



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet
som mått

Företagsekonomiska institutionen
Management och Redovisning
VT 2016

Kursansvariga

Redovisning: Peter Beusch och Kristina Jonäll
Management: Vedran Omanovic

Författare

Kajsa Johannesson 1993-01-22
Lina Thågå 1994-11-10

Handledare: Sara Broström

Göteborg, maj 2016

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven av två studenter på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet under tio veckor våren 2016. Uppsatsen har skrivits på uppdrag av Handelsbanken Region Väst där vi fokuserat på Handelsbankens interna kostnader och dess fördelning. Vårt mål är att kunna bidra med teoretiska resonemang som sedan Handelsbanken kan använda i sin verksamhet samt att lämna ett bidrag till akademien.

Vi vill tacka Rickard Åhren och Martin Björnberg på ekonomiavdelningen Handelsbanken Region Väst som har bistått med problemformulering, material och fungerat som ett bollplank under studien. Vidare vill vi tacka respondenterna som har tagit sig tid att ställa upp och låta sig intervjuas. Vi vill också passa på att tacka våra familjer som har läst uppsatsen, kommit med synpunkter samt reflektioner.

Vi vill även tacka vår handledare Sara Brorström som har stöttat oss, kommit med synpunkter samt svarat på våra frågor vilket har gjort att arbetet kunnat fortskrida.

Slutligen vill vi passa på att tacka varandra för ett gott samarbete och trevliga stunder tillsammans.

Göteborg, den 30 maj 2016

Kajsa Johannesson

Lina Thåg

Abstract

Authors: Kajsa Johannesson and Lina Thåg

Tutor: Sara Brorström

Title: Increased internal costs in Handelsbanken puts strain on the decentralized organizational model. - A study on Handelsbanken's cost allocation and the C/I-ratio as a measurement.

Problem: Handelsbanken has in recent years identified a trend in increased internal costs. Managers at Handelsbanken Region Väst have expressed concerns about the cost trend and how the model will sustain in the future.

Purpose: To analyse Handelsbankens internal cost allocation and explain why or why not C/I-ratio is a good measurement of efficiency to use in internal control and whether there are alternative instruments/models for internal cost allocation.

Key Questions: Why or why not C/I-ratio is a good measurement of efficiency to use in the internal control? What are the alternative instruments to C/I-ratio to control costs internally?

Method: This paper has a qualitative and abductive approach. Four semi-structured interviews were conducted at Handelsbanken. Two branch managers and two internal department managers were interviewed.

Conclusion: Branch managers believe that the C/I-ratio in the current situation is a good measurement for calculating profitability. The authors concluded that the internal costs should be allocated to the offices along the way they are used, and keep central costs regionally to obtain a positive effect. The C/I-ratio is believed to then give a more accurate picture. Alternative instruments to the C/I-ratio to control costs internally in Handelsbanken can be a combination of activity based costing (ABC) and transfer pricing.

Keywords: Decentralization, Cost allocation, Internal costs, Economic instruments, C/I-ratio

Sammanfattning

Författare: Kajsa Johannesson och Lina Thåg

Handledare: Sara Brorström

Titel: Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning - En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

Problemformulering: Handelsbanken har de senaste åren identifierat en trend i ökade interna kostnader. Ansvariga på Handelsbanken Region Väst är oroliga över kostnadstrenden samt om modellen kommer hålla i ett längre perspektiv, då marginalerna minskar.

Syfte: Syfte med uppsatsen är att analysera Handelsbankens interna kostnadsfördelning samt att förklara varför eller varför inte K/I-talet är ett bra effektivitetsmått att använda vid intern styrning. Vidare är syftet att analysera om det finns alternativa styrmedel/styrmodeller för intern kostnadsfördelning som passar in i bankens decentraliserade organisation.

Frågeställningar: Varför eller varför inte är K/I-talet ett bra effektivitetsmått att använda vid intern styrning inom Handelsbanken? Vad finns det för alternativa styrmedel/styrmodeller till K/I-talet för att styra kostnader internt?

Metod: Uppsatsen har en kvalitativ samt abduktiv ansats. Fyra semistrukturerade intervjuer har genomförts på Handelsbanken där två kontorschefer och två interna avdelningschefer har intervjuats.

Slutsats: Utifrån frågeställningen anser kontorscheferna att K/I-talet i dagsläget är ett bra mått för att beräkna lönsamheten. Författarna har kommit fram till att de interna kostnaderna bör fördelas ut på kontoren utefter hur de nyttjas och behålla centrala kostnader regionalt för att få en positiv styreffekt. K/I-talet tros då ge en mer rättvisande bild. Alternativa styrmedel till K/I-talet för att styra kostnader internt i Handelsbanken kan vara en kombination av ABC-kalkylering och internprissättning.

Nyckelord: Decentralisering, Kostnadsfördelning, Interna kostnader, Ekonomiska styrmedel, K/I-tal.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1 Inledning	7
1.1.1 Sveriges banksektor	7
1.1.2 Handelsbanken	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställningar	10
1.5 Avgränsningar	10
1.6 Begreppsdefinitioner	10
1.6.1 K/I-tal	10
1.6.2 D-styrka	11
1.6.3 Direkt och indirekt kostnad	11
1.6.4 Aktivitetsbaserad kostnads kalkyl (ABC)	11
1.6.5 Kostnadsdrivare och kostnadsbärare	11
1.7 Disposition	12
2. Teori	13
2.1 Tidigare forskning	13
2.2 Teoribildning	15
2.2.1 Kostnadsallokering	15
2.2.2 Alternativa styrmedel	16
2.2.2.1 Produktkalkylering	16
2.2.2.1.1 Aktivitetsbaserad kostnads kalkylering (ABC)	16
2.2.2.2 Internprissättning	18
3. Metod	21
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	21
3.1.1 Ett reflexivt synsätt	21
3.1.1.1 Reflexivt pragmatiskt synsätt på intervjuer	22
3.1.2 Abduktiv ansats	22
3.2 Tillvägagångssätt	23
3.3 Insamlat material	24
3.3.1 Litteratur	24
3.3.2 Dokument/Material från Handelsbanken	25
3.3.3 Intervjuer	25
3.3.3.1 Valet av intervju personer	26
3.4 Användning av tidigare kunskap	26
3.5 Kritik	27
3.5.1 Kritik mot kvalitativ forskning	27
3.5.2 Kritisk granskning av metoden	28
3.5.2.1 Reliabilitet och Validitet	28
3.5.3 Källkritik och diskussion kring källor	28
3.6 Metodologisk reflektion	29

4. Empiri	30
4.1 Handelsbanken	30
4.1.1 Kostnadsfördelning i Handelsbanken	32
4.1.1.1 Regionala huvudkontoret (RHK)	32
4.1.1.2 Litet kontor	34
4.1.1.3 Stort kontor	35
4.2 Intervjuer	36
4.2.1 Kontorschef - Litet kontor	36
4.2.2 Kontorschef - Stort kontor	38
4.2.3 Intern avdelningschef	41
4.2.4 Intern gruppchef	43
5. Analys	46
5.1 Kostnadsfördelning	46
5.2 ABC-kalkylering	47
5.3 Internprissättning	49
5.4 Tidigare forskning	50
6. Slutsats	51
6.1 Rekommendationer	52
7. Källförteckning	53
7.1 Tryckta källor	53
7.2 Elektroniska källor	55
7.3 Muntliga källor	56
7.4 Bilder	56
8. Bilagor	58
8.1 Intervjuguide	58
8.1.1 Intervjuguide kontorschef	58
8.1.2 Intervjuguide intern avdelningschef och gruppchef	59

1. Introduktion

Här får du som läsare ta del av ett avsnitt om Sveriges banksektor och en företagsbeskrivning av Handelsbanken. Därefter beskrivs problemformuleringen, syftet och frågeställningarna. Vidare kan du som läsare ta del av avgränsningar som gjorts, begreppsdefinitioner som är betydelsefulla för den grundläggande förståelsen och dispositionen av arbetet.

1.1 Inledning

1.1.1 Sveriges banksektor

I Sverige finns fyra storbanker och dessa är Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank. Bankernas uppgift är att erbjuda tjänster inom sparande och finansiering samt förmedla betalningar och ansvara för olika typer av risker. Samtliga av ovanstående banker erbjuder olika typer av finansiella produkter och tjänster. Utöver storbankerna finns det ett flertal mindre konkurrerande banker och tillsammans utgör de cirka fem procent av Sveriges BNP som beräknas utifrån landets ekonomiska tillväxt. Den finansiella sektorn spelar en viktig roll i landets välfärd, då den bland annat bidrar till tillväxt genom att hjälpa små och medelstora företag med kapital så att de kan startas upp, utvecklas samt stödja större företag med internationell marknadsetablering. (Svenska Bankföreningen, 2016)

Banksektorn styrs av lagar och regler, där Finansinspektionen står för den huvudsakliga tillsynen. Riksbanken ansvarar för det övergripande finansiella systemet, men båda myndigheterna strävar efter att upprätthålla en finansiell stabilitet. (Svenska Bankföreningen, 2016)

1.1.2 Handelsbanken

Handelsbanken grundades år 1871 (Handelsbanken, 2016) och är idag en av Sveriges storbanker (Svenska Bankföreningen, 2016). Handelsbanken beskrivs på sin hemsida som en fullsortimentsbank, vilket innebär att de erbjuder produkter samt tjänster till både privatpersoner och företag. Vidare skriver de på sin hemsida att de lägger stort fokus på långsiktiga kundrelationer, tillgänglighet och risk, där de genom sitt decentraliserade arbetssätt tror på en lokal förankring. Idag har banken sex hemmamarknader, Sverige, Finland, Danmark, Norge, Storbritannien och Nederländerna, men de är verksamma i ytterligare 25 länder världen över.

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

Bankens mål är att ha en bättre lönsamhet än snittet för jämförbara banker på hemmamarknaderna. Målet ska, enligt banken, nås genom att ha lägre kostnader än konkurrenterna samt nöjdare kunder. Enligt hemsidan anses Handelsbankens styrkor vara stabil lönsamhet, kundnöjdhet, kostnadseffektivitet och låga kreditförluster. (Handelsbanken, 2016)

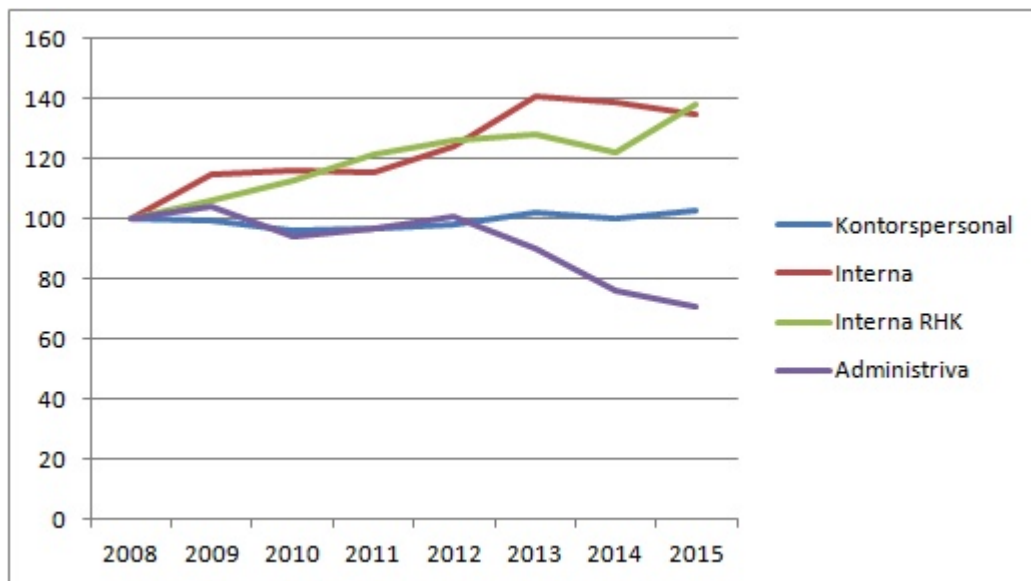
1.2 Problemformulering

Handelsbankens organisationsmodell, skapad av Jan Wallander på 70-talet, bygger på att kostnader fördelas på alla bankens kontor samt att varje kontor har eget resultatansvar. Modellen har beskrivits som en framgångsfaktor i mer än 30 år men banken har de senaste åren identifierat en trend av ökade interna kostnader. (Åhren, 2016) Efter att ha talat med ansvariga på det Regionala Huvudkontoret (RHK) Handelsbanken Region Väst, berättar de att modellen fungerar i dagsläget, men är oroliga över kostnadstrenden samt hur modellen kommer att hålla i framtiden, då marginalerna minskar. En utmaning som banken har är att de centrala staberna och enheterna samt de regionala huvudkontoren utvecklas och blir allt större till följd av att kunderna efterfrågar andra typer av tjänster exempelvis fler digitala alternativ, vilket bidrar till att de interna kostnaderna ökar. Ansvariga på ekonomiavdelningen Handelsbanken Region Väst (2016) frågar sig nu om modellen är hållbar om trenden fortsätter i den riktning som banken nu har identifierat. Vidare undrar de vilka alternativa styrmodeller som finns om den nuvarande modellen visar sig vara ohållbar i det längre perspektivet.

Genom att ha jämfört Handelsbankens årsredovisningar år 2007 och 2015 har författarna av denna uppsats identifierat att förhållandet mellan kostnader och intäkter, K/I-talet, har ökat från 40,5 % till 45,3 % vilket är en ökning med 4,8 procentenheter (11,85 %). Denna trend ser även Handelsbanken i sina interna kostnader. Grafen nedan visar ett index över Handelsbankens utveckling av interna kostnader från år 2007. (Handelsbanken, 2016)

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.



Indexerad kostnadstrend för Handelsbanken Region Väst. (Handelsbanken, 2016)

Att K/I-talet är ett bra effektivitetsmått för att mäta lönsamhet har ansvariga på ekonomiavdelningen på Handelsbanken Region Väst (2016) konstaterat. Ökar kostnaderna bidrar det till att K/I-talet utvecklas i en riktning som inte är önskvärd för banken. Osäkerheten om Jan Wallanders modell håller i framtiden har skapat många frågetecken och därför har författarna fått i uppdrag av Handelsbanken Region Väst att analysera bankens interna kostnadsfördelning samt hur K/I-talet kan användas som ett effektivitetsmått inom intern styrning.

1.3 Syfte

Syfte med uppsatsen är att analysera Handelsbankens interna kostnadsfördelning samt att förklara varför eller varför inte K/I-talet är ett bra effektivitetsmått att använda vid intern styrning. Vidare är syftet att analysera om det finns alternativa styrmedel/styrmodeller för intern kostnadsfördelning som passar in i bankens decentraliserade organisation. Ambitionen är att utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt analysera och bringa klarhet i frågeställningarna samt att få mer kunskap inom områdena management och redovisning.

1.4 Frågeställningar

- Varför eller varför inte är K/I-talet ett bra effektivitetsmått att använda vid intern styrning inom Handelsbanken?
 - Vad finns det för alternativa styrmedel/styrmodeller till K/I-talet för att styra kostnader internt?

1.5 Avgränsningar

I uppsatsen har ett flertal avgränsningar gjorts med anledning av bankens önskemål att studera hur K/I-talet påverkar bankens interna styrning samt om det finns alternativa styrmedel till K/I-talet. Uppsatsen fokuserar helt på formella styrmedel, det vill säga hårda värden och interna kostnader. Organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning har uteslutits (se Bild 1 - Styrmedel). Inom formella styrmedel har ABC-kalkylering och internprissättning valts då de anses vara mest relevanta för uppsatsen. Vidare har författarna valt att begränsa sig till Handelsbanken Region Väst, då författarna själva tillhör regionen men också för att regionerna kan skilja sig åt. Vid intervjuerna har författarna valt att göra en avgränsning till Göteborgsområdet. I och med att studien är tidsbegränsad har tiden fått disponeras väl vid insamlingen av material samt för att öka kvalitén i uppsatsen. Ytterligare en avgränsning har gjorts vid valet av intervjuobjekt, där kontorschefer och interna avdelningschefer har intervjuats, då de har huvudsakligt resultatansvar. Övriga medarbetare ingår därför inte i uppsatsen. Studien har gjorts i nutid och därför har framtida utveckling och marknadsförhållanden inte beaktats.

1.6 Begreppsdefinitioner

1.6.1 K/I-tal

K/I-talet mäter bankernas effektivitet samt beskriver relationen mellan kostnader och intäkter. Målet är att ha ett så lågt K/I-tal som möjligt då det innebär att man har låga kostnader i förhållande till intäkter. K/I-talet är ett lönsamhetsmått som kan mätas före eller efter kreditförluster.

$$\text{K/I-Tal} = \text{Kostnader/Intäkter}$$

(Karlsson och Neuman, 2008)

För att exemplifiera K/I-talet visar tabellen nedan storbankernas kostnadseffektivitet för det första kvartalet år 2016.

Sveriges storbanker	Handelsbanken	Nordea	SEB	Swedbank
Kostnad/Intäkter (K/I)	0,47	0,51	0,53	0,43

(Dagens Industri, 2016)

1.6.2 D-styrka

D-styrka är en fördelningsnyckel som Handelsbanken använder sig av för att exempelvis fördela kostnader på kontor i banken. D-styrka står för disponibel personal, det vill säga antalet ekvivalenta heltidstjänster på ett kontor. (Lindgren och Wepplinger, 2006)

1.6.3 Direkt och indirekt kostnad

En direkt kostnad är en kostnad som kan hänföras till ett givet objekt i en verksamhet till exempel en order, produkt, kund etcetera. En indirekt kostnad, även kallad omkostnad, kan istället förbindas med en viss organisatorisk enhet i ett företag. Dit den indirekta kostnaden hänförs kallas kostnadsställe. (Lantz, 2015)

1.6.4 Aktivitetsbaserad kostnadskalkyl (ABC)

ABC-kalkylering bygger på en indelning av aktiviteter där detaljinformation inte prioriteras. Varje kostnadsobjekt bygger på aktiviteter som bidrar till resursförbrukning där orsakskedjan bygger på ett nedifrån- och upp-perspektiv. Kostnaderna i ABC fördelas ut på aktiviteter, där företag kan använda olika fördelningsnycklar för att fördela kostnader från aktivitet till kalkylobjekt. (Andersson, 2013)

1.6.5 Kostnadsdrivare och kostnadsbärare

Inom ABC-kalkylering identifieras kostnadsbärare och kostnadsdrivare. Kostnadsbärare, även kallat kalkylobjekt, är den som kan bära kostnaden. Vidare är kostnadsbäraren slutobjektet vid kalkylering. Exempel på kostnadsbärare är projekt, en produkt, order, kund, marknad etcetera. Kostnadsdrivaren är ett mått på användandet av aktiviteter. Målet är att kostnadsdrivaren ska uppnå en god kausalitet, accepteras av personalen i verksamheten samt vara enkel att mäta.

Begreppet är värdefullt vid styrning, kostnadskontroll samt uppföljning och kan öka kostnadsmedvetenhet samt utgöra en bas vid kostnadsreducerande åtgärder. (Andersson, 2013)

1.7 Disposition

Uppsatsen består av sex huvudrubriker där samtliga delar i sin tur är indelade i underrubriker. Läsaren börjar vid introduktionen där den svenska banksektorn och Handelsbanken, som är föremål för studien, beskrivs. I det introducerande avsnittet får läsaren ta del av begreppsdefinitioner som kan underlätta vid förståelsen. Vidare får läsaren i problemformulering ta del av bankens nuvarande styrmodell och dess framtida utmaningar, vilket knyts ihop till ett syfte som presenteras därefter och som utmynnar i två frågeställningar som uppsatsen ska besvara. Vilka avgränsningar som gjorts i arbetet följs därefter och i dispositionen beskrivs uppsatsens struktur. I teoriavsnittet tas litteratur från tidigare forskning upp samt teoribildning som kommer vara en grund för kommande analys och för att uppfylla uppsatsens syfte. Sedan följer metodavsnittet där en vetenskaplig metodutgångspunkt och insamlat material tas upp samt en beskrivning av tillvägagångssättet. I avsnittet beskrivs även kritik som finns mot kvalitativ forskning och författarna själva har kritiskt granskat metoden. I empirin beskrivs Handelsbankens arbetssätt och kostnadsfördelning mer ingående och det är här intervjuerna sammanställs. I analysen kopplas teori med empiri utifrån en abduktiv ansats. Slutsatsen beskriver kortfattat vad som presenterats i analysen och till sist har källförteckning och bilagor bifogats.

2. Teori

I uppsatsens teoriavsnitt får du som läsare ta del av författarnas teoretiska utgångspunkt som de, tillsammans med empirin, kommer använda sig av i analysen för att förstå sitt material. Den teoretiska utgångspunkten består av tidigare forskning och relevant teoribildning i form av vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, C- respektive Magisteruppsatser.

2.1 Tidigare forskning

Tidigare har ett flertal studier gjorts om Handelsbanken, bankens kostnadsfördelning och kalkylering i allmänhet som författarna har använt sig av samt hämtat inspiration ifrån, vilka beskrivs mer ingående nedan.

Cäker och Siverbo (2014) har skrivit en artikel om strategisk anpassning i en decentraliserad organisation där studieobjektet är Handelsbanken. Artikeln beskriver hur strategisk anpassning verkar tillsammans med orienterade kontroller samt hur de tillämpas i en decentraliserad organisationsstruktur. Artikeln ger en helhetsbild över Handelsbanken då organisationsstrukturen och arbetssättet beskrivs ingående. Huvudfokus för författarna av denna uppsats är resultatavsnittet där K/I-talet tas upp och hur måttet används i banken. (Cäker och Siverbo, 2014) Cäker och Siverbo (2014) kommer fram till att ett framgångsrikt styrsystem bygger på kontroller som baseras på decentraliserade och centraliserade processer, men där de inte undersökt hur balansen mellan de båda fungerar i praktiken och i organisationen.

Rövik (2008) beskriver i sin bok *Managementsamhället* att det finns en trend i samhället där företag numera går från ledning till styrning. Ledning kan kopplas till det decentraliserade arbetssätt som bygger på en direkt påverkan och relationen mellan chef samt medarbetare. Styrning bygger på en centraliserad utövning där direktiv kommer uppifrån i hierarkin samt formaliserade strukturer och rutiner. Processen när företag går från ledning till styrning kallas rehierarkisering. (Rövik, 2008) Författarna av denna uppsats såg trenden som intressant i och med att Handelsbanken bibehåller det decentraliserade arbetssättet trots att andra företag och konkurrerande verksamheter blir mer centraliserade.

Lindgren och Weppinger (2006) har skrivit en C-uppsats som berör kostnadsfördelningen i en decentraliserad organisation där studieobjektet var Handelsbanken. Deras uppsats handlar

huvudsakligen om kommunikationen av kostnadsfördelningen, hur den sker inom organisationen, samt hur fördelningen uppfattas av avdelningschefer. Vidare beskriver Lindgren och Weppinger (2006) att förståelse om hur kostnaden fördelas saknas emellanåt och kommunikationen är en central del för att öka förståelsen inom organisationens olika avdelningar. Slutsatsen som Lindgren och Weppinger (2006) drar är att kommunikationen inom Handelsbanken fungerar bra, men att det finns en brist i förståelsen om hur de gemensamma kostnaderna fördelas och kommuniceras. Den bristande förståelsen av hur de gemensamma kostnaderna fördelas är något som författarna av denna uppsats valt att fokusera på då det är en intressant iakttagelse.

Hallström och Öberg (2010) har i sin examensuppsats analyserat vilka styrmedel Handelsbanken använder för att styra kreditriskhanteringen på kontorsnivå. Slutsatsen som Hallström och Öberg (2010) drog utifrån analysen visar att Handelsbankens styrsystem är genomtänkt och fokuserar på att hålla nere risken inom banken och att systemet är grundat på en kombination av resultat-, handlings- och beteende-styrning. I uppsatsen skriver Hallström och Öberg (2010) även om Handelsbankens kostnadseffektivitet, mätt som K/I-talet, där Hallström och Öberg (2010) beskriver vikten av måttet samt att det används vid jämförelse mellan kontoren inom banken. Författarna av denna uppsats ansåg att Hallström och Öbergs (2010) examensuppsats var lämplig eftersom analyser kring K/I-talet gjordes. Under litteraturinsamlingen konstaterade författarna av denna uppsats att tidigare forskning om K/I-talet är begränsad, vilket motiverar valet av Hallström och Öberg (2010), då de delvis berör K/I-talet.

Vidare har Nilsson (2003) gjort ett examensarbete där han studerat aktivitetsbaserad kalkylering och hur ABC används inom servicebranschen och den finansiella sektorn. Studien bygger på en jämförelse mellan hur ABC ser ut i ett tillverkningsföretag och i finansiell sektor. Nilssons (2003) syfte med undersökningen är att titta på den svenska finanssektorn utifrån tre perspektiv nämligen spridning, användning och utformning. Författaren kommer fram till att ABC-kalkylering används begränsat i den finansiella sektorn, men att det i många fall kombineras parallellt med till exempel befintliga kostnadssystem. Anledningen till att företag inför ABC är för att befintliga kalkyler ger otillräcklig information. ABC är efterfrågestyrt i den finansiella sektorn och de vanligaste områdena som ABC implementeras inom är vid bland annat prissättning, kostnadskontroll, resultat-/lönsamhetsanalys samt process- och aktivitetsstyrning. Fortsättningsvis har kalkylen en strategisk betydelse för företag och tenderar att bli stora och

relativt komplicerade eftersom aktiviteterna lutar åt att vara heterogena och komplexa. (Nilsson, 2003)

2.2 Teoribildning

2.2.1 Kostnadsallokering

Idag använder många företag vanemässigt kostnadsfördelning, vilket innebär att företag avskiljer sina kostnadssystem för att värdera operativa resultat. Direkta kostnader som är direkt hänförliga till kostnadsstället allokeras ut, men till exempel gemensamma kostnader fördelas inte ut på enheten/avdelningen. Med en direkt hänförlig kostnad menas, i detta fall, en kostnad som enkelt kan fastställas till följd av en konsumerad prestation. De centrala avdelningarna tar ofta hjälp av avdelningschefer och kontorschefer för att kontrollera kostnaderna samt eventuellt fördela ut gemensamma kostnader i företaget vid enstaka tillfällen. (Kaplan, 2009)

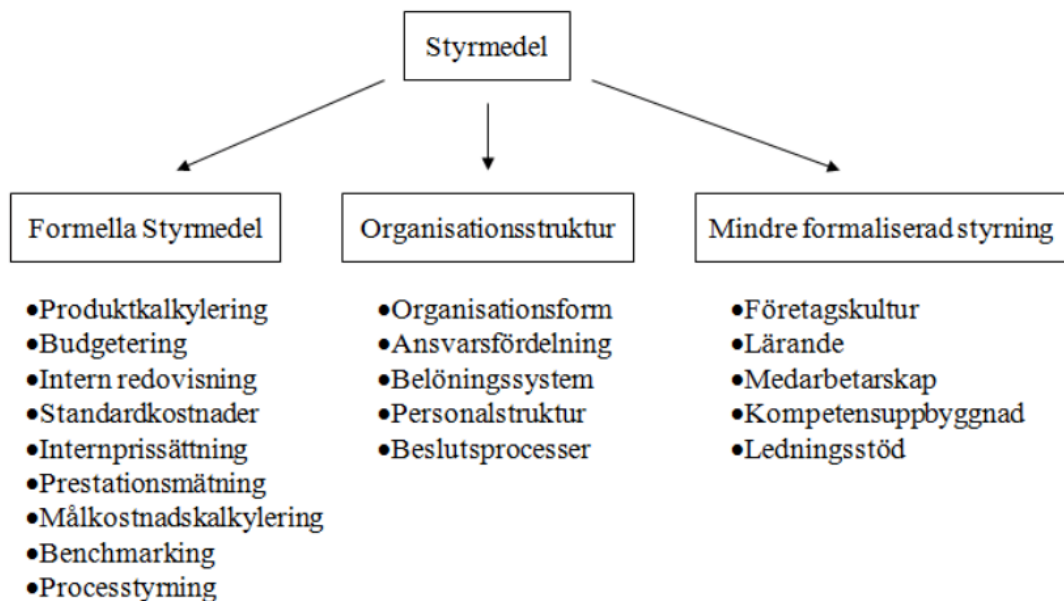
Generellt finns det en negativ syn från forskare på kostnadsallokering då det anses vara allt från godtyckligt till att vara specifikt för varje företag och att inget generellt sätt att göra det på går att fastställa. Trots att forskare uppmanar företag att undvika kostnadsallokering fortsätter företag att kostnadsallokera. (Zimmerman, 1979) Zimmerman (1979) lyfter frågan kring varför företag fortsätter att kostnadsallokera och där professorerna Kaplan (1977) och Horngren (1977) argumenterar för att kostnadsallokering hör ihop med ledningens beteende vilket är ett antagande artikeln visar på. Kostnadsallokering verkar som ett alternativ för vissa kostnader som inte går eller är svåra att observera och fördela, vilket ofta uppstår i decentraliserade organisationer. (Zimmerman, 1979)

Doost (1996) menar att det är meningslöst att företag använder kostnadsallokering då deras resultat i slutändan inte visar på någon skillnad oavsett om de kostnadsallokerar eller inte. Att inte kostnadsallokera kan dock vara missvisande av den anledningen att kostnaderna för varje produkt eller tjänst är underskattade och att den vinst de i sin tur genererar kan vara överskattad. Utifrån denna aspekt bidrar kostnadsallokering till bättre kostnadskontroll och förbättring av interaktioner mellan avdelningar. (Doost 1996) Vidare menar Doost (1996) i sin artikel att företag kan använda sig av ABC för att delvis undgå kostnadsallokering.

2.2.2 Alternativa styrmedel

Vid styrning av en organisation mot bestämda mål används olika typer av styrmedel och de delas upp i tre grupper, vilket visas nedan. De olika huvudgrupperna delas i sin tur in i undergrupper som grundas i styrmedlets karaktär. Att ordna styrmedel formellt och informellt är relativt vanligt bland företag. (Fallström, Holmström och Stefenson, 2008)

Bild 1 - Styrmedel



(Fallström, Holmström och Stefenson, 2008)

2.2.2.1 Produktkalkylering

Vid produktkalkylering sammanställs kostnader och intäkter där kalkylen mestadels används vid till exempel kostnadskontroll, prissättning, lönsamhetsberäkning samt vid tillverknings- eller produktval. De vanligaste produktkalkylerna är aktivitetsbaserad kostnadskalkylering, bidragskalkylering och självkostnadskalkylering. (Fallström, Holmström och Stefenson, 2008)

2.2.2.1.1 Aktivitetsbaserad kostnadskalkylering (ABC)

Verksamheter blir allt mer efterfrågestyrda och det har inneburit att en ny modell vuxit fram genom den tekniska utvecklingen, nämligen ABC (Andersson, 2013). Trots att konceptet utvecklades med tanken om att appliceras i tillverkande företag kan ABC-kalkylering i samma utsträckning användas inom tjänstesektorn (Kennedy och Affleck-Graves, 2001). Genom ABC är det möjligt att systematiskt dela in direkta och indirekta kostnader samt identifiera kostnadsdrivare (Wegmann, 2009). Varje kostnadsobjekt bygger på aktiviteter som bidrar till

resursförbrukning där detaljinformation inte prioriteras och där orsakskedjan bygger på ett nedifrån- och upp-perspektiv (Andersson, 2013).

I och med att kostnaderna i ABC fördelas ut på aktiviteter, kan företag använda olika fördelningsnycklar för att fördela kostnader från aktivitet till kalkylobjekt. Aktiviteten kan hänföras till en begränsad uppgift såsom rådgivning, administration av en kundorder eller en hel funktion till exempel all logistik. Vilka aktiviteter som är aktuella samt intressanta för ett verksamhetsområde varierar beroende på bransch, produkt och tjänst. Varje aktivitet behöver en kostnadsdrivare som används som fördelningsnyckel, där drivaren ska ange aktivitetsanvändandet. När företaget har valt kostnadsdrivare samt aktiviteter bestäms kostnadsdrivarvolymen där aktivitetskostnaden sedan utmynnar i att företag kan kalkylera en kostnad per kostnadsdrivarenhet. Nästa steg är att fastställa aktivitetskostnaden till ett visst kalkylobjekt det vill säga en kund, en produkt, marknad eller projekt etcetera. Metoden upprepas sedan för samtliga aktiviteter. (Andersson, 2013)

Fördelningen av direkta och indirekta kostnader kan enligt Andersson (2013) ibland ses som mindre intressant vid ABC, då samtliga kostnader tros vara direkta och hänförbara till ett specifikt kalkylobjekt. Eftersom indirekta kostnader och omkostnader fördelas genom kostnadsdrivare samt en aktivitet, är det inte möjligt att ta hänsyn till båda kostnadsslagen eftersom kostnadsbäraren belastas med både direkta och indirekta kostnader. Valet av kostnadsdrivare kan vara problematisk, då den bör visa på orsakssammanhang och accepteras av berörda parter. Kompromisser är inte helt ovanligt i denna situation och vidare ses kostnaderna vara rörliga på lång sikt. (Andersson, 2013)

Ett alternativ till ABC-kalkylering är tidsbaserad ABC, då den traditionella ABC-kalkylen kan vara tidskrävande och svår att implementera, har höga kostnader för utveckling och upprätthållning samt att den inte speglar verksamhetens komplexitet. Ett exempel är en bank som använt sig av den vanliga ABC-kalkylen och där medarbetarna månadsvis fick rapportera sin tidsanvändning, vilket bidrog till att stora administrativa krav ställdes på personalen i företaget. I tidsbaserad ABC baseras kostnadsdrivare istället på tid, vilket innebär att modellen blir mindre resurskrävande. (Kaplan och Anderson, 2004) När företag fastställt aktiviteterna kan det finnas kostnader kvar att fördela. Dessa kan vara svåra att hänföra till ett visst objekt, vilket gör att de allokeras ut på kalkylobjekt med god kausalitet eller kvarhålls som en periodkostnad som inte fördelas ut. Den huvudsakliga skillnaden mot vanlig ABC är att den tidsbaserade kalkylen är en

förenkling samt frångår kravet på kausalitet och godkänner en kalkyl som är relativt rätt. I den traditionella ABC-kalkylen prioriteras kausalitet framför väsentlighet. Kalkylen fokuserar på situationsspecifika aktiviteter och genom att inkludera berörd personal ökar chanserna att modellen accepteras i företaget. (Andersson, 2013)

2.2.2.2 Internprissättning

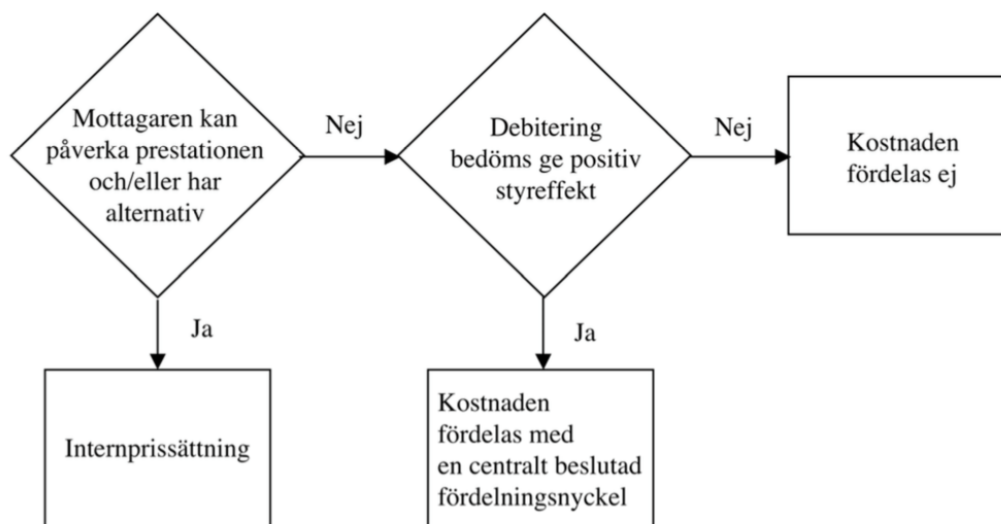
Internprissättning bygger på att företaget prissätter olika prestationer i företaget och att kostnader samt intäkter fördelas ut på olika enheter i en organisation. Genom styrmedlet ska nyttan kunna jämföras med en viss insats eller prestation. (Fallström, Holmström och Stefenson, 2008)

Det är vanligt att avdelningar inom samma företag använder tjänster av varandra. Internprestationer är ofta centraliserade, där tjänster erbjuds till övriga avdelningar inom en organisation. Genom att centralisera vissa tjänster kan en synergieffekt eller en samordningseffekt fås genom att gruppera kompetensen inom företaget. Enligt Monsenego (2013) finns det ett antal antaganden inom internprissättning. För det första bör företaget bedöma hur en tjänst har tillhandahållits. Vidare måste företaget bestämma om en kostnad för en internprestation ska tillfalla nyttjaren eller inte. Enligt OECDs riktlinjer bör kostnaden tillfalla nyttjaren om den innebär en fördel för kostnadsstället. Det tredje antagandet berör vilken fördelningsmetod som bör användas när en internprestation uppkommit. Det finns två metoder att använda, en direkt och en indirekt metod. I den förstnämnda fördelas kostnaden direkt ut på kostnadsstället där den uppkommit och som nyttjaren tydligt kan förknippas med. Är inte den direkta metoden möjlig bör den indirekta metoden användas, där kostnader, enligt OECD:s riktlinjer, ska delas lika mellan mottagarna inom organisationen. (Monsenego, 2013)

Även Andersson (2008) beskriver kostnadsfördelningen utifrån två alternativ där företaget antingen kan välja att hålla kvar kostnaden på den avdelning/enhet där den uppkom eller så kan köparen påföras kostnaden. Hur företaget ska göra beror på hur köpbeteendet berörs, och om en positiv styreffekt fås. Om styreffekten av ett köp- och säljförhållande är positiv ska kostnaden tillfalla köparen, om inte, ska den tillfalla säljaren. En positiv styreffekt innebär att företaget får en total måluppfyllelse som leder till en förbättring i det stora hela. Att lägga ut centrala och administrativa kostnader på lokala enheter anser Andersson (2008) bidra till liten eller ingen positiv styreffekt alls, vilket innebär att många bolag kvarhåller dessa kostnader centralt. Positiva styreffekter kan därför uppkomma genom att centralisera kostnadsfördelningen i företag. Ett exempel kan vara när centrala enheter lägger ut kostnader på lokala enheter som inte används i så

stor utsträckning. Det kan göra att enheten anser att de inte får ett tillräckligt värde för pengarna eller att kostnadsfördelningen är svårförstådd av mottagarenheten. För att nå positiv styreffekt i denna situation bör företaget se över sitt tjänsteutbud samt försöka hitta en mer lämplig anpassning. Om detta inte görs av företaget kan enheten börja söka andra externa alternativ. Bilden nedan visar en överblick över internprissättning och kostnadsfördelning. (Andersson, 2008)

Bild 2 - Kostnadsfördelning och internprissättning



(Andersson, 2008)

Internprissättning bidrar till en förenklad kommunikation, motiverar medarbetare samt är ett underlag för att fatta målinriktade beslut som effektiviserar verksamheten i decentraliserade organisationer. Detta kallas ekonomiskt delegerat ansvar. (Andersson, 2008) Det kan uppstå konflikter mellan avdelningar i en organisation om de inte är överens om priset och/eller hur kostnaden ska fördelas. Vidare kan det uppstå konflikter genom att avdelningarna inom företaget kan ha olika mål. Då bör avdelningarna komma överens om ett kortsiktigt mål som maximerar vinsten för hela företaget. (Adams och Drtina, 2008)

Internprissättningens syfte är att få lokala enheter och centrala avdelningar att samspela samt att ha lokala mål som stämmer överens med företagets övergripande mål. (Andersson, 2008) Modellens fördel är att den är enkel att administrera och förstå, men för att få modellen att

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

fungera krävs det att företaget får stöd från medarbetarna i organisationen. Effekten av internprissättning är att den ger ett bra beslutsunderlag samt underlättar för företag att göra en mer rättvis bedömning av resultatet (Ax, Johansson och Kullvén, 2009). Ytterligare en effekt med internprissättning är att den ökar kostnadsmedvetenheten, fungerar bra som ett lönsamhetsmått samt för jämförelse med externa verksamheter. Vidare motiverar modellen medarbetare vid delegering och stimulerar ett köp- och säljförhållande. Sammanfattningsvis tros modellen bidra till att motivationen i företaget ökar samt att företaget får upp ögonen för harmonisering och långsiktighet. (Andersson, 2008)

3. Metod

I metoden får du som läsare ta del av den vetenskapliga utgångspunkt författarna har haft i uppsatsen samt motiveringar till varför material och litteratur valts ut. Författarna beskriver bland annat tillvägagångssättet och avslutar metoden med en kritisk diskussion om kvalitativ forskning och litteraturen som använts.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Uppsatsen har en kvalitativ ansats där författarna på uppdrag av Handelsbanken Region Väst studerar varför eller varför inte K/I-talet ur ett långsiktigt perspektiv är ett bra mått att använda samt vilka alternativa styrmedel som skulle passa banken. Den kvalitativa metoden i form av intervjuer valdes eftersom det krävs en djupare förståelse för ämnet som en kvantitativ studie inte kunnat uppnå. Målet är att genom litteraturen och intervjuer bringa klarhet i problemformuleringen genom att svara på frågeställningarna. Till hjälp har Bryman och Bells (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* använts. Den har varit uppsatsens huvudsakliga metodologiska utgångspunkt då författarna arbetat med boken tidigare samt att den har rekommenderats av kursansvariga på kandidatuppsatskursen. Boken har även varit en obligatorisk del av kurslitteraturen under utbildningens gång och därav känner författarna sig trygga med bokens upplägg samt hur de hanterar litteraturen. Slutligen har ett reflexivt synsätt samt en adaptiv ansats anammats, vilket förklaras mer ingående nedan.

3.1.1 Ett reflexivt synsätt

Alvesson och Sköldberg (2008) menar i sin bok *Tolkning och reflektion* att vid utförandet av kvalitativ forskning bidrar ett reflexivt synsätt till att öka det kritiska förhållningssättet. Reflexivt synsätt innebär att författarna undersöker sig själva och studieobjektet, Handelsbanken (Nationalencyklopedin, 2016). Genom konsekventa och medvetna försök att se ämnet från olika vinklar undviks fällor och resultatet kan bli varierande och innehållsrikt (Alvesson, 2003). Framst gäller detta insamlingen av det empiriska materialet, tolkningar med hänvisning till verkligheten, där det blir viktigt att reflektera över vad det empiriska materialet faktiskt säger samt anledningen till varför tolkningar görs (Alvesson och Sköldberg, 2008). De som utför undersökningar bör vara medvetna om att det empiriska materialet innehåller en viss nivå av osäkerhet som medför förmågan att göra olika tolkningar.

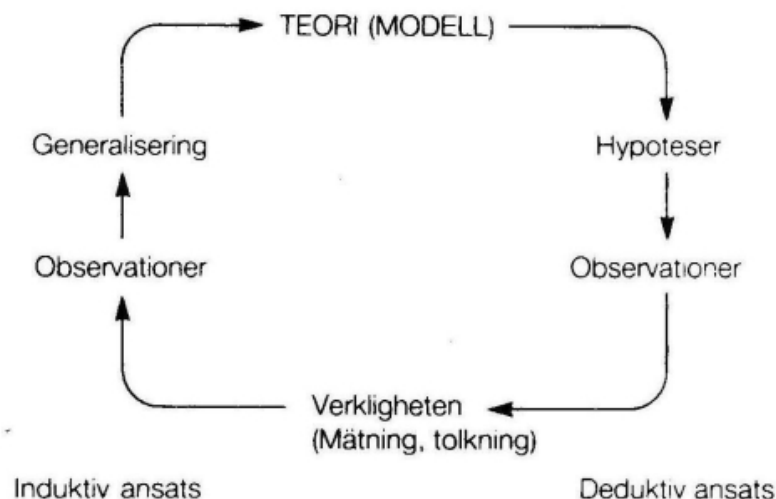
3.1.1.1 Reflexivt pragmatiskt synsätt på intervjuer

Vid utförandet av intervjuer och bearbetningen av intervjudata föreslår Alvesson (2003) ett reflexivt pragmatiskt förhållningssätt. Pragmatism innebär förmågan att kunna förbise eventuella tvivel som forskarna besitter och ändå använda materialet, det vill säga resonera logiskt. Alvesson (2003) beskriver åtta metaforer som kritiserar det dominerande sättet att se på intervjuer och som "re-konceptualiserar" sättet att utföra intervjuer på, för att uppnå ett reflexivt pragmatiskt synsätt. Av denna anledning blir den fjärde metafor viktigast då författarna av denna uppsats har valt att fokusera på vad respondenten säger istället för hur denne uttrycker sig. Den fjärde metaforen handlar om att respondenten tvingas att göra generaliseringar och använda metaforer då hen under en intervju ska förklara relativt komplicerade saker under en begränsad tid. (Alvesson, 2003) Övriga metaforer anses vara mindre viktiga utifrån vad som ska undersökas och har därför valts bort.

3.1.2 Abduktiv ansats

Under arbetet har data samlats in, litteratur har gått i genom och semistrukturerade intervjuer har utförts. På detta sätt samlades empiri in till den teori författarna producerar genom uppsatsen. Genom en abduktiv ansats kopplas teori med empiri. Abduktion är en kombination av induktion och deduktion, där induktion innebär att teorin formuleras utifrån empirin medan deduktion formulerar hypoteser vilka sedan empiriskt testas. (Patel och Davidsson, 2011) Den abduktiva ansatsen möjliggör att författarna kan ha en öppen inställning till empirin och samtidigt använda sig av teorin för att göra analyser (Larsson, Lilja och Mannheimer, 2005).

Bild 3 - Induktion, deduktion och abduktion



(Le duc, M, 2016)

3.2 Tillvägagångssätt

Författarna började innan kursstart att fundera kring vilket ämne och företag uppsatsen skulle handla om. Då en av författarna arbetar på Handelsbanken innebar det en fördel genom att enklare att få tillgång till företaget, vilket gjorde att Handelsbanken valdes. Författaren som arbetar på Handelsbanken började undersöka om det fanns något banken ville ha hjälp att studera. Författarna fick då kontakt med ekonomiavdelningen på Handelsbanken Region Väst, som ville ha hjälp med att studera interna kostnader och kostnadsfördelning inom banken. Intresset väcktes och ett möte med banken bokades för att få mer information om vad projektet och samarbetet skulle handla om. Efter diskussion kom författarna överens om att påbörja projektet och bokade in ett möte med handledaren för att få stöd i hur de skulle gå tillväga. Under handledarmötet erhöles tips på hur uppsatsen kunde läggas upp samt på litteratur och efter mötet började insamlingen av material och litteraturgenomgång. Vid sökningen tittade författarna på litteratur inom ekonomistyrning, kostnadsallokering samt på bankens egen hemsida för att få en djupare förståelse för banken och dess arbetssätt. Vid insamlingen valdes källorna noggrant ut för att hålla en god trovärdighet och för att upprätthålla ett reflexivt förhållningssätt genom hela arbetet.

Efter materialinsamlingen formulerades inledning, problemformulering, syfte, frågeställningar och metod, för att ha en god grund inför det andra handledarmötet där planeringsrapporten och övriga frågor diskuterades. Parallellt hade författarna kontakt med banken som hjälpte till vid urvalet av respondenter och författarna bokade in intervjuer. Därefter utformades två intervjuguider tillsammans med banken, som grundar sig i relevant teoribildning som nämns under avsnittet teori och som skickades ut till respondenterna, för att kunna ge dem möjlighet att förbereda sig. Därefter genomfördes intervjuerna. Fyra intervjuer genomfördes där två kontorschefer valdes ut, en från ett litet kontor och en från ett större, samt två interna avdelningschefer. Respondenterna valdes ut i samråd med banken och kombinationen av intervjupersoner valdes för att få en jämn bild över de interna avdelningarna och kontoren, samt för att få en bra grund i analysen och vid kommande jämförelser. Under intervjuerna fokuserades det på att få utförliga svar och inte på vilket sätt respondenterna svarade på frågorna. Samtliga intervjuer genomfördes på banken, i respondenternas hemmiljö, där intervjuerna spelades in

och antecknades. Den första intervjun som genomfördes sågs som en pilotintervju, för att se om frågorna följde varandra och bidrog till ett flyt under intervjun samt för att se hur författarnas samspel fungerade.

Efter intervjuerna transkriberades centrala delar och respondenterna anonymiserades då samtliga hade en önskan om detta. Efter sammanställningen bokades ytterligare ett möte med handledaren för att få synpunkter och feedback på arbetet som gjorts, och som sedan togs emot och rättades till i uppsatsen. När intervjusammanställningen var gjord analyserades materialet och kopplades samman med litteraturen som tidigare tagits fram. Uppsatsen skickades sedan till handledaren i form av en mittrapport för granskning.

I nästa skede utformades analys samt slutsats och författarna gjorde en sammanställning av uppsatsen och ordnade referenser för att slutföra arbetet samt för att se till att den röda tråden genomsyrat arbetet. Analysen gjordes utifrån olika teman som genererades från uppsatsens teoriavsnitt, vilket också intervjuguiderna baserades på. Temana genomsyrade därför intervjuerna och användes på så vis även i empirin. Tematiseringen gjordes för att underlätta analysmomentet (Backman, 2008). Under studien har författarna haft en löpande dialog med handledaren och ansvariga på ekonomiavdelningen samt arbetat med ständig korrekturläsning.

3.3 Insamlat material

3.3.1 Litteratur

Ett flertal artiklar har använts vid utformningen av teori- och metodavsnittet. Anledningen till valen är främst att innehållet i vetenskapliga artiklar genererar en viss tyngd och tillförlitlighet i uppsatsen samt att de går att koppla till syftet och frågeställningarna. Vidare har rekommendationer fåtts gällande artiklar och ämnesområden av handledaren samt att vissa artiklar använts i tidigare kurser på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Vid bedömningen av dokument samt för att skapa ett kritiskt förhållningssätt har Bryman och Bells (2013) checklista gällande dokumentbedömning använts. (Bryman och Bell, 2013)

I uppsatsens teoriavsnitt har kurslitteratur använts som ett komplement till vetenskapliga artiklar och dokument. För att bredda det akademiska materialet valdes böcker ut, som till stor del varit relevanta för frågeställningarna och uppsatsens utgångspunkt.

3.3.2 Dokument/Material från Handelsbanken

Dokument som är framställda av organisationer är normalt sett inte homogena och det kan finnas många olika typer av källor inom ett område som måste hanteras. Undersöks till exempel en speciell organisation såsom Handelsbanken kan det ibland vara svårt att få access till internt material, vilket är viktigt att veta, och är något som bör hanteras om situationen uppstår. Offentliga dokument behöver inte skildra en korrekt beskrivning över hur till exempel medarbetarna i ett företag förstår eller bedömer en situation som de deltar i. Författarna bör även förhålla sig kritisk till personen som har skrivit dokumentet, eftersom det aldrig går att veta om skribenten haft tillgång till allt material som är relevant för det givna dokumentet. Vid bedömningen av dokument samt för att skapa ett kritiskt förhållningssätt har Bryman och Bells (2013) checklista gällande dokumentbedömning använts. (Bryman och Bell, 2013)

Författarna har, i denna uppsats, valt att hämta information från Handelsbankens hemsida samt samla in dokument och rapporter från Handelsbanken eftersom det anses vara den mest tillförlitliga källan när det kommer till frågor som rör Handelsbanken. Dock är bankens hemsida en publicerad och skapad bild av dem själva, vilket är något att ha i åtanke.

3.3.3 Intervjuer

Författarna har valt att utföra semistrukturerade intervjuer där de utifrån specifika teman gjort en guide där respondenterna ges frihet i att utforma svaren på ett personligt sätt. Vidare, för att behålla reflexivitet, har inspiration hämtats från Bryman och Bells (2013) checklista för kvalitativa intervjuer. Enligt Bryman och Bell (2013) måste frågorna inte ställas i ordning, men en frågeordning har valts för att hålla strukturen. Denna intervjuprocess är flexibel, vilket tros vara en fördel i uppsatsen eftersom området är komplext och specifikt. Intervjuguiden fungerar som en minneslista (Bryman och Bell, 2013), där följande frågor använts vid utformningen:

- Öppna frågor
- Inledande frågor
- Uppföljningsfrågor
- Direkta- samt indirekta frågor

Under intervjuer kan det arbetas med tystnad för att ge respondenterna möjlighet att tänka igenom sina svar (Bryman och Bell, 2013).

Som ovan nämnts har en reflexiv samt semistrukturerad intervjumodell valts där syftet är att få svar på frågorna som är formulerade i intervjuguiderna samt för att hålla en hög validitet. En av anledningarna till valet av intervjumodell är att ämnet, kostnadsstrukturen och alternativa styrmedel, är smalt och då ville författarna ha en mer detaljerad guide att rätta sig efter. Eftersom ämnet är specifikt och författarna själva inte har insyn i hur kostnadsstrukturen i banken ser ut hålls intervjun flexibel, och därmed ges möjligheten att ställa följdfrågor. Det är också, vid en kvalitativ intervju, lättare att få mer fylliga och detaljerade svar jämfört med exempelvis enkäter, vilket tros gynna arbetet med uppsatsen och där intervjun kan följa respondenternas riktning i de svar som de ger. Slutligen ses en fördel i att ha semistrukturerade intervjuer då de berör vissa teman samtidigt som respondenterna har frihet att själva utforma svaren på ett personligt sätt. (Bryman och Bell, 2013)

3.3.3.1 Valet av intervjupersoner

Då undersökningen berör Handelsbankens kostnadsstruktur har chefer på kontor och internavdelningar valts, då dessa har primärt resultat- samt kostnadsansvar. Vidare studerar uppsatsen hur kostnader fördelas ut på kontor och därför har kombinationen kontor och internavdelning utsetts. Fyra intervjuer har gjorts, två på kontornivå och två på internnivå. Valet av intervjupersoner gjordes, som nämnts, i samråd med banken, där kontorschefer på ett stort och ett litet kontor valdes ut för att se om det fanns eventuella skillnader.

3.4 Användning av tidigare kunskap

Båda författarna har erfarenhet och kunskap om hur en uppsats konstrueras och läggs upp. Denna kunskap har erhållits genom att båda har genomfört grupparbeten som innefattar uppsatsskrivande men också genom tidigare kurser och metodblock som Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet erbjuder studenter under studietiden. Genom grupparbeten har intervjuer använts som empiriskt material, vilket innebär att de fått erfarenhet i hur frågor bör utformas och ställas till respondenter. Vidare har författarna således en grundläggande ekonomisk förståelse samt en djupare kunskap inom Redovisning respektive Management eftersom båda snart slutfört sin kandidatexamen i företagsekonomi inom de olika inriktningarna på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Slutligen arbetar en av författarna på Handelsbanken vilket innebär att det finns en förståelse om hur banksektorn ser ut i allmänhet, hur Handelsbanken arbetar och vilka målsättningar som finns.

3.5 Kritik

3.5.1 Kritik mot kvalitativ forskning

Det finns en del kritik som riktar sig mot kvalitativ forskning och kvalitativa undersökningar. Viss kritik lyfts fram för att få ett mer reflexivt synsätt vid bearbetning och insamling av litteratur, material och intervjuunderlag. (Bryman och Bell, 2013) Författarna har valt att fokusera på de fyra kritiska punkterna som Bryman och Bell (2013) belyser och nedan följer en djupare beskrivning av var och en.

För det första menar Bryman och Bell (2013) att kvalitativa studier tenderar att bli subjektiva. Subjektiviteten innebär att uppfattningar grundar sig i forskarens egna värderingar där personliga förhållanden med till exempel undersökningspersoner kan påverka. För det andra tycks det finnas svårigheter i att replikera en kvalitativ undersökning eftersom den bygger på subjektiva värderingar från bland annat respondenter och författare. Det beror på att undersökningen bygger på forskarens tillvägagångssätt och dennes idérikeedom. Vidare kan forskarens kunskap samt egenskaper såsom ålder, kön och personlighet påverka studiens utfall, men även hur tolkningar av ostrukturerad data görs på ett subjektivt sätt. Bryman och Bell (2013) identifierar även ett generaliseringsproblem vid kvalitativa undersökningar. Kritikerna menar att det är svårt att generalisera till andra miljöer eftersom studien riktar sig mot exempelvis ett visst företag och där man i sin tur endast har intervjuat ett fåtal personer. Slutligen är Bryman och Bell (2013) kritiska mot transparensen i en kvalitativ forskning. Det kan vara svårt för en läsare att urskilja hur en undersökning konkret planerats och genomförts, men också hur forskaren kommit fram till sina slutsatser. Å ena sidan kan författaren inte redogöra exakt för hur denne gått till väga, samtidigt som läsaren har rätt att få ta del av informationen. Transparens är något som kvalitativ forskning försöker lösa. (Bryman och Bell, 2013)

För att motarbeta Bryman och Bells (2013) kritik mot kvalitativ forskning har det i denna uppsats arbetats med ett reflexivt synsätt överlag, men speciellt under intervjuerna. Ett reflexivt synsätt har använts för att inte påverka respondenterna allt för mycket genom att författarna själva kommer med subjektiva värderingar och vinklar intervjuerna. För att öka transparensen och underlätta replikering, har författarna utförligt försökt beskriva hur de gått tillväga vid uppsatsens konstruktion samt hur de har analyserat materialet, för att förhoppningsvis uppnå en hög validitet.

3.5.2 Kritisk granskning av metoden

3.5.2.1 Reliabilitet och Validitet

För att uppnå en god kvalitet på den kvalitativa undersökningen är reliabilitet och validitet begrepp som måste beaktas. Validitet är viktigt för att kunna dra slutsatser om de resultat undersökningen kommit fram till genom att förena teorin och empirin. Reliabilitet handlar om att undersökningen vid upprepade tillfällen ska kunna göras om med liknande resultat. Validiteten är ett viktigt begrepp inom vetenskaplig metod och ett primärt fokus vid utförande av en kvalitativ undersökning. (Mälardalens Högskola, 2016) Då reliabiliteten i en kvalitativ undersökning är svår att uppfylla är det bland annat svårt att återgå till de sociala förutsättningar som var rådande vid undersökningen (Bryman och Bell, 2013). Reliabilitet i kvalitativa undersökningar handlar istället om att beskriva hur forskaren, på ett intresseväckande, förståeligt och trovärdigt sätt gått tillväga i sin undersökning (Mälardalens Högskola, 2016). Begreppen reliabilitet och validitet förenas på så sätt i kvalitativ forskning och validitetsbegreppet används nästan uteslutande och får en bredare innebörd (Patel och Davidsson, 2011).

Validiteten måste genomsyra hela undersökningen och ju högre validitet desto bättre kvalitet får undersökningen. Genom att vara transparent i denna uppsats och tydligt visa läsaren varför författarna gjort de val som de gjort är deras målsättning att uppnå hög validitet. Hur hög, får dock ligga på utomstående då författarna inte objektivt kan bedöma sig själva och arbetet. (Mälardalens Högskola, 2016)

3.5.3 Källkritik och diskussion kring källor

Vid bedömning av källor har mallen som Skolverket (2016) nämner på sin hemsida tagits i beaktande. När material samlats in har följande frågor ställts för att granska källan samt för att försäkra att den är tillförlitlig.

- Vem står bakom källan?
- Är källan äkta?
- Är källan en primärkälla?
- Vilket budskap har källan?

Vid insamling av källor har vetenskapliga artiklar sökts inom ämnena kostnadsallokering och ekonomistyrning samt använt material från Handelsbankens hemsida. Dessa ses som sekundärkällor. Muntliga källor från medarbetare på Handelsbanken har även valts ut vilket är en

primärkälla. Material såsom kurslitteratur som tidigare använts i författarnas utbildning samt vetenskapliga artiklar skrivna av forskare har också tagits med för att öka tillförlitligheten i uppsatsen. Dock är artiklarna och vissa böcker inte nyproducerade vilket innebär att de kan ifrågasättas om de fortfarande är tillämpbara och aktuella.

Under arbetet med uppsatsen har litteratur som anses varit mest relevant valts, vilket i sig kan anses som subjektivt då avvägningar och tolkningar gjorts. Vidare har författarna av denna uppsats varit kritiska mot kurslitteraturen och artiklarnas författare eftersom de vinklar sin text och är subjektiva. Denna process kallar Røvik (2008) för translatorkompetens och bygger på hur bra översättaren eller författaren är på att översätta eller transformera en text till en annan.

3.6 Metodologisk reflektion

Som tidigare nämnt i uppsatsen har författarna arbetat med ett reflexivt synsätt för att upprätthålla en så hög validitet och reflexivitet som möjligt. Enligt Jackson och Carter (2002) finns det inget som kan vara helt objektivt när människor är inblandade, vilket även gäller för denna uppsats. Att ansvariga på ekonomiavdelningen på Handelsbanken hjälpte till vid urvalet av respondenter kan ha påverkat empirin. Respondenterna valdes ut eftersom de ansågs vara verbala och hade kunskaper om ämnet som tas upp i uppsatsen. Bankens medverkan kan ha påverkat validiteten negativt, men författarna tror istället att kvalitén av uppsatsen kan ha förbättrats eftersom respondenterna hade kunskaperna som eftersöktes. Vidare kan det diskuteras om urvalet av de fyra respondenterna är tillräckligt representativt och går att applicera på Handelsbanken i stort, med tanke på att samtliga respondenter är chefer för olika kontor och avdelningar, som författarna sedan gjort generaliseringar utifrån. På grund av att studien är tidsbegränsad valdes enbart fyra respondenter och då chefer eftersom de har huvudsakligt resultatansvar. Att en av författarna arbetar på Handelsbanken kan ha påverkat reflexiviteten, men eftersom författaren arbetar som privatrådgivare, är interna kostnader något som hen inte har insyn i, anser författarna att reflexiviteten inte har påverkats. Istället tror författarna att det har varit en fördel att ha en viss insyn i banken redan vid projektets början och under uppsatsen gång eftersom det har underlättat förståelsen.

Vid intervjuerna fokuserade författarna på vad respondenterna sa och inte på vilket sätt de uttryckte sig, då författarna endast var intresserad av fakta som respondenterna delgav. Den fjärde metaforen som Alvesson (2003) tar upp, som handlar om att respondenten tvingas att göra

generaliseringar och använda metaforer då hen under en intervju ska förklara relativt komplicerade saker under en begränsad tid, valdes ut eftersom den ansågs vara mest relevant för uppsatsen. Alvessons (2003) övriga sju metaforer ansågs därför inte vara relevanta för denna uppsats. Att enbart välja en av åtta metaforer påverkar reflexiviteten något, då övriga metaforer skulle kunnat påverka utfallet av intervjuerna och då indirekt empirin. Eftersom syftet med uppsatsen är att analysera kostnadsfördelningen och K/I-talet i Handelsbanken, anser författarna att en mer noggrann analys av intervjumomentet inte är nödvändig. Att centrala delar av intervjuerna transkriberades kan också ha påverkat reflexiviteten, men författarna valde att inte skriva ner exempelvis skratt, hm, eh, svordomar, upprepningar etcetera, för att spara tid men också, som ovan nämnt, för att innehållet var det som var intressant för uppsatsen.

Vid utformandet av intervjuguiderna gav banken förslag på några frågor och det kan ha påverkat reflexiviteten och på så sätt även validiteten. Ansvariga på ekonomiavdelningen på Handelsbanken kom enbart med förbättringsförslag på omformuleringar av vissa frågor för att göra intervjuguiderna bättre och därför anser författarna att bankens medverkan inte har påverkat reflexiviteten i stor utsträckning.

4. Empiri

I detta avsnitt ges en djupare presentation av Handelsbankens kultur och arbetssätt baserat på insamlad internt och externt material i form av fyra intervjuer och dokument.

4.1 Handelsbanken

Handelsbankens företagskultur bygger på en stark decentralisering där kontoren är bankens centrala punkt och där kundansvar finns. Mötet med banken kan ske fysiskt på ett kontor eller genom digitala lösningar såsom till exempel appar, internet, e-post eller via Handelsbanken Direkt som är en typ av personlig service. Handelsbanken menar i sin årsredovisning att en förbättrad teknisk utveckling ökar tillgängligheten för kunderna, vilket också leder till ökad effektivitet samt minskade kontorskostnader. (Handelsbanken, 2016)

Handelsbanken fokuserar på kunden och strävar efter att den ska göra sina affärer oavsett mötesplats. Det är kundens behov som styr bankens utveckling och det tas fram lösningar utefter vad kunderna efterfrågar. (Handelsbanken, 2016)

Bild 4 - Pilen



(Handelsbanken, 2016)

Bankens arbetssätt och verksamhet kan efterlikna en pil (se Bild 4) som är riktad mot kunden. Kontoren ansvarar för kunden som befinner sig på den lokala marknaden och ligger därför närmast kunden. Vidare har varje hemmamarknad en organisation på landnivå som ansvarar för lönsamheten och kontorsrörelsen i respektive land. Koncernen har i sin tur ansvar för gemensamma affärsområden såsom produkter samt utvecklingen av dessa. Slutligen har det centrala huvudkontoret samt de koncerngemensamma staberna och enheterna ett övergripande ansvar för banken. (Handelsbanken, 2016)

Långsiktighet och lönsamhet är viktiga nycklar i bankens företagskultur där medarbetarna belönas via resultatandelssystemet Oktagonen om företaget når lönsamhetsmålet. Lönsamhet tros komma genom att banken anpassar sitt erbjudande utifrån varje kunds förutsättningar och behov, det vill säga kunden är alltid i centrum. Handelsbanken använder inte budgetar, centrala säljmål eller volymkrav utan värderar framgång utifrån kostnadseffektivitet, lönsamhet och kundnöjdhet. (Handelsbanken, 2016)

I bankens decentraliserade arbetssätt används kyrktornsprincipen, vilket innebär att banken arbetar i geografiska områden där korta och tydliga beslutsvägar används. Genom arbetssättet fås en lokal närvaro där varje kontor har sitt eget verksamhetsområde med eget resultatansvar. Det är på kontoret besluten tas och det är där kundansvaret finns. Kontoret leds av en kontorschef som har det yttersta ansvaret i det lokala verksamhetsområdet. Det är även kontorschefen som organiserar och bemannar kontoret utifrån de affärer som skall göras på den lokala marknaden. Intäkter och kostnader tilldelas kontoret där bankens koncerngemensamma staber har huvuduppgiften att stödja kontoren. (Handelsbanken, 2016)

Sammanfattningsvis bygger Handelsbankens verksamhet på kunden där kontoret har huvudansvar att leverera produkter och tjänster utifrån kundens behov. Det decentraliserade

arbetssättet är en nyckel till ett effektivt ekonomiskt styrsystem liksom samspelet mellan kontor, stödfunktioner och specialister. (Handelsbanken, 2016)

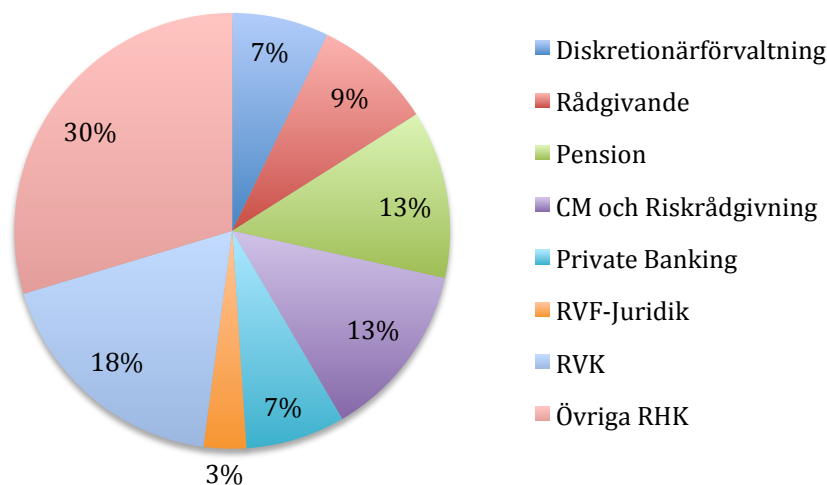
4.1.1 Kostnadsfördelning i Handelsbanken

I detta avsnitt presenteras Handelsbankens interna kostnadsfördelning samt dess påverkbarhet. Författarna har valt att analysera det Regionala Huvudkontoret (RHK), ett stort kontor samt ett litet. Analysen görs utifrån diagrammen och tabellerna nedan vilka baseras på siffror som erhållits från Handelsbanken. Diagrammen är konstruerade utifrån siffrorna omräknat i procent eftersom de exakta siffrorna inte är relevanta för uppsatsen samt känsligt material för banken att delge.

4.1.1.1 Regionala huvudkontoret (RHK)

Cirkeldiagrammet nedan visar kostnadsfördelningen utifrån olika avdelningar och ansvarsområden, för Handelsbankens Regionala huvudkontor i Region Väst. Tabellen visar hur påverkbara kostnaderna är för varje avdelning och för varje tårtbit i diagrammet över kostnadsfördelningen där 100 % innebär full påverkbarhet och 0 % innebär att ingen förmåga att påverka finns. De kostnader som inte går att påverka fördelas istället ut på kontoren per D-styrka. I det slutliga diagrammet presenteras hur stor andel av kostnaderna som går att påverka totalt för det regionala huvudkontoret. (Åhren, 2016)

Kostnadsfördelning RHK

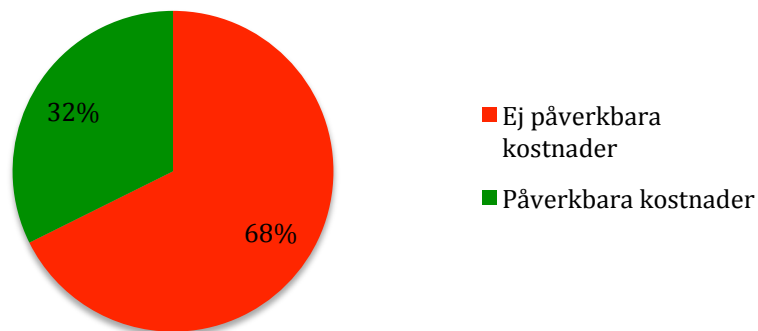


Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

RHK	Påverkbarhet
Diskretionär förvaltning	100 %
Rådgivande	100 %
Pension	36 %
CM (Capital Market) och Riskrådgivning	52 %
Private Banking	68 %
RVF-Juridik (Region Väst Juridikavdelning)	17 %
RVK (Region Väst Kreditavdelning)	0 %
Övriga RHK (Övriga avdelningar på Regionala huvudkontoret)	0 %

Kostnadspåverkan RHK

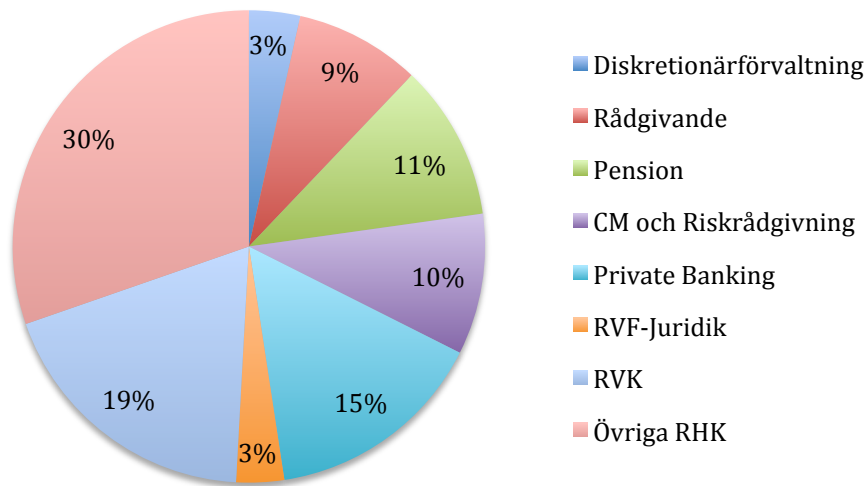


(Åhren, 2016)

4.1.1.2 Litet kontor

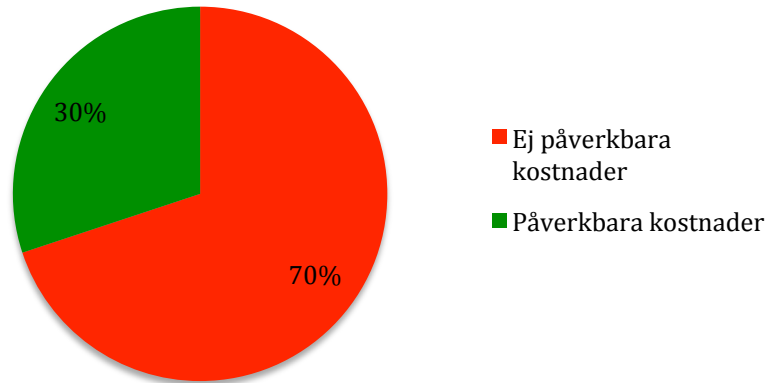
Nedan presenteras det lilla kontorets kostnadsfördelning utifrån avdelningar och ansvarområden som även gäller för RHK. Tabellen visar hur påverkbara kostnaderna är för varje avdelning och för varje tårtbit i diagrammet. I det slutliga diagrammet presenteras hur stor andel av kostnaderna som går att påverka totalt för det lilla kontoret. (Åhren, 2016)

Kostnadsfördelning litet kontor



Litet kontor	Påverkbarhet
Diskretionär förvaltning	100 %
Rådgivande	100 %
Pension	22 %
CM (Capital Market) och Riskrådgivning	30 %
Private Banking	84 %
RVF-Juridik (Region Väst Juridikavdelning)	50 %
RVK (Region Väst Kreditavdelning)	0 %
Övriga RHK (Övriga avdelningar på Regionala huvudkontoret)	0 %

Kostnadspåverkan litet kontor

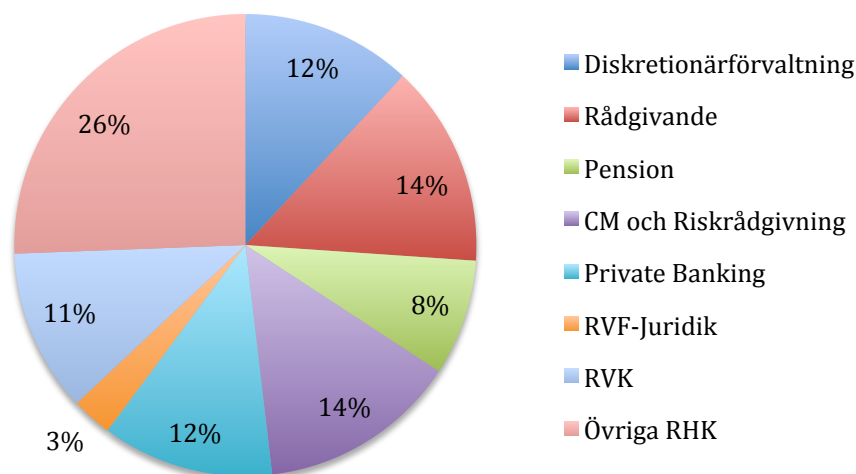


(Åhren, 2016)

4.1.1.3 Stort kontor

Nedan presenteras det större kontorets kostnadsfördelning utifrån avdelningar och ansvarområden. Tabellen visar hur påverkbara kostnaderna är för varje avdelning och för varje tårtbit i diagrammet. I det slutliga diagrammet presenteras hur stor andel av kostnaderna som går att påverka totalt för det större kontoret. (Åhren, 2016)

Kostnadsfördelning stort kontor

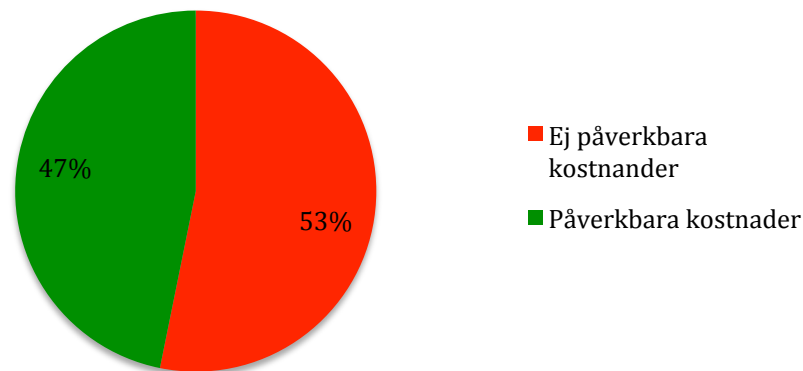


Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

Stort kontor	Påverkbarhet
Diskretionär förvaltning	100 %
Rådgivande	100 %
Pension	13 %
CM (Capital Market) och Riskrådgivning	71 %
Private Banking	82 %
RVF-Juridik (Region Väst Juridikavdelning)	54 %
RVK (Region Väst Kreditavdelning)	0 %
Övriga RHK (Övriga avdelningar på Regionala huvudkontoret)	0 %

Kostnadspåverkan stort kontor



(Åhren, 2016)

4.2 Intervjuer

4.2.1 Kontorschef - Litet kontor

Kontorschefen på det lilla kontoret har arbetat i banken i sammanlagt 15 år och är sedan september 2015 kontorschef på det lilla kontoret.

Handelsbankens verksamhetsstyrning bygger på kontoren som ses som egna företag. Kontorschefen berättar att Handelsbanken använder sig av en modell som kallas *Hjulet*, som ska symbolisera året. Kontorschefen menar att det är ett konkret sätt att jobba på samtidigt som kunden hela tiden är i fokus. Kontorschefen förtydligar att Handelsbanken ska vara en lönsam bank genom nöjda kunder vilket hen tycker är ett sunt förhållningssätt. På frågan om

Handelsbankens sätt att styra uppnår sitt syfte svarar kontorschefen att hen tycker modellen fungerar.

Till skillnad från andra banker, skiljer sig Handelsbankens kostnadsstruktur åt. I och med att banken, med sina kontor är olika enheter, sprids ”overhead” kostnaderna ut på alla kontor där enskilda kontor bär sina egna anskaffade kostnader också. Kontorschefen exemplifierar detta genom att säga att hens kontor inte behöver ta andras kontors kostnader för att de har högre lokalkostnader. Kostnadsstrukturen upplever kontorschefen som rättvis, då hen känner att hen kan påverka det som verkligen gäller hens kontor. Samtidigt uttrycker hen att någon måste betala de interna kostnaderna och det måste alla vara med och hjälpa till med. I vilken grad hen känner att hen kan påverka de interna kostnaderna svarar kontorschefen att de inte går att påverka jättemycket. Vidare uttrycker hen att hen hellre hade sluppit dem men ser samtidigt att det inte är möjligt påverka de interna kostnaderna.

Kontorschefen menar att hen på ett litet kontor ibland drabbas hårdare av fördelningen av de interna kostnaderna då hen inte har den typen av kunder, som kräver den typen av tjänst som nyss har utvecklats och som är väldigt kostsam. Kontorschefen menar att om de som bank ska kunna erbjuda helhetslösningar till alla måste hen ha tillgång alla tjänster och samtidigt vara med och dela på kostnaderna. Hen säger att hen inte kan välja bort vissa tjänster för då är hen inte en del av banken utan bedriver någon egen variant.

Det kan finnas alternativ till den interna kostnadsfördelningen som banken använder menar kontorschefen. Eftersom vissa kontor har stora kunder menar hen på att kontoret får draghjälp då kunderna genererar stora intäkter samtidigt som kontoren inte behöver lika mycket personal för att komma upp i den intäkten. Denna fördelning innebär att intäkterna per D-styrka blir stora och där det lilla kontoret behöver arbeta mer för att komma upp i det intäktstalet. Kontorschefen anser därför att fördelningen alternativt skulle kunna göras utefter volym.

Kontorschefen är öppen för förslag när det kommer till förändringar. Hen anser att banken kan förändras när det kommer till K/I-talet, eftersom små kontor ofta har ett högre K/I-tal jämfört med de större kontoren som exempelvis har ett antal börsnoterade bolag som genererar stora intäkter. Mindre kontor brukar i normalfallet ha ett högre K/I-tal, menar kontorschefen och hade de interna kostnaderna fördelats ut annorlunda tror hen att K/I-talet för hens kontor hade kunnat ligga på en annan nivå. Vidare berättar kontorschefen att hens kontor tittar över K/I-talet löpande

varje månad, där samtliga på kontoret är medvetna om vilken nivå det ligger på. Denna medvetenhet menar hen inte finns på alla kontor, då hen inte haft samma uppföljning på tidigare kontor som hen arbetat på. Kontorschefen anser dock att K/I-talet är ett bra lönsamhetsmått då det är konkret och lättförståeligt. Kontorschefen tycker att hen enkelt kan beräkna K/I-talets påverkan men anser att det är svårt att jämföra eftersom det kan skilja sig mycket mellan stort och litet kontor. Kontorschefens kontor väljer därför att jämföra sig med liknande kontor för att sätta upp egna mål. När författarna frågar kontorschefen om hen har något alternativ till K/I-talet har hen inte det. Hen anser att K/I-talet är ett bra mått.

När kontorschefen beskriver köp- och säljförhållandet i Handelsbanken refererar hen till pilen, där hen tillsammans med kollegor, använder specialister när de behöver stöd. Modellen anser hen fungerar bra, där hen berättar att den konkurrerande banken på orten, har 23 stycken anställda och att det lilla Handelsbankskontoret endast har 6 medarbetare. Trots detta känner hen att kontoret kan vara med och konkurrera då de har tillgång till samtliga specialister inom banken och bak i pilen. Prissättning mellan kontor och intern avdelning tycker kontorschefen fungerar bra och de tar in specialister vid behov. På frågan om kontorschefen någon gång avstått från att tagit in en specialisttjänst på grund av att tjänsten kostar säger hen blankt nej. Hen tror att banken är farligt ute om detta inträffar och att modellen då inte alls fungerar som den är tänkt. Den interna kostnaden ska kontoret ta anser kontorschefen.

Avslutningsvis tillägger kontorschefen att alla inom Handelsbanken har kostnadsmedvetenhet i ryggmärgen och att det genomsyrar hur medarbetarna tänker, vilket hen tror är en viktig del samtidigt som att kunden är i centrum.

4.2.2 Kontorschef - Stort kontor

Kontorschefen på det stora Handelsbankskontoret har arbetat i banken sedan år 1990 där hen haft olika chefsroller. Hens nuvarande position har hen haft sedan två år tillbaka.

Kontoren har stora mandat och även personliga mandat, vilket är sättet banken verkat på sedan 1970 menar kontorschefen. Hen förklarar att det innebär att den som kunden träffar på kontoret, ska i så stor utsträckning som det är möjligt, vara beslutsfattare. I de flesta fall, gällande små krediter, bolån och mindre företagskrediter, kan beslut fattas av den rådgivare kunden träffar. Dock finns det undantag menar kontorschefen. När det rör större engagemang kopplas kreditkommittéer, regionbanksstyrelse och centralstyrelsen in för att fatta de riktigt stora

besluten. Att medarbetarna på kontoren känner sig trygga i organisationen, har "Mål och Medel" i ryggen och tar sitt personliga ansvar möjliggör för det personliga mandatet. Vidare på författarnas fråga om hur kontorschefen skulle beskriva Handelsbankens verksamhetsstyrning fortsätter hen och säga att varje kontor bygger upp sin egen verksamhet utifrån marknaden, den kompetens och de kunder kontoret har. Kontorschefen anser att styrmodellen i stort uppnår sitt syfte trots att den är i ständig förändring.

Att förklara Handelsbankens kostnadsstruktur är inte helt lätt menar kontorschefen, då det är många ben att reda ut och då det skiljer sig från stora respektive små kontor. Det hen kan säga är att de styr sina kostnader. Kontorschefen har genom åren från kollegor och chefer fått med sig sparsamhetstänket vilket också är något hen nu förmedlar vidare och menar på är viktigt. Det handlar hela tiden om att ifrågasätta och se om det går att göra saker och ting billigare.

De interna kostnaderna är något kontorschefen menar att banken inte alltid är överens om eller har koll på när och varför de växer. Då gäller det att sätta sig in i det och försöka bena ut det. Hen har full förståelse för att vissa kostnader kan påverkas medan andra inte. Det handlar om att vara solidarisk och ta vissa bitar, om det finns ett behov i regionen, även om kontorschefen och hens kontor inte använder vissa tjänster. I sådana situationer får hen ta på sig koncernhatten. Dock påtalar kontorschefen att hen tycker att det finns vissa bitar som kan göras billigare och det är någonting som centrala avdelningar borde anamma.

I vilken grad kontorschefen känner att hen kan påverka kontorets kostnader svarar hen i stor grad. De interna kostnaderna har hen däremot svårare att påverka direkt, men det är inte omöjligt. Att gå ihop ett antal kontor i frågor som upplevs som orättvisa, sätter tryck på systemet och kan antingen leda till en förändring eller bidra till en helhetssyn, menar kontorschefen.

Att fördela ut kostnader per D-styrka behöver inte vara det optimala alternativet anser kontorschefen. En avdelning har till exempel lönekostnader för personalen som fördelas ut på kontoren. Om kontorschefen exempelvis nyttjar 50 % av tjänsterna på avdelningen och ett annat kontor inte nyttjar tjänsten alls, behöver det kontoret ändå vara med och finansiera tjänsten för att den i fortsättning ska finnas kvar. Kontorschefen tror att banken försöker ändra på detta och menar att chefer alltid ska ifrågasätta saker om de inte använder någon tjänst. Ett alternativ kan vara att kontoren som utnyttjar tjänsten mest tilldelas en större intern kostnad, menar kontorschefen. Vidare berättar hen att modellen används i viss mån i banken, men att det ofta rör

sig om en kombination av styckekostnad och fördelningen per D-styrka. Kombinationen styckekostnad och D-styrka anser kontorschefen fungerar bra på kontoret. Hen tillägger att det aldrig går att vara hundra procentig i banken eftersom stora och små kontor ser olika ut där behoven skiljer sig åt. Hen berättar också att Regionbanken Sverige växer vilket genererar ökade interna kostnader och påverkar kontorets resultaträkning.

De interna kostnaderna fördelas ut på kontoret och när de använder vissa typer av tjänster berättar kontorschefen att de får betala kapitaltäckning till interna avdelningar som sedan fördelas ut på kontoret som en kostnad. Kostnadsfördelningen görs på olika sätt, där hen, tillsammans med kontoret försöker gasa och bromsa samtidigt och i samklang med hela banken där det diskuteras om vilken kapitaltäckning som är lämplig.

Fortsättningsvis berättar kontorschefen att banken har en planeringskommitté dit kontoren kan vända sig om de vill ifrågasätta modellen som de arbetar med, där kommittén varje år arbetar igenom kostnadsfördelning, pridfördelning etcetera. Anser kontoret att fördelningen är skev kan de vända sig dit för att försöka driva igenom ett förslag. Hen anser också att internavdelningarna exempelvis borde vara mer bemannade utifrån hur marknadsläget och efterfrågan ser ut, för att minska de interna kostnaderna. Kontorschefen anser att banken behöver arbeta med att anpassa nycklarna och modellerna löpande.

Kontorschefen anser att köp- och säljförhållandet i banken fungerar. Om hen någon gång inte varit nöjd med priset säger hen till och en intern dialog eller förhandling påbörjas. Kontorschefen menar att det går att förhandla och förändra om erbjudandet som fås av den interna avdelningen inte anses rättvist. Det kan till exempel vara ett case där hens kontor gjort hela jobbet men där interna avdelningar anser att de ska ha en del av ersättningen eftersom de fått det tidigare. Kontorschefen anser det är fel och i dessa lägen bör hen stå på sig, vilket kan leda till ett internt avdelningskrig om hen överdriver. På frågan om köp- och säljförhållandet kan förändras återkommer hen till skillnaden mellan stora och små kontor. Eftersom stora kontor redan har en del specialister själva, vilket mindre kontor oftast inte har, menar hen att kostnaden då egentligen borde tillfalla kontoren som har större behov av expertisen. Det varierar dock mellan olika tjänster menar kontorschefen eftersom hen i vissa fall utnyttjar tjänster som mindre kontor inte använder i samma utsträckning, men som de är med och finansierar. Kontorschefen anser därför att modellen har både styrkor och svagheter.

K/I-talet tillsammans med kontorets resultat är ett av de viktigaste måtten som kontorschefen arbetar med. Kontorets mål är att leverera ett så lågt K/I-tal som möjligt samt generera goda vinster. Resultatet och K/I-talet som mått är dock inte perfekt menar kontorschefen utan kombinationen däremellan är viktig. Kontoret tittar även på O/I-talet (Omkostnader/Intäkter), där målet är minska omkostnaderna och öka intäkterna. Vid vissa tillfällen tjänar kontoret mycket pengar på en affär men där affären ger ett svagt K/I-tal, menar kontorschefen. Ett lägre K/I-tal innebär dock att kontoret inte ska avstå från affären, utan kontoret behöver fortfarande behålla ett långsiktigt tänk. Det håller dock inte att enbart göra sådana affärer eftersom det skulle påverka bankens totala avkastning i längden. Det gäller att hitta en balans mellan K/I-talet och resultatet, menar kontorschefen.

Slutligen poängterar kontorschefen att det är viktigt att förmedla till sina kollegor vad kontoret lever för, vilka intäkter som kan påverkas samt hur de skapas, men också öka medvetenheten gällande kostnaderna. Om K/I-talet fungerar om 5 år vet inte kontorschefen, men att konkurrenter har börjat ta efter Handelsbankens måttstock har hen noterat. K/I-talet är ett enkelt mått där det gäller att intäkter växer snabbare än kostnader, avslutar hen.

4.2.3 Intern avdelningschef

Avdelningschefen började i Handelsbanken 2007 och i februari i år tillträdde hen rollen som chef på en av Handelsbankens regionala avdelningar i Region Väst.

När avdelningschefen ska beskriva hur hen ser på Handelsbankens verksamhetsstyrning menar hen på att den har förändrats genom åren. Bankens grundfilosofi är att vara en starkt decentraliserad bank där kontoren ses som dess huvudverksamhet och där kostnader fördelas ut på respektive kontor. Avdelningschefen menar att kontoren tidigare till stor del har kunnat bestämma över sina intäkter och kostnader men utifrån att banken har förändrats och vuxit har det lett till ökade interna kostnader som kontoren inte kan påverka i samma utsträckning. Avdelningschefen fortsätter berätta att kontoren nu är styrda utifrån att det kommer en större del administrativa kostnader vilket är en utmaning banken står inför. Handelsbanken har, så som de andra bankerna blivit mer digitala vilket kräver större investeringar i teknikutveckling. Kostnaderna fördelas idag ut per D-styrka vilket avdelningschefen menar på kanske inte är rättvist i förlängningen då antalet anställda i banken blir färre eftersom fler kunder gör sina banktjänster digitalt samtidigt som interna kostnader ökar. Hen ställer sig frågande till hur banken ska hantera detta.

Avdelningschefen nämner även K/I-talet under intervjun och framhäver det som ett viktigt nyckeltal och är det som kontoren jobbar mest med. Hen ser en utmaning i hur banken ska jobba med både intäkter och kostnader för att få det långvariga resultatet. Genom den förändring som avdelningschefen upplever att banken går igenom, behöver banken beakta detta i sin nuvarande styrmodell. I mångt och mycket tycker avdelningschefen att modellen passar bra in i Handelsbankens decentraliserade arbetssätt.

På frågan om hur avdelningschefen upplever kostnadsstrukturen på hens avdelning svarar hen att det inte är mycket av kostnaderna hen äger förutom hens personal. Hens avdelning utför arbetsuppgifter på uppdrag av kontoren eller ledningen men beslutet att utföra dessa tjänster ligger inte på hens avdelning. Avdelningschefen menar att hen har möjlighet att påverka prioriteringsordningen och se till att hålla det så kostnadseffektivt som möjligt.

Om den interna kostnadsfördelningen i banken anser avdelningschefen att kostnader ska hänföras till stället där de nyttjas, vilket blir en utmaning om antalet anställda i banken minskar. Avdelningschefen berättar att den procentuella andelen kostnader som kontoren inte kan påverka har ökat markant under de senaste åren och menar på att det är något att fundera kring.

På frågan om hur avdelningschefen tror kontoren upplever de ökade interna kostnaderna berättar hen att "Handelsbankare" ständigt arbetat med kostnader för att ha kontroll. Kontoren försöker minska sina kostnader och öka intäkterna för att få ett så bra K/I-tal som möjligt. Denna bild har länge funnits i banken, menar avdelningschefen och hen tror att kontorscheferna vill kunna påverka sina kostnader men att de samtidigt har en förståelse för varför saker samt investeringar kostar.

Bankens köp- och säljförhållande menar avdelningschefen att hen inte är så insatt i eftersom hens avdelning arbetar på ett annat sätt. De får uppdrag som de utför och där kostnader sedan fördelas ut på kontoren. Eftersom avdelningen inte arbetar med ett köp- och säljförhållande anser avdelningschefen att hen inte kan svara på frågan om något bör förändras.

Avdelningschefen berättar att avdelningen inte arbetar med något specifikt styrmått eftersom den är uppdelad i många olika delar med olika ansvarområden exempelvis säkerhet, IT och byggprojekt. Avdelningen ses som ett internt stöd som arbetar med både fysiska och digitala

frågor inom banken. Avdelningschefen beskriver bland annat att banken arbetar med digital utveckling både utifrån ett kundperspektiv men också från ett medarbetarperspektiv.

Vidare berättar avdelningschefen att avdelningen behandlar en del mjuka frågor också, vilket gör det svårt att beräkna nyckeltal, uppföljningsmått eller styrmått. Författarna frågar om avdelningen utvärderar sina kostnader och intäkter. Avdelningschefen berättar då att de inte gör det men att hen däremot vill förbättra den generella uppföljningen för avdelningen. I slutet av intervjun berättar avdelningschefen att deras avdelning arbetar med mjuka värden såsom kontinuitetsplaner, incidentrapporter och arbetsmiljöplaner samt ett ekonomiskt riskmått, där banken prissätter olika typer av risker som banken sedan följer upp på Sverigenivå samt koncernnivå.

4.2.4 Intern gruppchef

Gruppchefen har arbetat i Handelsbanken i cirka 10 år. I dagsläget arbetar hen som gruppchef på en av avdelningarna i Handelsbanken Region Väst, vilket hen har gjort i 1,5 år.

Enligt gruppchefen är avdelningarna enbart kostnadsställen då intäkten alltid hänförs till kontoret där den genereras. Avdelningarna är ett affärsstöd vars uppgift är att på ett effektivare sätt öka intäkten för kontoren och för att få nöjdare kunder. Effektivitet tros fås genom att kontoret utnyttjar förvaltarnas expertis om hur förmögna kunder bör hanteras. Det är också en kostnadsfördel att utnyttja tjänsten eftersom kontoren kan utnyttja gruppchefens avdelningar istället för att exempelvis ta in ytterligare en heltidstjänst på kontoret. Gruppchefen menar att hen, tillsammans med sina medarbetare har ett delegerat affärsansvar, där de löpande har kontakt med kontoren om vad de kan hjälpa till med. Vidare menar gruppchefen att det är viktigt att ha kontroll på övergripande kostnader, där hen varje månad får siffror från ekonomiavdelningen hur hens avdelningar ligger till.

På frågan om kostnadsmodellen uppnår sitt syfte anser gruppchefen att modellen gör detta genom att hen och medarbetarna är kostnadsmedvetna. Det sitter i Handelsbankens DNA. Däremot kan det uppstå motsättningar om till exempel banken vill ha mer av gruppchefens avdelning, men kontoren väljer att hålla igen eftersom det innebär en extra kostnad. Ökade kostnaden motverkar modellens syfte då kontoret eventuellt inte erbjuder kunden rätt tjänst på grund av kostnaden. Modellen kan också bli förvrängd i en expansionsfas, menar gruppchefen, då expansionen kostar samtidigt som kostnaden per kund minskar ju fler kunder kontoret tar in.

Gruppchefen tror att modellen kan vara fördelaktig om kontoret tar in en ny förmögen kund eftersom kontoret förhoppningsvis tjänar på den i framtiden även om kunden innebär stora kostnader för kontoret.

Gruppchefen anser att hen kan påverka sina kostnader. Hen säger att hen är lönesättande, dock är svårt att sänka lönen. Sedan kontrollerar gruppchefen mobilabonnemang, transportkostnader etcetera, där hen kommer med synpunkter om något avviker. Hyror och centrala kostnader anser gruppchefen är svårare att påverka och sedan rör det sig om en effektivitetsfråga, billigast är inte alltid bäst.

Hur de interna kostnaderna bör fördelas på ett ultimatum sätt vet inte gruppchefen. En viss del av hens kostnader, cirka 30 % fördelas direkt ut på kontor via någon form av viktning, sedan tar avdelningen ut en kostnad utifrån hur många kunder de har på respektive kontor samt att de tar en kostnad för nya kunder som de tar in. Gruppchefen anser att fördelningen fungerar okej där det gäller att hitta rätt per antalet kunder kalkylerat per år. Ansvariga på ekonomiavdelningen vill istället att gruppchefens avdelning fördelar timmarna, men där hen kan se administrativa problem med en sådan fördelning. Däremot ser hen vissa fördelar i att det ger en bra mätstruktur om banken fördelar kostnader utefter timmar. Problem som kan uppkomma till följd av kostnadsfördelningen att de fördelar ut 30 % som en central kostnad på kontoren och på frågan om det är något som bör förändras säger gruppchefen att hen överlag är nöjd med modellen som den ser ut idag.

För att beskriva köp- och säljförhållandet i Handelsbanken tar gruppchefen upp ett exempel. En kontorschef har fem stycken kunder som skulle behöva gruppchefens tjänster, men där det inte finns täckning att ta in en extra heltidstjänst. Resultatet att ta in gruppchefens avdelning blir då en minskad utgift för kontoret samtidigt som intäkterna ökar eftersom de varje dag arbetar med att öka intjäningen och resultatet för kunden. Prissättningen för tjänsten tittas över varje år och helst ska den inte öka så mycket. Gruppchefen upplever att kontoren har en förståelse i varför tjänsterna kostar och har inte fått några större klagomål. Däremot finns det troligtvis kontor som avstår att ta in avdelningarnas tjänster för att de kostar. Skulle priset vara för högt skulle kunden hamna i kläm. Kostnaden är en balansgång, menar gruppchefen men hen anser att modellen fungerar, samtidigt som det är viktigt att de ser den på rätt sätt. Hen tror på styrkan att banken finns lokalt, där avdelningens tjänster kan ses som en produkt i kontorens bokhylla, som de utnyttjar vid behov.

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

Gruppchefens avdelningar använder främst styrmåttet ny volym, där de tittar på hur många nya kunder och affärer som de drar in per år. Alla kunder som bör ha avdelningens tjänster ska erbjudas tjänsten, menar gruppchefen. Hur effektiviteten mäts, utifrån ett kostnad- och intäktsperspektiv, är svårt att mäta på gruppchefens avdelningar menar hen. Hen försöker kontrollera vart medarbetarna bör ligga när det gäller affärer, men eftersom banken arbetar med gemensamma grupp mål blir det mer på det översiktliga planet, där hen tittar på eventuella avvikelser. Det övergripande målet är dock att öka volymen och intäkterna samt att hålla nere kostnaderna avslutar gruppchefen.

5. Analys

Här får du som läsare ta del av analyser som författarna har gjort genom att ha kopplat teoretiska modeller och utgångspunkter med verkligheten.

5.1 Kostnadsfördelning

I empirin beskrivs Handelsbankens kostnadsfördelning i procent för det regionala huvudkontoret samt för ett stort och ett litet kontor. Handelsbankens decentraliserade modell bygger på att fördela ut kostnader på kontoren där resultatansvaret finns. Det bidrar till att påverkbarheten hos kontoren minskar till följd av att de interna kostnaderna i banken ökar. Diagram i empirin visar att det lilla kontoret kan påverka 30 % av sina totala kostnader och det större kontoret 47 % och det visar på skillnader mellan kontorens storlek. Påverkbarheten är något som kontorscheferna berör i intervjuerna då de känner att de inte kan påverka de interna kostnaderna lika mycket som direkta kostnader som påförs kontoret. Gruppchefen för internavdelningen i Handelsbanken Region Väst kommer även med ett exempel där 30 % av avdelningens kostnader direkt fördelas ut på kontoren oavsett om de använder tjänsten eller inte.

Jämförs bankens kostnadsmodell med teorin finns det olika åsikter om hur fördelningen bör se ut. Enligt Kaplan (2009) bör kostnader fördelas ut dit den kan hänföras, vilket kontorschefen från det lilla och stora kontoret är inne på. Kontorschefen från lilla kontoret anser att kostnaderna skulle kunna fördelas utefter volym, vilket också kontorschefen på det större kontoret är inne på, där hen för en diskussion om att ha en kombination av fördelning per D-styrka samt styckekostnad. Zimmerman (1979) påstår att kostnadsallokering är godtyckligt och att det inte går att fastställa ett generellt sätt att utföra det på. Vidare menar Zimmerman (1979) att det finns problem med att använda kostnadsallokering i decentraliserade organisationer där kostnader inte går eller är svåra att observera och fördela. Trots Zimmermans (1979) resonemang har Handelsbankens decentraliserade arbetssätt tillsammans med kostnadsallokering varit en framgångsfaktor i över 40 år, vilket motsäger teorin. Doost (1996) är liksom Zimmerman (1979) kritisk mot kostnadsallokering eftersom resultatet blir det samma oavsett om banken kostnadsallokerar eller inte. Däremot anser Doost (1996) att kostnadsallokering skulle leda till att Handelsbanken får en bättre kostnadskontroll och en förbättrad interaktion mellan avdelningarna. Intervjuerna visar även på att det finns en god kostnadskontroll i banken, då respondenterna poängterar att kostnadsmedvetenhet genomsyrar hela Handelsbanken.

Genom att återgå till Kaplans (2009) resonemang kring kostnadsfördelning anser Kaplan (2009) att en del av de gemensamma kostnaderna bör stanna centralt i företaget. Den fördelningen skulle kunna vara ett alternativ för banken eftersom vissa kostnader, såsom RVK och funktioner som lyder under övriga RHK, utgör en så pass stor del som inte är påverkbara för kontoren och som fördelas ut per D-styrka. Kontorschefen på det lilla kontoret kan urskilja hur K/I-talet påverkas av denna typ av kostnadsfördelning. Eftersom andelen kostnader fördelas ut per D-styrka kan K/I-talet bli något missvisande eftersom vissa kontor har stora kunder som genererar stora intäkter, vilket förbättrar deras K/I-tal. Kontorschefen på det lilla kontoret får jämföra sitt K/I-tal med liknande kontor. Däremot råder det delade meningar om detta eftersom kontorschefen på det större kontoret anser att hen kan påverka sina kostnader relativt mycket, vilket också diagrammet visar på eftersom det större kontoret har en större andel påverkbara kostnader.

5.2 ABC-kalkylering

Ett alternativ för Handelsbanken för att undgå kostnadsallokering är att använda sig av ABC-kalkylering menar Doost (1996). Nyligen har Handelsbanken stött på problem då modellen blivit mer statisk och mindre påverkbar genom att ökade interna kostnader tillfaller kontoren. För att utveckla Doosts (1996) resonemang angående ABC-kalkylering har Andersson (2013) beskrivit modellen som efterfrågestyrd där kostnader hänförs dit de nyttjas, vilket skulle passa Handelsbanken som i dagsläget använder ett köp- och säljförhållande. Skillnaden där emellan, det vill säga att gå från ett köp- och säljförhållande till ABC, skulle därför inte bli så stor eftersom förhållandet bygger på att kontoren efterfrågar tjänster som internavdelningar besitter. Avdelningschefen ger ett exempel där hen beskriver hur avdelningen på uppdrag av kontoren hjälper till att utföra olika typer av tjänster. Gruppchefen diskuterade även detta där kontoren vänder sig till avdelningen för att få stöd i att exempelvis hantera förmögna kunder. Det är ett exempel på ekonomiskt delegerat affärsansvar där gruppchefens avdelning stöttar kontoret för att effektivisera verksamheten och öka intäkterna. Andersson (2008) nämner också ekonomiskt delegerat ansvar där det eftersträvas en mer effektivare verksamhet.

ABC bygger på ett nedifrån- och upp-perspektiv, vilket passar Handelsbankens decentraliserade modell där aktivitetskostnaden, som i bankens fall innefattar interna tjänster, läggs ut på kontoret efter att tjänsten har förbrukats. Kontorschefen på det stora kontoret ger ett exempel där kontoret

får betala kapitaltäckning till internavdelningar först, som sedan fördelas ut på kontoret som en kostnad. Vissa likheter kan urskiljas i ABC där banken fördelar ut kostnaderna genom fördelningsnyckeln D-styrka. Däremot råder det en viss kritik, vilket framgår i intervjuerna, till att banken fördelar ut de interna kostnaderna rakt av per D-styrka eftersom kontoren inte alltid använder alla tjänster som fördelas ut. Ett annat problem som den interna avdelningschefen ställer sig frågande till är att använda D-styrka som en fördelningsnyckel. Då antalet anställda i banken minskar på grund av effektivisering och kunderna utför i allt större utsträckning sina bankärenden digitalt, samtidigt som de interna kostnaderna ökar. Resultatet blir att andelen kostnader som fördelas ut på kontoren blir större, vilket påverkar K/I-talet i fel riktning. Å andra sidan anser kontorschefen på det stora kontoret att samtliga kontor behöver vara med att bidra solidariskt för att bibehålla vissa tjänster i banken och för att se till koncernens bästa. Kontorschefen på det lilla kontoret hävdar samma sak.

Enligt ABC är fördelningen av direkta och indirekta kostnader mindre intressant. Om banken går över till ABC-kalkylering skulle det inte spela någon större roll om indirekta kostnader fördelas ut på kontoret, eftersom alla kostnader tros vara direkta i ABC. Däremot behöver banken vid ett eventuellt införande av ABC fastställa en kostnadsdrivare, vilket Andersson (2013) menar kan vara problematiskt eftersom det bör finnas ett orsakssammanhang som accepteras av båda parterna, exempelvis mellan intern avdelning och kontor. Efter att banken fastställt de primära aktiviteterna kan det finnas kostnader kvar att fördela, vilket är interna kostnader som inte är direkt hänförliga. Enligt Andersson (2013) ska dessa kostnader fördelas ut med god kausalitet på kontoren eller alternativt kvarhållas som en periodkostnad som inte fördelas ut, det vill säga hållas kvar regionalt. Andersson (2013) beskriver också att ABC-kalkylen bör fokusera på situationsspecifika aktiviteter samt inkludera berört kontor vilket tros öka chanserna att modellen accepteras i företaget. Kontorschefen på det större kontoret kommer in på det, där hen beskriver att vissa tjänster, där kostnaden läggs ut på samtliga kontor, nyttjas mer av andra än vad hans kontor gör som redan har den kompetensen på plats. Det kan ses som en situationsspecifik aktivitet som skulle kunna lösas enligt kontorschefen genom att kontor som nyttjar tjänsten mer tilldelas en större intern kostnad. Ett intressant exempel som Andersson (2013) tar upp var då en bank använt sig av den vanliga ABC-kalkylen och där medarbetarna månadsvis fick rapportera sin tidsanvändning. Tidsrapporteringen bidrog till att stora administrativa krav ställdes på personalen i banken och där istället en tidsbegränsad ABC användes. Det går att koppla till gruppchefens intervju där hen beskriver att ekonomiavdelningen har en önskan om att fördela

avdelningens kostnader utefter tid, men där hen ser administrativa påfrestningar att införa en sådan fördelningsmodell, vilket också Anderssons (2013) exempel visar på.

5.3 Internprissättning

Idag bygger Handelsbankens kostnadsmodell på en variant av internprissättning, där internavdelningarna sätter ett internt pris mot kontoren som sedan fördelas ut igen på resultatenheterna. Gruppchefens avdelning är ett bra exempel på hur tjänster säljs till kontoren för att på sikt kunna öka sina intäkter. Det finns även avdelningar inom banken, exempelvis avdelningschefens avdelning, där det inte finns ett köp och säljförhållande gentemot kontoren. Enligt Andersson (2008) finns det två alternativ hur kostnaderna kan fördelas enligt internprissättningsmodellen. Den första är att kvarhålla kostnaden på avdelningen där kostnaden uppkom, som till exempel kan vara gruppchefens avdelning när hen tagit in en ny kund i banken eller så fördelas den kostnaden ut på köparen som i detta fall är kontoret. Hur detta bör göras beror på om en positiv styreffekt fås. Om styreffekten av ett köp- och säljförhållande är positiv ska kostnaden tillfalla kontoret, om inte ska den tillfalla den interna avdelningen. Eftersom Andersson (2008) anser att centrala och administrativa kostnader inte bidrar till en positiv styreffekt borde Handelsbanken enligt teorin behålla interna kostnader centralt för att öka den positiva styreffekten i banken. De kostnader som inte är påverkbara, det vill säga kostnaderna från RVK och övriga RHK, borde alltså hållas kvar regionalt. Ett annat exempel på en styreffekt som inte är positiv för banken är att 30 % av gruppchefens kostnader direkt fördelas ut på samtliga kontor oavsett om kontoren använder tjänsten eller inte. Skulle banken istället följa modellen för internprissättning som Andersson (2008) beskriver, skulle även dessa kostnader kvarhållas regionalt. Vidare skriver Andersson (2008) att de regionala avdelningarna som lägger ut kostnader på kontor och som inte används i så stor utsträckning kan innebära att kontoren anser att de inte får ett tillräckligt värde för kostnaden som de betalar. För att nå en positiv styreffekt i detta exempel bör banken se över sitt tjänsteutbud samt försöka hitta en mer lämplig anpassning, som enligt intervjuerna kan vara en fördelning via volym. En intressant aspekt är att Monsenego (2013), till skillnad från Andersson (2008), anser att indirekta kostnader bör fördelas lika mellan mottagarna inom företaget. Det är något som Handelsbanken gör idag när de fördelar interna kostnader per D-styrka där banken ifrågasätter om den befintliga fördelningsnyckeln ger ett rättvist K/I-tal. Författarna av denna uppsats anser att Monsenegos (2013) resonemang inte tillämpligt på Handelsbanken, eftersom det motsäger uppsatsens problemformulering.

Ett problem som kan uppkomma till följd av internprissättning är att internavdelningarna och kontoren kan ha olika mål, vilket innebär att en optimering får göras för att undvika intressekonflikter. Gruppchefen ger där ett exempel där hans avdelningar vill göra så många affärer som möjligt medan kontoren kanske istället undviker att ta in avdelningens tjänster för att det kostar för kontoret. I intervjuerna visar det sig att så inte är fallet eftersom båda kontorscheferna utnyttjar internavdelningarna om behovet finns. Kontorschefen på det större kontoret påpekar däremot att det lönar sig att ifrågasätta exempelvis priset för att skapa ett bra köp- och säljförhållande, men att det kan resultera i interna konflikter, vilket Adams och Drtina, (2008) också tog upp i sin artikel. En fördel med internprissättning är att den ökar kostnadsmedvetenheten, vilket samtliga intervjupersoner har påpekat är en viktig del i Handelsbanken. Modellen tros även bidra till en ökad motivation, ett stimulerat köp- och säljförhållande samt att banken ökar sitt långsiktiga tänk, där det sistnämnda är en central del i Handelsbanken företagskultur.

5.4 Tidigare forskning

För att återkoppla till avsnittet tidigare forskning har Lindgren och Wepplinger (2006) i sin uppsats dragit slutsatsen att det inom Handelsbanken finns en bristande förståelse i hur de gemensamma kostnaderna fördelas ut. Författarna av denna uppsats anser att detta inte stämmer då det inom banken finns en god förståelse om hur kostnaderna fördelas. Dock är kostnaderna svåra att påverka för kontoren. Kontorschefen för det stora kontoret menar att hen inte alltid vet hur eller varför de ökar samt hur de kommer påverka kontorens resultaträkning i framtiden.

Cäker och Siverbo (2014) kom fram till att ett framgångsrikt styrsystem bygger på kontroller som baseras på decentraliserade och centraliserade processer, vilket författarna av denna uppsats också kommit fram till. Kombinationen kan exemplifieras med att Andersson (2008) skriver att centrala kostnader bör hållas kvar regionalt och att direkta kostnader ska hänföras till kontoret där de uppkommit, för att få en positiv styreffekt. Författarna håller därför med Andersson (2008) samt Cäker och Siverbo (2014) efter att ha studerat Handelsbankens kostnadsfördelning närmare. Rövik (2008) beskriver även trenden att gå från ledning till styrning. Författarna av denna uppsats anser därför att en blandning av ledning, som kan kopplas till det decentraliserade arbetssättet, och styrning, som bygger på centraliserad utövning, ses som ett bra alternativ för Handelsbanken, för att som ovan nämnt få den positiva styreffekten.

6. Slutsats

Här presenterar författarna vad de kommit fram till i uppsatsen samt svarar på frågeställningarna som ges i introduktionen.

Sammanfattningsvis bygger Handelsbanksmodellen på att fördela ut interna kostnader på kontor, då de har resultatansvar. Författarna av denna uppsats har främst studerat den nuvarande kostnadsfördelningen i Handelsbanken, K/I-talet som effektivitetsmått samt alternativa styrmedel/styrmodeller.

Till den första frågeställningen, varför eller varför inte K/I-talet är ett bra effektivitetsmått att använda vid intern styrning inom Handelsbanken, framgår det av intervjuerna att kontorscheferna anser att K/I-talet i dagsläget är ett bra mått för att beräkna lönsamhet. Författarna kan dock inte dra en slutsats om hur måttet kommer hålla i framtiden, vilket även kontorschefen för det stora kontoret också ställer sig frågande till. Däremot anser kontorschefen från det lilla kontoret att kostnadsfördelningen inte alltid ger en rättvisande bild, vilket påverkar K/I-talet. Dock anser båda kontorscheferna att samtliga kontor inom banken solidariskt ska hjälpas åt att bära de interna kostnaderna. Författarna, har utifrån teorin, kommit fram till att de interna kostnaderna bör fördelas ut på kontoren utefter hur de nyttjas och behålla indirekta kostnader som idag fördelas ut per D-styrka regionalt för att få en positiv styreffekt. K/I-talet tros då ge en mer rättvisande och jämförande bild kontoren emellan eftersom endast direkta kostnader beaktas i måttet. Bankens resultat påverkas dock inte av kostnadsfördelningen, men bidrar till en positiv styreffekt för banken då den ökar kostnadsmedvetenheten. Utifrån intervjuerna går det att urskilja att Handelsbankens kunder övergår mer till att göra sina banktjänster digitalt, vilket gör att behovet av fysisk kontakt med banken minskar. Genom effektivisering av verksamheter inom banken minskar antalet anställda, vilket gör att andelen interna kostnader som fördelas ut per D-styrka ökar. Att fördela kostnader per D-styrka kan därför bidra till att problemen, som banken nu identifierat, ökar ytterligare i framtiden.

På den andra frågeställningen om vad det finns för alternativa styrmedel/styrmodeller till K/I-talet för att styra och fördela kostnader internt, har författarna kommit fram till att ABC-kalkylering och internprissättning är de bästa alternativen för att styra kostnader i Handelsbanken, efter att ha studerat olika formella styrmedel. ABC passar Handelsbanken eftersom den bygger på ett nedifrån- och upp-perspektiv, samt är tydlig och rättvis. Dock är

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

styrmedlet tidskrävande och svårimplementerat. Internprissättning är enklare och kräver mindre organisatoriska förändringar eftersom banken använder styrmedlet idag. Däremot kan internprissättning ses som mindre rättvis, vilket också framgår av intervjuerna.

Eftersom kostnadsfördelningen och K/I-talet kan bli ett problem i framtiden, föreslår författarna att Handelsbanken ska använda sig av en kombination av ABC-kalkylering och internprissättning. Detta för att ABC ger en mer detaljerad kostnadsbeskrivning än internprissättning samt att internprissättning, genom att eftersträva en positiv styreffekt, är enklare för banken att använda och ger ett bättre K/I-tal då endast direkta kostnader beaktats.

6.1 Rekommendationer

Utifrån att ha studerat Handelsbankens interna kostnadsfördelning i Region Väst, anser författarna att djupare studier kan göras kring K/I-talet och då även titta på hur intäktssidan påverkar måttet. Det kan också vara en intressant vinkel att studera hur en ökad effektivisering och digitalisering av banken påverkar K/I-talet och kostnadsfördelningsmodellen samt om det finns skillnader mellan regionerna inom Handelsbanken. Exempel på frågeställningar för vidare studier skulle kunna vara:

- Fördelas interna kostnader ut på ett korrekt sätt? Skapar de rätt styrning i båda riktningar?
- Hur påverkar en ökad digitalisering bankens kostnader respektive intäkter?
- Hur skulle en kombination av ABC-kalkylering och internprissättning se ut i praktiken i Handelsbanken?

Slutligen kan det vara intressant att studera om det råder några skillnader mellan olika branscher som använder decentraliserade arbetssätt eller hur konkurrerande verksamheter arbetar med sin kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Adams, L., Drtina, R. 2008, "Transfer pricing for aligning divisional and corporate decisions", *Business Horizons*, vol 51, no.5, pp.411-417

Alvesson, M., Lunds universitet, Lund University School of Economics and Management, LUSEM, Företagsekonomiska institutionen, Lund University, Department of Business Administration & Ekonomihögskolan 2003. "Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research", *The Academy of Management Review*, vol. 28, no.1, pp. 13-33.

Andersson, G., ekonom 2008. *Kalkyler som beslutsunderlag*, 7., [rev.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 227-235

Andersson, G., ekonom 2013, *Kalkyler som beslutsunderlag*, 7., [rev.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 59-61, 133-143

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. 2009, *Den nya ekonomistyrningen*, 4., omarb. uppl. edn, Liber, Malmö.

Backman, J. 2008, *Rapporter och uppsatser*, 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 60

Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm. Använda sidor: 475, 482, 485-486, 489, 496, 505, 554-556, 573

Doost, R.K. 1996. "Cost allocation: what purpose does it serve?", *Managerial Auditing Journal*, vol. 11, no. 8, pp. 14-22

Fallström, J., Holmström, N., Stefenson, E.A. 2008. *Styrmedel och Strategi ur företagens synvinkel*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. (Magisteruppsats).

Hallström, A., Öberg, T. 2010, *Styrmedel för att hantera kreditrisk - en fallstudie om Handelsbanken Sergel*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm. (Examensuppsats).

Handelsbanken, 2016. Årsredovisning 2015.

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- *En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.*

Hornsgren, C.T., Datar, S.M. & Foster, G. 2003, *Cost accounting: a managerial emphasis*, 11.th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Jackson, N., Carter, P. & Ståhl Stjernberg, K. 2002, *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, 1. uppl. edn, Liber ekonomi, Malmö.

Kaplan, R. 1977, "Application of Quantitative Models in Managerial Accounting: A State of the Art Survey", in *Management Accounting State of the Art. University of Wisconsin Press*, January, pp. 30-71

Kaplan, R.S. 2009, "One Cost System isn't enough", *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 1, pp. 61-66

Kaplan, R.S. & Anderson, S.R. 2004, "Time-driven Activity-Based costing", *Harvard Business Review*, vol. 82, no.11, pp. 131-138

Kennedy, T. & Affleck-Graves, J. 2001, "The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, no. 1, pp. 19-45.

Lantz, B. 2015. *Operativ verksamhetsstyrning*, 5., [utök.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 38

Larsson, S., Lilja, J. & Mannheimer, K. 2005. *Forskningsmetoder i socialt arbete*, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 21-23

Lindgren, A., Wepplinger, A. 2006. *Kostnadsfördelning i en decentraliserad organisation - En fallstudie om kommunikation och upplevelser hos kontorschefer på Handelsbanken*. Luleå: Luleå tekniska universitet. (Kandidatuppsats).

Karlsson, E., Neuman, K. 2008. *Bankkrisens nyckeltal - En jämförande studie mellan de krisdrabbade åren 1992 och 2008*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. (Kandidatuppsats).

Monsenego, J. 2013, *Introduction to transfer pricing*, 1.th edn, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 80-82

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

Nilsson, J. 2003. *Kalkylering i den svenska finanssektorn - en undersökning av spridning, användning och utformning av ABC-kalkylering*. Lund: Lunds tekniska högskola. (Examensarbete).

Patel, R. & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund. Använda sidor: 23-24, 105-108

Røvik, K.A., Andersson, S. & Eriksson-Zetterquist, U. 2008. *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*, 1. uppl. edn, Liber, Malmö. Använda sidor: 121 – 124

Vilenius, Mikael. 2016. Räcker inte för jättelyft; *Dagens Industri*. 28 april.

Wegman, G. 2009, "The Activity-Based Costing Method: Development and Applications", *ICFAI Journal of Accounting Research*, vol.8, no.1, pp.7-22

Zimmerman, J.L. 1979. "The Costs and Benefits of Cost Allocations", *The Accounting Review*, vol. 54, no. 3, pp. 504-521

7.2 Elektroniska källor

Handelsbanken (2016). *Om banken. Handelsbanken i korthet*.
<http://www.handelsbanken.se> (Hämtad 2016-03-30)

Handelsbanken (2016). *Om banken. Organisation*.
<http://www.handelsbanken.se> (Hämtad 2016-03-30)

Mälardalens Högskola. *Reliabilitet*.
<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/relabilitet-1.29074> (Hämtad 2016-04-04)

Mälardalens Högskola. *Validitet*.
<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/validitet-1.29071> (Hämtad 2016-04-04)

Nationalencyklopedin. *Reflexivitet*.
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/reflexivitet>
(Hämtad 2016-05-09)

Svenska Bankföreningen (2016). *Bankfakta. Sektorns betydelse*.
http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Sektorns%20betydelse/default.aspx
(Hämtad 2016-03-30)

Svenska Bankföreningen (2016). *Bankfakta. Svensk bankmarknad. Bankerna i Sverige*.

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/Bankerna-i-Sverige.aspx (Hämtat 2016-03-30)

Svenska Bankföreningen (2016). *Bankfakta. Svensk bankmarknad.*

http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/default.aspx (Hämtat 2016-03-30)

Svenska Bankföreningen (2016). *Bankfakta. Svensk bankmarknad. Tillsyn.*

http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/Tillsyn.aspx (Hämtat 2016-03-30)

Skolverket (2016). *Handledning i källkritik.*

<http://www.skolverket.se/skolutveckling/resurser-for-larande/kollakallan/kallkritik/fakta/handledning-i-kallkritik-1.150994> (Hämtat 2016-04-20)

7.3 Muntliga källor

Intern avdelningschef, Handelsbanken Region Väst. Intervju 21 april, 2016.

Intern gruppchef, Handelsbanken Region Väst. Intervju 21 april, 2016.

Kontorschef litet kontor, Handelsbanken Region Väst. Intervju 29 april, 2016.

Kontorschef stort kontor, Handelsbanken Region Väst. Intervju 3 maj, 2016.

Åhren, R. 2016, Ekonomiavdelningen Handelsbanken Region Väst.

7.4 Bilder

Bild 1:

Fallström, J., Holmström, N., Stefenson, E.A. 2008. *Styrmedel och Strategi ur företagets synvinkel*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. (Magisteruppsats).

Använda sidor: 9

Bild 2:

Andersson, G. (2008) *Kalkyler som beslutsunderlag. 11 Internprissättning. Figur 76.*

Användning av internprissättning och kostnadsfördelning.

https://www.studentlitteratur.se/files/products/4350/till_larare.pdf (Hämtad 2016-04-28)

Bild 3:

Le duc, M. (2016). *Metodfrågor av allmän art. Induktion, deduktion och abduktion.*

<http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html>

(Hämtad 2016-04-19).

Ökade interna kostnader i Handelsbanken sätter den decentraliserade organisationsmodellen i gungning.

- En kvalitativ studie om Handelsbankens kostnadsfördelning och K/I-talet som mått.

Bild 4:

Handelsbanken, 2016. Årsredovisning 2015. Använda sidor: 15

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

8.1.1 Intervjuguide kontorschef

Intervju: cirka 20-30 minuter

- Berätta kort om dig själv och om du nuvarande position i banken.
 - Hur länge har du arbetat i banken?

- Hur skulle du beskriva Handelsbankens verksamhetsstyrning?
 - Anser du att styrmodellen uppnår sitt syfte?

- Beskriv Handelsbankens kostnadsstruktur.
 - Hur upplever du som kontorschef kostnadsstrukturen?
 - I vilken grad känner du att du kan påverka kontorets kostnader?
 - Interna kostnader?
 - Hur anser du att de interna kostnaderna bör fördelas ut på kontoren?
 - Ser du några problem med dagens kostnadsfördelning?
 - Finns det något som du skulle vilja förändra?
 - Hur ser du på ett eventuellt köp- och säljförhållande av tjänster mellan kontor och intern avdelning?
 - Hur anser du att den interna prissättningen i banken fungerar?
 - Finns det något som du skulle vilja förändra?

- Hur arbetar ditt kontor med K/I-talet?
 - Hur upplever du K/I-talet som lönsamhetsmått?
 - Ser du något alternativ till K/I-talet?

8.1.2 Intervjuguide intern avdelningschef och gruppchef

Intervju: cirka 20-30 minuter

- Berätta kort om dig själv och om du nuvarande position i banken.
 - Hur länge har du arbetat i banken?

- Hur skulle du beskriva Handelsbankens verksamhetsstyrning?
 - Anser du att styrmodellen uppnår sitt syfte?

- Beskriv Handelsbankens kostnadsstruktur.
 - Hur upplever du som avdelningschef kostnadsstrukturen?
 - I vilken grad känner du att du kan påverka avdelningens kostnader?
 - Hur anser du att de interna kostnaderna bör fördelas ut på kontoren?
 - Ser du några problem med dagens kostnadsfördelning?
 - Finns det något som du skulle vilja förändra?
 - Hur ser du på ett eventuellt köp- och säljförhållande av tjänster mellan kontor och intern avdelning?
 - Hur anser du att den interna prissättningen i banken fungerar?
 - Finns det något som du skulle vilja förändra?

- Vilket styrmått arbetar din avdelning mest med?

- Hur utvärderingar du din avdelnings effektivitet utifrån ett kostnad och intäkts perspektiv?