenser

Hamel & Prahalad (1990) menar att kärnkompetenser är den bästa grunden för långsiktigt lönsamhet. Företags kärnkompetenser ska då ha tre karaktärsdrag. De ska ge tillgång till flera olika marknader, bidra avsevärt till kundnyttan samt vara svåra att imitera. De slutprodukter som arkitektbyråerna levererar kan vara vitt skilda när det kommer till syfte och form. White arkitekter ritade exempelvis allt från klubbhus till golfbanor till skolor. Det är dock samma kärnkompetenser som ligger till grund i varje projekt – kreativiteten samt förmågan att kunna sätta sig in i uppdragsgivarens och brukarens behov. Just kreativiteten uppfyller därmed det första kriterium som Hamel & Prahalad (1990) sätter upp, nämligen att den ger tillgång till flera olika marknader.

Enligt Westlund (2009), Erséus (2009) samt Bergstrand (2009) är nyckeln till kundnytta och nöjda uppdragsgivare att de ritade byggnaderna är såväl estetiskt tilltalande som funktionella. Kreativiteten är med andra ord även väsentlig för att åstadkomma en god kundnytta. Det handlar om att arkitekterna på ett innovativt sätt måste lösa kundernas behov. Eftersom kreativiteten kommer från de individer som arbetar med ett visst uppdrag och från den dynamik som skapas i arbetsgruppen måste den ses som svår att imitera. Kreativitet uppfyller därmed även de två övriga kriterier som Prahalad & Hamel (1992) satt upp för vad som bör definieras som en kärnkompetens. Kreativiteten hos de anställda kan ses som en kombination av de talanger, förmågor och kunskaper de anställda tar med sig till företaget men även organisationens förmåga att nyttja och kanalisera de resurserna till faktiska objekt.

Ett tydligt exempel är även hur Lund & Valentin använder just dessa kärnkompetenser till att designa armaturer och möbler. Kärnkompetenserna ger då tillgång till andra marknader.

5.4 Intellektuellt kapital

Samtliga företrädare för de olika arkitektbyråer som studerat har lyft fram de immateriella tillgångarna som mest väsentliga för deras respektive verksamheter. Det har handlat om varumärke, erfarenhet, kompetens och kreativitet – egenskaper som alla kan sägas tillhöra företagets intellektuella kapital. Eftersom den ena delen av en organisations intellektuella kapital – humankapitalet – aldrig kan ägas av organisationen i fråga menar Edvinsson & Malone (1997) att det är av vikt för ett företag att i så stor utsträckning som möjligt omvandla detta till strukturellt kapital. Humankapitalet är väsentligt inom arkitektbranschen eftersom

det är där värdet i första hand skapas. Därutöver har företagen en relativt låg personalomsättning, vilket tyder på att de anställdas erfarenhet är stor.

Det strukturella kapitalet delas in i flera olika underkategorier (se figur 3.5). Inom arkitektbranschen ligger en hel del värde i upparbetade kundrelationer, eftersom en ganska stor andel av uppdragsgivarna är återkommande kunder. Som Westlund (2009) påpekar är det därför väldigt viktigt för branschens aktörer att upprätthålla goda kundrelationer samtidigt som det ligger en risk i att många av dessa relationer handhas av enskilda anställda - om den anställde byter byrå kan kunden ofta följa med till den nya byrån. Det är tydligt att arkitektbyråerna måste arbeta med detta och försöka få in fler personer i varje kundrelation i syfte att sprida riskerna.

När det kommer till de organisationsförmågorna kan nämnas att White arkitekter på alla större projekt har en multifunktionell grupp som arbetar med projektet. Byrån involverar såväl miljövetare, antropologer och byggingenjörer som arkitekter med olika kompetenser för att få en så heltäckande lösning som möjligt. (Westlund, 2009) Som ett annat exempel på organisationsförmågor är den syn Erséus arkitekter har på sina Göteborgs- och Stockholmskontor, vilka byrån ser som ett enda kontor. Kommunikationen däremellan är såpass god samtidigt som projektgrupper ofta består av personal från båda kontoren. (Erséus, 2009)

Innovationskapitalet består, som framgår av figur 3.5, av två delar. Inom arkitektbranschen återfinns ett flertal exempel på innovationer som kan bli immaterialrättsliga tillgångar. Det kan röra sig om allt från hela byggnader till mindre tekniska lösningar eller former och mönster som kan skyddas av mönsterskyddslagen. De innovationer som inte är lika tydligt avskilda och som således inte kan skyddas av lag, såsom exempelvis processer och dylikt, stannar ändå inom företaget och kategoriseras som immateriella tillgångar. (Bergstrand, 2009)

5.5 Prestationsmått

Samtliga de studerade arkitektbyråerna använder sig av nyckeltal och prestationsmått på något sätt och i någon utsträckning. Noteras kan dock att det finns en tydlig diskrepans mellan vad byråerna anser vara de viktigaste faktorerna för lönsamheten och vad som de facto mäts och följs upp. Arkitektbyråernas absolut viktigaste tillgångar är alla att klassificera som intellektuellt kapital, men de nyckeltal som används är i första hand av finansiell karaktär.

Enligt den teori som finns på området borde arkitektbyråerna således komplettera de finansiella nyckeltalen med mätetal som täcker in de tillgångar som är väsentliga för lönsamheten – kreativiteten, varumärket samt personalens kompetens och erfarenhet. Finansiella nyckeltal är inte oviktiga men de visar oftast bara resultatet av ett lyckat arbete med, och användande av, de underliggande värdeskapande tillgångarna och aktiviteterna - vinstdrivarna. Vidare ligger det enligt Simons (1995) en stor vinst i att göra en uppdelning mellan diagnostiska och interaktiva prestationsmått. De finansiella nyckeltalen kan räknas till kategorin diagnostiska prestationsmått medan det aktiva arbetet med prestationsmått skall vara riktat mot det intellektuella kapitalet. I ett första steg bör nyckeltal utvecklas som mäter det intellektuella kapitalet. Dessa nyckeltal ska vara interaktiva

Sedan är det naturligtvis viktigt att ha den organisationsspänning, som enligt Simons (1995) finns mellan kreativitet och effektivitet, i tankarna. Erséus (2009) uttryckte just detta på ett tydligt sätt: ”I en kreativ verksamhet är det sällan eftersträvaransvärt att maximera

effektiviteten. Det är istället väsentligt att ha lite friare tyglar, samtidigt som det förstås är viktigt att samtidigt ha ordentlig koll på verksamheten.”

Interaktiva prestationsmått är till stor del medarbetardrivna och upplevs därmed inte som tvingande på samma sätt som diagnostiska prestationsmått. De möjliggör bevarandet av en kreativ och inspirerande miljö samtidigt som de anställda får upp ögonen för hur de kan påverka verksamhetens vinstdrivare. ”Det som mäts blir utfört” är ett uttryck som ofta används i samband med diskussioner kring prestationsmått. För att de anställda ska kunna fokusera sitt arbete där det gör mest nytta krävs det att rätt parametrar avläses samt att personalen har insikt i hur den kan påverka nyckeltalen.

5.6 Det balanserade styrkortet

Ingen av de fyra arkitektbyråer som författarna studerat använder sig av balanserade styrkort. Detta ekonomistyrningsverktyg skulle dock vara användbart för kunskapsintensiva företag eftersom själva syftet med det balanserade styrkortet är att ta ett bredare grepp om uppföljningen av företagets verksamhet och inte bara se till det finansiella perspektivet. Om arkitektbyråerna använde sig av det balanserade styrkortet skulle även lärande- och utvecklingsperspektivet, medarbetarperspektivet, kundperspektivet samt interna processer ingå i det regelbundna uppföljningsarbetet – i att koppla nyckeltal till strategin.

Framförallt skulle de tre första perspektiven, som rör lärande och utveckling, kunder, samt medarbetare, vara relevanta. Inom lärande- och utvecklingsperspektivet skulle arkitektbyråerna kunna räkna in framförallt utbildningssatsningar och studieresor men även eventuella nya licenser som medarbetarna erhållit samt nya tekniker som utarbetats i projekten. Detta har även anknytning till medarbetarperspektivet eftersom det är viktigt för arbetsmoralen och de anställdas välbefinnande att de känner att de utvecklas. När det gäller medarbetarperspektivet skulle nyckeltal som personalomsättning samt mätetal med anknytning till personalens trivsel kunna vara tillämpliga. För att få fram uppgifter om det senare skulle någon form av personalenkät kunna användas.

När det gäller kundperspektivet är det viktigt att följa upp att kunderna känner sig nöjda samt att de verkligen får ut vad de förväntat sig av arkitektbyråns arbete. I dessa syften kan uppföljning ske genom mätning av kundnöjdhet, återköpsgrad, kundnytta, antal juridiska konflikter per projekt, andel projekt som slutförs i tid etcetera. Även här är någon form av enkät, alternativt djupintervjuer med utvalda kunder, tillämpligt. Förtroende är enligt empirin ofta en helt avgörande konkurrensfördel (Izikowitz, 2009). Förtroendet för företaget bland sina kunder kan enklast mätas genom en varumärkes värdering. Antal förfrågningar om deltagande i tävlingar kan även det vara en god måttstock för huruvida förtroendet för byrån är stort eller litet.

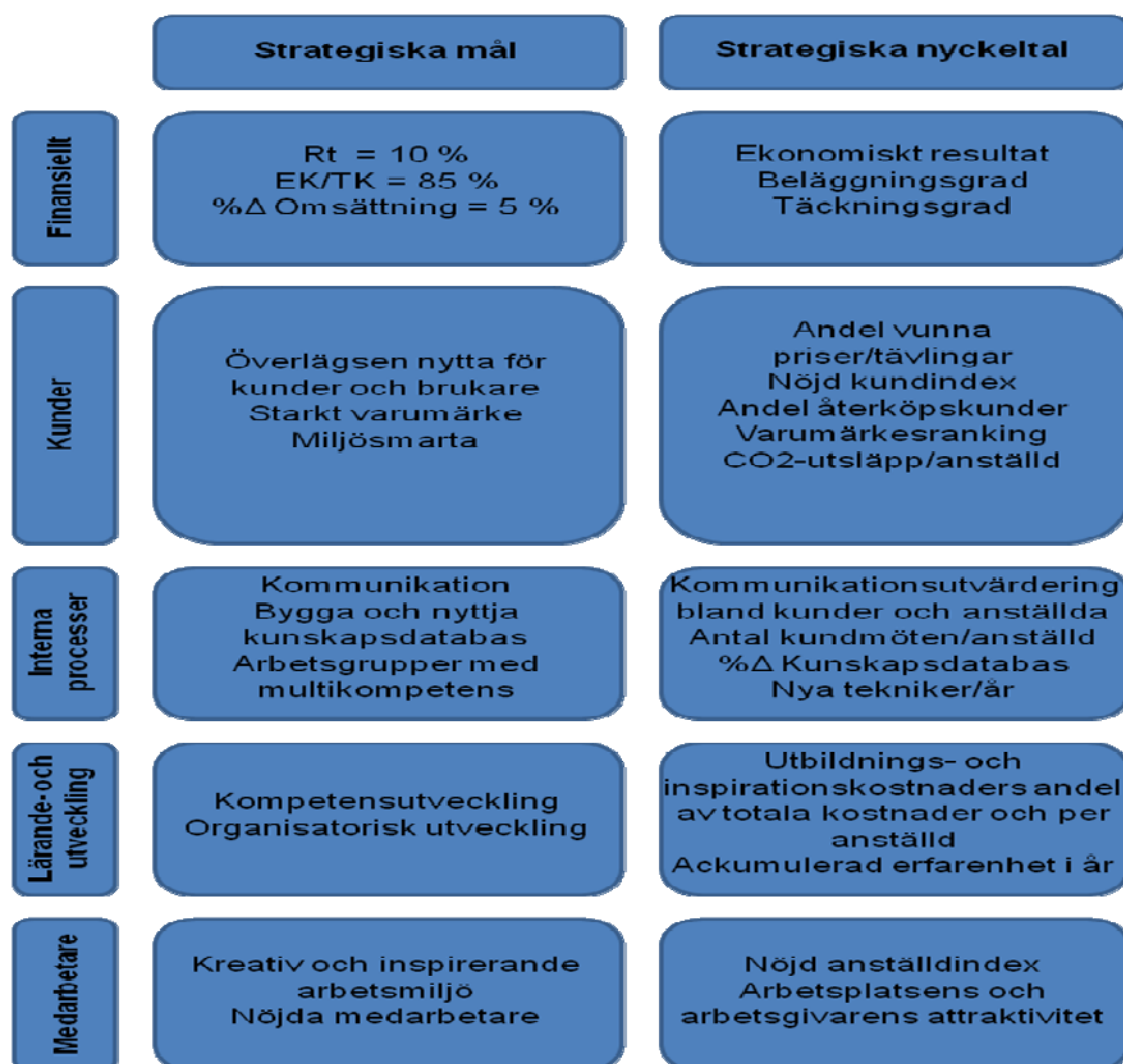
Det perspektiv som rör de interna processerna, avslutningsvis, kan vid första anblicken te sig oviktigt för ett kunskapsintensivt företag eftersom den värdekedja Kaplan och Norton (1996) använder för att analysera interna processer är mest gångbar för tillverkningsindustrier. Detta antagande är inte helt orimligt då det ofta finns en motsättning mellan fullständig effektivitet och den kreativitet som är så viktig inom arkitektbyråer. Trots detta bör perspektivet förstås inte förbises helt. Effektivitet skall alltid eftersträvas så långt det går. Därmed kan lämpliga faktorer att mäta vara genomsnittlig tid per genomfört projekt jämfört med liknande projekt, genomsnittlig tid per ritad lägenhet, antal och andel vunna tävlingar etcetera. Interna processer kan i ett kunskapsintensivt företag som arkitektbyråer reflektera andra processer än de som tillverkningsindustrier vanligen fokuserar på. Exempel på dessa är arbetsprocesser i

grupp vilket är vanligt. Hur delas tyst kunskap i dessa, hur sätts en multifunktionell grupp samman, hur sker kommunikation internt i gruppen och företaget eller bara inom företaget generellt. Alla dessa är exempel på interna processer i vilka effektivitet för ett kunskapsintensivt företag kan uppnås.

I stort anser författarna att det balanserade styrkortet är ett ekonomistyrningsverktyg som verkligen skulle passa bra inom en kunskapsintensiv och kreativ bransch som arkitektbyråsektorn de facto är. Sedan är det förstås så att modellen tar såväl tid och pengar i anspråk för att kunna implementeras. Varje enskild byrå får därför göra en avvägning efter hur stora uppoffringar den är beredd att göra för att kunna implementera en ekonomistyrning av detta slaget.

5.6.1 Ett exempel på ett balanserat styrkort

Nedan presenteras ett förenklat och fiktivt förslag på hur ett balanserat styrkort skulle kunna se ut för en arkitektbyrå (se figur 5.1). Författarna har utgått ifrån studiens empiri och satt samman en hybrid av alla arkitektbyråernas strategier och kärnvärden. Det balanserade styrkortet utgår ifrån denna fiktiva strategi (se appendix I).



Figur 5.1: Ett exempel på balanserat styrkort för arkitektbyråer

5.8 Intangible Asset Monitor

Bland IAM-modellens externa strukturer kan nämnas att varumärket och ryktet har lyfts fram som några av de viktigaste tillgångarna för arkitektbyråernas lönsamhet. (Erséus, 2009; Westlund, 2009; Bergstrand, 2009) Utifrån det skulle nyckeltal som mäter styrkan i en arkitektbyrås varumärke i förhållande till konkurrenternas dito vara användbart.

När det gäller IAM-modellens externa strukturer är kunderna en viktig del. De möten som förekommer mellan kunderna och en arkitektbyrås personal i samband med ett projekt påverkar byrån på flera sätt. Dels överförs en hel del kunskap från kunderna till både firmans personal och till organisationen som helhet. Men därutöver påverkas förstås även arkitektbyråns rykte och varumärke av kundrelationen. För att mäta denna faktor kan statistik föras över antalet nya kunder samtidigt som det kan vara relevant att upprätta rankinglistor över hur kunderna inbördes påverkar byråns rykte. Vissa kunder tenderar att bidra med mer användbar information än andra och dessa kan betecknas som strukturförhöjande kunder.

Som tidigare klargjorts är det att betrakta som en risk att en så stor andel av arkitektbyråernas kundrelationer utgörs av relationer till enskilda anställda samtidigt som byråernas äldre medarbetare sällan är intresserade av att dela med sig av sina kontakter. Samtidigt som starka kundrelationer förstås är en styrka när det kommer till konkurrensen med andra byråer. Om en kund har en stark personlig relation till någon på en viss arkitektbyrå är det osannolikt att den kunden byter byrå så länge den aktuella relationen upprätthålls. Nyckeltal skulle kunna konstrueras för att mäta hur stor andel av de totala kundkontakterna som utgörs av personliga kundrelationer. Detta mått skulle indikera både en växande risk, förutsatt att ett relationsdelande inte kommer till stånd, men även en styrka om relationer delas på ett effektivt sätt.

Inom de interna strukturerna har empirin visat att nöjda kunder ofta kommer av den slutgiltiga produktens estetiska utformning och innovativt funktionella lösningar. Kreativitet och innovation i tekniska lösningar anses vara de mest väsentliga tillgångarna. Kreativiteten är förstås svår att mäta men det går att utvärdera de omständigheter som i många fall ligger till grund för kreativiteten – exempelvis de anställdas attityd till hur kreativ och inspirerade arbetsmiljön är. Indirekt bör ett högt värde på en sådan parameter visa på kreativitet då den indikerar att arbetssituationen främjar kreativitet. Innovationsförmåga i fråga om tekniska lösningar kan lättast mätas med hjälp av att en databas skapas där alla nya funktionella lösningar förs in. Informationsökningen i databasen kan sägas indikera uppkomsten av nya lösningar.

Flertalet av de undersökta arkitektbyråerna är mycket breda när det gäller vilka typer av uppdrag som antas. Enligt Sveiby (1997) får företag mycket kunskap via sina kunder. Det skulle i så fall betyda att många olika typer av uppdrag och kunder bygger upp företagets intellektuella kapital och följaktligen är det en god idé att använda ett nyckeltal över strukturförhöjande/strukturförbättrande kunder. Kunder som anses innebära uppdrag som tillför ny kunskap till byrån kan delas på det totala antalet kunder eller bara anges numeriskt till sitt antal.

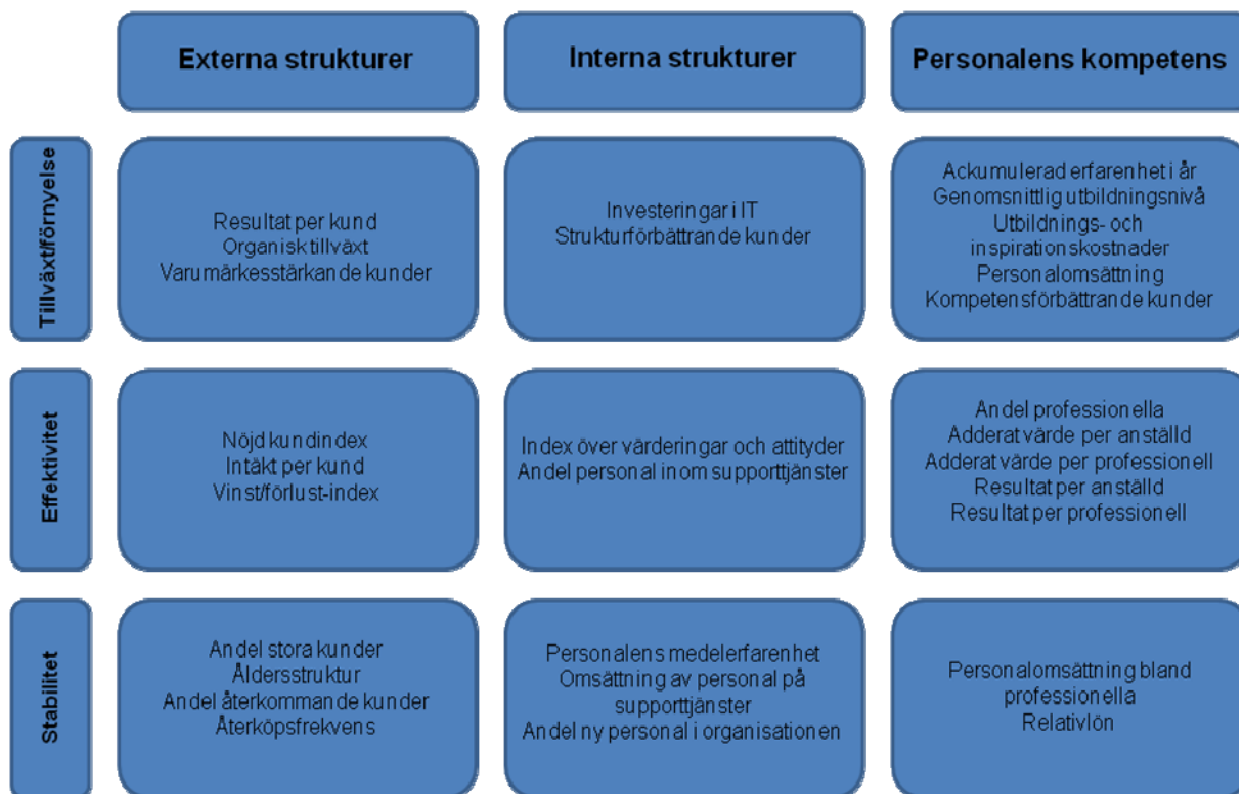
Investeringar i nya mjukvaruprogram och IT-lösningar som i vanliga fall bara ses som kostnader är åtgärder som bygger upp den interna strukturen och potentiellt adderar till det intellektuella kapitalet. Dessa investeringar kan även bidra till ett mer effektivt användande av det intellektuella kapitalet i stort.

Inom den kategori som rör de anställdas kompetens finns mycket av företagets intellektuella kapital. Inom tillväxt och förnyelse kan det vara en god idé att följa utvecklingen av företagets ackumulerade erfarenhet. Detta måttetal beräknas genom en addition av alla de anställdas år inom branschen. Om detta tal växer kan erfarenheten inom byrån sägas öka. Detta visar även vad den konkreta erfarenhetsförlusten blir då många äldre och erfarna äldre arkitekter lämnar firman.

Mätning av hur mycket ett företag spenderar på vidareutbildning av personalen samt investeringar i internutbildning och studieresor lämpar sig också väl för att följa upp hur mycket bolaget spenderar på att förädla och utveckla humankapitalet. Uppföljning av hur effektiva de anställda är kan exempelvis ske genom att mäta resultatet per anställd, alternativt antalet fullgjorda projekt per anställd.

Ett exempel på mått för att mäta hur byråns arbetsprocess kan främja kunskapsspridande är att följa upp hur en arkitektbyrås arbetsgrupper konstrueras. Hur vanligt är det att olika kompetenser mixas med varandra? För att få en uppfattning om stabiliteten i företaget kan två parametrar avläses; senioritet och personalomsättning. Senioritet definieras som antalet år i anställning på den aktuella byrån medan personalomsättningsgraden mycket intuitivt visar på hur ofta de anställda kommer in respektive slutar.

Författarna har gjort ett förslag på hur en Intangible Asset Monitor skulle kunna se ut för en arkitektbyrå (se figur 5.2). Detta inkluderar nyckeltal tagna från Sveiby (1997) men även egenkonstruerade måttetal baserade på såväl denna studies teori som empiri.



Figur 5.2: Förslag på Intangible Asset Monitor för arkitektbyråer



5.9 Knowledge Management

Izikowitz (2009) lyfter fram en aspekt av hur olika typer av kunskap, samt bristen på denna, belastar arkitektbyråerna. De mjukvaruprogram som används i arkitekternas vardag är så omfattande att ingen rimligen kan kunna allt. Däremot kan vissa anställda vissa delar bättre än andra, vilket resulterar i att arkitekterna anlitar varandra för de områden inte själva behärskar. Detta är att betrakta som en form av tyst kunskap som inte förmedlas aktivt. Nonaka (1991) har kartlagt fyra sätt som kunskap sprids och delas genom, vilka alla existerar inom arkitektbranschen.

I enlighet med den teori som presenterats av Edvinsson & Malone (1997) angående att omsätta humankapital till strukturellt kapital blir det tydligt att det handlar om en kunskapsöverföring från tyst kunskap till explicit kunskap. Ett led i detta kan även vara att dela kunskap via tyst kunskap till tyst kunskap, alltså mellan individer.

Denna studies empiriavsnitt visade att ingen undersökt arkitektbyrå arbetade med kunskaps- eller erfarenhetsdatabaser i någon anmärkningsvärd utsträckning. Det innebär att den kunskap och erfarenhet som ackumuleras i byrån antingen stannar hos den enskilda individen eller överförs från en individ till en annan i outtalad form. Detta är mycket ineffektivt och borde åtgärdas. Förslagsvis kan varje genomfört uppdrag av betydande storlek rapporteras in i skriftlig form till en databas. I denna skulle nya innovativa lösningar och nya lärdomar från varje enskilt projekt kunna lagras.

Den tysta kunskapen blir då till explicit kunskap som kan spridas mera effektivt till övriga anställda. Självklart är det varken möjligt eller eftersträvansvärt att överföra all tyst kunskap till explicit sådan eftersom det är för tidskrävande samtidigt som mycket tyst kunskap är individspecifik. Dock kan den tysta kunskap som rör erfarenhet om praktiska förfaranden och finurliga genvägar i arbetsmoment vara till nytta för fler än den enskilda individen.

Izikowitz (2009) påtalade ett problem med kunskapsöverföring inom arkitektbranschen, att arkitekternas mentalitet inte alltid är inriktad på att vara lagspelare. Många arkitekter ser sig som konstnärer som i första hand söker sitt eget erkännande. Inom Arkitekterna Krook & Tjäder kan denna mentalitet möjligen ha identifierats i och med valet att i sina kärnvärden betona prestigelöshetens betydelse. (Bergstrand, 2009).

Att i korta drag extrahera de mest väsentliga lärdomarna från ett projekt tvingar de anställda att artikulera sin kunskap så att den kan ses och användas på ett mer systematiskt sätt. För att i ett senare steg få kunskapsdatabasen att användas skulle författarna föreslå att en "historiker" utses i varje arbetsgrupp. Denne person skulle få i uppgift att utöver sina vanliga arbetsuppgifter gå igenom kunskapsdatabasen och se om liknande projekt gjorts och vad som i sådana fall blev lärdomarna från det. Detta arbete måste integreras i den ordinarie arbetsprocessen.

Att omsätta all kunskap i explicit form är sällan genomförbart. För att ändå kunna sprida kunskap använder sig White arkitekter av ett slags mentorsprogram för att extrahera kunskapen från de äldre medarbetarna. (Westlund, 2009) Detta är ett föredömligt sätt att sprida tyst kunskap till tyst kunskap. Till mentorskapet är även en viss finansiell ersättning kopplad, vilket kan ses som ett sätt att överbrygga den prestige som hindrar kunskapsöverföringen inom branschen.

Kapitel 6: Slutsatser och förslag till fortsatta studier

I kapitel 6 presenteras studiens resultat och slutsatser – svaren på de frågeställningar som sattes upp i det inledande kapitlet. Till grund för dessa ligger den teori, empiri och analys som presenterats tidigare i uppsatsen. Därutöver innehåller kapitlet några förslag till fortsatta studier inom liknande eller näraliggande ämnesområden.

Hur återspeglar svenska arkitektbyråers strategiformuleringar det stora beroendet av intellektuellt kapital?

De undersökta arkitektbyråerna har i regel inga upprättade strategidokument eller precist formulerade strategier. Sett utifrån Porters generiska strategier fokuserar arkitektbyråerna helt tydligt på differentiering samtidigt som deras strategiska resonemang framförallt tar sin utgångspunkt i de tillgångar och kompetenser som de har till sitt förfogande. Detta ligger i linje med teorin om det resursbaserade perspektivet på företaget, vilket också är det naturliga när det rör sig om en kunskapsintensiv bransch.

Det intellektuella kapitalet kan därför ses som grunden i byråernas strategier – de kärnvärden eller nyckelfaktorer som ligger till grund för deras respektive verksamheter. White arkitekter betonar arkitektonisk världsklass i varje projekt, ekologisk och miljömässig hållbarhet samt de anställdas trivsel. För att nå arkitektonisk världsklass krävs innovation och kreativitet, vilka båda är produkter av det intellektuella kapitalet. Att de anställdas trivsel värnas är ett tecken på att firman vill förvalta sitt humankapital.

Erséus arkitekter arbetar aktivt med att uppdragsgivarna ska vara diversifierade på olika branscher samtidigt som de projekt byrå tar på sig ska vara roliga och häftiga. Diversifieringen får ses som ett sätt att sprida de konjunkturella riskerna, medan målsättningen med projekten likt ovan får ses som ett sätt att förvalta humankapitalet.

Arkitekterna Krook & Tjäder tillämpar fyra ledord. Det handlar om att skapa kundnytta samt att låta alla idéer komma fram, men även om omtanke om kunder, personal och andra intressenter samt öppenhet för förändringar och nya attityder i samhället. Även här ligger mycket fokus på de anställda samt på att vårda humankapitalet. Omtanken om kunderna kan dock även ses som ett aktivt arbete med kundkapitalet och som en vilja att förvalta det strukturella kapitalet.

Lund & Valentin arkitektur och design har tidigare haft en uttalad strategi men har numera gått ifrån den då byrån upplevde att den ändå inte gick att följa. I dagsläget har de inte heller några kärnvärden som de arbetar efter.

Hur arbetar svenska arkitektbyråer med strategiuppföljning, med hänsyn tagen till det intellektuella kapitalet?

Samtliga de arkitektbyråer som författarna studerat arbetar med någon form av prestationsbaserad uppföljning med hjälp av vissa utvalda nyckeltal. Uppföljningens omfattning samt vilka mätetal som används varierar däremot stort och ingen arkitektbyrå kan sägas ha alla nyckeltal tydligt kopplade till den uppsatta strategin, i den mån en sådan finns.

Nyckeltalen är i första hand finansiella vilket påvisar en tydlig diskrepans mellan vad arkitektbyråerna säger är viktigt för verksamheten och vad de faktiskt mäter. Det saknas prestationsmätt på det intellektuella kapitalets utveckling och då framförallt inom området för strukturellt kapital.



Vidare är all uppföljning av diagnostisk och inte av interaktiv karaktär såsom Simons (2000, s. 229) förespråkar. Sammantaget finns det mycket att förbättra i hur de anställda involveras i konstruktionen av prestationsmåttn på det intellektuella kapitalet och synen på arbetet med uppföljning.

Hur skulle svenska arkitektbyråers arbete med strategiuppföljning kunna utvecklas med hjälp av prestationsmåttn knutna till det intellektuella kapitalet?

Arkitektbranschen är en kunskapsintensiv industri, i vilken det intellektuella kapitalet är byråernas största och viktigaste tillgång. Det borde därför vara naturligt för sektorns aktörer att i sin verksamhetsutvärdering se till fler faktorer än de som kan härledas till det finansiella perspektivet. Således anser författarna att arkitektbranschens aktörer skulle ha mycket att vinna på att implementera det balanserade styrkortet i sin ekonomistyrning, inte minst i syfte att på ett mer effektivt sätt kunna mobilisera och kapitalisera sina immateriella tillgångar för att skapa hållbara konkurrensfördelar.

Författarna förstår dock att en implementering av det balanserade styrkortet, så att det kan användas på ett tillfredställande sätt, tar en hel del finansiella och tidsmässiga resurser i anspråk. Utifrån denna aspekt är det möjligt att det hela skulle vara alltför kostsamt och omständligt för branschens mindre aktörer. För dessa rekommenderar författarna istället en utbyggnad av, eller ett komplement till, de befintliga prestationsmåttn som används för att fånga de immateriella tillgångarna.

Utbyggnaden skulle med fördel kunna inspireras av Intangible Asset Monitor. Förslagsvis lyfts mått på företagets ackumulerade kompetens fram. Nyckeltal på andel nya kunder, återkommande kunder, strukturförhöjande kunder samt varumärkeskännedom kan användas för att övervaka det strukturella kapitalets utveckling. Även mått som andel nya innovationer per projekt kan ge en bild av företagets innovationsförmåga. Utöver detta rekommenderar författarna att samtliga byråer börjar arbeta med erfarenhets- och kunskapsdatabaser för att förvalta, utveckla, sprida och övervaka den kunskap som finns inom organisationen och som ligger till grund för det intellektuella kapitalet.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Denna studie skulle naturligtvis kunna genomföras på någon annan kunskapsintensiv bransch, inom exempelvis finans-, juridik- eller managementkonsultverksamheter, men den kan naturligtvis också vidareutvecklas. Exempelvis är det möjligt att göra en djupare studie i syfte att kartlägga kärnkompetenserna inom en kunskapsintensiv industri – vad är det egentligen som skapar lönsamheten? Andra förslag på vidare studier är att värdera det intellektuella kapitalet inom ett kunskapsintensivt företag alternativt titta på skillnader i finansiell prestationsförmåga mellan företag som arbetar på olika sätt med sitt intellektuella kapital. Ett problem denna studie fått brottas med är avsaknaden av formulerade strategier. En studie om hur ekonomistyrning används och kan appliceras inom företag utan klar strategi skulle kunna vara av intresse.

Referenser

- Anell, E. & Bruszt, G. (1986), *Det kapitallösa företaget – en beskrivning av ekonomin i serviceföretag*, Svenska arbetsgivareföreningen, Stockholm.
- Artsberg, K. (2005), *Redovisningsteori – policy och praxis*, Liber, Malmö.
- Barney, J. B., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, nummer 17 (1), s 99–120.
- Bell, J. (2000), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Bornemann, M., Knapp, A., Schneider, U. & Sixl, K.I. (1999), “Holistic Measurement of Intellectual Capital”, OECD, Amsterdam, paper presented at the International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects.
- Bourgeois, J. (1980), “Strategy and Environment: A Conceptual Intergration”, *Management Review*, nummer 5, s 25-39.
- Brennan, N. & Connell, B. (2000), “Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications”, Munich, paper presented at the 23rd Annual Congress of the European Accounting Association.
- Crook, T. R., Ketchen, D. K., Combs, J. G. & Todd, S.Y. (2008), “Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis”, *Strategic Management Journal*, volym. 29 (11), s 1141-1154.
- Davidsson, B. & Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York, NY.
- Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö.
- Florida, Richard (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Florida, Richard (2007), *The Flight of the Creative Class*, HarperCollins, New York.
- Fregert, K. & Jonung, L. (2003), *Makroekonomi - teori, politik och institutioner*, Studentlitteratur, Lund.
- Grant, Robert M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
- Guthrie, J. & Petty, R. (2000), “Knowledge Management and the Measurement of Intangibles”, *Management Today*, s 21-23.
- Halvorsen (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, s. 79–91.
- Helfat, C. E. & Lieberman, M. (2002), "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Prehistory", *Industrial and Corporate Change*, volym 11 (4), Oxford University Press, s 725-60.
- Holm, I. M. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Hoopes, D.G. & Johnson, D.R. (2003), "Why Is There a Resource -Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10 pp. 1057-1068.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance", *Harvard Business Review*, volym 70, nummer 1, s 71-79.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, volym 74 (1).
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Lantz, A. (1993), *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Lundahl & Skärvad (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Mahoney, J. T & Prahalad (1992), "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, volym 15 (5), s 363–380.
- Nonaka, I (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 69, November-December, 96-104.
- Näringsdepartementet (2002), *Kompetensparadox? Hinder och möjligheter för att bättre tillvarata kompetensen på arbetsmarknaden*, Näringsdepartementsserie 2002:32, Stockholm.
- Olve, N.G., Petri, C.J. & Roy, S. (2003), *Making balanced Scorecards Actionable*, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000), *Final Report: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*, OECD, Paris.
- Patton, M. Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage, Newbury Park, CA.
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, volym 14 (3), s 179–191.
- Peppard, J. & Rylander, A. (2001), "Using an Intellectual Capital Perspective to Design and Implement a Growth Strategy: The Case of APiON", *European Management Journal*, Volume 19, Issue 5, October 2001, s. 510-525.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

Pretty, R. & Guthrie, J. (2000), "Intellectual capital literature review", *Measurement, reporting and Management*, Volume 1 nr 2, s. 155-176.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti & N., Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Business, London.

Ryen, A. (2004), *Kvalitativ Intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*, Liber, Malmö.

Seidman, I. (1997), *Interviewing as Qualitative Research*, Teachers College Press, New York.

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.

Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Francisco, CA.

Sveiby, K. (1998), "Intellectual Capital: Thinking Ahead", *Australian CPA*, s18-22.

The goodwill, the bad, and the ugly. (2009). *Economist*, Vol. 390, Issue 8615

Tobin, J. (1969), "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory", *Journal of Money Credit and Banking*, volym 1, nummmer 1, s 15-29.

Wernerfelt, B. (1984), "The Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, nummer 5 (2), s 171–180.

White årsberättelse (2008), Strokirk-Landströms AB, Lidköping.

Internetkällor

Dow Jones Indexes (2009), Dow Jones Industrial Average, <http://www.djindexes.com/?view=industrial&page=overview>. Hämtad 27 december 2009.

Erséus webbsida I (2009), Kontoret, <http://www.erseus.se/>. Hämtad 3 december 2009.

Erséus webbsida II (2009), Arkitektur, <http://www.erseus.se/>. Hämtad 3 december 2009.

Erséus webbsida III (2009), CAD/IT, <http://www.erseus.se/>. Hämtad 3 december 2009.

Erséus webbsida IV (2009), Projekt, <http://www.erseus.se/>. Hämtad 22 december 2009.

Krook & Tjäder webbsida, Kundnytta genom arkitektur, <http://www.tjader.se/om-oss>. Hämtad 26 december 2009.

Lund & Valentin webbsida I (2010), Lund & Valentin, <http://www.lund-valentin.se/lv/index.html>. Hämtad 7 januari 2010.



White webbsida I (2009), Organisation, <http://www.white.se/organisation>. Hämtad 21 december 2009.

White webbsida II (2009), Tjänster & marknadsområden, [http://www.white.se/tjanster_och_marknadsområden](http://www.white.se/tjanster_och_marknadsomraden). Hämtad 22 december 2009.

White webbsida III (2009), Forskning & utveckling, http://www.white.se/forskning__utveckling. Hämtad 22 december 2009.

White webbsida IV (2009), Kvalitet & miljö. http://www.white.se/kvalitet__miljo. Hämtad 22 december 2009.

Muntliga kontakter

Westlund, Fredrik (2009), Controller, White Arkitektkontor, Göteborg, 2009-11-19.

Erséus, Peter (2009), VD och arkitekt, Erséus Arkitekter AB, Göteborg, 2009-11-20.

Bergstrand, Mats (2009), VD, Arkitekterna Krook & Tjäder, Malmö, 2009-11-24.

Izikowitz, Jan (2009), Arkitekt och Ekonom, Lund och Valentin, Göteborg, 2009-12-29.



Appendix I: Balanserat styrkort för Arkitekterna Enochsson & Modig

Vision

Arkitekterna Enochsson & Modig har som vision att vara den främsta arkitektbyrån i landet när det gäller estetiskt tilltalande och innovativt funktionella byggnader som skapar överlägsen nytta för såväl uppdragsgivare som brukare av slutprodukten. Men visionen är även att vara en positiv kraft i samhällsutvecklingen och ett föredöme när det gäller att frigöra den enskilda arkitektens och gruppens kompetens och kreativitet.

Strategi

Arkitekterna Enochsson & Modig har en strategi som utgår från företagets mest väsentliga tillgångar - det intellektuella kapitalet. Utnyttjandet av det intellektuella kapitalet kommer att:

- Placera Arkitekterna Enochsson & Modig i den främsta urvalsgruppen för större byggprojekt.
- Skapa en lukrativ position på marknaden och i uppdragsgivarnas medvetande genom att vinna flest prestigefyllda priser.
- Upprätthålla goda finansiella marginaler genom att ta ett premiumpris motiverat av den höga kvaliteten på funktion, innovation och estetik.

Arkitekterna Enochsson & Modig placerar sig i en premium position på marknaden genom att kräva mer betalt men samtidigt motivera sitt arvode genom de många prestigefyllda priser och byggnader de har gjort. Genom att vara en aktiv spelare även på den större Europeiska scenen när det gäller prestigefyllda tävlingar så spelar byrån mycket på sitt rykte och sin position i konsumentens medvetande.

För att vinna tävlingar och skapa de mest spektakulära husen krävs den främsta talangen inom området. Den rekryteras genom att erbjuda en lön klart över bransch genomsnitt men även lockas de sökande av att jobba i den mest krävande men samtidigt mest stimulerande miljön.

Mervärdet för kunden kommer inte enbart från den unika designen utan även från den överlägsna användarvänligheten. I företagets kultur finns alltid slut brukarens behov för ögonen. Arkitekterna Enochsson & Modig har även sett till att all den kompetens som krävs för att åstadkomma denna användarvänlighet finns "in-house". Därmed finns alla perspektiv med från start och underlättar kommunikation och minskar transaktionskostnader både för det egna företaget och för kunden.

Kärnvärden

Kreativ estetik, innovativa funktionella lösningar, kundnytta och användarvänlighet, kompetensutveckling, finansiell stabilitet.



Framgångsfaktorer

Byråns framgångsfaktorer är kopplade till de kärnvärden som strategin grundar sig på:

Kreativ estetik	-	Inspirerande arbetsmiljö, Nya perspektiv, frimodighet i arbetsmiljön och arbetssättet.
Innovativa funktionella lösningar	-	Bred kompetens (miljövetare, bygg ingenjörer, socionomer) Tvärvetenskapliga samarbeten och allianser.
Kundnytta och användarvänlighet	-	Närhet till kund, bra kommunikation,
Kompetensutveckling	-	Frihet i arbetssätt och arbetsområde, möjlighet till vidareutbildning, rotation på uppdragstyper, mentorskap,
Stabila finanser	-	10 % avkastning på totalt kapital, soliditet på 90 %, 5 % organisk tillväxt.

Kommentarer på framgångsfaktorerna

Branschen för de typer av uppdrag som Arkitekterna Enochsson & Modig riktar sig mot kräver skräddarsydda lösningar - således har byrån en differentieringsstrategi. Företagets konkurrensfördel utgörs av förmågan att skapa kreativ estetik och innovativa lösningar. Innovativa funktionella lösningar har även en bredare samhällsimplication som återspeglas i arkitektbyråns vision, nämligen att vilja vara en positiv kraft i byggandet av det goda samhället. Integration, brottlighet och klimatförändringar är sådant som kan påverkas genom hur en stads bebyggelse utvecklas.

Syftet med kompetensutveckling är att förvalta och utveckla det intellektuella kapitalet, främst med hänsyn till humankapitalet men även till det strukturella kapitalet. Frihet är en nödvändighet för att kreativitet skall existera. Likaså är det nödvändigt att alla får prova på att arbeta inom nya arbetsområden. Exempelvis kan en inredningsarkitekt få engagera sig i ett landskapsarkitektoniskt uppdrag. Om de anställdas kompetens höjs så höjs också slutproduktens kvalitet.

Arkitekterna Enochsson & Modig ägs av de anställda genom ett partnersystem. Detta förenar individens egenintresse med byråns intressen. Med en hög soliditet går större delar av vinsten tillbaka till de anställda genom bonusar och vinstdelning. En målsoliditet på 85 procent är rimlig för att skapa så stora överskott som möjligt för de anställda, även om den tillåts variera med tio procent enheter i det fall en stark tillväxt skapar ett behov av nyfinansiering. Vidare ger en stark soliditet trygghet i lågkonjunktur då lägre lönsamhet kan kompenseras genom en lägre soliditet. På så vis bibehålls kompetensen då avsked av anställda inte är nödvändiga. Detta är viktigt eftersom personalen är grundbulten i det intellektuella kapitalet.