



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Vinstdelningssystem i advokatbyråer

- systemets påverkan på byrån

Magisteruppsats

Cecilia Kroon (790601)

Simon Linderholm (790913)

Handledare:

Gunnar Rimmel

Företagsekonomi/Ekonomistyrning

VT2004

Förord

Det har varit en spännande och intressant resa att skriva den här uppsatsen och vi vill tacka alla som hjälpt oss. Delägare i advokatbyråer har visat stort intresse och inspirerat oss i vårt skrivande. De har bidragit med sin kunskap genom att ägna omsorg åt att svara på våra frågor. Vi vill varmt tacka dem för deras engagemang. Vi vill även tacka vår handledare, Gunnar Rimmel, som bidragit med kloka synpunkter och guidat oss i lämplig/rätt riktning. Vidare vill vi tacka dem som hjälpt oss med korrekturläsning då våra egna ögon kände texten för väl för att se eventuella misstag.

Cecilia Kroon

Simon Linderholm

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2004

Författare: : Cecilia Kroon och Simon Linderholm

Handledare: Gunnar Rimmel

Titel: Vinstdelningssystem i advokatbyråer – systemets påverkan på byrån

Bakgrund och problem: Vinstdelningssystem i advokatbyråer är mindre omdiskuterat än ersättningar i mer traditionellt organiserade företag. Systemen anses dock ha en stark påverkan på organisationen och intresset för ämnet är stort, både bland byråer och i media. Skillnaden mellan befintliga system är betydande varför det är intressant att undersöka hur systemen påverkar byråerna gällande vilka för- och nackdelar och beteenden de genererar. Tidigare forskning har sin utgångspunkt i USA och Storbritannien varför en studie i svenska förhållanden känns angelägen.

Syfte: Att undersöka hur vinstdelningssystemet påverkar en advokatbyrå

Avgränsningar: Uppsatsen har fokuserats på medelstora och större advokatbyråer inom affärsjuridik som är stationerade i Sverige. Vidare behandlas bara delägars synvinkel och alltså inte klienters. Vi har inte fokus på hur eller om vinstdelningssystemen används som styrsystem utan vad systemen upplevs leda till, vare sig det är avsiktligt eller inte.

Metod: Intervjuer har genomförts med delägare på advokatbyråer i Sverige. Det empiriska resultatet har sedan analyserats mot relevanta teorier. Uppsatsen är av en kvalitativ karaktär med en beskrivande och förklarande ansats.

Resultat och slutsatser: Undersökningen identifierar många olika system men få ”rena” former. Vidare identifieras ett antal för- och nackdelar som systemen genererar. System som baseras på att dela lika anses leda till effektiv delegering med ökad kvalitet som följd samt en ökad arbetsglädje och vi-känsla men samtidigt en risk för slitningar. Prestationsbaserade system upplevs ge större frihet men samtidigt svårigheter med tillväxt. Hybrider av de ovan nämnda systemen med inslag av poängbaserad ersättning anses kunna erhålla element från båda systemen. Kritik mot sådana system riktas främst mot måtsvårigheter med poängbaserad ersättning. Vidare visar undersökningen att olika system påverkar beteenden i byrån, främst gällande delegeringsbeteende, motivation, arbete med icke direkt intäktsskapande uppgifter, rörlighet samt beteenden vid variation i prestation.

Förslag till vidare forskning: En fördjupad studie av vinstdelningssystemens användning som styrmedel anses vara betydelsefull. Vidare riktas intresse kring systemens roll vid rekrytering, hur fördelar med olika system kan bibehållas vid blandningar av systemen samt vikten av systemen för klienter.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4	SYFTE	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR	4
1.6	INFORMATIONSBEHÖV	4
1.7	DISPOSITIONSMODELL	5
2	TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1	PARTNERSKAP	6
2.2	VINSTDELNING I PARTNERSKAP	7
2.2.1	DELA-LIKA SYSTEM	8
2.2.2	PRESTATIONSBASERADE SYSTEM	9
2.2.3	PORTFOLIOTEORIN	10
2.2.4	AGENCYTEORIN	10
2.3	BELÖNINGSSYSTEM	12
2.3.1	SYFTEN MED BELÖNINGAR	12
2.3.2	FORMER AV BELÖNINGAR	12
2.3.3	MOTIVATION	13
2.3.4	STYRNING MED BELÖNINGSSYSTEM	14
2.4	UPPSUMMERING AV REFERENSRAM	14
3	METOD	16
3.1	UNDERSÖKNINGSMETOD	16
3.2	UNDERSÖKNINGSANSATSER	16
3.3	URVALSMETOD	17
3.4	DATAINSAMLING	18
3.4.1	INTERVJUER	18
3.4.2	DISKRETION	20
3.4.3	SEKUNDÄRDATA	20
3.5	STUDIENS GENOMFÖRANDE	21
3.6	UTVÄRDERING AV STUDIEN	22
3.6.1	VALIDITET OCH RELIABILITET	22
3.6.2	MÄTFEL	23
3.6.3	KÄLLGRANSKNING	23
3.7	SAMMANFATTNING AV VALDA METODER	24
4	EMPIRI	25
4.1	SYSTEMENS UTSEENDE	25
4.1.1	TRUE PARTNERSHIP	25
4.1.2	HYBRIDER AV SYSTEMEN MED INSLAG AV POÄNGSYSTEM	25
4.1.3	STOCKHOLMSMODELL	26
4.2	FÖR- OCH NACKDELAR MED DET EGNA SYSTEMET	26
4.2.1	TRUE PARTNERSHIP	26
4.2.2	HYBRIDER AV SYSTEMEN MED INSLAG AV POÄNGSYSTEM	27

4.2.3	STOCKHOLMSMODELLEN	27
4.3	FÖR- OCH NACKDELAR DELÄGARE SER MED ANDRAS SYSTEM	27
4.3.1	TRUE PARTNERSHIP	27
4.3.2	HYBRIDER AV SYSTEMEN MED INSLAG AV POÄNGSYSTEM	28
4.3.3	STOCKHOLMSMODELLEN	28
4.4	BETEENDEN I DE OLIKA SYSTEMEN	29
4.4.1	DELÄGARNAS STYRBARHET	29
4.4.2	MOTIVATION	30
4.4.3	DELEGERING	30
4.4.4	RÖRLIGHET	31
4.4.5	ICKE DIREKT INTÅKTSSKAPANDE ARBETE	31
4.4.6	VARIATION I PRESTATION	31

5 ANALYS **32**

5.1	OLIKA TYPER AV VINSTDELNINGSSYSTEM	32
5.2	FÖR- OCH NACKDELAR MED OLIKA SYSTEM	33
5.2.1	TRUE PARTNERSHIP	33
5.2.2	HYBRIDER OCH POÄNGSYSTEM	35
5.2.3	STOCKHOLMSMODELLEN	35
5.3	BETEENDEN I OLIKA SYSTEM	36
5.3.1	MOTIVATION	36
5.3.2	DELEGERING	37
5.3.3	RÖRLIGHET	37
5.3.4	ICKE DIREKT INTÅKTSSKAPANDE ARBETE	38
5.3.5	VARIATION I PRESTATION	38
5.4	SAMMANFATTNING AV ANALYS	38

6 SLUTSATS OCH DISKUSSION **40**

6.1	SLUTSATSER	40
6.1.1	DELPROBLEM 1	40
6.1.2	DELPROBLEM 2	41
6.1.3	DELPROBLEM 3	41
6.1.4	HUVUDPROBLEM	42
6.2	DISKUSSION	42
6.2.1	DELPROBLEM 1	42
6.2.2	DELPROBLEM 2	43
6.2.3	DELPROBLEM 3	44
6.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	45

KÄLLFÖRTECKNING **46**

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1: Dispositionsmodell	5
Figur 3.1: Intervjuguide	19
Figur 3.1: Sammanfattning av valda metoder	24



1 Inledning

Uppsatsen kommer att behandla ämnet vinstdelning i advokatbyråer. Följande kapitel inleds med bakgrunden till vår uppsats och varför det är av intresse att studera vinstdelning i partnerskap. Efter det förs en diskussion kring uppsatsens specifika problemområde. Diskussionen mynnar ut i en problemställning och ett syfte. Slutligen presenteras avgränsningar och informationsbehov följt av en dispositionsmodell över arbetets upplägg.

1.1 Bakgrund

Diskussionen kring ersättningar till företagsledningar har varit ett debatterat ämne i många år. Mycket har skrivits om vad ersättningar baseras på och vilken effekt olika förfaranden har. En form av ersättningar som inte är lika väl dokumenterad i svenska undersökningar är den som finns i olika former av bolag där delägarna även är intäktskapande. I traditionella företag är vinstdelningen till ägarna naturligt uppdelad efter ägarandel. I ett bolag där ägarna också är aktiva i vinstgenereringen uppstår en annan problematik. Den tilldelade vinsten bör inte nödvändigtvis baseras endast på ägarandel utan också på ägarens insats för att generera vinst för firman.

Rachlin¹ skrev 1979 att delägare (benämns i fortsättningen även som partner) i professionella sammanslutningar var en bortglömd skara gällande kompensation och system som fångar upp en delägars insats i firman. Sedan dess har det skrivits mer om vilka system som används och vilka för- och nackdelar som anses uppnås med de olika systemen, som till exempel i forskning av Gilson & Mnookin² och Lenz & Mudrick³. Det råder dock en avsaknad av forskning angående vinstdelningssystem i den här typen av företag i Sverige.

Valet av vinstdelningssystem är särskilt intressant för partnerägda firmor. Skälet till det ligger i att vinstdelningssystemet till stor del anses påverka firmans hela organisation och dess kultur⁴. Rose⁵ menar bland annat att det som vinstdelningssystemet betonar i längden bestämmer firmans riktning och kultur. Prescott⁶ är en annan förespråkare för vinstdelningssystemets vikt och menar att *"If you want to find out what makes your firm work, what its culture is, look at how it distributes money"*. Vidare menar Prescott att vinstdelningssystemet är den faktor som bestämmer hur framgångsrikt företaget är i att sprida sitt arbete och generera kunder.

Ämnet vinstdelning i partnerskap är av intresse för alla firmor som är organiserade i partnerskap. Vi valde dock att närmare studera situationen för advokatbyråer som är verksamma inom affärsjuridik, då formerna för vinstdelningssystem i sådana byråer har varit ämnet för många artiklar i pressen under de senaste åren. Vi fick upp intresset för ämnet och tog på ett tidigt stadium kontakt med en delägare på en byrå i Sverige. Delägaren gav oss inledande information om vinstdelning i advokatbyråer, vilket han ansåg vara ett väldigt intressant och aktuellt ämne. Enligt advokaten pratas det mycket om vinstdelning inom branschen men det saknas dokumentation. Upplägget på olika advokatbyråer ser, enligt delägaren, helt olika ut och byråerna har stort intresse i att få kunskap om olika modeller för att eventuellt kunna förbättra sina befintliga system.

¹ Rachlin, N.S., (1979)

² Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

³ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

⁴ Goldstein, M., (1996)

⁵ Rose, J.A., (2003)

⁶ Prescott, B., enligt CBLO, (2001)



1.2 Problemdiskussion

I bakgrunden diskuterades varför vinstdelningssystem i allmänhet är ett intressant ämne att studera. Som där nämndes har vinstdelningssystem i advokatbyråer behandlats i ett flertal artiklar i ekonomisk press och facktidningar. Det finns därför, enligt oss, ett intresse av att närmare studera situationen i advokatbyråer i Sverige, särskilt då den befintliga forskningen till största del har sitt ursprung i USA och Storbritannien. I bakgrunden beskrevs också vikten av vinstdelningssystemens utformning i partnerskap, och således även advokatbyråer, då den anses ha stark påverkan på organisation, kultur och riktning. I resterande del av avsnittet kommer vi att ytterligare utveckla varför ämnet vinstdelning i advokatbyråer är av intresse att studera och vilka problemställningar som det leder oss till.

Vinstdelningssystemen är, som nämnt ovan, en viktig del av en advokatbyrås organisation och kultur. Av flera skäl blir därför också utformningen av systemen viktig. Det finns en risk i kunskapsföretag som advokatbyråer att medarbetare tar med sig kunder vid ett eventuellt avhopp. Kunden har ofta en relation till medarbetaren snarare än till byrån.⁷ Vidare pekar trenden mot att byråerna i Sverige blir större och sammanslagningar allt vanligare.⁸ I och med att byråerna blir större kan det också bli allt fler partners som ska dela på vinsten, vilket helt naturligt leder till en större komplexitet i fördelningen av vinsten.

Diskussionen hittills leder oss fram till en övertygelse om att frågan om hur vinstdelningssystemet ska utformas är central för advokatbyråer. Utformningen varierar dock väsentligt mellan olika byråer. Det är tydligt att det finns två ytterligheter i hur systemen utformas. På ena sidan återfinns en uppdelning av vinsten rakt av, det vill säga varje partner får lika stor del av vinsten. På andra sidan finns system som helt baseras på den individuella prestationen. Uppfattningarna om vilket system som är mest fördelaktigt skiljer sig mycket åt.

Förespråkare för att dela vinsten helt lika menar bland annat att ett sådant system är en förutsättning för att delägarna ska kunna specialisera sig och möta marknadens krav.⁹ Motståndare till synsättet menar att system som inte särbehandlar och gynnar de mest produktiva i organisationen kommer att bli mediokra firmor¹⁰. Andra menar att det inte finns något som är rätt eller fel. Prescott¹¹ anser att det finns firmor av samma storlek, som gör samma sak och som är belägna i samma stad, men som har radikalt annorlunda vinstdelningssystem och som skulle kollapsa om de tvingades att ha samma system. Cotterman¹² förespråkar formler med avancerade parametrar som grund för hur vinsten ska fördelas. Cobb¹³ förkastar sådana metoder och menar att de förstör för advokatkåren och kvaliteten i arbetet. De två ytterligheterna är i grunden väldigt olika, varför vi anser det intressant att undersöka hur systemen kan se ut i Sverige och vilka för- och nackdelar som upplevs med olika system.

Eftersom delägarna i partnerskap även är intäktsskapande kan det påstås att vinstdelningen i sådana bolag blir tvådelad. I grunden är det fråga om en fördelning av vinst till ägarna av bolaget, men eftersom ägarna även gör insatser i bolaget i form av arbete blir det även intressant att undersöka hur vinstdelningssystemet påverkar beteenden i organisationen.

⁷ Anonym, "Debatt: man kan inte tjundra hjärnkraften med slavkontrakt", *Dagens Industri*, (1996-12-28)

⁸ Anonym, "Special: Affärsjuridik – Huggsexa om affärsjurister", *Affärsvärlden*, (2000-08-16) och

Anonym, "Advokatbyråer går samman", *Finanstidningen*, (1998-09-29)

⁹ Anonym, "True Partnership en förutsättning för specialisering – Mannheimer Swartling lever som de lär" *Finanstidningen*, (1997-11-19)

¹⁰ Dunn, B., (1989)

¹¹ Prescott, B., enligt CBLO, (2001)

¹² Cotterman, J., enligt CBLO, (2002)

¹³ Cobb, B., enligt CBLO, (2002)



En genomgång av forskningsrapporter inom området visar på en önskan om att fördela vinsten på bästa sätt. Vad som dock inte framträder lika tydligt är, enligt Narayanan¹⁴, den styreffekt som vinstdelning kan tänkas ha i fråga om kontroll, incitament och motivation. Det är enligt Prescott¹⁵ ett missförstånd att tro att ett vinstdelningssystem bara delar på vinsten. Prescott menar att ett bra vinstdelningssystem är ett styrningsverktyg som bör användas till incitamentskapande, belöningar och ibland till bestraffning. Det är dock, enligt Narayanan¹⁶, svårare att tillämpa belöningar och bestraffningar i ett partnerskap, jämfört med andra organisationer.

Även om det inte är helt klart att vinstdelning i sig kan ses som ett belöningsystem så anser vi att vinstdelning har en funktion i att påverka beteenden genom just belöning. Belöningar innebär, enligt Arvidsson¹⁷ alla former av ersättning till medarbetare, från grundlön till utvecklingsmöjligheter. Likt belöningar till anställda i andra organisationsformer anser vi att det finns skäl att tro att de val om ersättning som advokatbyråer gör även de kan påverka delägarnas beteende. Vad som blir intressant är hur de grunder som vinstdelningen baseras på påverkar beteenden, då olika grunder kan antas leda till olika beteenden hos delägarna.

Då den mesta forskningen utgår från USA och Storbritannien ser vi ett intresse att även belysa situationen i Sverige, då eventuella kulturella skillnader kan tänkas påverka systemens utformning och effekter. Hofstede anser bland annat, enligt Arvidsson¹⁸, att svenskar verkar värdesätta sociala behov och grupparbete mer än amerikaner. Vidare menar vi att det finns en avsaknad av empiriska undersökningar som syftar till att beskriva vilka för- och nackdelar som upplevs med de olika vinstdelningssystemen och hur systemen påverkar beteenden i byrån.

1.3 Problemformulering

Problemdiskussionen säger oss att det finns ett behov av att undersöka vinstdelningssystem i advokatbyråer i Sverige. Det diskuteras mycket kring ämnet och olika byråers skilda ställningstaganden pekar på en stor variation i uppfattningar kring vilka fördelar som överväger med de olika alternativen. Vidare antas det finnas ett stort intresse i ämnet hos advokatbyråerna, då vi med stöd av problemdiskussionen har skäl att anta att valet av system har en stark påverkan på byrån. Med påverkan menar vi de positiva och negativa effekterna med systemet samt vilket beteende som vinstdelningssystemet ger upphov till. Vårt huvudproblem lyder:

Hur påverkar vinstdelningssystemet en advokatbyrå?

Vi har delat upp vårt huvudproblem i tre delproblem för att förtydliga strukturen och underlätta förståelsen för läsaren.

Delproblem 1

För att kunna besvara vårt huvudproblem är det nödvändigt att undersöka och beskriva olika typer av vinstdelningssystem som används och hur dessa är utformade. Vårt första delproblem är därför:

Hur kan olika typer av vinstdelningssystem vara utformade hos advokatbyråer i Sverige?

¹⁴ Narayanan, V.G., (1995)

¹⁵ Prescott, B., enligt CBLO, (2001)

¹⁶ Narayanan, V.G., (1995)

¹⁷ Arvidsson, P., (2001)

¹⁸ Ibid



Delproblem 2

I problemdiskussionen framkom att vinstdelningssystemet är en central och viktig fråga för en advokatbyrå. Det är därför av intresse att undersöka vilka för- och nackdelar som upplevs med respektive system. För att få en så bred och nyanserad bild som möjligt är det även intressant att undersöka vad delägare anser om andra system än det som de för närvarande verkar i.

Vilka för- och nackdelar upplever delägare med de olika vinstdelningssystemen?

Delproblem 3

Problemdiskussionen gav oss stöd för att ett vinstdelningssystem inte bara är en fördelning av vinst utan också en företeelse som kan påverka beteenden i partnerskap. För att besvara huvudproblemet gällande vinstdelningssystemets påverkan på advokatbyrån är det därför av intresse att inte bara studera för- och nackdelar, utan även djupare undersöka vilka beteenden som olika system ger upphov till.

Hur påverkar systemen beteenden i byrån?

1.4 Syfte

I kapitlet har vi diskuterat vinstdelningssystemets betydelse för en advokatbyrå. Vi har även beskrivit att ämnet är aktuellt och varför vinstdelningssystemens påverkan är intressant för advokatbyråer. Vidare har vi diskuterat att det finns en avsaknad av forskning med bakgrund i svenska förhållanden. Vårt huvudproblem går ut på att belysa hur vinstdelningssystemen påverkar advokatbyrån vilket leder oss till följande syfte:

Vårt syfte är att undersöka hur vinstdelningssystemet påverkar en advokatbyrå.

1.5 Avgränsningar

Vi har begränsat oss till att undersöka medelstora (mer än tio delägare) och större advokatfirmor då det ger en bättre jämförbarhet. Att undersöka vinstdelning i en advokatfirma med endast ett par enskilda advokater anser vi inte vara relevant för den här studien. Vidare har vi valt att enbart undersöka advokatfirmor som är aktiva i Sverige inom affärsjuridik (dock inte uteslutet att de även verkar utomlands). Vidare baseras studien på delägarnas ståndpunkter, vilket innebär att vi har avgränsat oss från att undersöka klienternas synvinkel. Vi har heller inte inkluderat synpunkter från andra jurister eller medarbetare i byråerna. Vidare ämnar vi inte beskriva hur vinstdelningssystem bör användas som styrsystem utan hur systemen idag påverkar beteenden i organisationen. Det betyder att vi inte har fokus på hur eller om vinstdelningssystemen används som styrsystem, även om det kommer att behandlas ytligt, utan vad systemen upplevs leda till, vare sig det är avsiktligt eller inte.

1.6 Informationsbehov

Huvudproblemet behandlar hur vinstdelningssystemet påverkar advokatbyråer och är uppdelat i tre delproblem. Vårt informationsbehov, som grundar sig på delproblemen, kräver dels en teoretisk referensram för att öka vår och läsarens förståelse för problematiken kring ämnet och dels primärdatainformation för att kunna besvara våra frågeställningar. Den samlade informationen ger oss en möjlighet att analysera ämnet på basis av teoretisk och empirisk fakta.



Vårt första delproblem har till uppgift att besvara hur olika system kan vara utformade i advokatbyråer i Sverige. För att besvara det första delproblemet anser vi oss behöva en teoretisk referensram runt vilka olika system som existerar och på vilka grunder sådana system är uppbyggda. Vidare behöver vi primärdata om hur vinstdelningssystemen kan vara utformade på svenska byråer. Informationen behövs som en grund för de två övriga delproblemen. En information som inte direkt är relaterad till delproblemen men som vi anser behövas är en grundläggande teoretisk information kring fenomenet partnerskap.

Vårt andra delproblem behandlar för- och nackdelar som upplevs med olika system. Det kräver information kring vilka för- och nackdelar som har identifierats i teorier och vilka som upplevs av delägare.

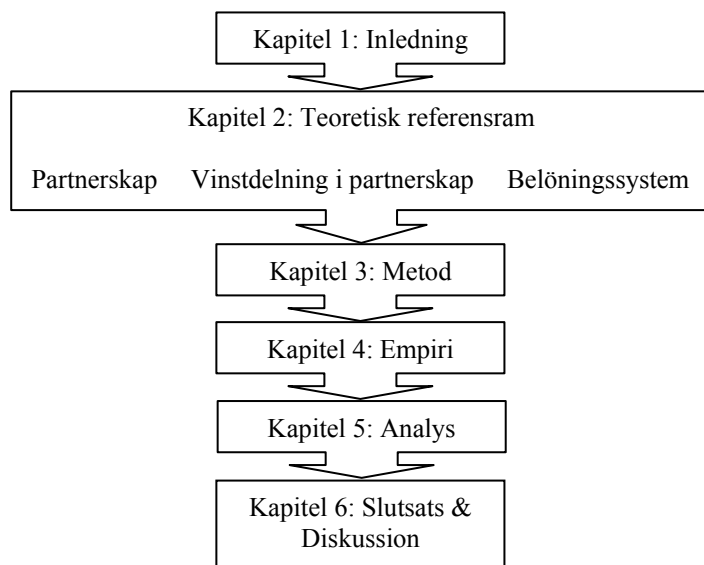
Det tredje delproblemet behandlar hur olika system påverkar beteenden i byrån. Även här krävs en teoretisk grund att stå på, samt empirisk information om hur beteenden upplevs påverkas i byråer med olika system.

1.7 Dispositionsmodell

Figur 1.1 nedan visar uppsatsens disposition för ge läsaren en översikt över uppsatsen fortsatta upplägg. Kapitel 1 innehåller en inledning med bakgrunden till uppsatsen, problemdiskussion samt problemställning, syfte och avgränsningar. I kapitel 2 utvecklas en teoretisk referensram som tillsammans med vår empiri, ska ligga till grund för vår analys. Referensramen är uppdelad i de tre huvudsektionerna partnerskap, vinstdelning i partnerskap samt belöningsystem.

I kapitel 3 behandlas undersökningens tillvägagångssätt samt en teoretisk diskussion kring de valda metoderna. Kapitel 4 innehåller en sammanställning av vårt empiriska resultat från de intervjuer som har genomförts. I nästkommande del, kapitel 5, analyseras det empiriska resultatet med bakgrund i den teoretiska referensramen. Uppsatsen avslutas med kapitel 6 där vi presenterar våra slutsatser och diskussioner. Dessutom ges förslag till vidare forskning.

Figur 1.1: Dispositionsmodell





2 Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en förklaring till varför respektive teoriområde behandlas för att ge läsaren större förståelse för respektive avsnitt. Vidare följer teori kring partnerskap för att lägga en grund inför kommande avsnitt. Därefter följer teorier kring själva kärnan i uppsatsen, nämligen vinstdelning i partnerskap. Slutligen behandlas området belöningsystem.

För att ge läsaren en förståelse om komplexiteten som grundar sig i att advokaterna även är delägare som ska dela på vinsten har vi beskrivit, med stöd i litteraturen, grunderna med ett partnerskap. Vi går in på områden såsom hur relationerna i ett partnerskap ser ut och situationer som kan uppkomma i och med att företaget drivs som ett partnerskap (moral-hazard situation). Vidare diskuteras vikten av delegering av uppdrag eftersom den anses vara av stor vikt för ett partnerskap. Nästa avsnitt behandlar själva vinstdelningen i ett partnerskap. Här diskuteras de två ytterligheterna som vi identifierat i problemdiskussionen. Efter det kommer portfolio- och agencyteori belysas vilka går djupare in på fördelar och risker med att dela vinsten lika och vilka krafter som kan minimera de riskerna. Vi väljer att gå djupare in på teorier kring att dela lika då både för- och nackdelar med att dela lika, men även många av de risker som finns i ett delaliskasystem, som ses som anledning till att ha andra system, har sin utgångspunkt i sådan teori.

Teorin kring vinstdelningssystem är sparsam kring faktorer som till exempel motivation och beteenden. Vi sökte oss därför till belönningsteori som vi anser kan ge oss överskådlig bakgrund till vinstdelning. Vinstdelning är en slags ersättning och kan således ses som en form av belöning även om vi är medvetna om att teorier kring belöningar inte alltid är applicerbara på området vinstdelning. Vi återger de teorier som vi anser är relevanta även för vinstdelning. Avsnittet med belöningsystem inleds med definitioner av begreppet och olika former av det beskrivs även. Från belönningsteorin kan vi använda teorier kring syften med belöningsystem samt dess påverkan på motivation. Vidare diskuteras belöningsystemets funktion som styrmedel.

2.1 Partnerskap

Narayanan¹⁹ definierar partnerskap som relationen mellan kompanjoner i ett joint venture som delar arbete, belöningar och risker som är relaterade till företaget. Många professionella tjänster utförs av partnerskap som erbjuder fördelarna med delad risk och stordriftsfördelar. Även när företagen inte är så bestämda av lagstiftning är det vanligt att revisorer, advokater och konsulter är organiserade som partnerskap. Relationerna i ett partnerskap skiljer sig från relationen chef-arbetare, ägare-anställd och principal-agent. I ett partnerskap finns det ingen person som har en residualfordran. Istället består kontraktet av hur vinsten delas, enligt ett förbestämt tillvägagångssätt.

I och med upplägget av ett partnerskap uppstår enligt Narayanan²⁰ ett "budget-balancing constraint" som orsakar en moral-hazard situation. I ett klassiskt företag med en "principal-agent" relation minskar moral-hazard situationen då bara "the principal" har fordran på vinsten och därmed helt kan utesluta belöning om "the agents" inte presterar tillräckligt tillsammans. Holmström²¹ menar att ett partnerskaps oförmåga att övervaka och motivera till tillräckligt stora produktiva insatser är en

¹⁹ Narayanan, V.G., (1995)

²⁰ Ibid

²¹ Holmström, B., enligt Narayanan, V.G., (1995)



stor anledning till att byta ut partnerskap mot traditionella firmor. Narayanan²² menar att restriktionen i ett partnerskap uppstår eftersom summan av de enskilda delägarnas vinstdel måste vara lika med den totala vinsten, vilken delägarna själva har en fordran på. Fenomenet innebär att en delägare inte kan straffas eller belönas med en mindre eller större del av vinsten utan att det samtidigt påverkar de andra delägarna. Vidare är det väldigt svårt att observera vad varje enskild partner åstadkommer och det är väldigt dyrt att övervaka. Då en byrå växer blir även marginalnyttan för varje delägarinsats mindre synlig, varför problemet ökar i större byråer. Tillsammans gör restriktionerna, enligt Narayanan, att det blir svårare att utfärda belöningar och bestraffningar i ett partnerskap på kort sikt. På längre sikt blir dock ”the budget-balancing constraint” mindre påtaglig, vilket hjälper till att korrelera insats med belöning.

Levin & Tadelis²³ antar att ett företag tar beslut baserat på att maximera vinsten, medan ett partnerskap där vinsten delas lika strävar efter att maximera vinsten per partner. Ward²⁴ skriver i slutet av femtiotalet att vinstdelningen gör ett partnerskap mindre villigt att utvidga arbetskraften i förhållande till ett företag i den vanliga bemärkelsen. Levin & Tadelis²⁵ menar att intuitivt kommer den nuvarande delägarna tveka att ta in nya anställda om de inte ökar den genomsnittliga vinstandelen och som en följd av det kommer partnerskap att gå miste om anställningar som har en marginalprodukt som ligger över den nuvarande lönen. Givet hur fördelningen av talang ser ut på marknaden, leder selektiviteten till högre krav för rekrytering och det i sin tur till högre kvalitet på produkten.

I ett partnerskap är det enligt Rose²⁶ väsentligt att delägare inser vikten av att delegera arbetet till andra. Sådan delegering kommer bara att ske när ett eller flera av följande villkor råder;

- Den delegerande har mer än tillräckligt med egna uppdrag att utföra
- Den delegerande har viktigare eller mer lönsamma uppdrag att utföra
- Den delegerande har ytterligare ansvarsområden som fordrar att andra utför uppdraget
- För att det ska vara lönsamt för klienten är det lämpligt att vissa uppdrag utförs av andra
- Uppdraget i fråga faller inom ett område som bäst hanteras av någon annan

Byråerna bör upprätta riktlinjer som försäkrar att uppdragen delegeras till lämpligt affärsområde. Om uppdragsskaparen belönas för att denne dragit in uppdrag till byrån är det troligt att delägaren inte lyder till ett system där delägarna behåller sina egna intäkter.²⁷

2.2 Vinstdelning i partnerskap

Lenz & Mudrick²⁸ anser det viktigt att särskilja kompensation och ägarskap innan vinstdelning diskuteras. De menar att ägarskapet i en firma är relaterat till kapital och bestämmanderätt och inte till storleken på den årliga kompensationen till ägarerna. Enligt Burrows & Black²⁹ finns det i huvudsak två ersättningssynsätt gällande vinstdelning i partnerskap. Antingen delar delägarna vinsten lika eller så baseras ersättningen på prestation. De två huvudsynsätten kan sedan utformas med många olika varianter.

²² Narayanan, V.G., (1995)

²³ Levin, J. & Tadelis, S.A., (2002)

²⁴ Ward, B., enligt Levin, J. & Tadelis, S.A., (2002)

²⁵ Levin, J. & Tadelis, S.A., (2002)

²⁶ Rose, J.A., (2000)

²⁷ Ibid

²⁸ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

²⁹ Burrows, G. & Black, C., (1998)



I de följande avsnitten kommer vi att behandla begreppen *shirking*, *grabbing* och *leaving* som inte med fördel kan översättas rakt av varför vi väljer att förklara dem här. Gilson & Mnookin³⁰ definierar begreppen som följer; *shirking* betyder att inte utföra ”sin del” av arbetet, *grabbing* innebär att en delägare kräver en större del av vinsten än förutbestämt genom hot om att lämna byrån och *leaving* betyder att en delägare lämnar byrån med sina klienter.

2.2.1 Dela-lika system

Metoden att dela lika inbegriper både ”rena” former där alla delägare ersätts med samma summa och lock-step varianten, där grupper av delägare ersätts lika. Grupperna i lock-step modellerna delas in efter gemensamma grunder, såsom antal år som delägare. Nyligen antagna delägare tar sedan tillsammans steg för steg i trappan mot att få full del av vinsten. Hur lång processen är varierar och kan i vissa fall till och med pågå tills delägaren pensionerar sig.³¹ Gilson & Mnookin³² menar dock att en lång process ökar incitamenten för *grabbing* och *leaving* hos nyblivna, högproduktiva delägare. Eftersom avkastningen till delägarna är starkt fördelade mot slutet av karriären är risken stor för yngre delägare. Byrån kan gå sämre eller till och med läggas ner innan han eller hon når upp till full ersättning.

Gilson & Mnookin³³ hävdar att genom att dela lika i diversifierade partnerskap så maximeras värdet av humankapitalet. Vidare menar de att risken för *grabbing* och *leaving* kan minskas genom att fokus sätts på byrån snarare än på enskilda delägare (behandlas ytterligare i avsnitt 2.2.3). I och med att byråernas intäktsområden breder ut sig över större områden, både gällande specialiseringar och geografiskt, ökar diversifieringseffekterna. I en prestationsbaserad modell, där inkomsten styrs av delägarens specialkompetens, minskar däremot diversifieringseffekterna.

Lenz & Mudrick³⁴ ser även de fördelar med att dela lika, då de anser att konkurrensen riktas utåt, vilket minskar den interna konkurrensen och diskussioner om vem som tjänar vad i förhållande till andra. Vidare menar de att firman sätts i fokus snarare än individer vilket de anser leda till att byråer där vinsten delas lika ofta har bra delegering och specialisering samt ett bemötande av klienterna utifrån en team-basis. För att systemet ska fungera menar Lenz & Mudrick dock att byrån måste ha en icke-stagnerande ekonomisk tillväxt samt en väldigt selektiv urvalsprocess för nya partners.

Dunn³⁵ menar att ett system där alla partners delar lika har kallats både den ultimata demokratin och kommunism när den är som värst. Oberoende av synvinkel krävs, enligt Dunn, en hög grad av enhetlighet i hur delägare behandlas och värderas. Dunn menar vidare att enligt dagens motivationsteorier så kan ett sådant förfarande resultera i två beteenden, vilka båda är negativa. För det första kan en enhetlig behandling leda till en enhetlig och vanligtvis lägsta gemensamma prestationsgrad. För det andra kan förfarandet leda till att högpresterande delägare flyttar om de inte får det erkännande som det tycker sig vara värda. Dunn menar att ett system som inte genererar och belönar prestationer av hög nivå, kommer att leda till en medelmåttig byrå. Dunsns åsikter stämmer även väl överens med en del experters åsikter, identifierade av Gilson & Mnookin³⁶, vilka menar att ”tårtbitsdelande” dödar incitament, och på lång sikt är skadlig för byråns välbefinnande, stabilitet och överlevnad.

³⁰ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

³¹ Burrows, G. & Black, C., (1998)

³² Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

³³ Ibid

³⁴ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

³⁵ Dunn, B., (1989)

³⁶ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)



2.2.2 Prestationsbaserade system

Den renaste formen av prestationsbaserade system är vad Gilson & Mnookin³⁷ benämner ren kostnadsdelning. I ett sådant system ansvarar varje delägare för sina egna intäkter och delägarna delar sedan gemensamma kostnader som till exempel sekreterare. Nackdelar är enligt Lenz & Mudrick³⁸ att systemet tenderar att leda till att delägarna endast gör vad som är bäst för dem själva och att det försummar att belöna tid som läggs på ledning. Vidare anser Lenz & Mudrick att ett sådant system, i det långa loppet, hindrar personer som vill utveckla verksamheten och att byrån därigenom går miste om sådana värdefulla personligheter. Burrows & Black³⁹ menar också att det är väldigt svårt att koppla kostnader till kunden, vem som har dragit in kunden till byrån och räkna ut indirekta bidrag som ledning och utbildning. Prestationsbaserade ersättningar kan dock, enligt Burrows & Black, förhindra att delägare smiter från arbete och minskar anledningarna för duktiga medarbetare att sluta på byrån.

Andra prestationsbaserade system kan utgå från poäng och procentsatser för att avgöra en delägars individuella kompensation.⁴⁰ Prestationer kan, enligt Burrows & Black⁴¹, mätas objektivt, subjektivt eller med någon blandning av de båda. Enligt Lenz & Mudrick⁴² utgår subjektiva inslag oftast från en kommitté av delägare som utvärderar varje delägars prestation. En objektiv metod kan till exempel dela vinsten från ett uppdrag efter arbetade timmar (60%), vem som drog in uppdraget (30%) och efter lönsamhet (10%). Det finns även exempel på mer komplicerade system med en mängd olika parametrar⁴³. Burrows & Black⁴⁴ menar att beslut om hur tungt olika grunder för ersättning ska väga är väldigt godtyckligt. Till exempel om det är firmans rykte som drar klienter så blir vem som får kontakt med kunden mindre intressant. Dunn⁴⁵ menar att grunderna för kompensation ska reflektera byråns strategi och hur byrån värderar olika aktiviteter. Det gör enligt Dunn att varje partner vet vad han eller hon måste göra för att öka sin vinstandel. Lenz & Mudrick⁴⁶ menar dock att poängsystemen kan leda till manipulation och ”playing the numbers”, det vill säga att delägaren koncentrerar sig mer på att maximera sina poäng än klientens och firmans bästa. Cobb⁴⁷ identifierar problemet på följande sätt: *“The main problem I have with evaluating contribution based upon calculations is that it focuses partners on some sort of formula and puts the emphasis on fees billed and portfolio volume controlled. There is a major damage being done in service to clients and the profession when that focus is part of the culture. Leadership and management, which truly create value added and increased profits, get ignored.”*

Sammanfattningsvis menar Gilson & Mnookin⁴⁸ att en dela-lik modell har fördelen att den tar tillvara på vinstmöjligheterna med diversifiering samtidigt som den undviker att skilja på individens och företagets vinstmaximering. Modellen ger dock högre incitament för *shirking*, *grabbing* och *leaving* än en prestationsbaserad modell. En prestationsbaserad modell kan alltså minska *shirking* men kommer samtidigt att minska diversifieringen. Gilson & Mnookin menar att en dela-lik modell därför är mest fördelaktig om problemen med ett sådant system går att minimera. Går det inte så är däremot en prestationsbaserad modell bättre än en ineffektiv dela-

³⁷ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

³⁸ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

³⁹ Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁴⁰ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

⁴¹ Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁴² Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

⁴³ Cotterman, J., enligt CBLO, (2002)

⁴⁴ Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁴⁵ Dunn, B., (1989)

⁴⁶ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

⁴⁷ Cobb, B., enligt CBLO, (2002)

⁴⁸ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)



lika modell. Burrows & Black⁴⁹ menar att hybridvarianter av de två metoderna går ut på att en del av vinsten delas lika medan resterande del baseras på ett prestationsbaserat system. Enligt Gilson & Mnookin⁵⁰ finns det inget som hindrar en kombination av de två huvudprinciperna, för att erhålla element av båda systemen.

2.2.3 Portfolioteorin

Gilson & Mnookin⁵¹ menar att portfolioteorin identifierar viktiga potentiella fördelar med ett system där advokater går samman och delar på vinsten. Den grundläggande faktorn är de potentiella fördelar som diversifiering av kapital innebär. För en advokat är hans eller hennes kunskap och förmåga att praktisera sitt yrke dennes humankapital. Advokaten har investerat tid och pengar i att tillgodogöra sig sådan kunskap och advokatens inkomst kan därför ses som räntabilitet på investeringar i humankapital. Portfolioteorin förespråkar en diversifiering av kapital för att minska de osystematiska riskerna. Enligt Burrows & Black⁵² är osystematisk risk den risk som består i att satsa sitt kapital i en speciell tillgång till skillnad mot systematisk risk som syftar till risken i bredare ekonomiska fluktuationer såsom i upp- och nedgångar i BNP.

Det blir dock, enligt Gilson & Mnookin⁵³, ett problem för advokaten att minimera osystematisk risk då denne endast kan erhålla avkastning genom att arbeta, vilket gör det svårt att diversifiera kapitalet. Genom ett samgående med andra advokater kan risken dock minimeras genom att tillsammans diversifiera sitt humankapital. Det ger också en möjlighet till att specialisera sig vilket bara hade gjort den osystematiska risken än större om advokaten hade agerat självständigt. Genom att specialisera sig och gå samman med andra specialister på andra områden ges advokaterna chansen att tjäna på en sådan diversifiering. Minimeringen av osystematisk risk sker alltså i partnerskap genom att minska inkomstvolatiliteten från kris av personlig natur och beroendet av specialisering⁵⁴.

Initialt, innan de medverkande vet framtida händelser, är förfarandet fördelaktigt för alla. Allt eftersom tiden går förändras dock risken för de medverkande då vissa förutsättningar kan förändras. Det betyder att det då kan finnas individer som inte längre har någon nytta av att dela vinsten lika. En modell där advokaterna delar är fördelaktig i diversifieringssynpunkt men det innebär alltså vissa möjliga risker då en delägare har starka incitament att endast handla efter vad som är mest fördelaktigt på ett individuellt plan.⁵⁵ Sådana risker förklaras i följande avsnitt.

2.2.4 Agencyteorin

Enligt Gilson & Mnookin⁵⁶ fokuserar en agencyteori på hur organisationer maximerar fördelarna med samverkan genom att använda en struktur där riskerna för att individen ska sätta sitt individuella intresse före kollektivets minimeras. En advokatbyrå som kan dra fördelar av specialiseringsmöjligheterna och samtidigt minimera riskerna med systemet har en fördel gentemot konkurrenterna. Gilson & Mnookin identifierar tre agencyproblem med ett system där vinsten delas lika, nämligen *shirking*, *grabbing* och *leaving* (förklarades i avsnitt 2.2).

⁴⁹ Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁵⁰ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

⁵¹ Ibid

⁵² Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁵³ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

⁵⁴ Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁵⁵ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

⁵⁶ Ibid



Gilson & Mnookin⁵⁷ menar att *firm-specific capital* (FSC) är en viktig parameter för att undvika *grabbing* och *leaving*. FSC definieras som skillnaden mellan vinsten från firman som en fortgående institution och det sammanlagda värdet av de individuella delägarnas humankapital, om det humankapitalet hade investerats utanför firman. Ett sådant kapital kan inte avlägsnas från firman eller på ett enkelt sätt kopieras utanför firman vilket leder till att en delägare endast får avkastning på kapitalet så länge denne stannar i firman. Resonemanget bygger på att det specifika kapitalet för firman ska leda till att delägaren tjänar mer på att stanna i firman än att lämna den eftersom kapitalet inte kan kopieras utanför firman. Källan till sådant kapital återfinns enligt Gilson & Mnookin i etablerade klientrelationer och svårigheten för klienter att utvärdera olika byråers kvalitet. Etablerade klientrelationer ger möjlighet att strukturera arbetet effektivare och skapar en relation som innebär att det skulle utgöra en kostnad för klienten att gå till en annan firma. Om en delägare inte kan kopiera den effektiviteten och det innebär allt för stora kostnader att starta upp på egen hand finns det ett FSC som minskar risken för *grabbing* och *leaving*. Kvalitetsaspekten kan också ha samma effekt om klienten har svårt att utvärdera kvaliteten och väljer byrå efter hur den garanterar kvaliteten, vilka byråer som stora företag har valt och vilket rykte byrån har. Gilson & Mnookin menar att det är lättare för byråer som delar lika att skapa FSC men att de flesta framgångsrika byråerna skapade sitt kapital under mindre konkurrensutsatta tider eller med ledare som satte utveckling framför en vinstdel. Det kommer, enligt Gilson & Mnookin, inte att bli lika lätt att skapa sådant kapital i framtiden vilket gör det mindre klart om diversifieringsfördelarna kan åtnjutas även för de byråer som inte redan har FSC.

En annan fara som identifierades i en dela-lika modell var, som tidigare nämnt, *shirking*. Gilson & Mnookin⁵⁸ menar att problemet uppstår på grund av det faktum att om en delägare gör en mindre arbetsinsats än förutbestämt så avspeglas det inte direkt i den delägarens inkomst. Vidare menar de att det är en väldigt heroisk inställning att hävda att ett sådant förfarande inte sker. Problemet är hur ett system kan utformas för att straffa de delägare som inte arbetar tillräckligt. Svårigheterna med ett sådant system är att det måste dels undvika att förhindra riskdiversifieringen, som är grunden i att dela lika, och dels undvika att skapa incitament för strategiska beteenden hos delägarna, i likhet med dem som kan uppstå i prestationsbaserade system. Ett detaljerat tidsövervakningssystem kan antagligen identifiera *shirking* men bryter samtidigt det som enligt ovan måste undvikas. Antalet timmar som en advokat arbetar är starkt korrelerat till de timmar som advokaten har arbete att göra. Själva grundtanken med att dela lika är att skydda den enskilda advokaten i variationer i arbetsbelastning. Ett system som inte skiljer mellan lågt antal timmar på grund av *shirking* och lågt antal timmar på grund av de variationer som systemet är till för att jämna ut, förstör de vinster som kan uppnås med diversifiering. Förfarandet att belöna delägarna för antalet debiterade timmar skapar också en tävling som minskar viljan att dela med sig av uppdrag vilket i sin tur leder till lägre kvalitet såväl som mindre FSC.

Problemet med *shirking* kan enligt Gilson & Mnookin⁵⁹ möjligen avhjälpas genom att dela upp delägarna i grupper med liknande arbetsområden och därav förväntat lika hög arbetsbelastning. Alternativt kan en minimigräns införas för antalet timmar som måste uppnås, vilket minskar incitamenten för att inte delegera vidare när väl gränsen uppnåtts. *Shirking* handlar dock inte bara om att arbeta för få timmar utan också på vilket sätt som advokaten tar sig an sin uppgift. Det är enligt Gilson & Mnookin en betydande skillnad mellan en advokat som enbart sätter in sin tid och en som är motiverad att prestera. Den sortens *shirking* är dock omöjligt att övervaka. Gilson & Mnookin menar därför att företagskulturen får en viktig roll för att skapa en intern kontroll hos individen. Tanken är att delägaren drivs av viljan att vara respekterad och rädslan av att inte

⁵⁷ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid



leva upp till de andra delägarnas förväntningar. Inställningen till arbetet och att vara driven att arbeta, även för det som inte är direkt ekonomiskt belönande, verkar därför enligt Gilson & Mnookin vara viktiga karaktärsdrag att leta efter vid nyanställningar, för att undvika *shirking* i firmor med en dela-lika modell.

Burrows & Black⁶⁰ har undersökt Australiens sex största revisionsfirmor vilka också är uppbyggda med ett partnerskapsystem. Deras forskning visar på att systemen innehåller starka drag av diversifiering vilket tyder på att delägarna generellt inte vill förlita sig på räntabiliteten från ett specifikt område eller kontor. En sådan slutsats stödjer, enligt Burrows & Black ett synsätt utifrån portfolioteorin men det fanns också starka tendenser till hantering av agencyproblem. Det var i alla firmor märkbara variationer i ersättning till etablerade delägare vilket talar för att firmorna är tvungna att införa incitament för att förbättra prestationer och minimera *shirking*. Fenomenet stödjer enligt Burrows & Black deras tidigare uppfattning om att agencyproblem blir värre då storleken på byrån ökar, vilket leder till en trend iväg från att dela lika.

2.3 Belöningsystem

Enligt Svensson & Wilhelmson⁶¹ existerar ett belöningsystem i alla organisationer. Det kan vara medvetet eller omedvetet, genomtänkt eller ogenomtänkt, systematiskt eller osystematiskt. Ofta växer det fram successivt och bygger på tradition, vidare är det en del av organisationens kultur. Begreppet belöningar är mångtydigt och olika personer laddar ordet på olika sätt. Det finns enligt Svensson & Wilhelmson inte någon enhetlig definition men Stora Synonymordboken innehåller följande synonymer: lön, vedergällning, vederlag, utmärkelse, uppmuntran, erkänsla, pris, premie, gratifikation, hittelön, ersättning samt remuneration. Inom inlärningspsykologin står belöningen för moroten i ”piskan och moroten”, enligt Arvidsson⁶². Antagandet är att belönat beteende repeteras. Det omvända, att bestraffat beteende inte upprepas är inte lika klart varför psykologer i ämnet väljer att inskränka bestraffning till utebliven belöning.

2.3.1 Syften med belöningar

Belöningar kan, enligt Arvidsson⁶³, i grunden ha tre huvudsyften; att rekrytera, behålla medarbetare samt att motivera till önskvärda prestationer. Svensson & Wilhelmson⁶⁵ tar upp syften såsom motivationsskapande och samhörighet. Enligt Arvidsson⁶⁶ är förhållandet mellan belöning och rekrytering samt bibehållandet av medarbetare förhållandevis klar hos företaget medan motivationsaspekten inte är fullt så klar. För företaget gäller det att sammanföra individens och företagets intressen. Det är just i den interaktionen som ett belöningsystem kan vara funktionellt genom att motivera den anställde till att utföra arbetsuppgifter som säkerställer företagets övergripande mål. Motivation är således ett viktigt begrepp som har kartlagts av flertalet forskare. (Vi kommer i kommande avsnitt att gå in närmare på motivationsaspekten.)

2.3.2 Former av belöningar

Belöningsystem i ett ekonomiskt perspektiv innefattar, enligt Arvidsson⁶⁷, alla olika typer av belöningar för en medarbetare i ett företag. Således innefattas inte bara incitamentsprogram såsom bonus och optionsprogram utan även grundlön, förmåner, varierande arbetsuppgifter och

⁶⁰ Burrows, G. & Black, C., (1998)

⁶¹ Svensson, A. & Wilhelmson, L., (1989)

⁶² Arvidsson, P., (2001)

⁶³ Ibid

⁶⁵ Svensson, A. & Wilhelmson, L., (1989)

⁶⁶ Arvidsson, P., (2001)

⁶⁷ Ibid



karriärs- och utvecklingsmöjligheter. Enligt Palm⁶⁸ finns det dock inget optimalt system utan belöningar måste anpassas efter situationen. Viktigt är dock, enligt Palm, att belöningsystemet stödjer affärsidén. Vidare är valet av belöningsystem en viktig strategisk fråga för företaget gällande rekrytering och bibehållande av personal, enligt Arvidsson⁶⁹.

Svensson & Wilhelmson⁷⁰ tar upp sociala och ekonomiska belöningar. Angående sociala belöningar talar de om att bli tagen på allvar, ha en bra arbetsgemenskap och att i någon mening tro att det som presteras kan leda till ett vettigt resultat är mycket viktigt för motivationen. De menar att ett bra arbetsklimat och arbetsglädje inte främst åstadkoms genom ett ekonomiskt belöningsystem. Däremot kan ett sämre ekonomiskt belöningsystem innebära ett avkall på arbetsglädjen och arbetsklimatet.

Belöningar kan grundas både på finansiella och icke-finansiella mått enligt Arvidsson⁷¹, även om belöningar grundade på icke-finansiella mått fortfarande är ovanliga. Dessa mera ”mjuka” mått har dock fått mer uppmärksamhet på senare år mycket tack vare de balanserade styrkortens utveckling. Att enbart använda finansiella mått som grund för belöning har börjat kritiseras mycket på grund av att den formen har en tendens till ett kortsiktigt perspektiv. Rappaport⁷² menar att många belöningsystem brister i det faktum att de inte stödjer företagets långsiktiga mål. Det finns dock vissa mätsvårigheter i att koppla belöningar till långsiktiga strategiska prestationer. Av naturen blir sådana utvärderingar mer subjektiva än kortsiktiga resultatmått som är av en mer objektiv karaktär.

En annan problematik enligt Arvidsson⁷³ är om individuella prestationer eller grupprestationer ska ligga till grund för belöning. En grund på individuella prestationer riskerar att gå miste om beteenden som baseras på gruppens bästa medan en grund på grupprestationer riskerar att individen tappar motivation då hans eller hennes prestation försvinner i mängden. Ett vanligt problem som diskuteras är det så kallade freerider-problemet. Problemet innebär att en eller flera individer kan utföra undermåliga prestationer men ändå erhålla samma belöning som de andra i gruppen. Ett sätt att tackla den problematiken är att ha dels en gruppbaserad belöning som avser gruppens prestation och en individuell belöning som avser den enskilda individens prestation. Kollektiv belöning har enligt Arvidsson varit framgångsrik i USA. Ett kriterium för att det ska fungera är dock att individen även har kontroll på att medarbetarna verkligen drar sitt strå till stacken vilket är problematiskt i allt för stora grupper.

2.3.3 Motivation

Individer kan enligt Arvidsson⁷⁴ styras av inre eller yttre faktorer. En individ som styrs av inre faktorer påverkas av en inre drivkraft, såsom stimulerande arbetsuppgifter medan en individ som styrs av yttre faktorer drivs av yttre belöningar likt lön och status. Frey hävdar enligt Arvidsson⁷⁵ att belöningen måste anpassas till hur individen vill belönas, annars riskeras en motsatt effekt. En individ som främst styrs av inre faktorer kan alltså under vissa förhållanden bli mindre motiverad av övervakning och monetär belöning.

⁶⁸ Palm, A., enligt Arvidsson, P., (2001)

⁶⁹ Arvidsson, P., (2001)

⁷⁰ Svensson, A. & Wilhelmson, L., (1989)

⁷¹ Arvidsson, P., (2001)

⁷² Rappaport, A., enligt Arvidsson, P., (2001)

⁷³ Arvidsson, P., (2001)

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ibid



Enligt Arvidsson⁷⁶ grundar sig Hertzbergs tvåfaktorteori på Maslows behovsteori och behandlar ämnet motivation i arbetslivet där han skiljer på hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är förhållanden på arbetsplatsen såsom lön och arbetsmiljö medan motivationsfaktorerna handlar om arbetsuppgifterna i sig. Hertzberg menar att båda faktorerna måste tillfredsställas för att en medarbetare ska vara motiverad till att utföra en uppgift. Ett tillfredsställande av endast hygienfaktorerna skapar alltså inte motivation och säger lite om hur en individ trivs på sitt arbete. Däremot kan en avsaknad av tillfredsställelse av desamma, såsom dålig ersättning för arbete, leda till att individen byter till en annan arbetsplats.

För samhällsutvecklingen finns det enligt Svensson & Wilhelmson⁷⁷ två betydande modeller, den liberala och den socialistiska. Målet för de bägge är ekonomiskt välstånd och rättvis fördelning, men hur de prioriteras skiljer sig. Den liberala modellen (ideologin) prioriterar tillväxt först och omfördelning sedan och den socialistiska vice versa. De två ideologierna skiljer sig gällande vad de tror får människan att arbeta mot gemensamma mål. Det liberala synsättet utgår från att individen presterar i den mån han får utbyte i form av pengar, varor eller tjänster, det vill säga individens egenintresse. I den socialistiska modellen förutsätts ytterligare drivkraft såsom solidaritet, kollektivism och gemenskap. Förespråkare för den liberala ideologin menar att den drivande kraften bakom samhällets utveckling är det privata initiativet, vinstintresset och konkurrensen. Således bör de personer som tar initiativen, riskerna och de krävande jobben belönas. Om sådana faktorer skulle utjämnas tas vissa av motiven för att anstränga sig bort.

2.3.4 Styrning med belöningsystem

Belöningsystem är ett i mängden av andra styrmedel som syftar till att styra individen till ett önskvärt beteende för företaget⁷⁸. Enligt Arvidsson⁷⁹ föreligger sambandet att om vi antar att belöningar styr vårt beteende, att belönade handlingar utförs, så beror företagets utveckling på vilka handlingar som belönas. Det gäller alltså för företaget att belöna de handlingar och beteenden som leder till en uppfyllelse av företagets mål och vilja. Vidare ska, enligt våra företagsekonomiska teorier, individer kunna påverka det som belöningen grundar sig på. Det sist nämnda är något som, enligt Arvidsson, ofta glöms bort. Till exempel är belöningar grundade på aktiekursen tveksamma ur ett sådant perspektiv eftersom det är svårt att bedöma den direkta påverkan på aktiekursen.

Arvidsson⁸⁰ menar att ett belöningsystem ska vara utformat så att individens påverkbarhet på företagets måluppfyllelse ska vara utgångspunkt för belöning. Återigen kan belöningen med fördel delas upp i en gruppdel och en individuell del som individen kan påverka genom sin insats. Det blir extra tänkvärdt med individuella belöningar i stora grupper eftersom ju större gruppen är desto svårare är det för individen att se hur hans eller hennes prestation bidrar till helheten. Det är alltså viktigt att, genom belöningssystemet, uppmuntra till beteende som leder till måluppfyllelse för hela företaget.

2.4 Uppsummering av referensram

Ett partnerskap definieras som relationen mellan kompanjoner som delar arbete, belöningar och risker som är relaterade till företaget. Ett partnerskap fördelar risker och kan erbjuda stordriftsfördelar. Det uppstår vissa restriktioner i ett partnerskap eftersom en delägare inte kan bestraffas eller belönas utan att det påverkar andra delägare. Vidare identifieras vikten av delegering och under vilka förhållande delegering kan ske.

⁷⁶ Arvidsson, P., (2001)

⁷⁷ Svensson, A. & Wilhelmson, L., (1989)

⁷⁸ Arvidsson, P., (2001)

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid



Vidare diskuteras de två ersättningssynsätten lika-delning och prestationsbaserad ersättning. Fördelar som framkommer med att dela lika är bland annat maximerat värde av humankapital, riskdiversifiering, specialisering samt ökad delegering. Kritik som identifierats är att systemet saknar incitament för prestation. Fördelar med prestationsbaserade system är bland annat ökade incitament för prestation och att det förhindrar *shirking* och *leaving*. Kritik som riktats mot systemet är mätsvårigheter och risk för manipulation. Vidare diskuteras systemen i aspekter kring portfolio- och agencyteorier. Portfolioteorin behandlar de potentiella fördelarna med diversifiering som advokater ges tillgång till när de går in i ett partnerskap. Agencyteorin behandlar de tre problemen som kan uppstå i och med att byrån delar lika, det vill säga *shirking*, *grabbing* och *leaving*.

I avsnittet om belöningar konstateras att ett belöningsystem existerar i alla företag. Vidare resoneras kring varför företag vill ha ett belöningsystem och tre huvudsyften framkommer, nämligen att rekrytera och behålla medarbetare samt att motivera till önskvärda prestationer. Efter det behandlas olika former av belöningar såsom sociala och ekonomiska belöningar. Svensson & Wilhelmson menar att faktorer som ett bra arbetsklimat och arbetsglädje inte främst åstadkoms genom ett ekonomiskt belöningsystem. Däremot kan ett sämre ekonomiskt belöningsystem innebära ett avkall på arbetsglädjen och arbetsklimatet. Icke-finansiella samt finansiella mått diskuteras även samt huruvida individuella prestationer eller grupprestationer ska ligga till grund för belöning. Ett annat viktigt fenomen som identifierats är freerider-problemet.

Vidare beskrivs hur motivation påverkas av belöningar, genom bland annat Hertzbergs tvåfaktorteori med hygien- och motivationsfaktorer. Svensson & Wilhelmson skriver om den liberala och den socialistiska ideologin som skiljer på drivkrafter som det privata vinstintresset och konkurrensen respektive solidaritet och kollektivism. Slutligen framkommer att belöningsystemet är ett styrmedel som syftar till att styra individen till ett visst beteende samt att det är viktigt att, genom belöningsystemet, uppmuntra till ett beteende som leder till måluppfyllelse för hela företaget.



3 Metod

Metod är ett systematiskt sätt att undersöka verkligheten på. Metodläran utgörs av en mångfald av föreskrifter om hur vi bör gå till väga i konkreta situationer, det vill säga att metodläran är normativ (den anger regler för tillvägagångssätt).⁸¹ Ett problem kan angripas på olika sätt, med olika metoder och ansatser. För att välja hur vi på bästa sätt ska lösa vår problemställning har vi gått igenom de alternativ i metodlitteraturen som vi ansåg relevanta för vår uppsats och valt de bäst lämpade. Kapitlet inleds med uppsatsens undersökningsmetod, undersökningsansats, urvalsmetod och datainsamling. Därefter följer en beskrivning av studiens genomförande och en utvärdering av densamma. Kapitlet avslutas med en sammanfattande figur över valda metoder.

3.1 Undersökningsmetod

Det finns enligt Holme & Solvang⁸² två olika angreppssätt vid insamlandet av primärdata; *kvalitativ* och *kvantitativ* undersökningsmetod. Syftet med vår undersökning är att kartlägga olika sätt att fördela vinsten i advokatbyråer, att undersöka vilka för- och nackdelar som upplevs samt att undersöka hur vinstdelningssystemet påverkar beteenden i byrån. Enligt Holme & Solvang⁸⁴ ska den kvalitativa metoden användas då syftet är att samla in information för att få en djupare förståelse av problemet som studeras. Vi vill få en mer ingående förståelse för vårt problem som vi endast kan erhålla genom djupare intervjuer med delägare på olika byråer. Backman⁸⁵ menar att en kvantitativ undersökning eftersträvar det allmänna och genomsnittliga och inte det unika. Vi ville inte uppnå det genomsnittliga utan snarare det unika och har således utgått från en kvalitativ metod. Det krävdes därför en flexibilitet i undersökningen som inte kunde uppnås genom enkäter med fasta svar som Backman⁸⁶ talar om gällande en kvantitativ metod.

Kvalitativa metoder är, enligt Holme & Solvang⁸⁷, till skillnad från kvantitativa metoder inte så formaliserade och strukturerade och insamlandet av information sker ofta på ett osystematiskt och ostrukturerat sätt såsom djupintervju eller intervjumall utan fasta frågor och svar. Vi behövde en möjlighet till öppna svar som kunde öka vår förståelse för hela problemet vilket vi erhöll genom intervjuer och möten med ett antal delägare på olika advokatbyråer i Sverige. Förfarandet ligger i linje med uppsatsens kvalitativa karaktär. Den kvalitativa karaktären gav oss en flexibilitet i frågeställningen då vi kunde korrigera och utveckla den allteftersom vi ökade vår kunskap inom området vilket ligger i linje med både Holme & Solvangs⁸⁸ och Silvermans⁸⁹ uppfattning om den kvalitativa undersökningsprocessen.

3.2 Undersökningsansatser

När kunskap ska produceras är det viktigt att fastställa vad kunskapen ska användas till. Syftet för undersökningen har en avgörande inverkan på vad som ska undersökas och hur.⁹⁰ Uppsatsen syftar till att undersöka vinstdelningsmodeller, beskriva för- och nackdelar som upplevs med respektive system samt att ta reda på vilka beteenden som vinstdelningssystemen orsakar. En

⁸¹ Andersen, I., (1998)

⁸² Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Backman, J., (1998)

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Silverman, D., (1997)

⁹⁰ Andersen, I., (1998)



förklarande undersökningstyp undersöker till exempel vilken effekt en viss typ av organisationsstruktur har på medarbetares arbetsmotivation eller vilka X är orsak till Y⁹¹. Eftersom vi bland annat undersöker orsak-verkan sambandet gällande system och beteende samt för- och nackdelar kan vi hävda att vi delvis har en förklarande undersökningstyp. Den förklarande undersökningstypen är enligt Andersen⁹² besläktad med det beskrivande syftet. Eftersom vi redogör för och beskriver existerande vinstdelningssystem kan det påstås att vi även lutar åt den beskrivande undersökningstypen. Enligt Andersen⁹³ är beskrivningen central i det beskrivande syftet, till skillnad från förståelse och/eller tolkning.

3.3 Urvalsmetod

Oavsett typ av undersökning måste information samlas in och registreras. Vilken information som ska samlas in bestäms efter den problemställning som undersökningen bygger på.⁹⁴ I vårt fall krävde problemställningen information från delägare i advokatbyråer då de är de som kan ge oss information om vilka för- och nackdelar som de upplever samt vilka beteende deras vinstdelningssystem leder till. Vidare anser vi att de även är bäst lämpade för att förklara hur det aktuella vinstdelningssystemet ser ut. Själva urvalsprocessen behandlade enbart vilka av alla delägare i svenskstationerade advokatbyråer som skulle vara målet för vår undersökning.

Enligt Holme & Solvang⁹⁵ finns det huvudsakligen två former av urval; sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval, där sannolikhetsurval baseras på slumpmässighet och icke-sannolikhetsurval inte gör det. Vår undersökning bygger på ett icke-sannolikhetsurval. Skälet till det är att vi behövde information från delägare som verkar i olika vinstdelningssystem för att kunna besvara vår problemställning. Vidare ansåg vi initialt att det skulle vara svårt att få delägare att ställa upp på en intervju som behandlade ämnet som kan vara av känslig karaktär för byråerna. Det första urvalet gjordes i medverkan med en advokat som både hade övergripande kunskap om vilka typer av vinstdelningssystem som olika byråer arbetade med samt kontakter som skulle öka våra chanser att få genomföra intervjuer. Utöver de delägare som förmedlades tog vi kontakt med ytterligare byråer för att öka vårt urval. De kontakterna söktes upp genom en genomgång av advokatbyråer där vi sedan valde att ta kontakt med dem som vi ansåg lämpliga för vår undersökning. I det flesta fall rörde det sig om managing partnern (fungerar som VD) som vi ansåg borde besitta den efterfrågade kunskapen. De som inte var aktuella i den andra urvalsprocessen var mindre byråer med mycket få delägare.

Vår urvalsmetod kan därför sägas vara en blandning av vad Holme & Solvang⁹⁶ benämner som ett kvoturval och subjektivt urval. Det är ett kvoturval i fråga om att vi försökt nå grupper av respondenter baserat på deras grundläggande typ av vinstdelningssystem, vilket vi fick hjälp att lokalisera. De respondenter som vi letade upp själva har en subjektiv urvalskaraktär då vi genom information på hemsidor avgjorde om de passade in i undersökningen. Det är, enligt Holme & Solvang, svårt att avgöra hur representativt ett sådant urval är för hela populationen. I en kvalitativ undersökning är dock inte det yttersta syftet att kunna generalisera vilket gör att den statistiska representativiteten inte står i fokus. Förfarandet går även i linje med McCrackens⁹⁷ åsikter, då han menar att avsikten i en kvalitativ intervju inte ligger i att kunna generalisera utan snarare i tillgång. Vårt syfte var att åskådliggöra och gå djupare in på problematiken kring området och få information från ett spann av byråer mellan de olika ytterligheterna av

⁹¹ Andersen, I., (1998)

⁹² Ibid

⁹³ Ibid

⁹⁴ Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ McCracken, G., (1988)



vinstdelningssystem. Därför ansåg vi att vårt val av urvalsmetod inte skulle försämra kvaliteten på undersökningen och var en godtagbar lösning med tanke på våra resurser.

Enligt McCracken⁹⁸ är en kvalitativ undersökning snarare intensiv än utbredd. Urvalet av respondenter ska således göras med det i åtanke. Den första grundregeln är att ”mindre är mer”. Det är viktigare att arbeta grundligare med få respondenter än ytligt med fler. För många undersökningar räcker det mer än väl med åtta respondenter. Vi har genomfört intervjuer på just åtta advokatbyråer. Skälet till antalet beror delvis på tillgång och delvis på att vi ansåg att området kring 8-10 intervjuer verkade passande.

3.4 *Datainsamling*

För att genomföra en lyckad informationssökning krävs insikt om olika typer av källor och metoder och vad som skiljer dem åt.⁹⁹ Den information som används i en undersökning brukar enligt Lekvall & Wahlbin¹⁰⁰ delas in i två olika grupper; primärdata och sekundärdata. Det betyder inte att informationen är av olika kvalitet utan det handlar om information som införskaffats i första eller andra hand.

Data som primärdata finns inte representerad tidigare utan måste införskaffas för det speciella ändamålet. Primärdata är den information som författaren själv producerar för det speciella ändamålet. Den kan vara i form av intervjuer, enkäter eller direkta observationer.¹⁰¹ I vår uppsats bygger primärdata på intervjuer. Således följer ett avsnitt om hur vi gått tillväga vid intervjuerna. Vidare diskuteras diskretion eftersom en del delägare uttryckt oro över att informationen skulle kunna spåras till dem och därefter diskuteras de sekundärdata vi använt oss av.

3.4.1 *Intervjuer*

Enligt Holme & Solvang¹⁰² är syftet med en kvalitativ studie att skapa värde och pålitlighet i informationen genom att införskaffa en djupare och mer omfattande kunskap om ämnet. För att samla in primärdata har vi huvudsakligen valt att fokusera på personliga intervjuer. Valet att använda personliga intervjuer beror på fördelen som åtnjuts med flexibilitet i intervjun, men även på grund av möjligheten att gå in på ett djupare plan och undersöka respondentens syn på viktiga frågor. Vidare valde vi personliga intervjuer på grund av förmånen med att utrymme ges för uttömmande svar.

Den långa intervjun är enligt McCracken¹⁰³ ett av de kraftfullaste och mest avslöjande verktygen i den kvalitativa undersökningen. Metoden ger en möjlighet att få en inblick i individens tankar och hur individen upplever sin omvärld. Initialt hade vi en viss teoretisk kunskap i ämnet då vi läste aktuella artiklar och forskningsrapporter i ämnet. Med den första advokaten som vi kom i kontakt med genomfördes en intervju som av Andersen¹⁰⁴ benämns informantintervju. I det läget fick vi möjligheten att själva observera problematiken med hjälp av en *informant* som hade direkt kunskap om det berörda området. I enlighet med Halvorsens¹⁰⁵ uppfattning om informantintervjun gav intervjun oss en klarare bild över problematiken i området och vilka frågeställningar som var intressanta. Vi fick här förklarat för oss lite mer ingående gällande de två ytterligheterna av vinstdelningssystem samt övergripande och tänkbara för- och nackdelar.

⁹⁸ McCracken, G., (1988)

⁹⁹ Lekvall, P. & Wahlbin, C., (1993)

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)

¹⁰³ McCracken, G., (1998)

¹⁰⁴ Andersen, I., (1998)

¹⁰⁵ Halvorsen, K., enligt Andersen, I., (1998)



Våra vidare intervjuer med delägare på olika byråer har genomförts med, vad Andersen¹⁰⁶ benämner som, en delvis strukturerad intervju. I den fasan hade vi en viss teoretisk och empirisk kunskap men var samtidigt öppna för nya synvinklar som den intervjuade kunde bidra med. Vi hade nu dock vissa områden som vi ville belysa varför vi utarbetade en intervjuguide. I enlighet med Kvaless¹⁰⁷ direktiv till en semistrukturerad intervju utformades guiden med ett antal huvudområden med tillhörande förslag till underområden. Om inte svaret på huvudfrågan täckte alla underfrågor utvecklade vi diskussionen med de underliggande områdena. Intervjuguidens utformning kan ses i figur 3.1 nedan. Enligt Kvale¹⁰⁸ kan intervjun öppnas med en fråga om en konkret situation. Vi inledde därför intervjuerna med att fråga respondenten om de kunde berätta lite om sig själva och byrån.

Figur 3.1: Intervjuguide

<p>1. Berätta lite om dig själv och byrån!</p> <p>2. Kan du förklara hur ert vinstdelningssystem ser ut?</p> <p>Bas Utvärdering av prestationer Intäkts- och kostnadsansvar Dolt eller transparent Processen vid ny partner</p> <p>3. Vilka fördelar upplever du med ert system?</p> <p>Andras system</p> <p>4. Vilka nackdelar upplever du med ert system?</p> <p>Andras system</p> <p>5. Vilka beteenden leder ert vinstdelningssystem till?</p> <p>Styrning Motivation Rekrytering Andras system</p> <p>6. Anser du att genomdrivandet av strategiska beslut påverkas av er modell?</p> <p>Investeringar Marknadsföring</p> <p>7. Anser du att du påverkas i ditt dagliga arbete av ert val av vinstdelningssystem?</p> <p>Specifika frågor till olika system:</p> <p>Dela-likamodell Freerider-problematik?</p> <p>Prestationsbaserad modell Upplever ni någon suboptimeringsproblematik?</p>

¹⁰⁶ Andersen, I., (1998)

¹⁰⁷ Kvale, S., (1996)

¹⁰⁸ Ibid



I två fall har telefonintervjuer varit nödvändigt då geografiskt avstånd samt tidsbrist hos respondenten inte tillåtit annat. Enligt Dahmström¹⁰⁹ kan telefonintervjuer vara en passande metod att använda sig av vid sådan problematik. Användandet av telefonintervjuer minskar risken för partiska svar eftersom den sociala kontakten mellan intervjuaren och respondenten minskar i förhållande till en personlig intervju. Det kan dock vara svårt att förklara eventuella otydligheter över telefonen då till exempel kroppsspråket inte kan kommuniceras över telefonen, vilket kan leda till att viktig information går förlorad. Vi var medvetna om den problematiken när telefonintervjuerna genomfördes men upplevde inte att missförstånd uppstod. Förfarandet kan dock ha medfört en lägre kvalitet på de två intervjuerna. Vid telefonintervjuerna användes samma intervjuguide.

3.4.2 Diskretion

Det kan finnas särskild information som personer inte vill att andra ska ha tillgång till. Vid hanterandet av sådan information är det därför viktigt att forskaren kan lova diskretion. Kravet på anonymitet, konfidentialitet och tystnadsplikt måste uppfyllas.¹¹⁰ Då vi tog kontakt med advokatfirmorna uppmärksammade vi att anonymitet (gällande byrån och således även person) var mycket viktigt för att vissa av advokatbyråerna skulle lämna ut den informationen vi eftersökte. Vi blev i några fall ombudda att skriva under sekretessavtal. Vi beslöt oss därför för att skriva en avidentifierad uppsats och inte specificera vilka byråer vi kontaktat eller var i Sverige intervjuerna gjorts. Enligt Holme & Solvang¹¹¹ måste tystnadsplikten följas strikt och det är viktigt att säkerställa att andra inte får reda på vem respondenten är. Det största bekymret för en del advokatbyråer verkar vara att de inte vill att information om vad just de har sagt ska komma ut, de vill inte att det ska kunna spåras. Det blir därför viktigt för oss att försäkra de respondenterna om deras anonymitet. Handlandet går i linje med Holme & Solvangs¹¹² påpekande om att det är viktigt att respondenterna kan lita på löftet om anonymitet.

För att fullt ut kunna garantera att respondenternas anonymitet bibehålls har vi valt att inte strukturera upp empiriavsnittet utefter vad varje respondent sagt då ursprunget skulle kunna härledas. Vi är medvetna om att en indelning enligt företag A, B, C och så vidare skulle öka relevansen och tydligare klargöra samband, men det är inte möjligt då det skulle vara lättare att fastställa vilket företag som yttrat sig. Av samma skäl har vi valt att återge empirikapitlet utan hänvisning till vem som sagt vad. Således är empirikapitlet helt fritt från fotnotter. I vissa fall lämnas det ut så pass mycket information om ett specifikt företag att det är möjligt, för någon som är väl insatt, att härleda vilket företag det talas om. Dessa gånger rör det sig om företag som valt att vara mer öppna med sin information.

3.4.3 Sekundärdata

Sekundärdata är den information som förekommer sedan tidigare och är insamlad eller skriven av någon annan. Det är viktigt att tänka på att de sekundärdata som avses användas undersöks så noggrant som möjligt, för att säkerställa att all data är användbar för just det egna syftet.¹¹³

Inledningsvis har vi valt att använda oss av forskningsartiklar och artiklar från tidskrifter för att tydliggöra bakgrunden till problemet. För att bygga upp problemdiskussionen har vi använt oss av forskningsartiklar och artiklar från tidskrifter samt viss information från inledande intervjuer. Vidare har vi använt sekundärdata för att erhålla en teoretisk referensram, där vi har samlat information om partnerskap, vinstdelning och belöning. De sekundärdata vi har använt oss av är

¹⁰⁹ Dahmström, K., (2000)

¹¹⁰ Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)

¹¹¹ Ibid

¹¹² Ibid

¹¹³ Lekvall, P. & Wahlbin, C., (1993)



litteratur, artiklar och rapporter som finns tillgängliga på Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg.

3.5 Studiens genomförande

I den inledande fasen av studien hade vi ett telefonsamtal med en advokat och delägare på en advokatfirma i Sverige. Här diskuterades vinstdelning i advokatfirmor i allmänhet samt det stora intresset för ämnet. Enligt Backman¹¹⁴ är det väsentligt att ta del av tidigare dokumentation inom området, innan det egentliga forskningsarbetet inleds. Nästa steg i vårt arbete bestod följaktligen i att skaffa information om ämnet för att lägga en kunskapsgrund. Det gjordes genom sekundärdata i form av artiklar och litteratur. Vid vårt första personliga möte med advokaten var vi väl förberedda och pålästa kring problemområdet.

Då vi efter det personliga mötet med advokaten hade fått en klarare syn på problemet utformade vi problemdiskussionen och problemformuleringen. Många forskare och vetenskapsteoretiker menar att problemformuleringssteget är det absolut viktigaste i forskningsarbetet¹¹⁵. Vi tog fasta på det och har lagt ner mycket tid på att utveckla problemet. Processen har pågått genom hela uppsatsskrivandet för att försäkra oss om att vi valt ett relevant och försvarbart problem. Efter inledandet av problemformuleringen började arbetet med den teoretiska referensramen som gick ut på att hitta relevant teori som kunde underbygga vårt problem. Vi har även fortlöpande lagt till nya delar till den teoretiska referensramen då empiriska observationer gjort oss uppmärksamma på, ett för oss, outforskat område. Därefter gick vi in på metodavsnittet, som vi placerat efter den teoretiska referensramen för att kunna diskutera de källor vi använt oss av. Kontinuerligt under arbetets gång har en diskussion förts med handledare Gunnar Rimmel som har guidat vårt arbete i rätt riktning.

Nästa steg i uppsatsen bestod i att samla information till empiridelen. Backman¹¹⁶ menar att det är viktigt att välja en procedur som förser forskaren med data som är relevanta för de frågeställningar som formulerats. Då vi tog kontakt med de företag vi valt var de flesta mycket positiva till området medan vissa andra var mycket svåra att få tag på. Vi inledde med att kontakta respondenterna via E-mail och om den kontakten misslyckades gick vi vidare med telefonsamtal och ytterligare E-mail. Vi valde formen personliga intervjuer eftersom det bäst lämpade sig för vårt syfte. I vissa fall var vi tvungna att genomföra intervjuerna över telefon då geografiskt avstånd och tidsbrist hos respondenten inte tillät annat. Några av respondenterna motsatte sig intervju eftersom de inte ville lämna ut sådan information, andra var mycket noga med sekretessen av informationen.

Vi genomförde ett antal intervjuer med delägare på advokatfirmor i Sverige. Intervjuerna spelades in på diktafon, samtidigt som vi skrev ner kortare anteckningar under tiden. Fördelen med att spela in intervjuerna är enligt Kvale¹¹⁷ att det går att återgå till dem gång på gång för att lyssna på dem igen för att uppfatta pauser och dylikt. Direkt efter varje intervju spelade vi upp intervjuerna och skrev ner informationen så ordagrant som möjligt. När alla intervjuer genomförts och skrivits ner sammanställde vi informationen kortfattat i ett stort Excel-dokument för att få en överblick över informationen. Utifrån den sammanställningen formades empiriavsnittet, med bakgrund i delproblemen. Sedan analyserades resultatet genom att empirin ställdes mot teorierna i den teoretiska referensramen. I och med analysavsnittet hade vi skaffat oss underlag för att dra slutsatser kring delproblemen och i sin tur huvudproblemet. Under studiens gång har många

¹¹⁴ Backman, J., (2000)

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Kvale, S., (1996)



tankar kommit upp som bland annat utkristalliserades i förslag till vidare forskning. Vidare tas våra egna tankar och reflektioner upp i ett avsnitt som vi valt att kalla diskussion.

3.6 Utvärdering av studien

För att kunna utvärdera kvaliteten på studien använder vi oss av två mått som Holme & Solvang¹¹⁸ benämner som validitet och reliabilitet. Vidare behandlar avsnittet eventuella mätfel som kan uppkomma samt problematiken som kommer från att vi intervjuar personer i ledande ställning. Slutligen görs en källgranskning med stöd i litteraturen av Holme & Solvang¹¹⁹.

3.6.1 Validitet och reliabilitet

För att avgöra trovärdigheten och kvaliteten på undersökningen används två mått, benämnda validitet och reliabilitet. Det är alltså, enligt Holme & Solvang¹²⁰, intressant att undersöka om några systematiska eller slumpmässiga fel finns vid utvecklingen av problemställningen eller vid insamlandet av information. Enligt Andersen¹²¹ innehåller validitetsbegreppet två andra begrepp; giltighet och relevans. Med begreppet giltighet avses den generella överensstämmelsen mellan vårt teoretiska och vårt empiriska begreppsplan. Relevansen säger något om hur relevant det empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för problemställningen.

Enligt Winter¹²² anger reliabiliteten i hur hög grad resultaten från en mätmetod påverkas av tillfälligheter eller hur säkert och exakt vi mäter det som vi faktiskt mäter – oavsett vad vi avser att mäta. Det innebär enligt Halvorsen¹²³ en strävan att se till att mätningarna inte innehåller otillförlitliga förhållanden. För att belysa reliabiliteten och dess relation till validitet ger Kirk & Miller¹²⁴ ett exempel med en termometer: En termometer som visar 82 grader varje gång den dyker ner i kokande vatten ger ett pålitligt instrument. En annan termometer kan ge värden över ett antal mätningar som varierar omkring 100 grader. Den andra termometern är då opålitlig, men relativt valid. Den första termometern är inte valid, men däremot fullständigt pålitlig.

Studien har utförts med en kvalitativ metod, vilket medför svårigheter att kontrollera reliabiliteten. Båda uppsatsskrivarna närvarade alltid vid de personliga intervjuerna, vilket medför att det funnits två personer som säkerställt att relevanta och korrekta frågor ställts under intervjuerna. Vid personliga intervjuer har diktafon använts, vilket kan bidra till högre grad av kvalitet. Kvale¹²⁵ menar att reliabiliteten kan påverkas av hur intervjuarna skriver ner och uppfattar intervjuerna. Efter intervjuerna skrev en av oss ner materialet. Därefter läste den andre igenom och kontrollerade att det stämde överens med den uppfattade verkligheten med intervjun. Skälet till förfarandet var att öka reliabiliteten, men den är således inte garanterad. Vid telefonintervjuerna fanns inte möjligheten att använda diktafon vilket medförde att intervjuaren tvingades anteckna under intervjun. Renskrivningen av anteckningarna genomfördes direkt efter intervjun, men viss kvalitetssänkning kan medföras då inte exakthet är möjligt. Förekomsten av systematiska fel i undersökningen ses som förhållandevis låg eftersom det rör sig om diskussioner som tillåter att respondenterna utförligt beskriver sin ståndpunkt. Ovanstående medför att vi anser att en acceptabel nivå av validitet har uppnåtts.

¹¹⁸ Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Andersen, I., (1998)

¹²² Winter, J., enligt Andersen, I., (1998)

¹²³ Halvorsen, K., enligt Andersen, I., (1998)

¹²⁴ Kirk J. & Miller, M., enligt Silverman, D., (1997)

¹²⁵ Kvale, S., (1996)



3.6.2 Mätfel

Orsakerna till att mätfel emellanåt uppstår vid en undersökning är många. Vanligtvis beror felet på missförstånd från respondentens sida. Så kallade instrument- eller intervjuareffekter förekommer också. Om respondenten är osäker och inte fullständigt övertygad om de svar denne ger kan det medföra att olika svar ges vid olika tillfällen, vilket medför låg reliabilitet.¹²⁶ I studien har vi ansträngt oss till det yttersta för att mötena ska vara så fria som möjligt från ledande inslag och oklarheter. Det ligger svårigheter i att veta om respondenten verkligen har tolkat frågorna så som vi avser. Urvalet av respondenter har fastställts genom samtal med en advokat på en byrå i Sverige, samt de företag vi själva tagit kontakt med för intervju. Eftersom vi inte haft någon kännedom om vem som besitter den ”rätta kunskapen” inom de olika advokatfirmorna och ej heller om denne person kan företräda de flestas åsikt inom företaget kan det finnas vissa mätfel i det avseendet.

Det ligger en viss problematik i att intervjua personer i ledande ställning som vi har gjort. Enligt Andersen¹²⁷ är det stor skillnad på att intervjua personer som har ungefär samma eller lägre status än en själv än att intervjua personer som har högre status. Han menar att det blir en skillnad från att utgå från den ”normala” intervjurollen. Personer i ledande ställning är vana att få uppmärksamhet och respekt, sitta i förhandlingar och diskutera och försvara sin åsikt. Det kan bli så att intervjupersonen blir auktoriteten och utgår från sin position och tar initiativet och pratar om det som intresserar honom. Intervjupersonen kan vara ovillig att låta intervjuaren styra samtalet. Eftersom vi var medvetna om situationen när vi gjorde våra intervjuer var vi noga med att se till att intervjupersonen inte gick långt utanför gränserna för det vi frågade om. Emellertid ställde vi frågorna som öppna frågor och ville ge respondenten en chans att utveckla och förklara kring frågorna, så det blev en viss avvägning för oss var vi skulle bryta.

Personer i ledande ställning har lärt sig att vara försiktiga och diplomatiska i sina uttalanden, enligt Andersen¹²⁸. De verkar motvilliga till att gå in på personliga åsikter och talar hellre om fakta. För oss innebär det att vi inte alltid kan få de ärliga och hårdare svar som vi ibland söker och det var viktigt att vi höll det i åtanke under intervjuerna. Vid intervjuerna har vi diskuterat de olika systemen med delägarna och ett möjligt tolkningsfel ligger i att respondenterna kan ha talat om poängsystem när vi ställde frågan gällande hybridsystem. Det hade vi i åtanke när vi ställde samman intervjumaterialet i empirin.

3.6.3 Källgranskning

Enligt Holme & Solvang¹²⁹ fås mestadels av den nödvändiga informationen som eftersöks via det källmaterial som finns för handen. Det innebär ett beroende av vilka källor som det finns tillgång till. Antingen så finns det många källor som väl passar till syftet, eller så finns det inte några källor som ger ett direkt svar på frågeställningen. Vid en källgranskning bör bland annat bestämning av ursprung beaktas. Frågor som upphovsman, när och var källan blev till, dess primära syfte samt hur vi fått tag på källan blir aktuella. Då vi gått igenom litteraturen som vi ansåg relevant för uppsatsen var vi noga med att inte använda oss av alltför gammal litteratur. Någon artikel var lite äldre än önskvärt, men vi ansåg att innehållet fortfarande var aktuellt och relevant. En artikel i teoriavsnittet om vinstdelning i partnerskap handlar om partnerskap i revisionsbyråer, men eftersom revisionsbyråerna till stor del är uppbyggda som en advokatbyrås partnerskap menar vi att artikeln troligtvis är applicerbar på advokatbyråer. Dock finns viss möjlighet att fallet ej är så.

¹²⁶ Lekvall, P. & Wahlbin, C., (1993)

¹²⁷ Andersen, I., (1998)

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Holme, I.M. & Solvang, B.K., (2001)



Vi sökte teorier kring ämnet vinstdelning, men insåg att det området inte täckte alla delar av intresse såsom exempelvis styrning och motivation. Eftersom vi begivit oss till ett område som är relativt outforskat finns det inte teorier som är perfekt anpassade till området. Trots att det inte renodlat är det vi söker efter ansågs ämnet ändå beröra viktiga aspekter. Således behövde vi söka oss till närliggande områden för att kunna få en översiktlig bild. För att få den här överskådligheten har vi behandlat området belöningsystem med hjälp av Controllerhandboken då vi anser att den ger en klar syn över området. Att tillägga gällande Controllerhandboken är att i vissa fall, gällande teorier av Hertzberg, Frey och Hofstede, finns inte hänvisning till vilken litteratur av dessa författare som använts. I dessa fall har vi angivit Arvidsson som källa, men angivit i texten att Hertzberg, Hofstede eller Frey återges av Arvidsson. Vidare saknas författare till några artiklar vi använt i problemdiskussionen. Vi hämtade informationen från Finanstidningen, Affärsvärlden och Dagens Industri genom databasen Affärsdata på Ekonomiska biblioteket i Göteborg och där stod inte författare angiven. I dessa fall hänvisar vi i vår uppsats till Anonym, rubrik, tidning och datum för publicering. Vi ansträngde oss för att hitta författare till artiklarna på respektive tidnings hemsida, men antingen behövdes medlemskap för att få tillgång eller så hade tidningen lagts ner.

3.7 Sammanfattning av valda metoder

Nedan i figur 3.2 presenteras en sammanställning av de metoder vi har valt för vår undersökning för att ge läsaren en överblick.

Figur 3.2: Sammanfattning av valda metoder

Metod	Huvudstudie
Undersökningsmetod	√ Kvalitativ
Undersökningsansats	√ Förklarande samt beskrivande
Urvalsmetod	√ Icke-sannolikhetsurval, blandning av kvoturval och subjektivt urval
Datainsamling	√ Primärdata – Personliga intervjuer samt telefonintervjuer √ Sekundärdata – Litteratur, forskningsartiklar
Utvärdering av studien	√ Acceptabel nivå av validitet, relativt få mätfel



4 Empiri

Nedan följer resultatet från våra intervjuer. Eftersom uppsatsen skrivs oidentifierad kommer inga källor att anges. Materialet kommer uteslutande från personliga intervjuer samt telefonintervjuer med delägare på olika advokatbyråer. Kapitlet är strukturerat efter delproblemen för att underlätta och klargöra inför den kommande analysen. Avsnittet inleds med respektive systems utseende och därefter följer delägarnas upplevda för- och nackdelar med det egna systemet. För att få en så stor kunskapsgrund som möjligt delger vi sedan läsaren information kring delägarnas åsikter gällande vinstdelningssystem som andra företag använder sig av. Slutligen presenteras beteenden som delägarna anser uppkommer i de olika systemen.

4.1 Systemens utseende

De vinstdelningssystem som vi har undersökt kan i princip delas in i tre huvudgrupper. Indelningen baseras efter vilka grundprinciper vinsten hos byråerna delas. Det gör att det finns system i de olika grupperna som inte är ”rena” former av den benämning som grupperna har tilldelats. På ena sidan finns True Partnership (TP) vilket i grunden baseras på att dela lika och på andra sidan, vad vi väljer att benämna, Stockholmsmodellen (benämns även som Helsingborgsmodellen och i dagligt tal som låda-i-låda) som i grunden baseras på den egna prestationen. Där emellan återfinns hybrider av de två grundsystemen som har inslag av poängsystem.

4.1.1 True Partnership

I sin renaste form är TP ett system där vinsten för delägarna delas helt lika oberoende av prestation eller andra mått. Ett sådant förfarande fanns i några av de TP som undersöktes men det fanns även avvikelser. Det fanns system som hade minimigräns i form av en lågt satt individuell budget, som skulle uppnås eller nästan uppnås, för att få ta del av full vinstandel. Det systemet hade även en bonusmöjlighet vid överträffande av en normalbudget eller något annat som är värt att premieras. Ett annat system hade förutom en årlig bonusmöjlighet även ventiler uppåt och nedåt för varaktiga och väsentliga avvikelser i nytta. Nyttan definieras både med finansiella mått som fakturering och mer subjektiva mått såsom goodwill för företaget och hur delägaren jobbat med interna uppdrag. Både bonusen och korrigeringarna användes dock sparsamt.

Alla TP i undersökningen hade någon form av lock-step variant där en ny delägare inte når upp till full ersättning förrän ett visst antal år. Tiden innan full ersättning erhålls varierade från två till tio år men snittet låg runt tre år.

4.1.2 Hybrider av systemen med inslag av poängsystem

Hybrider benämner vi de system som består av en mix av de två andra systemen. Här återfanns system som delade femtio procent av vinsten rakt av efter en TP modell. Resterande femtio procent delas upp efter genereringspoäng. Poängen erhålls genom lika värdering av fakturering och indragna uppdrag. Om en delägare drar in ett uppdrag och sedan delegerar det vidare erhåller den delägare som drog in uppdraget lika mycket poäng som den som utför arbetet. Vidare får den som drog in arbetet även poäng för det som en eventuell biträdande jurist utför åt den delägare som behandlar ärendet. Här finns en viss inflation av poäng, som dock är begränsad av regler gällande hur i många steg som delegering får ske och således generera poäng.



4.1.3 Stockholmsmodellen

Stockholmsmodellen återfanns dels i sin rena form, där alla delägare behåller sina egna intäkter och gemensamma kostnader delas på, dels som en variant på grundmodellen. Grundmodellen skiljer sig från poängsystem genom att ersättning endast grundas på de egna intäkterna och inte baseras på andra faktorer. Varianten av grundmodellen bygger på att alla delägare får intäkter från sitt eget arbete. Själva byrån anställer all övrig personal och står för alla kostnader i verksamheten och erhåller alla intäkter från biträdande jurister. Blir differensen mellan intäkter och kostnader positiv delas det ut lika till delägarna och om det blir negativt får alla skjuta till lika stor del för att täcka kostnaderna.

4.2 För- och nackdelar med det egna systemet

Under intervjuerna framkom många för- och nackdelar med olika vinstdelningssystem, både gällande det egna och andras system. I stycket som följer kommer åsikterna om delägarnas eget system att återges samt vilka för- och nackdelar som upplevs med systemen. Sammantaget ansåg alla delägare utom en att de verkade i det bästa systemet.

4.2.1 True Partnership

De främsta fördelar som ses i byråer med TP, och som tenderar att återkomma i alla de undersökta byråerna med det systemet, är ökade delegeringsincitament, kvalitetssäkring gentemot kund, och en ökad arbetsglädje och vi-känsla. Delegeringsincitament och kvalitetssäkring ses gå hand i hand då förfarandet leder till att rätt person, med avseende på kompetens, hanterar uppdragen vilket leder till en kvalitetssäkring för klienten. De undersökta byråerna menar att systemet leder till att en delägare aldrig har incitament att behålla ett uppdrag för egen vinnings skull, vilket därmed leder till att uppdragen alltid delegeras till den som är mest lämplig att utföra uppdraget. Den ökade arbetsglädjen beskrivs i ordalag som att det är roligare att jobba tillsammans, att de upplever en mer kollegial stämning och en minskad risk för missämja. Enkelheten i systemet och riskdiversifiering är andra fördelar som lyfts fram i många byråer. Med riskdiversifiering menas en trygghet då delägarna diversifierar sin risk på många delägare och att inkomsten jämnas ut över tiden. Ett exempel som en byrå tar upp är att det blir lättare att till exempel ta ut föräldraledighet utan att riskera att hela ens verksamhet faller ihop. Vidare ses systemet som en ökad möjlighet till tillväxt och ökad specialisering, vilket en del ser som en förutsättning för att hänga med i utvecklingen. Systemet skapar, enligt en del delägare, också en ökad vilja av att även arbeta med administrativa och icke direkt intäktsgenererande frågor såsom ledning och utbildning. Det ger också, enligt en delägare, möjlighet att tillvarata olika kompetenser, då olika delägare är duktiga på olika saker. Förfarandet medför en ökad effektivitet.

De främsta nackdelarna som framkom under intervjuerna med att vara i ett TP är att delägarna inte kan bestämma själva hur mycket de ska arbeta. Vidare anses prestationer över och under förväntningar kunna skapa oro i delägarkretsen, dock menar en delägare att det är hanterbart. Det anses dock finnas en potentiell sprängkraft på grund av olikheter i prestation. Om någon fakturerar mindre kan andra delägare titta snett på denne. Det kan dock samtidigt leda till att delägarna motiveras till att jobba mer på grund av grupptryck, så i viss mån ses det som en motivationsfaktor. Ett par delägare uttryckte ett behov av ventiler, i form av korrigerande av vinstandel både uppåt och nedåt, för att minska spänningarna och kan tänka sig att använda sådana i större utsträckning än idag då det finns tendenser till påfrestningar på systemet. Vidare menar några delägare att ett TP kräver att delägarna på lång sikt har en liknande prestationsnivå. Det blir därför viktigt med en selektiv rekryteringsprocess.

En delägare nämnde som största nackdel de stora spänningar som uppkommer i ett TP under sämre tider. Advokaten menade att det är svårare att vara generös i sämre tider. Vidare nämns



större overheadkostnader som en nackdel, det vill säga att ett TP är finansiellt tyngre att driva. Det krävs en hel del organisation och management som kanske inte finns i andra system.

4.2.2 Hybrider av systemen med inslag av poängsystem

I hybridsystem ses en nackdel i att det kan vara tungt för dem vars fakturering halkar efter. Dock påpekas att det fenomenet är värre i lika-delande advokatbyråer. De fördelar som ses med hybridsystem är att det ger en utjämnande effekt över tiden, tack vare att hälften av vinsten delas lika, vilket leder till en trevlig stämning. Samtidigt motiverar systemet till att sälja byrån genom den poängbaserade ersättningen, vilket anses motverka att delägare lutar sig tillbaka samt att ett sådant förfarande sprider sig i organisationen. Vidare anses de poängbaserade ersättningsgrunderna styra mot en organisk tillväxt. Systemet anses behålla delegeringsfördelarna som finns i ett TP, men samtidigt undvika de slitningar som kan uppstå av att dela lika. Att uppdrag delegeras till den mest lämpade säkerhetsställs genom att delägare får lika många poäng för ett uppdrag som han eller hon har delegerat som om delägaren själva hade utfört arbetet. En delägare menar att om det inte finns ett tillräckligt starkt varumärke så bör någon form av belöning för att dra in uppdrag finnas. Vidare ses det som viktigt att poängsystem är väldigt enkla att förstå.

4.2.3 Stockholmsmodellen

De stora fördelarna som framkommer av de byråer som arbetar med Stockholmsmodellen handlar om frihet och självständighet. Systemet tillåter att en delägare kan välja att jobba hur mycket eller lite som helst. Det uppstår därför enligt byråerna aldrig något bråk om pengar eller om hur mycket var och en har arbetat, vilket minskar slitningarna i partnerskapet. En byrå menar därför att de kan ha kul tillsammans och ha nytta av varandra utan att någon känner sig utnyttjad. De menar också att de slipper den sociala pressen från andra delägare att arbeta mycket. Vidare ser delägarna i byråerna sig som individualister och vill inte värdera varandra utifrån poäng och inte heller uppleva slitningar som de anser uppstå i ett dela-lika system. En delägare anser att den riskdiversifiering som antas uppnås genom att dela lika även uppnås i Stockholmsmodellen av upp- och nedgångar hos den individuella delägaren. Det handlar bara om lite längre cykler.

De delägare som är aktiva i en Stockholmsmodell nämner nackdelar som att det är svårt att växa i önskad takt och att systemet inte håller om advokatbyrån vill växa sig riktigt stor. Vidare upplever en delägare att systemet kan leda till att vissa "fuskar" i discipliner som de egentligen borde ha lämnat vidare. Ytterligare en brist som nämns är oförmågan att få resurser till gemensamma projekt som skulle ha varit bra för byrån, vissa satsningar görs ej och struktur saknas för marknadsföring eftersom intresset saknas och alla marknadsför sig själv i sitt eget nätverk. Vidare talas det om att det saknas starka incitament för att dra in uppdrag till byrån, alltså inte till advokaten själv. En annan delägare ser både för- och nackdelar i att det inte blir så mycket styrning men menar att de administrativa uppgifterna kommer i skymundan. Det talas även om att det är svårt att vara chef över delägarna då de själva ser sig som chefer i sin tur. En annan nackdel som upplevs i systemet är att det möjligtvis inte leder till de mest attraktiva uppdragen, bland annat på grund av storlek.

4.3 För- och nackdelar delägare ser med andras system

För att få en så stor kunskapsgrund som möjligt intervjuades delägarna om deras åsikter gällande vinstdelningssystem som andra företag använder sig av. Nedan följer för- och nackdelar som delägarna uppfattar gällande de andra systemen. Åsikterna baseras på tidigare erfarenheter i andra system, samtal med kollegor eller helt enkelt vad delägaren anser eller tror att systemet leder till.

4.3.1 True Partnership

De företag som inte har TP ser även de vissa fördelar med ett sådant system. De faktorer som kommer upp är synergieffekter och att det skulle vara möjligt att ta större uppdrag. Det anses av



en delägare kunna leda till att vinstdelen i genomsnitt skulle kunna bli större i ett TP. Vidare ses fördelar med att det är lättare att satsa på sådant som är nyttigt för hela byrån såsom marknadsföring och administration. Enligt en byrå är de medvetna om de fördelarna men det är ett pris de får betala för friheten i sitt arbete (i Stockholmsmodellen). Det ses också som enklare för dem som inte är så duktiga på att marknadsföra sig att överleva i ett TP. Det ses dock bara som en fördel på kort sikt för på längre sikt så förutsätter alla system att en delägare säljer. En byrå ser också en fördel med TP om byrån har ett starkt varumärke där uppdragen ”trillar in”. Då kan det vara olämpligt att belöna efter vem som fick kontakten med kunden.

Många delägare nämner nackdelen att systemet bidrar till lathet och att advokaterna blir tillbakalutade. Vidare talas det om att incitamenten för att dra in jobb till byrån minskar. Vissa menar att delägarna fortsätter ”sälja” byrån på grund av gruppsyck, men i slutänden sprider sig latheten. En delägare talar om att det är olika hur mycket varje delägare vill jobba och att det bidrar till friktioner om friheten inte finns. I ett TP innebär en överbetald delägare att någon annan är underbetald och dessutom blir det mycket mer bråttom att bli av med personer som bidrar lite till byrån då de ligger byrån till last med 100%. En delägare menar att risken ökar i ett TP eftersom det inte finns någon säkerhet i de andra delägarna, de kan gå vidare till en konkurrent när som helst. I en Stockholmsmodell skulle delägaren kunnat finna säkerhet i att bygga upp sitt eget namn. En delägare hävdar att ett ”rent” TP inte fungerar, det krävs ventiler uppåt och nedåt.

4.3.2 Hybrider av systemen med inslag av poängsystem

Delägarna hade inte så mycket åsikter kring just hybridsystem, utan det delägarna tyckte till om var poängsystem. Spontant kom det inte fram så mycket fördelar enligt de andra byråerna med hybrider. En delägare ansåg att det skulle kunna öka styrförmågan och en annan att det skulle kunna öka incitament för att utöka arbetstiden, dock påpekades att det visserligen kunde finnas nackdelar med att jobba mer. En delägare menade att de inte var intresserade av att införa det nu, men att det kan växa fram om några känner behov av det. Dock är förhoppningen att de slipper det.

Den främsta invändningen mot system med poängbaserat inslag ligger i värderingsproblematiken som skapas, vem ska bestämma, det blir diskussioner och det hävdas att utvärdering av kollegor inte är bra. Systemen blir avancerade, administrativa och det finns delade meningar om vad som är rättvist. Någon hävdar att det kanske går att styra mer men att det blir för mycket diskussioner medan en annan delägare menar att det blir felaktig styrning som leder till kortsiktiga ekonomiska beteenden och att det i grunden är riktigt fel. Vidare menar en delägare att genom att använda olika nycklar för att fördela begränsas beteenden till de uppsatta belöningsgrunderna och leder till oönskade effekter. Om till exempel belöningen grundas på att fakturera finns stor risk för konkurrens inom företaget om vem som ska ta uppdraget. Även om byrån delar lika på hälften så minskar incitamenten för att dela med sig.

4.3.3 Stockholmsmodellen

Majoriteten av de byråer som inte har Stockholmsmodellen anser att en sådan modell ger mer frihet och självständigt i och med att en delägare helt kan välja hur mycket han eller hon vill jobba. Enstaka byråer ser även en möjlighet att incitamentet för att jobba en timme extra ökar om hela intäkten tillfaller en själv. Vidare kan en delägare tjäna stora pengar i en Stockholmsmodell om denne är exceptionellt duktig. En byrå anser att det går att hålla nere kostnaderna mer i en Stockholmsmodell men anser samtidigt att det leder till att en byrå i det systemet inte utvecklas. En annan delägare ser att en Stockholmsmodell minskar risken för spänningar och att systemet är lättare att administrera med minskade centralkostnader som följd.



Den främsta nackdelen med Stockholmsmodellen är enligt de flesta de dåliga delegeringsincitamenten, att delägarna istället behåller uppdragen själva. Det leder i sin tur till lägre kvalitet då inte den som är mest lämpad utför uppdraget. En delägare menar att förfarandet säkert kan motverkas av ledningen men att det fortfarande blir mindre effektivt. Vidare nämns av många att det blir svårare att växa, utvecklas och genomföra strategiska satsningar. Svårigheterna kan uppstå genom att satsningar inte går igenom hos alla på grund av kostnadstänkande och icke långsiktighet. Av en delägare anses problemet kunna lösas genom att delägarna kommer överens om en större central kostnadspott men det största problemet ligger i att många antagligen inte gör det.

Det talas även om en kostnadsfixering och att viljan att minimera kostnaderna i så stor utsträckning leder till ältande. Några delägare nämner att systemet inte bidrar till samma lojalitet, att det är tråkigt att vara sin egen samt att det blir mindre vi-känsla. Vidare anses byråer med Stockholmsmodell ha en ökad risk för att gå miste om större företagstransaktioner och internationellt samarbete. En delägare hävdar att det är svårare att överleva en svacka i Stockholmsmodellen, vilket en annan delägare instämmer i som menar att frånvaro och dylikt drabbar mycket hårt i det här systemet. Det nämns att administrationen sopas under mattan, att det blir mycket ältande om smådetaljer, att det blir felstyrning på intäktssidan samt att systemet innebär större risk eftersom delägarna inte bryr sig om vad andra håller på med och således inte hjälper dem. Vidare nämns att en Stockholmsmodell kan ha svårare än ett TP att behålla duktiga biträdande jurister i nedgång samt att modellen i sig bidrar till färre biträdande jurister.

4.4 Beteenden i de olika systemen

Av de byråer som varit med i undersökningen är det de något större byråerna som ser systemen som ett styrmedel. En delägare menar att alla system ger upphov till beteenden och således är det styrning. De mindre byråerna har inte riktigt jobbat med det som ett styrsystem förutom i avseendet att öka delegeringen i verksamheten, till rätt person och nivå, men någon påpekar möjligheten att börja jobba mer med systemet som ett styrsystem. De delägare som kommer ur gruppen Stockholmsmodellen, ser systemet främst som ett system att fördela vinsten och inte som ett styrsystem. En delägare menar att han inte tror att det går att styra så mycket med Stockholmsmodellen. Kommande avsnitt inleds med en återgivning av åsikter gällande specifika egenskaper hos delägare i advokatbyråer. Det följs av åsikter kring beteenden som uppkommit under intervjuerna. En del av de beteenden som beskrivs har även beskrivits kort som för- eller nackdelar. Här går vi dock djupare in på sådana beteenden.

4.4.1 Delägarnas styrbarhet

Det finns en viss utmärkande egenskap hos advokatbyråer som bottenar i att byrån byggs upp av en grupp likar, fria företagare, och det kan vara mycket känsligt att ”knäppa någon på näbben”. En delägare är starkt övertygad om att det är svårt att styra advokater och en annan menar att det finns ganska många ”primadonnor” i och med att advokatycket är så pass självständigt. Det talas om att delägarna är individualister och ser sig själva som chefer. Således finns det ett antal chefer på varje arbetsplats och det kan vara svårt för en del att underordna sig någon. En delägare nämner att det finns ett problem i den här typen av organisation eftersom det finns väldigt många som är med och tycker om saker och ting. Delägaren jämför med att bara för att någon har aktier i Volvo kan de inte åka ut till Volvo varje dag och ifrågasätta. Delägaren menar att byrån tvingas gå mot att anonymisera delägandet. En annan delägare menar att de gått från konsensus till i större utsträckning att chefen bestämmer. En delägare har intryck av att om det råder bra stämning på byrån har delägarna förtroende för ledningen och låter således dem sköta byrån. Om å andra sidan delägarna inte är nöjda används vetorätter mer frekvent. Vidare talar en delägare om att i ärlighetens namn sägs det inte så lätt nej till dem som drar in mer pengar till byrån och är



viktiga för byrån. Det fungerar även omvänt då de som har få eller inga klienter inte har så mycket att säga till om.

4.4.2 Motivation

TP anses motivera delägarna främst genom två saker, gruppträck och glädje av gemensamt arbete. Gruppträcket diskuteras av ett flertal delägare, där strävan efter att inte vara sämst i klassen, att inte ligga till last för andra, ses som en motivationsfaktor. Glädje av att arbeta för att bygga något ihop anses också som en stor motivationsfaktor och en delägare är väldigt överraskad av styrkan i den kraften. Det anses stimulerande att hjälpa varandra, enligt en delägare, och det sporrar till att lägga ner mycket mer energi till att byrån som sådan går framåt, vilket anses ge utslag i vinsterna. Vidare anses systemet generera intressantare uppdrag och utvecklingsmöjligheter i form av specialisering, vilket även det ses som motiverande.

Motivationen i ett hybridssystem är enligt en delägare tudelad. En faktor är den utjämnande effekten som den del som delas lika ger, vilken är viktig för stämningen på byrån. Den andra delen som baseras på poäng ger motivation för att gå ut och sälja.

En delägare med Stockholmsmodellen anser att det behövs ett belöningsystem för att inte tappa incitament för dem som drar in mycket uppdrag. Delägaren menar att det är bättre att ha en press på sig att nå upp till ett visst antal arbetade och fakturerade timmar. Motivationen stärks av individen hela tiden ser sina intäkter varje dag. En delägare anser att systemet skapar en miljö där man kan ha kul och dra nytta av varandra utan att någon känner sig utnyttjad.

4.4.3 Delegering

Det finns en samstämmig uppfattning om vikten av att delegera uppdrag till den person som är rätt lämpad för ett visst uppdrag för att kunna erbjuda en kvalitet i verksamheten. Uppfattningen finns hos alla de intervjuade delägarna oavsett system men uppfattningen om vilka incitament som krävs för att uppnå en tillfredsställande delegering varierar. Som tidigare nämnts ser alla delägare som verkar i ett TP, eller i byråer med inslag av lika-delning, att faktumet att det inte finns några barriärer för att delegera är en av de största fördelarna med sådana system. De menar att deras system leder till att uppdragen alltid når den person som är bäst lämpad för uppdraget. Vidare menar delägare att de delegerat mindre om de verkade i ett system där det fanns incitament att behålla uppdragen själva. Det finns dock de som anser att det kan förekomma en viss, om än liten, delegeringsproblematik i sämre tider eller då en delägare inte har så mycket att göra. Ett sådant förfarande går tillbaka till att delägaren själv vill visa att denne bidrar mycket. Byråerna ser det därför som viktigt att föra diskussioner för att alla delägare ska se till byråns bästa.

I byråerna med Stockholmsmodell kan det enligt en delägare uppkomma ett visst ”fusk” med att delägare behåller ärenden själv som de skulle ha delegerat vidare. Det löser sig dock i längden på delägarmöten då det syns tydligt om någon har tagit ett uppdrag som han eller hon egentligen skulle ha delegerat. En annan delägare delger att det inte finns något incitament i systemet för att delegera vidare men att det fungerar förvånansvärt bra ändå och det inte ses som ett problem. Delägaren menar att individens önskan om att uppdraget ska skötas på rätt sätt, för att vara lojal mot målet att vara en fullservicebyrå, motiverar tillräckligt för att delegera vidare. Det finns dock en risk vid sämre tider. Även en delägare som är aktiv i ett TP anser att delegeringen skulle kunna fungera bra i en Stockholmsmodell, om rätt ledning fanns, men att det dock blir mindre effektivt.



4.4.4 Rörlighet

Med rörlighet menar vi risken att en delägare lämnar byrån för en annan byrå. Majoriteten av delägarna, oavsett system, ansåg att det är lättare att lämna en Stockholmsmodell än ett TP eftersom en delägare enkelt kan ta ”sin låda” och gå. Ett TP anses försvåra att lämna byrån för en annan byrå, på grund av att systemet bygger mer på arbete i grupp gentemot klienterna och att byrån anses sättas före individen. En delägare anser att målet med TP är att bli lite som ett spindelnät och då blir det svårare att se vad en delägare skulle kunna dra in för intäkter utanför byrån.

4.4.5 Icke direkt intäktsskapande arbete

Icke direkt intäktsskapande arbete syftar till beteenden kring de interna uppdrag som inte skapar direkta intäkter. Resultatet var samstämmigt gällande sådant arbete. TP har enligt alla delägare en mer positiv effekt jämfört med Stockholmsmodellen gällande arbeten såsom interna uppdrag, administration, ledning och utbildning. I hybrider där vinst även allokeras på basis av poäng anser en delägare att utbildning endast kan uppnås av volymer av uppdrag i verksamheten, vilket leder till att styrningen mot att få in uppdrag är viktigast för att öka kompetensen. Administrationen i ett sådant system kan lösas genom att ett par delägare delar på den biten för att sedan få ersättning från vinstpotten.

4.4.6 Variation i prestation

Med variation i prestation syftar vi till de beteenden som kan uppkomma, främst i system som delar lika, då delägars prestationer skiljer sig åt. De flesta av de tillfrågade har inte upplevt att freerider-problemet har drabbat deras byrå, till deras vetskap. Någon menar att var och en bidrar på sitt sätt, till exempel som rainmaker (delägare som *enbart* drar in uppdrag), ledning eller kunskap. Gällande variationer av intjäningsförmåga så anses det jämna ut sig över tiden i och med att delägarna jobbar i ungefär likadana cykler över sin karriär, vilket även andra delägare instämmer i. En delägare menar att det inte är någon säkerhet att vara delägare och om någon underpresterar leder grupptricket till att denne antingen bättrar sig eller slutar. Vidare talar han om att freerider-problemet har hänt och kommer att hända och att det beror på att advokater generellt har svårt för momentet av förödmjukelse i att marknadsföra sig själva. Han menar dock att det löser sig genom att den berörde inte vill se den dåliga statistiken månad efter månad och ej heller inte att andra ska få se den.

Om freerider-problemet skulle uppkomma i övriga byråer menar de flesta att en diskussion med vederbörande skulle vara den första åtgärden. Det talas även om att en selektiv rekryteringsprocess minskar risken. Vidare talar många delägare om att de måste acceptera systemet och någon menar att den uppfattningen bör föras vidare till nya jurister på byrån.

En delägare menar att det finns en risk att delägarna i ett TP förr eller senare ”smittas” av varandras lathet. Om en delägare börjar spela väldigt mycket golf tänker de andra att ”om han kan så kan jag”, vilket innebär att ”sjukan” sprider sig i organisationen. Lösningen är enligt delägaren att ha en transparent organisation där det blir klargjort vem som gör mycket eller lite. En annan delägare menar att risken för att spridning av freeriding ska inträffa ökar ju större bolaget är. Andra delägare menar att det inte finns utrymme för freeriding på grund av att det är ett roligt jobb och det finns många kunder. En annan menar att delägarna oftast är drivna personer som inte medvetet skulle gå ner i tid, utan att de snarare skulle sluta då. Delägaren medger dock att det vore ett problem om det börjar pratas om olika individers prestationer i korridorerna.



5 Analys

Kapitlet ämnar analysera den framkomna informationen från empirikapitlet genom att ställa informationen mot de teorier som beivrats i den teoretiska referensramen. Framställningen utgår från samma struktur som våra tre delproblem. Först diskuteras vilka olika typer av vinstdelningssystem som framkom i intervjuerna och hur de förhåller sig till teorin. Därefter kopplas olika upplevda för- och nackdelar med de olika systemen till teorin och avsnittet avslutas med en analys kring beteenden som upplevs i de olika systemen och hur beteendena är beskrivna i teorin. Förutom att empirin kopplas till teorin ställs även empiriska åsikter mot varandra.

5.1 Olika typer av vinstdelningssystem

Gilson & Mnookin¹³⁰ och Lenz & Mudrick¹³¹ behandlar en mängd olika varianter av vinstdelningssystem, även om de i grunden bara är baserade på de två grundsystemen, dela-lika och prestationsbaserat. Teorierna framlägger också möjligheterna till att blanda de två grundsynsätten genom att dela lika på en viss del och fördela resten baserat på prestation. I vår undersökning fanns alla de ovan nämnda möjligheterna representerade.

Dela-lika systemen benämns i branschen som TP och finns dels som de rena former som beskrevs i den teoretiska referensramen, där alla får lika stor del av vinsten och dels med inslag av prestationsbaserade ersättningar. Alla TP-systemen har dock inslag av, vad teorierna benämner som lock-step, där nya delägare stegvis går mot full vinstandel. Gilson & Mnookin¹³² ser en fara i för långa lock-step processer vilket inte verkar vara aktuellt i de undersökta byråerna då de flesta har en väldigt kort process, runt tre år. En del TP-system hade små inslag av prestationsbaserad ersättning i form av ökad vinstandel vid prestationer utöver det vanliga. Gemensamt var dock att sådan belöning var relativt marginell, hade restriktiva grunder och inte förekom i stor utsträckning vilket gör det svårt att avgöra vilken påverkan de får. Förfarandet tyder dock på en önskan om ventiler för att lätta på hotet om eventuella spänningar i systemet, liknande dem som identifierats av Gilson & Mnookin¹³³. Likt Burrows & Black¹³⁴ undersökning har TP-systemen starka diversifieringsdrag vilket enligt dem går i linje med portfolioteorin. Samtidigt visar ventilerna i systemen på det som Burrows & Black¹³⁵ menar; att agencyproblem leder till att byråer är tvungna att införa incitament för att förbättra prestationer och minimera risken för *shirking*.

Även om Gilson & Mnookin¹³⁶ och Burrows & Black¹³⁷ diskuterar möjligheterna till en kombination av de två huvudprinciperna är utformningen av sådana system och framförallt vad de leder till tämligen utforskat. Kombinationer fanns i vår undersökning i ganska stor utsträckning även om de prestationsbaserade inslagen i TP-systemen var av mindre storlek. Det fanns dock system som utformats som en blandning med lika stora inslag av prestationsbaserat och lika-delande. Även i de system som placerats i gruppen Stockholmsmodellen fanns det inslag

¹³⁰ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹³¹ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

¹³² Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹³³ Ibid

¹³⁴ Burrows, G. & Black, C., (1998)

¹³⁵ Ibid

¹³⁶ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹³⁷ Burrows, G. & Black, C., (1998)



av lika-delande, då de biträdande juristernas intäkter delades lika. Det fanns dock även vad Gilson & Mnookin¹³⁸ benämmt som ren kostnadsdelning.

Lenz & Mudrick¹³⁹ beskriver att prestationsbaserade system kan bygga på poäng, men i vår uppsats finns poängbaserad ersättning enbart representerat i hybridsystem där poäng enbart fås för indragna och utförda uppdrag. I de helt prestationsbaserade systemen i undersökningen (Stockholmsmodeller), behåller delägarna sina egna intäkter och är inte uppbyggda kring poängbaserade system. Teorierna kring system som Stockholmsmodellen är väldigt få då den största delen av teorin kring prestationsbaserade system inriktas på olika former av poängsättning eller utvärdering.

Frånvaron av mer komplicerade system med poängbaserad ersättning ligger i linje med många byråers uttryckta önskan om enkla och lättförstådda system. Det tillväxtmotiv för poängbaserade inslag som finns i hybrider av grundsystemen går dock i linje med Dunns¹⁴⁰ åsikter om att kompensationen ska reflektera byråns strategi och hur byrån värderar olika aktiviteter. Förfarandet med att dela vinstandelen på basis av dels grupprestation och dels individuell prestation utvecklas inte mycket i teorier kring vinstdelning men ses som en potentiell lösning som återfinns i Arvidssons¹⁴¹ tankar kring belöningar.

Belöningsteorierna beskriver, enligt Arvidsson¹⁴², en ökad användning av mjuka mått i kombination med finansiella mått. I undersökningen finns det inte någon byrå som använder mjuka mått i sina system i någon större utsträckning. Det verkar finnas ett stort motstånd till sådana mer subjektiva bedömningar i byråerna vilket ligger i linje med Rappaports¹⁴³ mening om mätproblematiken kring sådana mått. Vidare har det framkommit att delägare har svårt med att bli bedömda då de i grunden ser sig som likar och fria företagare. Enligt många delägare i undersökningen försöker byråerna skapa en uppbyggnad, mer likt ett traditionellt företag, och koppla ifrån ägarskapet och ersättningen, vilket anses mycket viktigt av Lenz & Mudrick¹⁴⁴.

5.2 För- och nackdelar med olika system

Avsnittet kommer att analysera de för- och nackdelar som framkommit i undersökningen genom att ställa dem mot den teoretiska referensramen. För- och nackdelar utgår både från vad delägare ansett om sitt eget system och vad de ansett om andra system. När det sistnämnda gäller kommer det att framgå av texten. Gällande hybridsystem kommer även åsikter analyseras som riktas mot rena poängsystem även om ett sådant system inte återfinns i undersökningen. Vi anser dock att åsikterna är intressanta då teorierna gällande prestationsbaserade system i hög grad behandlar den typen av system.

5.2.1 True Partnership

Vid undersökningen framkom fördelar i ett TP som ökad delegering, riskdiversifiering och specialisering. Det är fördelar som också ses som viktiga i teorin av bland annat Lenz & Mudrick¹⁴⁵ och Gilson & Mnookin¹⁴⁶. Speciellt diversifiering av risk poängteras som en

¹³⁸ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹³⁹ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁴⁰ Dunn, B., (1989)

¹⁴¹ Arvidsson, P., (2001)

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Rappaport, A., enligt Arvidsson, P., (2001)

¹⁴⁴ Lenz, K.R., & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)



grundläggande fördel av Gilson & Mnookin¹⁴⁷. Burrows & Black¹⁴⁸ menar att minimering av osystematisk risk i TP sker genom att minska inkomstvolatiliteten från kris av personlig natur och beroendet av specialisering vilket går i linje med delägares önskan om att sprida risken över olika specialistområden och även i tid över karriären. En fördel som inte direkt uttalats i teorin är den att det blir lättare för kvinnor att fungera i ett TP-system då de inte riskerar att förlora hela sin klientbas vid en eventuell graviditet med påföljande föräldraledighet.

Delägarna såg även stora fördelar i en ökad kvalitet i arbetet mot kund, en fördel som inte har belysts i någon högre grad i teorin. Det finns dock tecken även i teorin genom Cobb¹⁴⁹ när han menar att fokus på poäng eller liknande skadar kvaliteten mot kunden. Det är svårt att avgöra i vilken grad kvaliteten förbättras men det kan ändå fastslås att det är en fördel som upplevs starkt av delägare i TP-system. Den stora gemenskapen och vi-känslan som sågs som en fördel har inte heller utvecklats i någon högre grad i teorier om vinstdelning. Lenz & Mudrick¹⁵⁰ tar visserligen upp att den inre konkurrensen minskar och fokuseras utåt, men generellt hittas fördelen med gemensam drivkraft i belönings- och motivationsteorierna (se 5.3.1.).

Bra stämning är dock inte bara en fördel som ses i TP. Alla de intervjuade delägarna ser fördelar i just sina system med bra stämning och arbetsglädje eller att de slipper ältande om pengar. Dock tror de flesta att andra system, som de själva inte verkar i för tillfället, bidrar till sämre stämning och mindre arbetsglädje på grund av diskussioner om pengar. Uppfattningen ligger delvis i linje med Svensson & Wilhelmsons¹⁵¹ tankar när de menar att arbetsklimat och arbetsglädje inte främst åstadkoms genom ett ekonomiskt belöningsystem. Däremot kan ett sämre ekonomiskt belöningsystem innebära ett avkall på arbetsglädjen och arbetsklimatet.

Delägare som verkar i byråer med andra system än TP ser fördelar med synergieffekter, vilket belyses av Gilson & Mnookin¹⁵² och att det är lättare att satsa på investeringar (än i Stockholmsmodellen). Delägarna i TP-system har inte själva nämnt dessa fördelar, men däremot har de nämnt det som nackdelar i andra system, exempelvis som svårighet att få igenom satsningar i Stockholmsmodellen.

De främsta nackdelarna som framkom i TP är den begränsade friheten, delägarna kan inte själva bestämma hur mycket de ska arbeta och risken som finns för slitningar. Mindre frihet är även en av de nackdelar delägare i övriga system nämner gällande TP men det diskuteras inte i teorierna. Potentiella slitningar och spänningar i systemet då arbetsprestationen varierar diskuteras dock mer i teorin, främst genom Gilson & Mnookin¹⁵³ som identifierar risken för *shirking*, *grabbing* och *leaving*. Vidare menar Dunn¹⁵⁴ att om inte högpresterande belönas flyttar de till andra företag vilket går i linje med de ventiler som delägare nämnt ett behov av. Vidare anser många delägare att en förutsättning för att TP ska fungera är att prestationen hos delägarna på lång sikt är någorlunda jämn. Det krävs enligt delägare en hög selektivitet i urvalsprocessen av delägare vilket går i linje med Lenz & Mudricks¹⁵⁵ uppfattning. En delägare såg som största nackdel att det kan uppkomma stora slitningar under sämre tider vilket ligger i linje med Lenz & Mudrick¹⁵⁶ som menar att ekonomisk tillväxt är en förutsättning för att dela lika.

¹⁴⁷ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁴⁸ Burrows, G. & Black, C., (1998)

¹⁴⁹ Cobb, B., enligt CBLO, (2002)

¹⁵⁰ Lenz, K.R., & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁵¹ Svensson, A. & Wilhelmson, L., (1989)

¹⁵² Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ Dunn, B., (1989)

¹⁵⁵ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁵⁶ Ibid



5.2.2 Hybrider och poängsystem

Explicita för- och nackdelar med en kombination av systemen är få i teorierna, även om Gilson & Mnookin¹⁵⁷ inte ser några hinder för en sådan kombination. Vidare ser även Arvidsson¹⁵⁸ i belönings- och motivationsteorierna en kombination som en bra lösning för att få fördelar av båda systemen. Uppfattningen ligger i linje med den hos en delägare i ett hybridssystem som menar att genom systemet behålls delegeringsfördelarna som finns i ett TP, men samtidigt undviks de slitningar som kan uppstå av att dela lika. Vidare anses risken för att delägarna lutar sig tillbaka motverkas av poängsystemets styrning mot att sälja byrån vilket ligger i linje med Dunns¹⁵⁹ åsikter om behovet av sådana incitament.

Delägare i andra system är dock tveksamt inställda till ett hybridssystem. Kritiken mot hybridssystem utgår främst i en kritik mot poängslag och värderingsproblematiken som uppkommer och inte själva faktumet att systemet är tudelat. Teorin med bland annat Lenz & Mudrick¹⁶⁰ ser många svårigheter och nackdelar med ett poängsystem vilket går i linje med identifierade problem av delägare i andra system såsom vem som ska bestämma grunderna, att det blir diskussioner och kortsiktiga ekonomiska beteenden. Det finns även förespråkare för poängsystem i bland annat Dunns¹⁶¹ åsikter som nämndes ovan. Identifierade för- och nackdelar i teorin stämmer väl överens med de olika uppfattningarna hos de intervjuade delägarna även om en klar majoritet anser att nackdelarna överväger. Oavsett vinstdelningssystem är dock alla delägare motståndare till mer komplicerade poängsystem som har identifierats i teoriavsnittet.

5.2.3 Stockholmsmodellen

Fördelar med ett system likt Stockholmsmodellen är tämligen få i teorin då, som nämnts tidigare, teorin främst behandlar prestationsbaserade system i form av poängsystem. Undersökningen identifierade dock frihet och självständighet som viktiga, och för en del avgörande, fördelar med systemet. Delägare i olika system är även eniga om att systemet kan minska spänningar. En delägare i systemet menar att det även är det system där risk bäst minimeras eftersom individen inte är beroende av andra. Det gäller att minska sin egen risk genom att satsa på sig själv med marknadsföring och skapa kontakter. Gilson & Mnookin¹⁶² menar å andra sidan att systemet bidrar till minskad riskdiversifiering. Gilson & Mnookins åsikter stämmer överens med vad andra delägare menar om att det är svårare att överleva en svacka i Stockholmsmodellen. Graviditet eller sjukdom drabbar hårt i systemet eftersom ingen tar hand om uppdragen när delägaren är borta. Delägare i andra system ser fördelar som ökade incitament att arbeta mer eftersom delägaren själv behåller intäkten vilket ligger i linje med Burrows & Blacks¹⁶³ och Dunns¹⁶⁴ åsikter. Vidare diskuteras minskade centrala kostnader vilket i och för sig inte enbart ses som en fördel då det kan leda till utvecklade system. Det är en aspekt som inte behandlas i teorin.

Delägare aktiva i Stockholmsmodellen menar att de nackdelar som kommer i och med deras modell uppvägs av den stora fördelen i frihet (i jämförelse med TP). Både delägare som är aktiva i systemet och andra system ser svårigheter med att växa. Då kritiken i teorin gällande prestationsbaserade system främst behandlar poängsystem är nackdelarna med system likt Stockholmsmodellen få i teorierna varför även svårigheter med tillväxt inte diskuteras. En annan aspekt, som även kan härledas till tillväxt, är att incitamenten att dra in uppdrag till byrån är

¹⁵⁷ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁵⁸ Arvidsson, P., (2001)

¹⁵⁹ Dunn, B., (1989)

¹⁶⁰ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁶¹ Dunn, B., (1989)

¹⁶² Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁶³ Burrows, G. & Black, C., (1998)

¹⁶⁴ Dunn, B., (1989)



relativt små. Många ser hellre om sitt eget hus och marknadsför sig själv. Det medför att struktur anses saknas för marknadsföring och att det inte är någon som tar tag i det administrativa. Det ligger i linje med Lenz & Mudricks¹⁶⁵ åsikter om att system lika Stockholmsmodellen bidrar till att delägarna endast gör det som är bäst för dem själva och försummar att belöna tid som till exempel läggs på ledning. Utomstående identifierar problem såsom att det är svårare att utvecklas, vilket stöds i teorin av Lenz & Mudrick¹⁶⁶ som menar att systemet hindrar personer som vill utveckla verksamheten och att de på längre sikt förlorar sådana viktiga personligheter. En nackdel som nämns är att det kan bli så att vissa fuskar i discipliner som de borde ha delegerat vidare, vilket även är en fara som andra ser med systemet (diskuteras i 5.3.2).

5.3 Beteenden i olika system

Avsnittet kommer att behandla de beteenden som framkom i empiriavsnittet. De beteenden som kommit upp under undersökningen är hur prestationen påverkas av motivation, hur uppdrag delegeras, enkelheten i rörlighet, arbetet med icke direkt intäktsskapande arbete samt beteenden gällande variationer i prestation.

5.3.1 Motivation

Hertzberg grundar, enligt Arvidsson¹⁶⁹, sin teori på att både hygienfaktorer, liksom arbetsmiljö och lön, och motivationsfaktorer, såsom arbetsuppgifter, måste vara uppfyllda för att skapa motivation. Intervjuerna pekar på att motivationsfaktorerna ofta är uppfyllda, då yrket ses som intressant, även om den ökade specialiseringen och större uppdrag som anses möjliggöras av ett TP-system ger mer stimulerande arbetsuppgifter. Vidare kan det därför anses att hygienfaktorerna blir väldigt viktiga för advokatbyråer för att skapa motivation. Undersökningen tyder dock på att hygienfaktorerna, och därmed motivation, kan uppnås på olika sätt.

Alla delägare menar att det finns en motiverande effekt i deras system. Det finns en tro hos många som inte har ett system där vinsten delas lika att ett sådant system leder till tillbakalutande. Det krävs enligt dem extra belöning för dem som presterar mer. De som har TP anser dock att det finns en stor motivationskraft i att arbeta gemensamt och att det finns ett gruppträck som bygger på att individen inte vill vara "sämst i klassen". Det ligger även i linje med den syn som Gilson & Mnookin¹⁷⁰ har att en företagskultur som skapar en vilja att bli respekterad av andra kan leda till en minskad risk för *shirking*, ett beteende som kan antas ha sitt ursprung i bristande motivation. Det går även i linje med Svensson & Wilhelmsons¹⁷¹ syn på vikten av sociala belöningar. Uppfattningen hos delägarna i TP går därför emot Dunns¹⁷² och delägare i andra systems åsikter om att ett sådant system leder till låg prestationsgrad och att partners flyttar.

De prestationsbaserade systemen däremot ligger i linje med Dunns¹⁷³ åsikter att det krävs belöningar för att sporra de bästa till att arbeta och att det är motiverande att se sitt konto varje dag. Vidare finns en motivationsfaktor i att delägarna kan samarbeta utan att någon känner sig utnyttjad. De två olika synsätten på motivation har klara kopplingar till de motivationsteorier som, enligt Arvidsson¹⁷⁴, menar att individer motiveras av olika saker, så kallad inre och yttre

¹⁶⁵ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁶⁶ Ibid

¹⁶⁹ Arvidsson, P., (2001)

¹⁷⁰ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁷¹ Svensson, A. & Wilhelmson, L., (1989)

¹⁷² Dunn, B., (1989)

¹⁷³ Ibid

¹⁷⁴ Arvidsson, P., (2001)



motivation. Vidare kan paralleller dras till den liberala och socialistiska inställningen. Den liberala synen kan här ses som uppfattningen att motivationen tappas om inte ansträngningar belönas medan den socialistiska förespråkar drivkraften i kollektivism.

Motivationsteorierna behandlar inte en kombination av de två synsätten. Däremot menar Arvidsson¹⁷⁵ att en sådan kombination generellt kan vara en lösning på frågan om ersättning ska baseras på grupp- eller individprestation. Delägare med en sådan kombination anser dock att de motiveras av båda aspekterna.

Då alla delägare anser att det skapas motivation bland delägarna i deras system tyder det på att motivation, likt teorierna ovan menar, kan skapas med olika medel. Frey menar enligt Arvidsson¹⁷⁶ att hänsyn skall tas till hur en individ vill bli belönad. Det blir dock väldigt svårt i ett partnerskap på grund av det *budget-balancing constraint* som beskrevs av Narayanan¹⁷⁷. Det skulle därför vara svårt att belöna delägare på olika grunder då en ekonomisk belöning till en individ slår mot andra individers intäkter.

5.3.2 Delegering

Rose¹⁷⁸ inställning om vikten av att delegera uppdrag till den mest lämpade är en uppfattning som också tydligt kommer fram i de undersökta byråerna. Det finns dock en uppfattning att beteendet att delegera blir mer frekvent i ett TP. Det är många delägare som menar att de hade betett sig annorlunda om det fanns incitament för att behålla ärenden själv istället. Det finns dock Stockholmsmodeller som inte alls upplever problemet så starkt som de som inte har systemet upplever att det borde vara. Även om det finns delägare som menar att delegering även kan fungera i en Stockholmsmodell så menar många att det blir ett effektivare delegeringsbeteende i de byråer som har ett dela-lik system. Åsikterna ligger väl i linje med Lenz & Mudrick¹⁷⁹ som menar att system som delar lika har en bättre delegering. Det hybridsystem som undersöktes hade inga hinder för delegering då full poäng fås även för delegering varför det kan jämföras med ett TP gällande delegeringsbeteende.

Rose¹⁸⁰ menar att ett av villkoren för delegering är att den delegerande har mer än tillräckligt med egna uppdrag. Det verkar enligt undersökningen vara ett viktigt villkor då många delägare, oavsett system ser en fara i effektiviteten i delegeringsbeteendet när det är sämre tider och mindre att göra.

5.3.3 Rörlighet

Ett annat beteende som kan påverkas av systemen och som framkom under intervjuerna var rörligheten mellan byråerna. Några delägare talade om att TP har som en av sina funktioner att verka lite som ett spindelnät och där arbetet med klient utgår mer från gruppbasis. Det gör det svårare att se vilken intjäningsförmåga advokaten skulle kunna uppnå på egen hand. Fenomenet kan till viss del styrka Gilson & Mnookins¹⁸¹ antagande om att *firm specific capital* har en förmåga att minska riskerna för *grabbing* och *leaving* då det genom arbetet uppstår en avkastning på delägarens humankapital som inte givet kan kopieras utanför firman. Hur stor effekt *firm specific capital* har är svårt att avgöra men klart är dock att det finns en gemensam uppfattning om att det är svårare att röra sig från ett TP-system.

¹⁷⁵ Arvidsson, P., (2001)

¹⁷⁶ Ibid

¹⁷⁷ Narayanan, V.G., (1995)

¹⁷⁸ Rose, J.A., (2000)

¹⁷⁹ Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)

¹⁸⁰ Rose, J.A., (2000)

¹⁸¹ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)



Det finns dock enligt Dunn¹⁸² en fara i att TP-system gör att risken ökar för att duktiga delägare vill lämna byrån om de inte anser sig få tillräckligt med ersättning, en fara som även identifierats i undersökningen (se 5.2.1.).

5.3.4 Icke direkt intäktsskapande arbete

Enligt teorierna finns det en risk att prestationsbaserade system försakar aktiviteter som är bra för hela byrån då fokus sätts på individplan. Bland annat menar Cobb¹⁸³ att ledning av företaget, vilket skapar mervärde, försakas i system som endast fokuserar på intäktsskapande aktiviteter. Undersökningen ger en liknande bild då många anser att ett TP-system skapar en större entusiasm för interna uppdrag då ett sådant förfarande inte kostar delägaren i form av förlorade intäkter. Hybridsystemet pekar på att det finns en möjlighet att sköta de administrativa uppdragen genom en extra vinstdel som tillfaller dem som jobbar med ledning.

5.3.5 Variation i prestation

Ett av de mer omdiskuterade beteendena i teorin är risken för *shirking*, eller freeriders, i ett delaktiga system. I undersökningen framkom dock inte många tecken på att det upplevs som ett problem i de system som har ”rena” TP-system. Många menar åter att grupptricket är betydande (se 5.3.1) samt att det finns ett driv i dem som kommit så långt att de blivit partners, vilket förhindrar att någon skulle prestera mindre än sin förmåga. Gilson & Mnookin¹⁸⁴ menar dock att det är väldigt heroiskt att tro att beteendet inte kan uppkomma. Det finns också en uppfattning hos dem som har prestationsbaserade system att beteendet är ett problem. Vidare menar många av dem som har TP med ventiler i systemen att beteendet kan uppstå. Delägare från alla system menar också att prestationsbaserade system, likt Stockholmsmodellen kan minska negativa beteenden som *leaving*, vilka kan uppkomma på grund av variation i prestation. Det ligger i linje med Burrows & Blacks¹⁸⁵ åsikter gällande fördelar med prestationsbaserade system. Generellt verkar problem med *shirking* vara mer uppmärksammat på det något större byråerna vilket till viss del stödjer inslag i Arvidssons¹⁸⁶ belönings teorier och Narayanans¹⁸⁷ och Burrows & Blacks¹⁸⁸ vinstdelningsteorier om att det blir svårare att dela lika och basera belöning på grupprestationer när organisationen växer.

Delägare ser en öppen diskussion som en lösning om problem med *shirking* skulle uppstå. Teorin tar dock upp en del förebyggande åtgärder som inte kom upp i någon högre grad i undersökningen. Gilson & Mnookin¹⁸⁹ menar att en *shirking* i form av att bara göra sitt jobb utan större engagemang är svår att upptäcka varför företagskulturen blir viktig för att skapa en intern kontroll hos delägaren själv genom en vilja att bli respekterad.

5.4 Sammanfattning av analys

Sammanfattningsvis visar analysen att teorierna kring olika system och vilka effekter det ger är uppbyggda kring olika ytterligheter och inte blandningar av systemen. Verkligheten som det framstår i undersökningen ger en mer nyanserad bild där systemen tar in delar från olika teoretiska system, om än av skiftande betydelse.

¹⁸² Dunn, B., (1989)

¹⁸³ Cobb, B., enligt CBLO, (2002)

¹⁸⁴ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁸⁵ Burrows, G. & Black, C., (1998)

¹⁸⁶ Arvidsson, P., (2001)

¹⁸⁷ Narayanan, V.G., (1995)

¹⁸⁸ Burrows, G. & Black, C., (1998)

¹⁸⁹ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)



Teorierna ger, och främst då genom Gilson & Mnookin¹⁹⁰, en bild av att ett TP-system är att föredra om eventuella problem med ett sådant system kan minimeras. Även undersökningen ger en sådan bild då de flesta delägarna verkar vara på det klara med de fördelar som ett TP kan ge, men att systemet modifieras för att minska slitningar som kan uppstå. Sådana slitningar går i samma linje som Gilson & Mnookins¹⁹¹, *shirking*, *grabbing* och *leaving*. Även de som har Stockholmsmodellen är på det klara med vilka fördelar ett TP skulle kunna ge för byrån i stort men det verkar som frihet i arbetet är en viktig komponent som inte har identifierats och diskuterats i teorin.

Teorierna identifierar olika synsätt gällande vad som skapar motivation vilket stämmer väl överens med delägarnas skilda åsikter kring hur motivation skapas i respektive system. Vidare framhäver delägarna ett ökat delegeringsbeteende i TP-system vilket ligger i linje med Lenz & Mudricks¹⁹² åsikter. Teorin beskriver att TP-system kan öka risken för att en delägare vill lämna byrån om de känner sig underkompenserade, men att systemet samtidigt försvårar ett sådant beteende. Det stämmer väl överens med uppfattningen hos delägare. Vidare anses engagemanget gällande icke intäktsskapande arbete öka när vinsten delas lika vilket även antyds i teorin. Teorin identifierar *shirking* som en potentiell fara vilket stämmer överens med det empiriska resultatet.

¹⁹⁰ Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., (1985)

¹⁹¹ Ibid

¹⁹² Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., (1990)



6 Slutsats och Diskussion

Kapitlet ämnar summera upp och dra slutsatser kring våra delproblem, vilka i sin tur ger oss ett svar på vårt huvudproblem. Inledningsvis diskuteras delproblemen i den i inledningen uppställda ordningen. Därefter diskuteras hur delproblemen besvarar vårt huvudproblem. Vidare följer en diskussionsdel där vi för in våra egna åsikter och reflektioner kring resultaten. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Våra tre delproblem behandlade olika typer av vinstdelningssystem, vilka för- och nackdelar som upplevs med de olika systemen samt hur systemen påverkar beteenden i byrån. Tillsammans ger svaren på delproblemen en bild över vårt huvudproblem, hur advokatbyråer påverkas av sitt vinstdelningssystem. Avsnittet avslutas därför med ett stycke om hur slutsatserna kring våra delproblem ger oss svar på vårt huvudproblem angående hur vinstdelningssystemen påverkar en advokatbyrå.

6.1.1 Delproblem 1

Hur kan olika typer av vinstdelningssystem vara utformade hos advokatbyråer i Sverige?

De undersökta byråerna representerade väldigt skilda system. Undersökningen innehöll byråer med rena former av dela-lika, benämnda TP, och rena former av prestationsbaserade system främst benämnda Stockholmsmodell, där delägaren behåller sina egna intäkter för uppdragen och endast gemensamma kostnader delas.

Majoriteten av systemen hade dock element som frångick de rena formerna. Många av dem som hade ett TP-system hade också små inslag av prestationsbaserad ersättning. Inslagen var av en ganska marginell art, men tyder dock på en uppfattning av ett behov av ventiler för att minska spänningar i systemet. I de prestationsbaserade systemen återfanns förutom rena former även inslag av lika-delande.

System återfanns också som innebar en femtio-femtio blandning av de två ytterligheterna. Femtio procent av vinsten delades lika medan resterande del baserades på prestation baserat på indragna och utförda uppdrag.

Alla de TP-baserade byråerna hade ett inslag av lock-step mot full vinstandel som dock hade en tämligen kort tidshorisont. De flesta låg runt ett par år och systemet med längst lock-step uppgick till tio år.

Alla system eftersträvade en enkelhet. Poängbaserade system ansågs av många skapa mätsvårigheter och felstyrning och återfanns endast i en byrå men då av enkel art. Avsaknaden av mer komplicerade poängbaserade system är tydlig. Vidare återfinns endast enstaka inslag av belöning baserad på mjukare, mer subjektiva kriterier för vinstdelningen och undersökningen visar på en stor misstro till sådana subjektiva bedömningar.



6.1.2 Delproblem 2

Vilka för- och nackdelar upplever delägare med de olika vinstdelningssystemen?

De största fördelarna som upplevs med TP-system är ökad delegering, kvalitetssäkring mot kund samt ökad arbetsglädje och vi-känsla. Andra fördelar som ses med system med TP karaktär är en trygghet som uppstår på grund av den diversifiering av risk som uppstår i ett TP-system. Vidare ger TP möjlighet till en större specialisering. Nackdelar med systemet handlar om en begränsad frihet i arbetstider och en risk för spänningar i systemet. Även om delägare med rena TP-system inte upplever problemet som stort så verifieras risken för spänningar av faktumet att många med TP-system har ventiler i systemet för att undvika slitningar vilket pekar på att det är en nackdel som kan uppstå i systemet.

Fördelarna med prestationsgrundade system i undersökningen (Stockholmsmodeller) är centrerade till den frihet som systemet ger gällande hur mycket en delägare vill jobba. Vidare anses inte de spänningar uppstå som diskuterades ovan gällande TP-systemet. Nackdelarna är enligt samstämmiga uppgifter få incitament för delegering av uppdrag och för beteenden som är fördelaktiga för hela byrån och inte bara för individen. Vidare anses systemet skapa svårigheter i gemensamma och långsiktiga satsningar vilket skapar en svårighet att växa organiskt.

Hybrider av systemen anses kunna ge fördelarna från båda ytterligheterna i form av mindre spänningar, men samtidigt tillvaratagande av trygghet och delegering. Motståndet från delägare med andra system baseras främst på en poängbaserad grund för vinstdelning då det anses skapa felaktiga beteenden och mätsvårigheter.

Av intresse är att alla delägare, med ett undantag, menar att det system som de idag arbetar i är bäst. Vidare anser samtliga att deras system leder till mindre diskussion om pengar.

Generellt är alla delägare mer eller mindre medvetna och samstämmiga om potentiella för- och nackdelar med olika system. Av de samlade fördelarna med ett TP är det en övervägande del som ser fördelar för byrån i sig i form av ökad delegering, kvalitet i uppdragen, tillväxtpöjligheter och satsningar för byrån samt en trygghet genom diversifieringen av risk. Det som leder många iväg från ett rent TP är de spänningar som kan uppstå på grund av varierande prestationer samt risken för tillbakalutade delägare. Även de som arbetar i Stockholmsmodellen ser stora fördelar för byrån i stort med ett TP-system, men i deras fall väger friheten väldigt tungt vilket gör att den prioriteras.

6.1.3 Delproblem 3

Hur påverkar systemet beteenden i byrån?

Alla systemen anses motivera delägarna till att prestera, dock på väldigt olika grunder. TP-systemen anses motivera genom grupptryck och glädje av att samarbeta medan delägare i prestationsinriktade system anser att det krävs belöningar för dem som presterar mer. Förespråkare för kombinationer av systemen anser att motivation uppnås genom att båda aspekterna ovan tillfredsställs. Det är omöjligt att avgöra vilket system som har störst påverkan på motivationen, om det nu är någon skillnad. Vad som kan klarläggas är dock att ingen förespråkare för något av de undersökta systemen uttrycker en känsla av bristande prestationsgrad på grund av det valda systemet.

Undersökningen tyder på att TP-system och system där det inte finns något egenvärde av att inte delegera medför ett positivt delegeringsbeteende. Även om tecken tyder på att delegering kan



fungera bra även i prestationsbaserade system så tyder undersökningen på att det dock blir mindre effektivt. Delegeringsbeteendet anses överlag bli sämre i sämre tider.

Även om incitamenten för *grabbing* och *leaving* kan vara större i ett TP finns det en samstämmig uppfattning om att det är svårare att röra sig från ett TP-baserat system. Det beror på att klientrelationerna är mer sammanblandade och intjäningsförmågan utanför byrån är oklarare. En Stockholmsmodell är mer uppdelad gällande klienter vilket gör det enklare att ta "sin låda" och gå.

Icke direkt intäktsskapande arbete, såsom utbildning, ledning och interna uppdrag tenderar att påverkas positivt av ett TP-system. Det är många delägare oavsett system som anser att det blir svårt att få delägare att lägga ner tid på dylika uppdrag om vinstdelningen endast baseras på prestation i form av fakturerade timmar.

Freerider-beteende eller *shirking* upplevs inte som ett problem i de system som har TP. Dock pekar faktumet att många TP-system har inslag av belöningar till dem som presterar mer och bestraffningar för dem som inte når upp till förväntad nivå på att ett sådant beteende kan uppstå i ett TP-system. Prestationsbaserade inslag anses kunna minska negativa beteenden som har sitt ursprung i variation i prestationer.

6.1.4 Huvudproblem

Hur påverkar vinstdelningssystemet en advokatbyrå?

Tillsammans ger de tre delproblemen oss svar på vårt huvudproblem. Delproblem ett identifierade vilka system som framkom i undersökningen, vilket var grundläggande för att kunna få svar på hur olika system påverkar en byrå. Påverkan på byrån innebär i vår undersökning, vilket framkom i problemställningen, vilka för- och nackdelar som systemen upplevs generera samt vilka beteenden som uppstår. Den påverkan besvarades genom att besvara delproblem två, gällande för- och nackdelar och delproblem tre, gällande beteenden i byrån. Således gav oss delproblem ett en grund för att genom de två sista delproblemen besvara vårt huvudproblem.

Sammanfattningsvis framkom det i undersökningen att de olika vinstdelningssystemen som undersöktes innehöll många olika varianter och det återfanns en stor skillnad mellan ytterligheterna. De olika systemen påverkar byrån genom de skilda för- och nackdelar som systemen genererar, vilka har beskrivits i 6.1.2. Vidare visar undersökningen på att beteenden i byrån påverkas av olika system, vilket beskrevs i 6.1.3.

6.2 Diskussion

Under undersökningens gång framkom många tankar och åsikter kring ämnet vinstdelningssystem i advokatbyråer och de effekter som de medför. Avsnittet ger oss en möjlighet att uttrycka dessa egna reflektioner kring det berörda området och våra slutsatser samt ett tillfälle att sätta ord på indikationer som vi upplevt i kontakten med delägare. Diskussionen är uppbyggd kring delproblemen men eftersom många av för- och nackdelarna är förknippade med beteenden kan diskussionen i vissa fall gå över de givna rubrikerna.

6.2.1 Delproblem 1

Teorierna som vi har fördjupat oss i gällande vinstdelning täcker mer eller mindre de olika former av vinstdelning som framkommit i vår undersökning. Generellt ger dock undersökningen en mer nyanserad bild, där det finns få "rena" former av systemen. En del teorier behandlar till stor del poängbaserade system medan avsaknaden av, och misstron mot, sådana system i vår undersökning var stor. Om det grundar sig på den strävan mot enkelhet som alla verkar



eftersträva eller en bristande erfarenhet och kunskap om olika poängsystem är svårt att säga. Undersökningen visade trots allt på att poängsystem inte nödvändigtvis behöver vara komplicerade.

Som nämndes ovan beskriver teorierna föga olika mixar av systemen. Det gör att effekterna av en sådan mix inte heller är beskriven i teorierna. Som tidigare nämnt hade många av de undersökta byråerna, med TP-system i grunden, små inslag av prestationsbaserad ersättning och system återfanns också som hade lika stor del av ersättningen baserad på lika-delande och prestation. Hur stor inverkan de små inslagen av prestationsbaserad ersättning, det vill säga ventilerna, har på systemet som helhet är svårt att dra några slutsatser om. Det blir därför enligt oss även svårt att avgöra hur mycket av de fördelar som ett dela-lika system innehar som försvinner ju större de prestationsbaserade inslagen blir. Många av de prestationsbaserade inslagen i TP-system anser vi dock mest verka fungera som en psykologisk ventil för att slippa slitningar snarare än medvetna incitament för att styra verksamheten. Ventilerna ger dock en antydning om att det är väldigt svårt att ha ett ”rent” TP.

Vi anser att undersökningen även gav en bild av att många byråer går mot en mer traditionell syn på uppbyggnaden av organisationen där det finns en tydligare central ledning och där delägarnas ägande blir mer anonymiserat. Vi anser att det är en förutsättning för att byråerna ska kunna styras i önskvärd riktning och stå upp mot konkurrensen i branschen. Det verkar dock som att det finns en stark tradition i yrket av att vara sin egen, en fri företagare, varför i en del fall en ökad tillväxt och styrförmåga åsidosätts för friheten i arbetet.

6.2.2 Delproblem 2

Åsikterna i teorin kring för vilka fördelar som överväger i de olika systemen är väldigt skilda, och så är enligt oss även situationen i de undersökta byråerna. Undersökningens resultat gällande för- och nackdelar med olika system stämmer enligt oss dock väl överens med Gilson & Mnookins avhandling gällande fördelar och risker med ett TP-system. Likt undersökningen menar de att ett dela-lika system är mest fördelaktigt för byrån som helhet om systemet fungerar effektivt, utan för stora problem med spänningar. Undersökningen visar på att de flesta ser många gemensamma fördelar med att dela lika. Samtidigt verkar de agencyproblem som Gilson & Mnookin identifierade göra att sådana spänningar ibland anses behövas lättas med prestationsbaserade inslag. Även vi ser TP som ett optimalt system så länge det kan undvika de spänningar som kan uppstå. Det verkar dock inte alltid fungera i praktiken. Det förefaller vara en förutsättning för ett TP att delägarna presterar på lika hög nivå, sett över en längre period. En sådan förutsättning kan givetvis vara väldigt svårt att garantera.

En, enligt oss, viktig aspekt gällande fördelar med ett TP-system är den om kvinnors chans att bli delägare. Det blir förödande för en kvinna att ta mamaledigt i en organisation där hela intjäningsförmågan ligger i den egna klientstocken. Vi anser därför att ett TP-system där klienten inte bara är kopplade till en individ närmast är en förutsättning för att få in mer kvinnor som delägare.

Att alla delägare menar att just deras system är bäst och leder till minst ältande om pengar tyder på att diskussion om pengar kan uppstå i alla system, eller möjligtvis att det kan undvikas i alla system. Många av delägarna har varit aktiva i andra system vilket gör åsikterna intressanta. Vi ifrågasätter därför om det verkligen är vinstdelningssystemet som bidrar till arbetsglädjen och mindre diskussioner om pengar som anses finnas på alla byråer. Vi anser att fenomenet snarare tyder på att det är en ledningsfråga och något som måste uppmärksammas i alla system.



Att alla trivs med sitt system pekar även på det som Prescott diskuterade i inledningskapitlet, att det inte nödvändigtvis finns ett bästa system. Vilket system som passar beror enligt vår uppfattning från intervjuerna på de människor som är delägare, vilka mål de har med byrån, vilka förutsättningar som finns och vilka fördelar som prioriteras. Det är enligt oss mycket beroende på vad byrån vill uppnå. Om en byrå vill växa och skapa en fulländad fullservicebyrå med en hög grad av specialisering får det inte finnas några hinder för delegering av uppdrag. Vidare blir interna uppdrag som ledning och styrning vitala då företaget växer varför systemet då måste tillhandahålla en miljö där kvaliteten i sådant arbete inte går förlorad. Sammantaget blir alltså ett TP-system en grundpelare i byråer med sådana mål.

Även om ett TP-system styr mot ökad delegering och samarbete så kan enligt oss en starkare styrning mot mer explicita beteenden uppnås med inslag av poängbaserad ersättning. Om en ökad volym är väsentlig för byrån i den rådande situationen så ser vi poängbaserade inslag med styrning mot indragna uppdrag som en bra lösning, men byrån måste då vara väl medveten om de potentiella riskerna det kan medföra i fråga om kortsiktiga ekonomiska beteenden. Det är enligt oss av yttersta vikt att genom vinstdelningssystemet, på längre sikt, uppmuntra till beteenden som leder till byråns måluppfyllelse och inte enskilda delägares. Gällande Stockholmsmodellen ser vi inga väsentliga fördelar för byrån på längre sikt. Det finns egentligen inget som uppmuntrar till beteenden som går i linje med hela byråns utveckling. Men som framkom i undersökningen värderas friheten i hög grad i sådana system, och om det är centralt för delägarna så är det antagligen rätt system för dem. Vi ser dock inte att en byrå med en ren Stockholmsmodell kan uppnå de egenskaper som krävs för att bli en stor spelare på marknaden. Det behöver dock som sagt inte vara det grundläggande målet med byrån.

6.2.3 Delproblem 3

Teorierna kring vinstdelning beskriver visserligen många av de beteenden som kan uppstå med olika system men vi anser att det ofta saknas en dimension som kan tillföras med mer klassisk ekonomistyrningsteorier gällande motivation och belöning. Då styrning genom belöning handlar om att påverka beteenden hos individer är det i hög grad aktuellt att se vinstdelningssystem ur en sådan synvinkel även om inte alla sådana teorier är applicerbara på grund av partnerskapets egenheter. Vi anser dock att undersökningen ger belägg för att beteenden onekligen påverkas av olika system varför vi anser att vinstdelningssystemen har en större potential att användas som ett styrmedel än vad som är fallet idag. Det var inledningsvis oklart hur applicerbara teorier kring belöningsystem var på vinstdelningssystem. Enligt oss råder det inget tvivel om den kopplingen. Ett belöningsystem har enligt teorin som huvudsyfte att rekrytera, bibehålla och motivera, vilket vi anser är funktioner som även vinstdelningssystemet innehar.

Resultatet gällande rörlighet kan tyckas motstridigt. Vi ser det dock som att ett TP-system ökar den möjliga risken att en delägare känner sig underkompenserad och vill lämna byrån. Det bottenar i en känslomässig grund medan den identifierade svårigheten att lämna en sådan byrå är rent teknisk. I längden anser vi dock att en delägare som är missnöjd i ett system kommer att byta, även om *firm specific capital* kan ha betydelse i beslutsfattandet.

Även om några delägare ser vinstdelningen som ett viktigt styrmedel finns det ett flertal byråer som inte ser systemen som styrmedel. Enligt oss kan den bristande länken ligga i en avsaknad av kunskap kring ekonomistyrning, mycket på grund av att VD:n (managing partner) måste vara advokat. Enligt vår uppfattning är det visserligen ofta en fråga om terminologi. Många av de delägare som inte ser systemen som styrmedel är medvetna om en del beteenden som de vill uppnå med systemen. Det finns dock enligt oss en större potential i systemen som styrmedel vilket kan uppnås om resurser läggs ner på att studera vilka beteenden som systemen genererar i den enskilda byrån.



Teorierna om vinstdelning har en tämligen ekonomisk syn och missar enligt oss del viktiga argument. Frihet, som verkar vara en oerhört viktig parameter för en del delägare, diskuteras inte. Vidare har det gruppträck vilket identifierats i undersökningen och som till stor del anses förhindra *shirking* en betydligt starkare roll än vad teorierna återger. Även kraften i den gemensamma drivkraften är tydligare i undersökningen varför vi anser att den kunskap som finns i belönings teorier har givit undersökningen viktiga synvinklar. Drivkraften av att arbeta tillsammans kan tyda på det som nämndes i inledningen, att vi i Sverige möjligtvis värdesätter sociala behov och grupparbete högre än i till exempel USA.

Då tidigare forskning på området har varit svag på svenska förhållanden så är resultatet av en ganska överblickande karaktär och vi känner att det finns mycket mer att gå in på djupet på, vilket vi diskuterar i nästa avsnitt. Vi hoppas dock att undersökningen har identifierat vikten av vinstdelningssystemen och att de i hög grad påverkar både förutsättningar för byråns framtid och beteenden i byrån.

6.3 Förslag till vidare forskning

Då vi genomförde undersökningen hittade vi många områden som vi anser skulle kunna belysas djupare. Det finns ett stort intresse hos advokatbyråerna för ämnet och de bidrar villigt med sin kunskap även om en del information anses känslig. Det öppnar för vidare forskning. Nedan har vi i punktform samlat de tankar som uppkom under arbetet.

- Vinstdelningssystemet påverkar, enligt vår undersökning, beteenden i byrån. Därför anser vi att systemen i hög grad har en potential att användas som styrmedel då styrning handlar just om att påverka beteenden. Därför frågar vi oss hur byråerna kan använda vinstdelningen som styrmedel, mer än vad som är fallet idag. Hur skulle systemen kunna användas för att bygga upp klarare incitamentstrukturer i byråerna? Vidare verkar mindre byråer inte se det som ett styrmedel, varför? Går det att förändra?
- Under intervjuerna framkom att delägarna inte hade mycket information kring vilken roll vinstdelningssystemet spelar vid rekrytering av nya jurister. Då klassiska belönings system har en roll även vid rekrytering skulle det vara intressant att undersöka rekryteringsaspekten ur studenternas synvinkel.
- I vår studie framkom en hög grad av element från olika grundsystem. Det vore intressant att vidare undersöka hur stor del av fördelarna med ett system som kan bibehållas när element av andra system förs in. Frågan är alltså om ett system kan ta tillvara på fördelar med två olika system utan att nackdelarna med båda systemen följer med.
- En av fördelarna som anses vara viktig med ett TP är den ökade kvalitet som systemet anses generera på grund av ett effektivt delegeringsbeteende. Det framkom dock att delägarna ansåg det oklart om klienten såg den fördelen. Det skulle därför vara intressant att undersöka hur medveten klienten är om den fördelen. Om klienterna *inte* är medvetna vore det av vikt att undersöka hur byråerna på bästa sett kan förmedla den potentiella konkurrens fördelen till klienten.

Källförteckning

Litteratur

- Andersen, I., 1998, "Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod", Lund, Studentlitteratur
- Arvidsson, P., 2001, "Styrning med belöningsystem", redigerad av Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, utgåva 7, Småland, Industrilitteratur AB
- Backman, J., 1998, "Rapporter och uppsatser", Lund, Studentlitteratur
- Dahmström, K., 2000, "Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning", Tredje upplagan, Lund, Studentlitteratur
- Fog, J., 1979, "Om kvalitative Metode", I: Broch, T. m.fl.: *Kvalitative metoder i dansk samfundsforskning*, Institut for organisations- og arbejdsocialogi, Köpenhamn.
Enligt Holme, I.M. & Solvang, B.K., 2001
- Halvorsen, K., 1992, "Samhällsvetenskaplig metod", Studentlitteratur, Lund
Enligt Andersen, I., 1998
- Holme, I.M. & Solvang, B.K., 2001, "Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder", Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur.
- Kirk, J. & Miller, M., 1986, "Reliability and Validity in Qualitative Research", Qualitative Research Methods Series, No. 1, London, Sage publications
Enligt Silverman, D., 1993
- Kvale, S., 1998, "Interviews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing", Thousand Oaks, California, Sage Publications
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., 2001, "Information för marknadsföringsbeslut", fjärde upplagan, Göteborg, IHM Publishing Ltd.
- McCracken, G., 1988, "The long interview", Beverly Hills, California, Sage publications
- Palm, A., 2000, "Affärsstödande lönebildning", Ekerlids Förlag
Enligt Arvidsson, P., 2001
- Rappaport, A., 1998, "Creating Shareholder Value", andra upplagan, Prentice Hall
Enligt Arvidsson, P., 2001
- Silverman, D., 1993, "Interpreting Qualitative data – Methods for analysing talk, text and interaction", Thousand Oaks, California, Sage publications
- Svensson, A. & Wilhelmson, L., 1989, "Belöningsystem", andra upplagan, Arlöv, SIPU förlag.

Winter, J., 1992, ”Problemformulering, undersökning och rapport”, Almquist & Wiksell, Stockholm
Enligt Andersen, I., 1998

Artiklar

Burrows, G. & Black, C., 1998, “Profit sharing in Australian big 6 accounting firms: an exploratory study”, *Accounting, Organizations and Society*, vol 23, 5/6, pp 517-530

Cobb, B., enligt

CBLO, 2002, “CBLO news briefs”, *Compensation & Benefits for Law Offices*, vol 2, 5, p 2

Cotterman, J., enligt

CBLO, 2002, “Measuring Partners’ Economic Value”, *Compensation & Benefits for Law Offices*, vol 2, 4, pp 5-6, p 10

Dunn, B., 1989, “Paying partners – a challenge for the 1990’s”, *Journal of Accountancy*, vol 167, 6, pp 117-122

Gilson, R.J. & Mnookin, R.H., 1985, “Sharing among the human capitalist: an economic inquiry into the corporate law firm and how partners split profits”, *Stanford Law Review*, 37 STNLR 313

Goldstein, M., 1996, “Firm culture and partner compensation”, *CPA Journal*, vol 66, 8, pp 11-13

Holmström, B., 1982, ”Moral Hazard in teams”, *Bell Journal of Economics*, autumn 1982, pp 324-340.

Enligt Narayanan, V.G., 1995

Lenz, K.R. & Mudrick, H.L., 1990, “Partner Compensation”, *The CPA Journal*, 8, 1 Juli

Levin, J., & Tadelis, S., 2002, “A Theory of Partnerships”, *Stanford Institute for economic policy research*, augusti 2002, SIEPR Discussion paper No 01-28

Narayanan, V.G., 1995, “Moral Hazard in Repeated Professional Partnerships”, *Contemporary Accounting Research*, vol 11, 2, pp 895-917

Prescott, B., enligt

CBLO, 2001, “More Insight on Law Firm Compensation Plans”, *Compensation & Benefits for Law Offices*, vol 1, 11, pp 2-4

Rachlin, N.S., 1979, “New thoughts on partner compensation”, *The Journal of Accountancy*, vol 147, 6, pp 66-73

Rose, J.A., 2003, “Allocating Compensation Credit: How to Reward Your Firm’s Partners”, *Law office Management & Administration Report*, vol 3, 4, pp 1-3

Ward, B., 1958, ”The Firm in Illyria: Market Syndicalism”, *American Review*, vol 48, 4, pp 566-589.
Enligt Levin, J. & Tadelis, S., 2002

Anonym, ”Advokatbyråer går samman”, *Finansstidningen*, 1998-09-29

Anonym, ”True Partnership en förutsättning för specialisering – Mannheimer Swartling lever som de lär”, *Finansstidningen*, 1997-11-19

Anonym, ”Debatt: man kan inte tjundra hjärnkraften med slavkontrakt”, *Dagens Industri*, 1996-12-28

Anonym, ”Special: Affärsjuridik – Huggsexa om affärsjurister”, *Affärsvärlden*, 2000-08-16

Muntliga källor

Nio intervjuer med delägare på medelstora och större advokatbyråer som är aktiva inom Sverige