



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Budgetering inom forskning och utveckling

En fallstudie av budgetprocessen vid
AstraZeneca R&D

Kandidatuppsats inom ekonomistyrning
15 hp HT -09

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare: Karin Andersson 82
Emmelie Samuelsson 86

Förord

För att kunna genomföra denna uppsats har vi varit i behov av hjälp och stöd från ett flertal personer. Först och främst skulle vi vilja tacka all personal vid AstraZeneca som har avsatt sin dyrbara tid för att hjälpa oss med genomförandet.

Vi vill dessutom rikta ett extra stort tack till Rikard Olsson. Rikards hjälp med att hitta kontaktpersoner inom företaget, internt material och besvarat flertalet följdfrågor som dykt upp under skrivandets gång, har varit ovärderlig.

Vidare önskar vi även tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir. Den hjälp hon gett oss genom att kritiskt granska våra texter och genom att ge oss tips på betydande litteratur har varit värdefull.

Slutligen önskar vi också tacka våra familjer och vänner för allt stöd under uppsatsens gång. Vi vill även tacka varandra för ett gott samarbete.

Göteborg, januari 2010

Karin Andersson

Emmelie Samuelsson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning, HT 2009

Författare: Karin Andersson och Emmelie Samuelsson

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Titel: Budgetering inom forskning och utveckling – en fallstudie av budgetprocessen vid AstraZeneca R&D

Nyckelord: Budgetprocess, forskning och utveckling,

Bakgrund och problem: Många företag satsar stora resurser på forskning och utveckling, eftersom den verksamheten förväntas ge företaget konkurrens fördelar och möjlighet till långsiktig överlevnad. För att kunna allokera resurser till olika projekt inom forskning och utveckling, behöver företagen använda sig av någon form av ekonomistyrning ofta baserad på budgetering. Att styra forsknings- och utvecklingsenheter är förknippade med svårigheter, då det krävs flexibla lösningar för att hantera risker som uppstår i verksamheten. De risker som företagen tar är även kopplade till osäkerhet angående projektens utfall och påverkar möjligheterna till att styra och kontrollera verksamheten.

För att hantera de problem som uppstår vid styrning och budgetering av forskning och utveckling, är det viktigt att vara medveten om vilka dessa problem är. I denna uppsats ges beskrivningar på vilka problem som är förknippade med budgetering av forskning och utveckling i såväl teorin som praktiken. Uppsatsen kommer även att ge förklaringar till varför dessa problem kan uppstå. Dessutom ges beskrivningar och förslag till hur problemen kan hanteras som är baserade på empirin och den teoretiska referensramen.

Syfte: Uppsatsens syfte är att ta reda på hur ett företag kan arbeta med att förbättra budgetprocessen och därigenom förekomma de problem som förknippas med styrning av forsknings- och utvecklingsenheter.

Avgränsningar: Uppsatsen är avgränsad till att vara en fallstudie med fokus på budgetprocessen inom Development vid AstraZeneca R&D.

Metod: Uppsatsen utgår från en explorativ ansats, där en kvalitativ fallstudie har genomförts. Metoden stödjer uppsatsens syfte, alltså att skapa förståelse för vilka problem som kan vara förknippade med budgetering av forskning och utveckling samt hur dessa problem kan hanteras. Empirin har samlats in genom kvalitativa intervjuer och urvalet är baserat på anställda inom AstraZeneca R&D.

Resultat och slutsatser: De slutsatser som kan dras i uppsatsen, är att problem förknippade med budgetering av forskning och utveckling främst beror på osäkerhet och risker med verksamheten. Det blir svårt för företagen att få fram relevant information och att allokera resurser optimalt, eftersom förutsättningarna för den ekonomiska planeringen ständigt ändras. Genom att bygga in flexibilitet i styrningen, ta hänsyn till såväl kortsiktiga som långsiktiga mål och inte enbart styra på resultat, kan företagen hantera dessa problem.

Förslag till fortsatt forskning: Att göra en utökad studie och ta med fler aspekter på vad som påverkar styrningen av verksamheten, ses som det främsta förslaget till fortsatt forskning. Andra förslag till fortsatt forskning är att se hur teoretiska styrmodeller kan tillämpas i teorin eller hur företag, ur ett budgetperspektiv, hanterar förändringar i projekt.

Innehåll

Förord.....	2
Sammanfattning	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemanalys	7
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Angreppssätt.....	10
2.2 Metodval	10
2.2.1 Kvalitativ metod.....	10
2.2.2 Metodens påverkan på slutsatser och giltighet	10
2.3 Tillvägagångssätt för informationssamling.....	11
2.3.1 Val av insamlingsmetod	11
2.3.2 Halvstrukturerade intervjuer	11
2.4 Urval av respondenter.	12
2.4.1 Variabler vid urvalet.....	12
2.4.2 Urvalets effekter.....	12
2.5 Genomförande av intervjuerna.....	12
2.5.1 Inför intervjun	12
2.5.2 Under intervjun	13
2.5.3 Efter intervjun	13
2.6 Datakällor.....	13
2.6.1 Primär- eller sekundärkällor.....	13
2.6.3 Intervjuer som källor.....	14
2.6.4 Internt material.....	14
3. Teoretisk Referensram	15
3.1 Ekonomistyrning.....	15
3.1.1 Inledning	15
3.1.2 Styrmedel	15
3.2 Budgetering.....	15
3.2.1 Budget	15
3.2.2 Budgetprocessen	15
3.2.3 Syfte och användningsområden för budgeten.....	16
3.2.4 Dysfunktionellt beteende	17
3.2.5 Kritik mot budgetering.....	17
3.3 Alternativ till budgetering	18
3.3.1 Budgetlös styrning	18
3.3.2 KPI:er.....	18
3.3.3 Balanserat Styrkort.....	18
3.3.4 Rullande budget/prognos	19
3.4 Forskning och utveckling.....	20
3.4.1 Projektstyrning	20
3.4.2 Milstolpsbudgetering	20
3.4.4 Styrning av forskning och utveckling	20

3.4.5	Forsknings- och utvecklingsprogram.....	21
3.4.6	Organisationsuppbyggnad inom forskning och utveckling	21
4.	Empiri.....	22
4.1	Företagspresentation av AstraZeneca.....	22
4.1.1	Strategi och mål	22
4.1.2	Forskning och utveckling inom AstraZeneca.....	23
4.2	Organisationsstruktur för R&D inom AstraZeneca.....	23
4.2.1	Organisationen för Development	24
4.2.2	Forskningsområden	25
4.3	Sammanställning av tidigare studie	26
4.3.1	Budgetprocessen	26
4.3.2	Problem och förslag till dess lösning	26
4.4	Budgetprocessen idag	26
4.4.1	Syfte med budget	26
4.4.2	Övergripande budgetprocess	27
4.4.3	Budgetprocessen idag inom projekten och funktionerna.....	28
4.4.4	Budget mot milstolpar.....	28
4.4.5	Hantering av osäkerhet vid budgetering	29
4.5	Förändringar inom organisationen	29
5.	Analys.....	33
5.1	Organisationsstruktur	33
5.2	Övergripande Budgetprocess	33
5.2.1	Budgetprocess inom R&D	34
5.3	Förändringar.....	35
5.3.1	Budgetansvar.....	35
5.3.2	KPI	35
5.3.3	Styrkort.....	36
5.3.4	Kassaflödesbudgetar	36
5.4	Syfte med förändringar	36
6.	Slutsatser och kommentarer	38
6.1	Slutsatser	38
6.2	Kommentarer	39
6.3	Förslag till fortsatt forskning.....	40
7.	Referenser	41
Bilaga 1	43
Intervjuguide		43
Bilaga 2	44
Presentation av respondenter		44

1. Inledning

För att skapa en överblick och förståelse för den problemformulering som valts för uppsatsen ges först en bakgrund samt en problemanalys. Efter bakgrunden tas syfte och avgränsningar för uppsatsen upp. Inledningen avslutas med en disposition över uppsatsen för att ge en bild över hela dess struktur.

1.1 Bakgrund

Att vara det första företaget med att introducera en ny produkt eller tjänst på marknaden, leder ofta till vinst. Genom att företag satsar resurser på forskning och utveckling, kan företag skapa sig ett försprång gentemot sina konkurrenter. Därigenom kan företaget vinna monopol på marknader bland annat genom patent. Generellt inom läkemedelsbranschen, spenderar företag stora summor pengar på att utveckla nya produkter. Dessa processer tar ofta flera år och är relaterat till höga kostnader såväl som risker. (Jost & Van der Velden, s.472, 2008)

Att styra forskning och utveckling har historiskt sett varit svårt och ter sig vara ett problem utan en optimal lösning. Problematiken ligger i att den kreativitet som krävs för att utveckla nya produkter och tjänster, också måste förenas med ett systematiskt arbetssätt. När företagen satsar på forskning och utveckling tar de en risk då det finns en stor osäkerhet i om satsningen blir lyckad och att den genererar framtida vinster. Osäkerheten satsningen medför, påverkar även möjligheterna till att styra verksamheten eftersom möjligheterna till kontroll är begränsad.(Samuelsson, 2004, s. 605)

Inom ekonomistyrningen finns ett antal formella styrmedel som exempelvis produktkalkyleringen, internredovisning och budgetering, vilka kan ses som olika tekniker för att stödja styrningen. (Ax, Johansson & Kullvén, 2005, s. 62-63). Budgetering är ett av styrverktygen som i stor utsträckning används i de flesta verksamheter, även om graden av användning kan variera (Ax, Johansson & Kullvén, 2005, s. 311). Kritik som riktats mot budgetering som styrverktyg kommer bland annat från en av kritikerna, Jan Wallander. Wallander (1995, s.62) beskriver budgeten enligt följande:

Risken med budgeten är nämligen att den inger oss föreställningen att vi verkligen vet vart utvecklingen är på väg. Den ger oss en känsla av säkerhet och kan förleda oss till låsningar i den trygga känslan att vi trampar på säkert mark. Detta kan försena och försvåra anpassningen, en anpassning som alltid är svår att genomföra av människor och i mänskliga organisationer.

Enligt en enkätundersökning gjord 1997 använder sig över 90 % av 200 svenska börsnoterade företag vid, av någon form av budgetering eller prognostisering (Ax & Johansson, 2000, s.12). Enligt Heidenberger, Schillinger och Stummer (2003, s.25) är en av de svåraste men samtidigt viktigaste uppgifterna när det gäller styrning av Forskning och utveckling, att budgetera. Anledningen till att det är viktigt är för att om för mycket resurser spenderas, riskeras den kortsiktiga stabiliteten. Om för lite spenderas finns risk för att förlora den långsiktiga konkurrenskraftigheten. Det är troligt att forsknings- och utvecklingsprocessen förändras över tid, och om så är fallet, är det viktigt att även styrningen av organisationen är flexibel och anpassas till dessa förändringar (Cavone, Chiesa & Manzini, 2000, s. 69).

1.2 Problemanalys

Komplexiteten som är förknippade med styrning av forskning och utveckling inom företag, innebär att det ställs höga krav på den ekonomiska styrningen och därmed även utformningen av budgetprocessen. Med tanke på den långa utvecklingstiden, från ett projekt till att en färdig produkt når marknaden, innebär det att flertalet projekt som bedrivs inom forskning och utveckling inte följer kalenderår utan har längre tidsplaner. Detta gör att kalenderårsbaserad budgetering inte alltid är det mest lämpade alternativet av ekonomisk styrning. (Ax, Johansson & Kullvén, 2005, s. 392-393).

Den osäkerheten som är förknippad med forskning och utveckling, komplexiteten i organisationen samt projektens tidsplaner innebär att det kan uppstå problem när företagen budgeterar. Så istället för att använda sig av en renodlad traditionell budgetering bör fokus riktas på att hitta mer flexibla lösningar, där hänsyn tas till projekten och de risker och problem som är förknippade med dessa. Ett alternativ till traditionell budgetering är att dela upp projekt i så kallade milstolpar. Detta innebär att projektet delas in i faser där de olika faserna är baserade på resultat som bör uppnås vid en given tidpunkt. Genom att dela upp projektet i milstolpar tas även hänsyn till de specifika förutsättningarna för det budgeterade projektet. (Gustavsson & Magnusson, 2003, s. 31)

För att kunna följa budgetprocessen för forskning och utveckling kommer uppsatsen att baseras på AstraZeneca R&D. Detta för att verksamheten som bedrivs inom R&D är av sådan art att de tidigare nämnda förutsättningarna kan identifieras. På grund av de stora resurserna som läggs inom forskning och utveckling samt den förbättringsprocess som sker inom AstraZeneca R&D, blir det relevant att titta på AstraZeneca R&D som en fallstudie. En tidigare genomförd studie vid Handelshögskolan i Göteborg: ”Budgetstyrning i ett läkemedelsföretag – en studie på AstraZeneca R&D” skriven av Gustavsson och Magnusson (2003) beskriver företagets budgetering under 2003. Denna studie har möjliggjort en uppföljning av företagets utvecklingsarbete. Genom att följa upp budgetprocessen och dess utveckling inom R&D kommer sedan följande frågor att kunna besvaras:

- Vilka problem kan vara förknippade med budgetering och därmed styrning av forsknings- och utvecklingsenheter?
- Hur kan eventuella problem med styrning och budgetering hanteras?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, med utgångspunkt i frågeställningarna ovan, ta reda på hur ett företag kan arbeta med att förbättra budgetprocessen och därigenom förekomma de problem som återfinns vid styrning av forsknings- och utvecklingsenheter.

1.4 Avgränsningar

Eftersom flexibla lösningar krävs i allt fler organisationer, bland annat på grund av allt mer komplexa organisationer där enbart budget som styrverktyg inte är aktuellt, är en fallstudie på AstraZeneca R&D av intresse även för externa intressenter. AstraZeneca lägger stora resurser inom forskning och utveckling samt arbetar aktivt med att förbättra och anpassa sin budgetprocess. Detta gör att företaget är intressant ur ett ekonomiskt- och forskningsperspektiv då det kan gå att dra lärdomar av AstraZenecas utvecklingsarbete. Dessa lärdomar kan eventuellt vara giltiga för andra större företag med en komplex organisation. Genom att dra lärdomar av AstraZeneca R&Ds utveckling av budgetprocessen samt hur väl den anses överensstämma med de önskemål som finns

på en budget för forskning och utveckling, kan andra företag ta till sig de idéer och strategier som visar sig fungera.

Den avgränsning som görs vid val av en fallstudie på AstraZeneca R&D innebär att det enbart är R&D som behandlas och att företagets andra avdelningar och dess budgetprocesser inte kommer att beröras. AstraZeneca R&D är uppdelad i två olika avdelningar, där fokus i uppsatsen kommer att ligga på förändringar som genomförts inom "Development". Det andra området, "Discovery", kommer inte att behandlas ingående i denna uppsats.

För att kunna följa upp hur företaget har jobbat med förbättringar och förändringar av budgetprocessen, har även en tidsavgränsning gjorts vilket innebär att förändringar som skett mellan 2003 och 2009 beskrivs.

1.5 Disposition

Uppsatsen kommer att disponeras på följande sätt

Kap 2 – Metod

I detta kapitel redogörs för de val som gjorts gällande metod för studien, hur dessa val har påverkat informationssamlingen samt informationens användbarhet.

Kap 3 – Teoretisk referensram

Här behandlas den teoretiska ramen för arbetet vilket består av såväl tidigare som aktuell forskning inom området.

Kap 4 – Empiri

Under rubriken empiri kommer en sammanställning av insamlat material från intervjuerna att redovisas där respondenternas egna åsikter kommer att tas upp.

Kap 5 – Analys

Analysen i detta kapitel baseras på den insamlade och presenterade empirin samt med utgångspunkt i den teoretiska referensramen.

Kap 6 – Slutsatser

Avslutningsvis kommer slutsatserna dragna av tidigare gjord analys att presenteras och kommenteras i detta kapitel.

2. Metod

I följande kapitel kommer de metodval som gjorts under uppsatsen att beskrivas och kommenteras. Kapitlet ger en förklaring till hur de gjorda metodvalen påverkat tillvägagångssättet för informationsinsamlande. En förklaring kommer även ges till hur den insamlade informationen hanterats och hur informationens tillförlitlighet påverkats av de gjorda valen.

2.1 Angreppssätt

Metodvalet som ligger till grund för uppsatsen är en explorativ ansats. En explorativ ansats innebär att uppsatsens problemformuleringar har som syfte att ge en djupare förståelse för ett specifikt fenomen (Jacobsen, 2002, s.71). Detta är något som budgeteringen vid en forsknings och utvecklingsavdelning kan anses vara. Utifrån en litteraturgenomgång och analys av tidigare gjorda studier inom forsknings och utvecklings budgetering, har en teoretisk bakgrund för problemet skapats. Detta har lett till möjligheterna att i denna uppsats övergå till en mer beskrivande och analyserande studie.

Uppsatsen syfte är att förklara och beskriva vad som händer vid budgetering inom forskning och utveckling och därigenom ge en bild av vilka problem som kan uppstå vid arbetet. På grund av uppsatsens syfte kommer också metoden att utformas utifrån ett fallstudie-perspektiv. Fallstudier kan användas för att få en ökad förståelse av det enskilda fallet, samtidigt som författarna inte avser att testa några teorier eller dra några generella slutsatser (Jacobsen, 2002, s. 97-98). Vidare kan fallstudier användas om studien avser att fokusera på en speciell kontext (Jacobsen, 2002, s. 101) vilket uppsatsen gör då den fokuserar på avdelningen Development inom AstraZeneca R&D.

2.2 Metodval

2.2.1 Kvalitativ metod

Genom att välja en fallstudie som utgångspunkt i metoden för uppsatsen, uppkommer således nya val innan informationsinsamlingen kan påbörjas. Ett av dessa val är hurvida insamlingsmetoden bör vara kvalitativ eller kvantitativ. Uppsatsen kommer att ta sin utgångspunkt i en kvalitativ metod, vilket innebär att fokus läggs på att skapa en helhetsbild och därigenom en ökad förståelse för den kontext som studien avser (Holme & Solvang, 1997, s. 79). Fördelarna med en kvalitativ undersökning, är den öppenhet för nya infallsvinklar som kan komma fram under studien. Öppenheten innebär bättre möjligheter att ta reda på mer, genom exempelvis följdfrågor vid intervjuer, samt ta hänsyn till respondenternas uppfattningar om ett fenomen. Genom att inte ha några på förhand bestämda svars kategorier utan vara öppen inför nya infallsvinklar, blir undersökningen mer nyanserad (Jacobsen, 2002, s. 142). Valet av metod för denna uppsats kan även skapa en större intern giltighet då respondenternas svar inte är styrda till givna kategorier. Öppenheten för nya infallsvinklar kan även innebära att uppsatsens analys och slutsatser blir av större intresse även för externa läsare.

2.2.2 Metodens påverkan på slutsatser och giltighet

Kvalitativa insamlingsmetoder skapar utrymme för många nyanser, vilket innebär att komplexiteten i informationen ökar. Komplexiteten kan skapa svårigheter i analysen och tolkandet av det insamlade materialet (Holme & Solvang, 1997, s. 83). Detta kommer att tas i beaktande såväl när själva informationen samlas in som när informationen analyseras och i de slutsatser som dras.

Under hela uppsatsens genomförande kommer den insamlade informationen att granskas ur ett kritiskt förhållningssätt för att därigenom undvika förenklingar.

Vidare kan den externa giltigheten påverkas av metodvalet, vilket har tagits i beaktande under hela uppsatsens genomförande. Den externa giltigheten påverkas till exempel av möjligheterna till att styra respondenternas svar genom intervjusituationen (Jacobsen, 2002, s. 143-145). Eftersom uppsatsen beskriver det enskilda fallet, blir extern giltighet mindre relevant. Istället ligger uppsatsens fokus på intern giltighet, alltså att den insamlade informationen verkligen mäter och beskriver det den avser att mäta, samt hur metodvalet har påverkat den interna giltigheten.

2.3 Tillvägagångssätt för informationssamling

2.3.1 Val av insamlingsmetod

Innan informationen till uppsatsen samlas in, måste vissa val göras eftersom dessa val påverkar tillvägagångssättet. Det första valet gäller hurvida informationen ska samlas in genom dokumentstudier, gruppintervjuer eller enskilda intervjuer (Jacobsen, 2002, s. 159). När studiernas syfte är att tolka fenomen genom att se till den enskilda individens uppfattningar, anses intervjuer vara den bäst lämpade metoden för informationsinsamling. Intervjuer kan även användas när det endast är ett fåtal enheter som ska undersökas (Jacobsen, 2002, s.160) eller när det är specifika situationer som ska beskrivas, tolkas och förstås (Kvale, 1997, s.37). Den information som ligger till grund för empirin i uppsatsen, kommer därför att samlas in genom intervjuer. Detta eftersom kvalitativa enskilda intervjuer är den metod som bäst stämmer överrens med uppsatsens syfte.

Då enskilda intervjuer valts, tillkommer ytterligare val i form av hur dessa intervjuer bör utformas. Utformningen av intervjuerna kan antingen ske personligen eller genom telefon. Även frågornas utformning bör tas i beaktande då öppenheten respektive styrningen av frågorna kan variera (Jacobsen, 2002, ss. 160-164). Den här uppsatsen kommer att utgå från intervjuer som sker på plats hos respondenterna där intervjun kommer att utgå från en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1) baserad på referensramen.

2.3.2 Halvstrukturerade intervjuer

En halvstrukturerad intervju innebär för den här uppsatsen att intervjun följer en intervjuguide som har strukturerats i frågeområden. För varje frågeområde finns översiktliga frågor, men det råder inte någon fastslagen ordningsföljd i frågorna. Det finns inte heller givna svarsalternativ eller kategorier för svaren. Genom att välja en halvstrukturerad form av intervju, finns det möjligheter att följa upp intressanta svar och nya infallsvinklar under intervjun. Samtidigt finns det en risk att söka stöd i så att inga viktiga aspekter eller frågor förblir obesvarade (Kvale, 1997, ss. 121-126). Det är på grund av dessa möjligheter att utveckla svaren som en semistrukturerad, personlig intervju har valts som tillvägagångssätt för informationssamlandet.

Det är viktigt att det finns utrymme att följa upp aspekter som inte tagits upp i intervjuguiden på grund av uppsatsens syfte. Genom dessa nya infallsvinklar skapas en ökad förståelse och möjligheterna till att dra bättre slutsatser blir större, än om svaren hade varit styrda till vissa kategorier. Det är därför viktigt att intervjuerna tillåts vara öppna, även om vissa aspekter kan få mindre fokus än om svaren hade varit mer kategoriserade. Att vissa aspekter kan få för lite utrymme eller om svaren inte utvecklats vid intervjutillfället har hanterats genom möjligheterna att återkomma och ställa kompletterande frågor till respondenterna.

2.4 Urval av respondenter.

2.4.1 Variabler vid urvalet

Genom att välja en fallstudie och därigenom göra en snäv avgränsning tidigt i studien har det varit möjligt att få en god överblick över vilka de möjliga respondenterna är, vilket är en viktig del av urvalsprocessen (Jacobsen, 2002, s. 197). Genom att få en överblick av de möjliga respondenterna är det sedan möjligt att göra ett urval baserat på de kriterier som är viktiga för att avsikten med studien ska kunna uppfyllas (Jacobsen, 2002, ss. 198-199).

De främsta kriterierna för respondenterna har dels varit att de är involverade i budgetprocessen på AstraZeneca R&D, dels att de bedöms ha tillgång till ingående kunskaper om budgeteringen inom företaget. Eftersom uppsatsen berör förändringar under tidsperioden 2003-2009, har respondenterna även valts ut med avseende på hur länge de har varit delaktiga i budgetprocessen. Respondenterna bör även haft möjligheter att märka av eventuella förändringar av budgetprocessen och dess effekter. Vidare har det varit önskvärt att hitta respondenter från olika nivåer inom organisationen för att därigenom belysa processen från olika perspektiv.

För att få fram lämpliga respondenter som uppfyller de önskvärda kriterierna, har en diskussion förts med en kontaktperson på AstraZeneca R&D. Kontaktpersonen jobbar inom avdelningen Finance med ansvar för den ekonomiska analysen av verksamheten. Inblicken i respondenternas situation är begränsad för utomstående, men kontaktpersonen har sådan överblick över verksamheten att det varit möjligt att bistå vid urvalet av respondenter. För en presentation av respondenterna samt deras roll i organisationen och budgetprocessen, se bilaga 2.

2.4.2 Urvalets effekter

De respondenter som valts från de uppsatta kriterierna, representerar sig själva i intervjuerna och deras svar reflekterar enbart deras egen tolkning av verksamheten. Dock utesluter respondenternas egna reflektioner inte att de kan vara representativa för hela populationen, alltså samtliga personer involverade i budgetprocessen inom AstraZeneca R&D. Eftersom uppsatsens syfte är att skapa en ökad förståelse för ett fenomen är varje respondents svar ett bidrag till att skapa en helhetsbild. Därmed har respondenternas representativitet inte varit av större vikt vid urvalet samt att fokus ligger på den interna giltigheten.

De tillfrågade personerna har varit positiva till intervjuerna och studien vilket har gjort att urvalsprocessen varit enkel samt att tillgången till information varit hög. Respondenterna har delat med sig av såväl information som sin tid, när möjligheterna har funnits. En del av informationen har bara varit möjlig att tillgå muntligt vid intervjuerna, då viss intern information varit belagt med sekretess. Detta har försvårat möjligheterna till återkoppling med avseende på just dessa dokument. Dokumenten som underlag har dock mer varit för att exemplifiera och komplettera annan information, snarare än att vara den enda källan. Därför har sekretessen inte utgjort något hinder för uppsatsen.

2.5 Genomförande av intervjuerna

2.5.1 Inför intervjun

Efter att respondenterna valts ut i enlighet med vad som redogjorts i det tidigare avsnittet, har förberedelser inför intervjuerna genomförts. Inom ramen för förberedelserna har praktiska frågor tagits upp, exempelvis när intervjuerna ska ske och var de ska genomföras. Även andra frågor angående intervjuguidens utformning och dess påverkan på intervjuerna har tagits i beaktande.

Intervjuguidens utformning har baserats på den teoretiska referensramen men frågorna har även utformats för att ta upp aspekter som kan anses vara av vikt för uppsatsen. Exempelvis har frågor om vilka positioner respondenterna innehar samt hur de påverkas av budgetprocessen ställts. Guiden har varit semistrukturerad, alltså innehållit öppna frågor där frågorna snarare har utgjort en ram för intervjun, än en fast mall med en given svarsordning. Detta för att intervjuaren ska kunna följa upp intressanta aspekter i respondentens svar utan att tappa fokus på själva ämnet, (Kvale, 1997, s. 121-126). Respondenterna har fått ta del av intervjuguiden enligt överenskommelse innan intervjun för att kunna förbereda sig på vilka frågor som skall diskuteras under själva intervjusituationen. Dock har det funnits utrymme för såväl respondenterna som intervjuarna att utveckla svaren samt lägga mer fokus på frågor om det har visat sig att några av frågorna varit av större betydelse än andra.

2.5.2 Under intervjun

Samtliga intervjuer har spelats in för att båda intervjuarna ska vara fokuserade på respondentens svar och därmed vara säkra på att ingenting förbises. Inspelningarna har även kompletterats med vissa anteckningar de gånger respondenterna har visat bilder eller något av särskild betydelse har sagts för att förtydliga inför kommande analys. Intervjuerna har skett på plats hos respondenterna. Båda intervjuarna har varit delaktiga i intervjuerna där en av intervjuarna i samtliga fall har varit ansvarig för frågandet och en för att anteckna och följa upp svaren i intervjuguiden. Den tiden som avsatts vid varje enskild intervju har varit ca 1 timme.

2.5.3 Efter intervjun

Efter intervjuerna har samtliga intervjuer transkriberats och texterna har därefter bearbetats genom meningskoncentrering. Meningskoncentreringen innebär att respondenternas svar kortas ner och görs koncist, vilket skapar en bättre överblick över svarsmaterialet och får fram det väsentliga i varje intervju (Kvale, 1997, ss. 174-178). Transkriberingen och de bearbetade texterna har även skickats tillbaka till respondenterna för en verifiering innan analysen har påbörjats. Detta för att minska risken för slutsatser som bygger på missuppfattningar eller otydliga svar under intervjun.

Den informationen som framkommit i intervjuerna och som sedan har bearbetats genom meningskoncentreringen, har legat till grund för analysen. Genom att jämföra tidigare studies resultat och empirin kopplad till den teoretiska referensramen, har slutsatser kunnat dras.

2.6 Datakällor

2.6.1 Primär- eller sekundärkällor

Vid framställandet av intervjuguiden, empirin och den teoretiska referensramen har olika källor använts. Källorna har olika syften och användningsområden och kan delas upp i primär- eller sekundärkällor, beroende på vilket förhållningssätt författaren av källan har (Holme & Solvang, 1997, s. 130-138). För att få en bakgrund till problemet och en teoretisk referensram att utgå ifrån, har både källor, i form av forskningsartiklar och böcker skrivna för att ge en överblick av området använts. En källas trovärdighet bestäms utifrån vem som ger ut informationen, vad avsikten är med informationen samt hur användbar källan är, (Holme & Solvang, 1997, s. 130-138). För att öka relevansen och trovärdigheten i den teoretiska referensramen har, så långt det är möjligt, flera olika källor använts för att bekräfta varandra.

Vidare bygger delar av empirin på tidigare beskrivningar av budgetprocessen på AstraZeneca R&D. För att uppnå uppsatsens syfte krävs material att jämföra uppsatsens empiri mot och därför har

tidigare beskrivningar använts som utgångspunkt. Genom att jämföra vad tidigare beskrivningar av verksamheten med den information som framkommit vid intervjuerna finns också möjligheterna att studera förändringar som gjorts under den valda tidsperioden och därigenom besvara de frågeställningarna som uppsatsen utgår från.

2.6.3 Intervjuer som källor

Den metod som valts under uppsatsen har lett till att även primärkällor i form av intervjuer använts för att samla in relevant information. Informationen och därmed uppsatsens tillförlitlighet kan påverkas av bland annat intervjusituationen, intervjuarens agerande och följdfrågor (Jacobsen, 2002, s. 190). Genom att ta hänsyn till och reflektera över de effekter som kan ha uppstått på grund av intervjuaren eller kontexten, är avsikten att minimera felkällor. Detta för att få fram information som har en hög tillförlitlighet och som även har en hög intern giltighet. Återkopplingar till respondenterna har gjorts, där de haft möjligheter att uttala sig om huruvida de har blivit korrekt uppfattade eller ej. Detta har gjorts för att förhindra feltolkningar av informationen eller att svaren har blivit styrda under intervjuerna.

2.6.4 Internt material

Andra källor som har använts i uppsatsen är internt material från AstraZeneca bland annat kvartalsrapporten för kvartal 3, 2009. Materialet kan vara vinklat för att framställa en viss bild av företaget till externa intressenter. På grund av att syftet med den information som ges i det interna materialet inte alltid framgår, kan det påverka användbarheten (Jacobsen, 2002, s. 210). Att informationen kan vara vinklad, samt att den är skriven med ett annat syfte än uppsatsen, kommer tas i beaktande i analysen för att minimera eventuella felaktiga tolkningar.

3. Teoretisk Referensram

I följande kapitel kommer de teorier och forskning som ligger till grund för den teoretiska referensramen att presenteras. Syftet med den teoretiska referensramen är att presentera relevant teori och forskning inför den kommande analysen av den insamlade informationen i empirin.

3.1 Ekonomistyrning

3.1.1 Inledning

Ekonomistyrning är den process som en ledare använder sig av för att kontrollera sina medarbetare och därigenom förverkliga organisationens strategi. Planering för organisationens framtid eller att kommunicera ut information i företaget är exempel på ekonomistyrning (Anthony & Govindarajan, 2007, s. 6-7). Generellt karaktäriseras företagsklimat idag av att vara dynamiskt och när klimatet förändras ställs krav på anpassning av organisationen. Detta leder i förlängningen till krav på anpassning av de formella styrmedlen (Samuelsson, 2004, s.23).

3.1.2 Styrmedel

För att kunna driva företag i den riktning som är önskvärt, finns inom ekonomistyrningen olika styrmedel. Dessa kan delas in i formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning.

- *Formella styrmedel* är de verktyg eller de tekniker som finns för att skapa en bättre ekonomistyrning. Några exempel på formella styrmedel är internredovisning, produktkalkylering och budgetering.
- *Organisationsstruktur* är ett begrepp som har en vid innebörd, men den innefattar exempelvis hur verksamhetens ska utformas och vem som ska ha vilket ansvar och vilka befogenheter.
- *Mindre formaliserad styrning* beskrivs ofta som ett mjukare styrmedel. Den mindre formaliserade styrningen är exempelvis företagskultur som kan beskrivas som organisationens inre kärna, hur medarbetarna agerar eller vilka rutiner som finns. (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s. 62-76)

3.2 Budgetering

3.2.1 Budget

Budgetering är en variant av ett formellt styrmedel som används för att stödja ekonomistyrningen. För att beskriva vad en budget är finns flera olika definitioner (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s.316). En allmänt vedertagen definition beskrivs nedan:

En budget uttrycker förväntningar och åtaganden för en organisation, om ekonomiska konsekvenser för en kommande period. (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s. 317)

3.2.2 Budgetprocessen

Budgetarbetet kan se mycket olika ut för olika typer av verksamheter. Företagets storlek, kundlojalitet och branschtillhörighet är faktorer som påverkar budgetarbetets utformning.

Budgeteringen ger möjlighet till fördelning av ansvar samt prestationskontroll och därför är det vanligt att budgetering är av stor betydelse i större företag. (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s. 382)

Budgetprocessen kan bestå av följande faser: budgetuppställande, budgetuppföljning och budgetanalys. De två första faserna är vanligt förekommande medan den sistnämnda ibland utesluts från budgetprocessen.

- *Budgetuppställandet* är det arbete som utförs för att ta fram budgeten. Här finns det tre primära tillvägagångssätt: nedbrytningsbudgetering, uppbyggnadsbudgetering och en iterativ budgeteringsmetod. Nedbrytningsbudgetering innebär att en budget upprättas på övergripande nivå för hela företaget, för att därefter brytas ner på lägre nivåer. Vid nedbrytningen upprättas delbudgetar på lägre nivåer efter anvisningar från ledningen. Uppbyggnadsbudgetering arbetas fram genom att delbudgetar utformas för att sedan sammanställas till en övergripande budget. Den iterativa budgeteringsmetoden är en kombination av de två nämnda tillvägagångssätten och är troligtvis den vanligaste.
- *Budgetuppföljning* innebär att periodens utfall jämförs med den fastställda budgeten för perioden.
- *Budgetanalys* fokuserar på att analysera de avvikelser som uppstår mellan budgeten och utfallet. Analysen ligger sedan till grund för att förbättra budgeteringen i framtiden. (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s. 382-383, 386-389)

3.2.3 Syfte och användningsområden för budgeten

Utnyttjandet av budgetering som styrmedel varierar från organisation till organisation, men den är ett viktigt verktyg i de flesta företag (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s.311). Budgeteringen har enligt Merchant och Van der Stede (2007, s. 329-332) fyra huvudsyften: planering och handlingskontroll, koordinering av verksamheten, underlättande av överblickning för ledningen, samt motivation för chefer och medarbetare.

- *Planering* av framtida perioder är ett av syftena med budgetering, vilket betyder att beslut om framtiden fattas i förväg. Större organisationer har ofta tre olika planeringsperioder där strategisk- kapital- och operationell budget upprättas. Den strategiska budgeteringen är den långsiktiga planeringen, kapitalbudgeteringen innebär planering för vilka aktiviteter som ska utföras inom de närmaste 1-5 åren och operationell budget innebär den kortsiktiga och vanligen årliga budgeteringen. Budgeten är också ett verktyg som används för handlingskontroll. Detta gör att fokus hamnar på framtiden och leder till att risker minskar och att verksamheten har möjlighet att vidta åtgärder i tid.
- *Koordinering av verksamheten* blir en effekt av budgetering eftersom information om företagets mål och prioriteringar kan kommuniceras från ledningen ner i organisationen. Samtidigt kan risker, resursbehov och möjligheter kommuniceras nedifrån och upp vid budgetprocessen.
- *Underlättande av överblickning för ledningen* inträffar i samband med att budgeten förhandsgranskas, det vill säga innan beslut fattats och budgeten fastställts.
- *Motivation* förväntas uppstå hos chefer när mål sätts med hjälp av budgeteringen. Detta mål är ofta kopplat till prestationsmätning och ligger eventuellt till grund för belöningsystem. Medarbetare kan även motiveras till att prestera bättre om ett klart och tydligt mål finns att sträva efter.

Även resursallokering är ett syfte som kan finnas med en budget (Ax, Johansson och Kullén, 2005, s.323). Detta innebär att de resurser som finns i verksamheten ska fördelas på bästa sätt mellan olika avdelningar och enheter inom företaget. Genom användning av budgeten kan detta arbete

underlättas, exempelvis genom att olika avdelningar kan ställas i relation till varandra och därmed kan även prioriteringar göras dem emellan.

3.2.4 Dysfunktionellt beteende

Ett av budgetens syften är, som nämnts tidigare, att motivera medarbetare genom att utgå från budgeten när prestationsmål sätts. Det positiva syftet kan förfelas av att det då kan uppstå dysfunktionellt beteende hos medarbetarna. Detta kan definieras som de handlingar en anställd utför för att nå sina prestationsmål, utan att det ger en positiv ekonomisk påverkan på organisationen. (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 184).

De två vanligaste formerna av detta dysfunktionella beteende är *"slack"* och datamanipulation. *"Slack"* innebär att ett företags resurser spenderas av medarbetare utan att det är nödvändigt. Vanligtvis sker detta på en högre nivå när chefernas utvärdering baseras på om de når sina budgetmål. Om de inte lyckas nå sina mål, finns risken att de exempelvis förlorar sina bonusar eller löneförhöjningar. Ett exempel på hur en chef kan gå tillväga, är att vid budgetuppställandet sätts medvetet ett lägre mål som ska vara lättare att uppnå. Detta specifika exempel är kallat för *"budget slack"*. Genom användandet av *"slack"* blir det lättare att få belöningen som är kopplat till målet. (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 185).

Rent teoretiskt är beteendet endast möjligt om det råder informationsasymmetri mellan exempelvis ledningen och den underordnade chefen. Detta innebär att chefen har bättre kunskap inom ett specifikt område än vad ledningen har. Om chefen får möjlighet till att närvara när de individuella prestationsmålen ska sättas, är det nästintill omöjligt att förhindra *"slack"*. (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 185).

3.2.5 Kritik mot budgetering

Föregående avsnitt visar att det finns många fördelar med att upprätta en budget, men även kritik har riktats mot detta arbetssätt. Enligt Neely, Bourne & Adams (2003, s. 23) kritiseras budgeten, indelat i tre kategorier, för att:

Strategi

- Inte lägga tillräcklig vikt vid företagets strategi samt ofta vara motsägelsefull.
- Fokusera på kostnadseffektivisering och inte på att skapa värde.
- Förhindra handlande, flexibilitet och att ofta vara ett hinder för förändring.
- Ge lite värde, tendera att vara byråkratisk och därmed förhindra kreativt tänkande.

Budgeteringsprocessen

- Vara tidskonsumerande och vara relaterat till höga kostnader att sammanställa.
- Vara uppdaterade för sällan, vanligtvis en gång per år.
- Vara uppbyggda på antaganden och gissningar.
- Uppmuntra till dysfunktionellt beteende.

Kompetens inom organisationen

- Stärka vertikal styrning i företaget.
- Inte ta hänsyn till de nätverksstrukturer som uppkommer i en organisation.
- Skapa barriärer mellan avdelningar snarare än att uppmuntra till samarbete.
- Får medarbetare att känna sig underskattade.

Enligt Hope och Fraser (2003, s. 108) bör budgeten, så som den används i många företag idag, tas bort. Anledningen till denna negativa inställning beror på misslyckanden att gå från centraliserade organisationer till att vara anpassningsbara till företagets omgivning. Budgeten och dess påverkan på styrningen i en organisation, anses vara anledningen till att denna anpassning inte är genomförbar.

Budgetmålen skapar press att nå kortsiktiga mål för att ge trovärdighet till de prognoser som företaget har satt upp. Därmed skapas ineffektivitet eftersom fokus inte riktas mot långsiktiga mål. Genom att överge sina budgetmål, som anses skapa falska löften till kapitalmarknaden, kan verksamheten istället fokusera på den information som är viktig att återge till företagets intressenter. (Hope & Fraser s.109-110)

3.3 Alternativ till budgetering

3.3.1 Budgetlös styrning

Budgetlös styrning kan ses som ett alternativ till de tidigare nämnda styrmedlen och kan definieras enligt följande:

Det är en sammanhängande uppsättning alternativa processer som stödjer relativa mål och belöningar, kontinuerlig planering, resurser vid behov, dynamisk samordning över hela företaget och en rik samling kontroller på flera nivåer (Hope & Fraser, 2004, s.11-12)

Dessa processer har inte som syfte att minska de prestationskrav som enligt föregående avsnitt är en av budgeteringens negativa effekter. Istället ska prestationsansvaret decentraliseras till medarbetare längre ner i organisationen. När medarbetarna involveras i målsättningen och får en känsla av ägande och ökat engagemang, anses detta leda till en löpande utveckling av organisationen. (Hope & Fraser 2004, s. 11-12).

Få företag har lyckats att eliminera budgeten helt från sin organisation, men ett av de företag som har lyckats är Svenska Handelsbanken. Företaget har varit mycket framgångsrikt sedan de valde att inte använda detta styrmedel för cirka 30 år sedan. Istället för budgetering delegeras ansvaret för alla privat- och företagskunder till de lokala kontoren. (Neely, Bourne & Adams, 2003, s. 25).

3.3.2 KPI:er

Att endast använda sig av finansiella mått för att fokusera på att uppfylla ett företags strategi, är inte tillräckligt (Anthony & Govindarajan, 2007, s.462). Istället för att använda sig av fasta årsbaserade mål, kan företag använda sig av KPI:er (Hope & Fraser, 2003, s. 110). KPI står för ”*Key performance indicators*”, och definieras som ett icke-finansiellt mått som stödjer ett företags strategi (Anthony & Govindarajan, 2007, s.462). Icke-finansiella mått som är vanliga är exempelvis kassaflöde, kundnöjdhet, lönsamhet. Genom dessa kan företaget skapa bättre information till kapitalmarknaden eftersom även långsiktiga planer lyfts fram. KPI:er uppfyller även det självreglerande syfte som budgeten har (Hope & Fraser, 2003, s. 110).

3.3.3 Balanserat Styrkort

Som en del i arbetet med budgetlös styrning av ett företag, har balanserade styrkort tagits fram på grund av att prestationsmätning tidigare har utgått från finansiella mått. Eftersom den finansiella informationen oftast är baserad på historisk data, förbises viktiga aspekter som sker i nuläget (Ax, Johansson & Kullvén, 2005, s.617-618). Därför innehåller ett balanserat styrkort inte endast

finansiella mått, utan även icke finansiella mått. Balanserade styrkort anses därför ge ett bredare perspektiv, såväl på kort som på lång sikt och därmed utgöra en bättre bas för bedömningar. Det är vanligt förekommande vid arbetet med balanserade styrkort att företagen använder sig av KPI:er när de icke finansiella måtten bestäms. (Mearns & Håvold, 2003, s.416)

Styrkortet ersätter inte budgeteringen utan kan snarare ses som ett komplement till detta styrverktyg. (Ax & Johansson, 2003, s. 14).

Styrkortet som metod utgår från företagets vision, affärsidé och strategi. För att påvisa företagets strategi används så kallade strategikartor. De fyra vanligaste perspektiven är: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna processperspektivet, samt lärande- och tillväxtperspektivet. Det finansiella perspektivet påvisar strategin genom finansiella benämningar som exempelvis räntabilitet på eget kapital. Kundperspektivet visar vilket värde företaget försöker skapa för sina kunder. Det interna processperspektivet visar hur företaget gått tillväga för att uppnå de två första målen. Lärande- och tillväxtperspektivet redovisar hur företagets immateriella tillgångar, exempelvis humankapitalet, är relaterade till strategin (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s.618-620).

Vad som viktigt att poängtera är att även om dessa fyra perspektiv vanligen är utgångspunkten för ett balanserat styrkort, så är de inte en självklarhet. Eftersom företag har olika strategier behövs också olika utgångspunkter. För företag i Sverige är det exempelvis också vanligt att innefatta medarbetare som ett eget perspektiv. (Ax, Johansson & Kullén, 2005, s. 621).

3.3.4 Rullande budget/prognos

Detta tillvägagångssätt för budgetering innebär att en budget/prognos upprättas och därefter uppdateras budgeten löpande under den bestämda perioden. När uppföljning görs, uppdateras även budgeten och denna används vid nästa uppföljning som utgångspunkt. Hur ofta dessa prognoser upprättas varierar efter företagens förutsättningar. Vanligast är det att en ny prognos tas fram varje kvartal, även om det förekommer månadsvisa uppdateringar. Det är viktigt att effektiviteten är hög vid framtagandet av nya prognoser och vanligtvis är detaljnivån lägre i jämförelse med traditionell budgetering (Samuelsson, 2004, s. 286-287).

Den traditionella budgeten blir inaktuell när en verksamhet har svårt att mäta de förändringar som kan uppstå i dess miljö eller när förutsättningarna förändras kontinuerligt. Prognoser som metod är då ett bra alternativ eftersom att en aktuell bild av verksamhetens situation skapas kontinuerligt, Samtidigt minskar arbetsbördan i och med att den irrelevanta uppföljningen försvinner. En konsekvens med arbetssättet är att det är svårt att basera prestationsmätningen på rullande prognoser, eftersom ingen uppföljning görs. (Samuelsson, 2004, s. 287-288)

Även Hope och Fraser (2003, s. 111) hävdar att denna metod är ett bra styrmedel, som kontinuerligt utvärderar de aktiviteter som finns i organisationens omvärld. Genom kontinuiteten skapas förutsättningar för att vidta åtgärder för de eventuella brister som finns i verksamheten. Strategin antas med hjälp av detta verktyg att implementeras underifrån, istället för att läggas på uppifrån.

Till skillnad från en årsbaserad budget finns det inte någon fast tidpunkt, som exempelvis slutet av ett skatteår, att ta hänsyn till. Rullande budgetar innehåller inte heller så många variabler och så mycket detaljer som en årsbaserad budget. Det gör att arbetet med att färdigställa dem går snabbare. Rullande budgetar antas även motverka dysfunktionellt beteende, eftersom att de fasta budgetmålen är borttagna. Det finns därför ingen anledning till att manipulera siffrorna för att skapa ett bättre resultat. (Hope och Fraser, 2003, s. 111)

3.4 Forskning och utveckling

3.4.1 Projektstyrning

Projektform är en vanligt förekommande metod att styra olika typer av uppgifter i en verksamhet. Även produktutveckling använder sig vanligen av detta tillvägagångssätt.

Ett projekt definieras som en samling aktiviteter med specifika mål och med klart definierad start- och sluttidpunkt. För att genomföra projektet skapas en temporär organisation – projektorganisationen. Ett projekts omfattning och innehåll kan variera kraftigt, men styrningen av alla projekt uppvisar gemensamma drag (Samuelsson, 2004, s. 428).

Vanligen delas ett projekt upp i två delar, en beslutsprocess och en projektprocess. Beslutsprocessen delas in i strategiska, taktiska och operativa beslut. Strategiska beslut innebär att ramar sätts upp med avseende på tid, ekonomi, funktion/kvalitet. De taktiska besluten är hur projektet ska genomföras baserat på de strategiska besluten. De operativa besluten fattas sedan löpande under projektets gång. Projektprocessen speglar vad det är som ska genomföras, hur det ska genomföras och hur det ska överlämnas. Både besluts- och projektprocessen har som slutgiltigt mål att leda till att projektet utförs inom den tidsram och till den kostnad som är beslutad. (Samuelsson, 2004, s. 428)

För att få bästa möjliga ekonomiska utdelning från ett projekt, krävs ofta involvering från flera olika avdelningar i ett företag. Därför används ofta en matrisorganisation för att samordna projekt, där de olika linjefunktionerna och projekten samverkar. (Samuelsson, 2004, s. 440).

3.4.2 Milstolpsbudgetering

En allmänt accepterad metod, för att på det enklaste och mest effektiva sättet planera för projekt, är att använda en stegmodell. Detta innebär att ett antal steg ställs upp, så kallade milstolpar. När en milstolpe har uppnåtts utförs en utvärdering. Vid varje milstolpe medverkar beslutsfattare från alla de olika avdelningar som kan tänkas vara berörda av projektet. (Samuelsson, 2004, s. 628)

Modellen har blivit vanligare som metod för främst företag med forsknings- och utvecklingsenheter på grund av de fördelar som anses vara förknippade med användandet. Milstolparna gör att de olika stegen i ett projekt kan kontrolleras och följas upp. Genom att använda sig av modellen kan företagen hantera risker som är förknippade med forskning och utveckling och därmed minimera riskpåverkan i utvecklingsfasen. Även kostnader och tidsåtgången vid utvecklingen kan minska om företagen använder sig av milstolpar (Philips, Neailey & Broughton, 1999, s. 290-291). Det främsta syftet med denna typ av budgetering, är att projekt endast ska fortlöpa efter ett aktivt beslutstagande. Det innebär att mindre lyckade projekt kommer att avvecklas i ett tidigare skede. (Samuelsson, 2004, s. 628). Svårigheten med denna metod ligger i att veta vilka milstolpar som ska användas, exempelvis om de ska vara kvalitativa eller kvantitativa. Tillvägagångssättet innebär däremot att hänsyn tas till åsikter och krav från involverade parter inom organisationen. (Samuelsson, 2004, s. 437)

3.4.4 Styrning av forskning och utveckling

Som tidigare nämnts, är en av de svåraste men samtidigt viktigaste uppgifterna gällande styrning, att budgetera för forskning och utveckling (Heidenberger, Schillinger & Stummer 2003, s. 25).

Det är stora resurser som satsas på forskning och utveckling och den största utmaningen med budgeteringen är att sträva efter en optimal nivå av investeringar (Heidenberger, Schillinger &

Stummer 2003, s. 16). Vanligtvis förhandlas en budget fram mellan ledningen och medarbetare vid forsknings- och utvecklingsavdelningen. Beslut om hur de budgeterade resurserna ska fördelas fattas huvudsakligen av personalen vid forsknings- och utvecklingsavdelningarna. Personalen anses ha bättre möjligheter att utvärdera risker och resultat. Riskerna kan minskas genom att ha en stor portfölj av projekt, även om också framtagandet av portföljen är förknippad med svårigheter. Rätt sammansättning av projekt ska ha en god balans mellan risker och potentiella positiva utfall (Cavone, Chiesa & Manzini, 2000, s 65).

Vanliga problem som kan uppstå är att det tar längre tid än väntat att gå från negativa till positiva kassaflöden. Alltså den tid det tar från det att investeringen görs till att den börjar generera avkastning. Tiden anses vara en viktig parameter eftersom osäkerheten och risktagandet är högt. Därmed är det svårt att uppskatta om den tid som är avsedd för projektet är tillräcklig. (Samuelsson, 2004, s. 611)

Cavone, Chiesa och Manzini (2000, s.65) hävdar att det traditionella måttet diskonterat kassaflöde, vanligen inte är användbart för att uppskatta om ett projekt har ett positivt utfall. Genom att använda sig av diskonterat kassaflöde kan ett framtida värde beräknas genom att diskontera det nutida värdet av en tillgång (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 436). Att istället använda sig av ett riskmodifierat diskonterat kassaflöde kompletterat med olika kvalitativa tekniker, exempelvis checklistor, innebär att bättre prognoser skapas (Cavone, Chiesa & Manzini, 2000, s 65).

Genom att utföra förstudier kan risk och osäkerhet reduceras, eftersom exempelvis tekniska problem kan identifieras redan i ett tidigt stadium. Möjlighet ges då till att skapa bättre ekonomiska kalkyler (Samuelsson, 2004, s. 611, 620-621). Även genom att ha en god vetenskaplig och teknisk kunskapsbas hos medarbetarna förbättrar möjligheterna för ett positivt utfall (Cavone, Chiesa & Manzini, 2000, s 65).

3.4.5 Forsknings- och utvecklingsprogram

Utforsknings- och utvecklingsstadiet är två olika faser som är vanligt förekommande inom arbetet för forskning och utveckling. I utforskningsstadiet är det den grundläggande forskning som utförs, som att nya teknologier eftersöks och testas. Även mindre utveckling av denna nyfunna kunskap utförs. I utvecklingsstadiet utförs mer avancerad forskning samtidigt som arbetet med att få de nya produkterna i produktion påbörjas. (Cavone, Chiesa & Manzini, 2000, s.61)

Cavone, Chiesa och Manzini (2000, s.61) hänvisar i sin artikel till en tidigare studie där tre typer av branscher har undersökts; vetenskaplig, högteknologisk samt designbaserad. För de företag som utför vetenskaplig forskning, så som företag inom läkemedelsbranschen, är sannolikheten att ett projekt i utvecklingsstadiet ska falla lika stor som att den ska leda till ett positivt utfall. Detta innebär att av de tre branscherna som finns med i studien, så innehar den vetenskapliga forskningen den största risken. Företag inom vetenskaplig forskning måste även kunna hantera kontinuerliga teknologiska förändringar. Om anpassning till förändringarna inte sker, finns risk för att den nyfunna kunskapen blir inaktuell.

3.4.6 Organisationsuppbyggnad inom forskning och utveckling

Enligt Cavone, Chiesa och Manzini (2000, s. 65) innebär den organisatoriska uppbyggnaden att forsknings- och utvecklingsaktiviteterna är koncentrerade till en avdelning. Denna ses ofta som en nyckelfunktion särskild från den övriga verksamheten. Däremot menar Samuelsson, (2004, s. 605-607) att utvecklingsprocessen innefattar även andra avdelningar. Det finns därför en problematik som uppstår när det är oklart huruvida en kostnad är hänförlig till forskning och utveckling eller till andra avdelningar som är berörda och omfattas av kostnaderna.

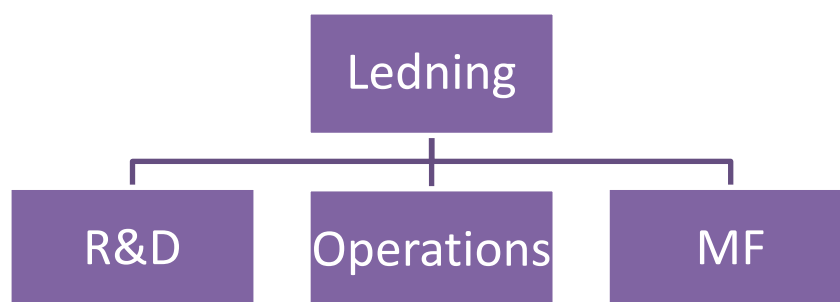
4. Empiri

I kapitlet om empirin presenteras den informationen som inhämtats vid intervjuerna samt genom intern och extern informationen utgiven av AstraZeneca. För att ge en överblick över verksamheten, inleds kapitlet med en presentation av AstraZeneca som företag. Därefter övergår inledningen till att presentera organisationen för R&D och budgetprocessen.

4.1 Företagspresentation av AstraZeneca

Svenska Astra och brittiska Zeneca gick samman 1999 och bildade AstraZeneca PLC (www.astrazeneca.se) som idag är ett av världens ledande läkemedelsföretag (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s. 10). Företaget arbetar med forskning, utveckling, tillverkning och marknadsföring av receptbelagda läkemedel samt bioläkemedel (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s.8). Företagets största försäljning sker i USA som motsvarar cirka 50 % av världsmarknaden och de resterande 50 % är resten av världen. Företaget fokuserar på sex stycken så kallade terapiområden; hjärta/kärl, mage/tarm, infektion, neurovetenskap, cancer samt andningsvägar/inflammation. Verksamheten bedrivs i över 100 länder och har mer än 65 000 medarbetare. Exempel på produkter i företagets sortiment är Aridimex, Crestor och Nexium. (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s. 8).

AstraZenecas organisation är uppbyggd med en central ledning, med tre underliggande avdelningar; forskning och utveckling (R&D), Operations som är tillverkningsavdelningen och Marknadsföring (MF) (se figur 1).



Figur 1. Organisationsstruktur för AstraZeneca

4.1.1 Strategi och mål

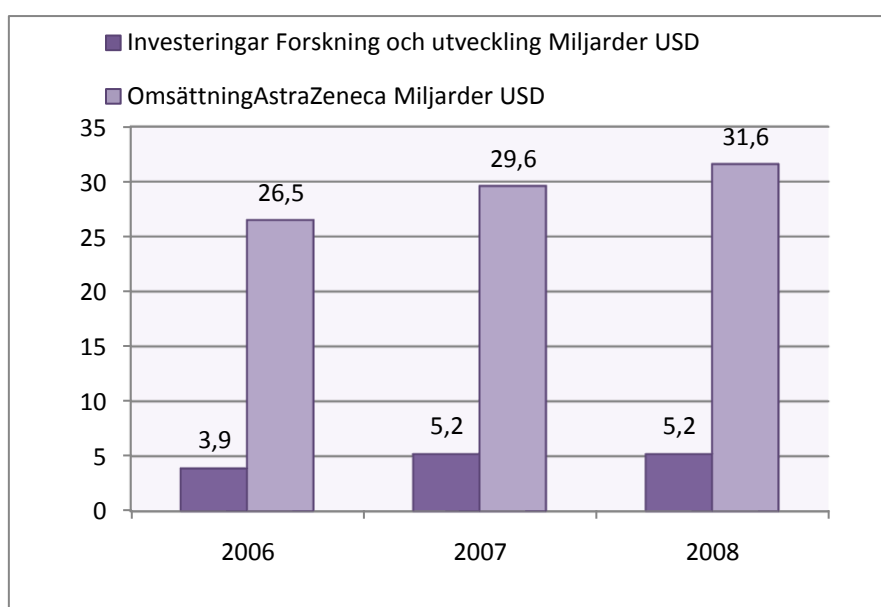
Företagets strategier är att förstärka sin forsknings- och utvecklingsportfölj, en ökad tillväxt, förändra verksamheten samt förändra företagskulturen och beteendet i organisationen. För att nå dessa strategier jobbar företaget mot uppsatta mål. Det övergripande målet inom företaget är följande:

Vårt mål är att göra betydelsefull skillnad för patienters hälsa genom angelägna läkemedel och att skapa varaktigt värde för våra aktieägare och samhället genom branschledande FoU-produktivitet, kommersiell spetskompetens och effektiv verksamhet. (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s.12)

AstraZeneca jobbar även mot att uppnå en cykel för produktutvecklingen på åtta år (medianvärde) och därigenom vara det snabbaste och effektivaste företaget i branschen. Genom att uppnå ett medianvärde på åtta år för produktutvecklingen stärks forsknings- och utvecklingsportföljen. (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s.12)

4.1.2 Forskning och utveckling inom AstraZeneca

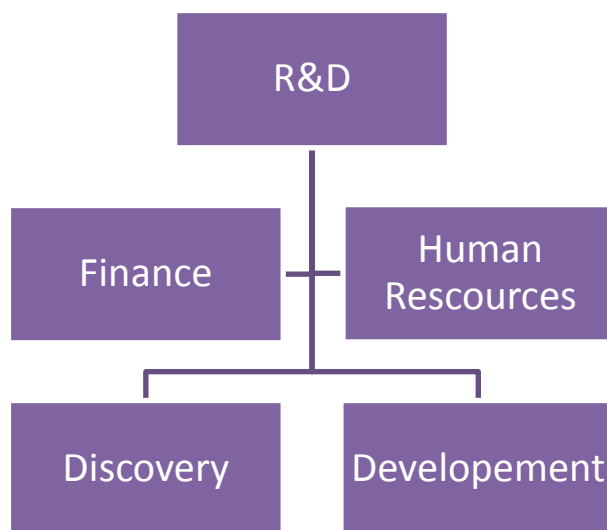
Den del av företaget som arbetar med forskning och utveckling, har cirka 12 000 medarbetare vid 17 forsknings och utvecklingsenheter i åtta länder (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s. 8). Exempel på länder där forskning bedrivs är Sverige, Storbritannien, Frankrike, USA och Indien. Varje år görs stora investeringar inom forskning och utveckling (se figur 2) och under 2008 har de största investeringarna gjorts i Boston, USA, och Storbritannien. Investeringarna har lett till att forskningskapaciteten utökats i Boston. I Storbritannien har investeringar gjorts i processutvecklingslaboratorier. (Årsredovisning AstraZeneca, 2008, s. 17-18). I början av 2009 arbetade ca 4 200 personer i Sverige inom forskning och utveckling och forskningen är förlagd till anläggningarna i Mölndal, Lund och Södertälje (AstraZeneca.se)



Figur 2. Investeringar gjorda av AstraZeneca inom Forskning och utveckling (Årsredovisning, 2008, s. 18) satta i relation till företagets omsättning (Årsredovisning, 2008, s. 100)

4.2 Organisationsstruktur för R&D inom AstraZeneca

AstraZeneca R&D är den globala forsknings och utvecklingsenheten för AstraZeneca-koncernen. R&D är organiserad i "Global Discovery" (research), "Global Development" samt forskningsområden, så kallade "Therapy Areas" (TA). Informationen gällande organisationens uppbyggnad är sammanställda ur intervjuer samt från internt material från AstraZeneca. Inom R&D återfinns även stödfunktioner det vill säga "Finance" och "Human Resources" (se figur 3) som tidigare varit en del av de övergripande stödfunktionerna för AstraZeneca.



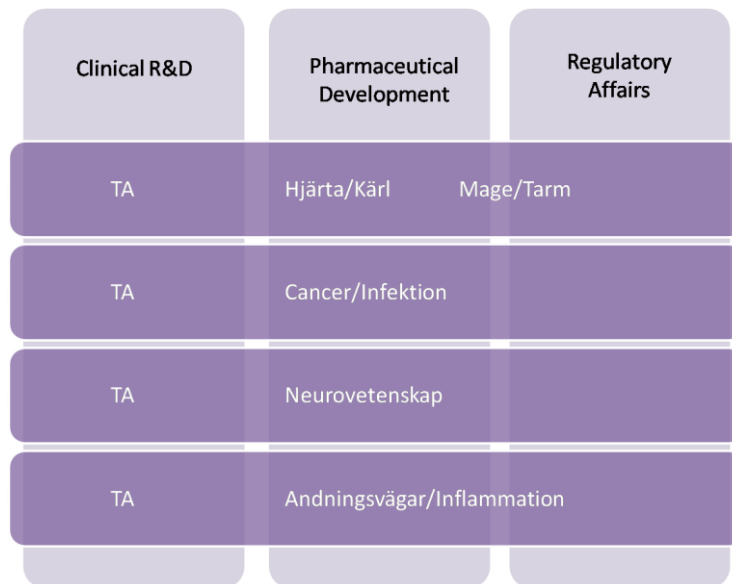
Figur 3. Organisationsstrukturen inom AstraZeneca R&D

Discovery är den enhet med ansvar för grundläggande forskning. Forskningen inom Discovery syftar till att ta fram substanser som på sikt kan utvecklas till läkemedel, vilket gör att forskningen sker i laboratoriemiljö. Av de projekten som påbörjas inom Discovery är det endast ca 2% som tar sig igenom Discoverys process och utvecklas till en "Candidate Drug" (CD). En CD innebär att substansen är redo att testas på människa. När ett projekt uppnår denna status övergår också ansvaret för projektet till enheten Development. Inom Development utvecklas substanserna vidare genom ett flertal olika tester. Ansvaret för projekten kvarstår så länge produkten är under utveckling eller finns kvar på marknaden. Runt 5-10% av de projekt som går vidare från Discovery tar sig igenom hela utvecklingsprocessen och når marknaden i form av färdiga produkter.

4.2.1 Organisationen för Development

Development är organiserad i en matris vilket innebär att enheten består av linjefunktioner samt projekt i form av TA (se figur 4). Linjefunktionernas ansvar ligger i att tillhandahålla kompetens i form av personal till projekten. Resursplaneringen har sin utgångspunkt i de givna ekonomiska ramarna som är satta för verksamheten. TA är uppdelade efter kompetensområden och är ansvariga för att utveckla och driva projekten framåt.

Linjefunktionerna inom R&D består av "Clinical R&D" "Pharmaceutical Development" (PD) och "Regulatory affairs". Clinical har ansvaret för kliniska studier som sker på människor och som delas in i olika faser beroende på syftet med de enskilda studierna. Ansvaret på PD är fokuserat på att ta tillverka och formulera i vilken form substansen ska distribueras till marknaden så som tableter, plåster eller andra alternativ beroende på läkemedlets användningsområden. "Regulatory Affairs" är den enhet som är ansvarig för kommunikationen med myndigheter samt dokumentation av läkemedlen.



Figur 4. Organisationsstrukturen i form av en matrismodell för AstraZeneca R&D, Development.

Andra enheter utanför AstraZeneca R&D som är involverade i utvecklingsprocessen är ”Global Marketing” och ”Strategic Planning Business Development”. Global Marketing ansvarar för den långsiktiga marknadsföringen och uppföljningsarbetet som sker när produkten når marknaden. ”Strategic Planning Business Development” är ansvariga för in- och utlicensieringarna som sker inom såväl Development som Discovery. Licensieringarna innebär exempelvis att köpa in forskning från externa företag och implementera denna i den egna verksamheten. AstraZeneca köper därigenom rättigheterna till den slutgiltiga produkten. På grund av bristen på interna framgångsrika projekt, har licensieringarna utvecklats till att bli en allt viktigare del av verksamheten.

4.2.2 Forskningsområden

AstraZeneca bedriver forskning inom sex terapiområden, vilka numera är organiserade i fyra kompetensområden. Hopslagningen av områdena som skett de senaste åren beror på bedömningar har gjorts att det inte är effektivt eller ekonomiskt försvarbart att fortsätta forskningen inom större områden utan en fokusering måste ske. Vid uppsatsens genomförande är de fyra terapiområden Cancer/Infektion, Mage/Tarm, Hjärta/Kärl Neurovetenskap och Andningsvägar/ Inflammation. På AstraZeneca R&D i Mölndal ligger fokus på terapiområdena Hjärta/Kärl och Mage/Tarm. De olika terapiområdena är styrda av ett ”Therapy Area Management Team” (TAMT) vilka innehåller representanter från såväl Global Marketing, forskningsenheten Discovery samt representanter från Development, alltså linjefunktionerna.

Projekten leds av ett ”Global Product Teams” (GPTs) som har det operationella ansvaret för att utveckla projekten. Teamen består av en representant från linjefunktionerna samt GM och de leds av en ”Global Product Director” (GPD) som är knuten till det terapiområdet där projekten drivs. I ”AstraZeneca R&D; The Operating Model” har mål satts upp som teamen jobbar mot och är ansvariga för. Dessa mål innebär bland annat att ta fram konkurrenskraftiga produkter och att skapa långsiktiga planer för produkterna samt utveckla de globala produktplanerna. De produktplanerna som tas fram används sedan som utgångspunkt vid skapandet av en strategi för projekten samt vid planeringen av kommande aktiviteter. Ytterligare ansvar som läggs på teamet handlar om att redovisa framsteg och projektgrupperna utvärderas med avseende på hur väl de lyckas uppnå de fastlagda målen avseende tid, kvalitet och budget.

4.3 Sammanställning av tidigare studie

4.3.1 Budgetprocessen

Enligt den tidigare studien (Gustavsson & Magnusson, 2003, s. 25-26) innebar budgetprocessen en iterativ process där R&D's ledning, terapiområdesansvariga och linjefunktionsansvariga var delaktiga. Processen startade med att de projekt som fanns i företags portfölj utvärderades och prioriterades. Ledningen för R&D indikerade därefter vilka budgetmålen för R&D blev. Målen bröts sedan ner på linjefunktionerna och terapiområdena. Processen fortlöpte därefter med att linjefunktionerna och terapiområdena utvärderade vilka projekt som förväntades behöva vilka resurser. Detta utkast föreslogs till ledningen för R&D som granskade resursbehovet. Därefter fortsatte arbetet med att färdigställa budgeten ner till varje enskilt kostnadsställe och slutligen fastställdes budgeten efter godkännande av koncernledningen.

När produktportföljen utvärderades och granskades, gjordes som nämns i tidigare stycke en detaljerad budget över de kostnader som beräknas uppstå för varje projekt. Dessutom skapades även en långsiktig tioårig plan över kostnaderna som inte var lika detaljerad som den årsvisa budgeten. (Gustavsson & Magnusson, 2003, s. 25)

4.3.2 Problem och förslag till dess lösning

Det har tidigare konstaterats att problem har funnits som varit förknippade med en budget baserad på kalenderår. Ett av problemen som identifierades var att de som hade budgetansvar tenderade att spendera de resurser som var kvar vid årsslutet, även om det inte fanns något behov att utföra dessa aktiviteter. Anledningen till detta handlande var att förhindra att de resurser som allokerades till ett kostnadsställe inte skulle minska till nästkommande år eller att årets resurser inte skulle kunna föras över till nästkommande år. Utöver detta hade budgetansvariga också en tendens att avvakta med att indikera till ledningen om allokerade resurser inte skulle bli utnyttjade till sent in på året. (Gustavsson & Magnusson, 2003, s. 27)

I studien ges även förslag till lösningar på de problemen som identifieras, där det som lyfts fram som den mest lämpade lösningen på problemen är "milestone"-budgetering. Detta innebär att istället för att fokusera på kalenderår riktas uppmärksamheten mot hela projekten och deras livslängd. Anledningen till att denna typ av budgetering inte hade implementerats inom R&D vid studiens genomförande, beror på att R&D inte anses ha det systemstöd som krävs för att ge externa intressenter den information de önskar. (Gustavsson & Magnusson, 2003, s. 27-28)

4.4 Budgetprocessen idag

4.4.1 Syfte med budget

Syftet med budgeteringen inom AstraZeneca R&D är att allokera resurser, koordinera verksamheten och sätta någon form av ekonomiskt ramverk för de projekten som pågår inom R&D. Vid allokeringen av resurser handlar det om att satsa resurserna på projekt som är troliga att lyckas och därigenom generera värde för företaget i framtiden (Intervjuperson 1). För att uppnå syftet med budgeteringen är det ekonomiska ansvaret uppdelat mellan linjefunktionerna och projekten. Detta innebär att linjefunktionerna är ansvariga för den årliga budgeten för både personalkostnader och direkta projektkostnader. Projektens ansvar är att över tid leverera till den kostnad och tidsram som utlovats. (Intervjuperson 2)

4.4.2 Övergripande budgetprocess

Budgetåret inom AstraZeneca sträcker sig i princip över 1,5 år:

... när man börjar planera ett år så börjar man i september året innan. Så ska vi lägga budgeten eller planera budgeten för 2010 så börjar vi september 2009. (Intervjuperson 1)

I budgetarbetet inkluderas även en långsiktig planering som sträcker sig över två år, men där fokus ligger på det kommande året. Det innebär att detaljnivån skiljer sig för de olika planerna då kraven på detaljer inför kommande år är högre än för nästkommande år. (Intervjuperson 1)

Första steget i budgetprocessen sker vid ett internt möte inom R&D där samtliga budgetansvariga har sammanställt sina resursbehov, vilka presenteras vid mötet. De resursbehov som finns inom R&D totalt summeras sedan ihop till ett totalt behov, där hänsyn har tagits till de budgetansvarigas önskemål. Samtidigt vägs faktorer så som osäkerhet och risk in vid fastställandet av det totala resursbehovet för R&D (Intervjuperson 1). Riskbedömningen bygger bland annat på att hänsyn tas till:

... dels för optimistiska planer men även de händelser som sker under resans gång som gör att man ibland får avsluta aktiviteter/ta bort hela projekt. (Intervjuperson2)

Det andra steget i budgetprocessen innebär att den ekonomiskt ansvarige på R&D tar med sig det totala resursbehovet för R&D till ett övergripande ABU-meeting, vilket innebär ett "Annual Business Update" möte. Enligt Intervjuperson 1 innebär mötet en presentation av R&Ds förväntade resursförbrukning inför kommande år inför ledningsgruppen. Presentationen innebär också att förklara och försvara de val och antaganden som gjorts för att få fram den planerade resursförbrukning samt vilka planer som finns för verksamheten under kommande år.

Att veta att vi gör av med x kronor är ju ointressant om vi inte vet vad vi ska göra av med de x kronorna på. (Intervjuperson 1)

Efter ABU-mötet tilldelas R&D medel från ledningen i form av budgetmål, vilket ligger mellan 15-20% av det totala förväntade resultatet. De budgetmål som sätts innehåller två delar, en kortsiktig och en långsiktig. Det kortsiktiga målet utgår ifrån EPS, "Earnings Per Share", vilket innebär krav på viss vinst/aktie som marknaden ställer och som företaget strävar att leva upp till. I den kortsiktiga delen ingår även beaktandet av de förväntningar som marknaden har på hur stor andel av det totala resultatet som bör gå till forskning och utveckling. (Intervjuperson 1)

Långsiktigt ser företaget till den totala portföljen med projekt inom R&D som utgör företags framtida intäkter. Det långsiktiga målet är att företaget ska ha en portfölj av tillräcklig kvalitet det vill säga att det hela tiden ligger projekt i olika faser för att därmed säkerställa framtida intäkter. Detta innebär att EPS balanseras mot portföljen och därmed även framtida intäkter när budgetmålen sätts inför kommande år (Intervjuperson 1). När ledningsgruppen har satt upp budgetmål för R&D är dessa satta på en hög nivå med mycket få detaljer. Detaljeringsgraden på budgetmålen innebär en uppdelning på få kostnadslag och kostnadsställen eller funktioner. Arbetet med att bryta ner budgeten på alla kostnadsställen och funktioner inom R&D ligger längre ner i organisationen.

... det finns inte någon mening med att bryta ner allting till en superdetaljerad nivå och sedan bygga upp det igen eftersom man ändå vet att projekten kan gå hur som helst. (Intervjuperson 3)

Under budgetåret sker sedan löpande uppföljningar i så kallade "Rolling Business Update" (RBU), vilket innebär en lokal uppföljning och uppdatering av siffrorna. Vid en RBU görs även nya prognoser inför det resterande året, där hänsyn tas till i vilken fas projekt befinner sig, om nya tillkommit eller om projekt har förlorats under vägen (Intervjuperson 4). I samband med en RBU sker även en uppföljning på högre nivå inom AstraZeneca vid ett "Quartal Business Review" (QBR) där resultaten förklaras efter att de har analyserats av R&D. Syftet med QBR är för att ge företagsledningen en överblick och för att underlätta kommande planeringsarbetet. (Intervjuperson 1)

Som ett komplement till den årsvisa budgeten, sammanställs även en "Long term business plan" (LTBP) som är en övergripande 10-års planering. I LTBP återfinns företagets strategi definierad i såväl ekonomiska termer som i läkemedelsprojekt. Syftet med LTBP är att skapa ett långsiktigt tänkande och som ligger till grund för de beslut som fattas varje år gällande den ekonomiska styrningen. (Intervjuperson 1)

4.4.3 Budgetprocessen idag inom projekten och funktionerna

När budgeten är satt på en högre nivå i form av mål, påbörjas arbetet med att fördela dessa budgetmål ner till projekten och funktionerna. Budgetmålen skickas sedan ut till "Vice President" (VP) inom varje linje som då blir ansvariga för att de resurser som tilldelats totalt inom projekten hålls (Intervjuperson 3). Genom att se till projektens historik och hur deras resursbehov sett ut under tidigare perioder, men även ta hänsyn till planer och risker förknippade med de olika projekten tas budgetmålen fram (Intervjuperson 2). För att hålla nere detaljeringsgraden i budgeten fördelas budgetansvaret från VP:n ner till avdelningscheferna. Det innebär att det inte finns något kostnadsansvar på de cheferna som befinner sig lägre ner i organisationen så som sektions- och gruppcheferna. (Intervjuperson 3)

Varje linjefunktion och projekt gör sedan sin egen budget för att se till att de resurser som krävs är tillgängliga inom verksamheten. Denna budget uppdateras allt eftersom då förutsättningarna för projekten förändras och därmed ändras även utfallet. Samtidigt sker det fyra större uppdateringar/år i samband med RBU, där utfallet av alla förändringar påverkar kommande perioders budget. Generellt har varje enskilt projekt en egen budget som baseras på milstolpar. Samtidigt tillkommer det mindre projektkostnader som läggs i en egen budget och fasas ut över året. (Intervjuperson 4)

4.4.4 Budget mot milstolpar

De aktiviteter som sker inom projekten har uppsatta milstolpar. Milstolparna påverkar när i tiden som resursbehovet uppstår och därför fasas kostnaderna för aktiviteterna ut gentemot dessa milstolpar. Genom att budgetera gentemot milstolparna inom projekten och linjerna, tas inte så stor hänsyn till när under året de olika aktiviteterna kommer ske. Detta innebär att om ett projekt startar under det kommande året men inte beräknas avslutas förrän två år senare, budgeteras hela projektet. Därmed budgeteras inte bara den delen av projektet som behöver resurssättas under det kommande året. (Intervjuperson 4)

På grund av den osäkerhet och risk som är förknippad med budgeteringen inom R&D, läggs en större felmarginal in ju längre in i framtiden budgeten sträcker sig. Som exempel på hur detta kan gå till säger Intervjuperson 4:

Om det börjar borta i 2009 och fortsätter in i 2011 budgeterar man för det, men då har man också en större felmarginal eftersom det är svårt att veta förutsättningarna så man gör helt enkelt en bästa gissning

Eftersom budgeten uppdateras löpande, blir det mer av en rullande budget och därmed ökar säkerheten i det framtida resursbehovet allt eftersom uppdateringarna sker. (Intervjuperson 4)

4.4.5 Hantering av osäkerhet vid budgetering

På grund av den osäkerhet som finns i verksamheten när det gäller hur projekten kommer gå i framtiden och därmed vilka resurser som kommer krävas, byggs det in en viss flexibilitet i budgeten. Projekten får större utrymme att över- eller underspendera i förhållande till budgeten på grund av svårigheterna att prediktera det totala utfallet av resursbehovet. Dock ligger den totala budgeten för R&D alltid i bakgrunden och i på total nivå är det viktigt att den följs. (Intervjuperson 2)

Den flexibiliteten som finns för projekten gäller dock inte linjerna i samma utsträckning då det anses vara enklare att göra en rimlig bedömning av hur mycket resurser som kommer gå åt i form av lönekostnader, resekostnader och andra kostnader kopplade till personalen:

... 90% av kostnaderna är kopplade till lön/personal. Om man har en bra koll på sin personal kan man göra en god prognos. (Intervjuperson 3)

Ett indikativt mål för linjerna används som komplement till målet för den ekonomiska resursförbrukningen. Det indikativa målet är något rörligare och det styrs inte lika hårt mot detta som det ekonomiska på grund av att projekten tillåts växa efter behov. Tidigare användes även ett mål på antalet anställda som bör finnas inom linjerna, vilket numera är borttaget och istället sätter det ekonomiska målet en ram för antalet anställda. Då linjefunktionerna är hårdare styrda av budgeten och deras utfall jämförs och granskas gentemot budgeten, tillåts inte avvikelser på mer än cirka 2 % på årsbasis. Det är därför viktigt att satt budget och prognoserna som uppdateras under åren inte skiljer sig för mycket från varandra och att det råder samstämmighet mellan prognoserna. (Intervjuperson 3)

4.5 Förändringar inom organisationen

Sedan 2003 har det skett större förändringen inom AstraZeneca R&D, där den främsta förändringen är omfördelning av budgetansvar. Andra förändringar som skett inom organisationen är bland annat införandet av styrkort samt användning av KPI:er. Det har även införts kassaflödesbudgetar inom R&D och mycket jobb har lagts ner på att få ett ökat informationsflöde mellan de olika nivåerna som finns inom organisationen. (Intervjuperson 1)

Den första stora förändringen som skett är en omflyttning av budgetansvaret. Tidigare ställde ledningen upp ett ramverk för hur mycket som fick spenderas och som sedan behövde omarbetas då ramverket möttes av en uppbyggnadsbudget. Uppbyggnadsbudgeten var oerhört detaljerad och bearbetades ändå ner till kostnadsställe (Intervjuperson 2). Idag har ansvaret flyttats från kostnadsställe till funktionsnivå och budgetens storlek bestäms av ledningen inom R&D. Budgetens storlek baseras delvis på information som ges av den person som är ansvarig för funktionen, hur det sett ut föregående år samt vilka projekt som är planerade (Intervjuperson 1). Den person som är ansvarig för linjen blir därmed ansvarig för hur resurserna ska fördelas och därmed indirekt även ansvariga för att de uppsatta målen nås. För de personer vars huvudarbetsuppgifter var arbete inom projekt och som utöver detta även hade budgetansvar för ett kostnadsställe, har nu den senare arbetsuppgiften försvunnit och fokus kan läggas på deras kärnuppgifter inom projekten. (Intervjuperson 2)

Syftet med ansvarsförflyttningen har dels varit att effektivisera budgetprocessen och dels för att minska tidigare beteende, det vill säga när resurser som inte använts i slutet av kalenderåret, spenderas i onödan. Genom att lyfta ansvaret till en högre nivå innebär detta att arbetet med budgetprocessen effektiviseras, eftersom färre medarbetare blir involverade i budgetprocessen. Mycket tid frigörs och det ger möjligheten att fokusera på projekten som är den viktigaste aktiviteten för R&D. (Intervjuperson 2)

Budgeten är fortfarande ett utav de viktigaste styrmedlen för att nå de mål som är uppsatta för R&D. Dock anses budgeten inte tillräcklig som styrmedel på grund av att den inte tar hänsyn till andra mål än de ekonomiskt kortsiktiga. Därför har företaget infört ett internt styrkort baserat på relativa KPI:er och kan därigenom styra mot mål som faller utanför budgeten. (Intervjuperson 1)

Dels finns AstraZenecas scorecard för hela företaget. Sen har R&D ett eget scorecard, Operations har ett och marknadsbolagen har ett... det man gör är att varje enskilt område plockar sina delar som är intressanta och viktiga. (Intervjuperson 1)

Enligt Intervjuperson 1 finns det således ett styrkort för hela företaget men även styrkort som berör varje enskild avdelning ända ner till individnivå. Olika avdelningar har olika fokusområde som de tar upp i sina styrkort och därför finns det ett flertal olika. Ytterligare en anledning till styrkort finns ända ner till avdelnings- och individnivå är för att visa kopplingen mellan individernas och avdelningarnas mål och företagens strategi.

Vinst per aktie, alltså EPS, anses vara det viktigaste kortsiktiga målet och det räknas fram genom:

$$\frac{\text{Marknadsföringens intäkter} - \text{kostnader för Operations och R\&D}}{\text{Antal aktier tillgängliga för marknaden}}$$

(Intervjuperson 1)

Övriga långsiktiga mål är att förstärka forsknings- och utvecklingsportföljen, tillväxt samt bättre anpassningsförmåga. Dessa mål är starkt kopplade till företagens strategi (internt material AstraZeneca). En förstärkt forsknings- och utvecklingsportfölj innebär att säkra långsiktiga mål och beskrivs som att om budgeten sparar pengar idag så skapar portföljen pengar imorgon. Målet för tillväxt innebär att företaget ska växa exempelvis genom att skapa fler projekt som leder till fler produkter. (Intervjuperson 2)

Målet med att förändra verksamheten är att skapa flexibilitet och därmed anpassa sig till de förändringar som kan uppstå i såväl projekt som företagens omvärld. Genom att använda sig av extern personal och därmed outsourca delar av verksamheten, skapas det en större flexibilitet. Som ett exempel på detta säger Intervjuperson 2:

... så när du har en topp i din portfölj med resursförbrukning kan du justera och lägga ut så att någon annan gör det åt dig och det minskar då behovet av intern personal. Dock finns en gräns i hur mycket flexibilitet man ska tillåta för i slutänden handlar det om all information som man får från alla projekten... eftersom det är viktigt att bygga upp en egen kompetens.

Bonusen till chefer beräknas utifrån måtten i styrkortet och hur väl dessa uppfyllts. Budgeten eller det kortsiktiga målet utgör 50 % av de totala bonusgrundande målen och de andra tre till de resterande 50 % (se figur 5).

EPS	Stärkt projektportfölj
	Tillväxt
	Organisationsutveckling

Figur 5. Värdering av mål med avseende på bonus.

Syftet med bonussystemet och förändringar i värderingen av målen är att ta hänsyn till fler aspekter än endast den kortsiktiga som styrs genom budgeten. Detta tillvägagångssätt som företaget använder sig av syftar till att skapa balans mellan de kortsiktiga och långsiktiga målen (Intervjuperson 1). I arbetet med att balansera de långsiktiga och kortsiktiga målen omfattas även arbetet med att effektivisera och skapa en mer välfungerande organisation. Enligt Intervjuperson 3 innebär effektiviseringen att;

... man ser över rutinerna för att hitta sätt att utnyttja de resurser man har

och effektiviseringsarbetet utgår från frågor av typen:

Vad är kärnverksamheten? Går det att förbättra kärnverksamheten? Vad är inte kärnverksamhet? Går det att göra det billigare? (Intervjuperson 3)

Den förändring av budgetuppbyggnaden inom projekten som genomförts, har även lett till högre effektivitet inom företaget. Tidigare innebar den detaljerade budgeten att på projekt i tidig fas fick större uppmärksamhet/dollar än större projekt, då samma tid lades på att göra detaljerade budgetar trots de stora skillnaderna i komplexitet och resursbehov. I dagsläget används, enligt Intervjuperson 4, en:

... mallsumma för projekt i fas 1 istället för att göra detaljerade budgetar.

Vilket innebär att företaget har:

... anpassat uppmärksamheten så att varje dollar får ungefär lika mycket uppmärksamhet så stora projekt/studier får mer uppmärksamhet än små projekt/studier och att man lägger tiden där man kan påverka (Intervjuperson 4)

Tidigare fokuserade företaget på antal anställda personer, exempelvis fanns ett uttalat mål om hur många personer som skulle vara anställda inom de olika avdelningarna. Idag anses det vara irrelevant med antal anställda och viktigare med vad kostnaden är på projekten samt vad dessa kostnader ger för resultat. Genom att införa KPI:er så har R&D börjat att titta på relationstal istället för på absoluta tal, eftersom att detta anses ge en bättre bild av situationen (Intervjuperson 1).

Intervjuperson 2 menar att:

Problemet med forskningsverksamhet är ju att allt ska vara kopplat till kostnads/intäktsanalys samtidigt som man inte får någon direkt koppling mellan hur mycket man lägger ut på forskning och utveckling och hur mycket dina framtida intäkter verkligen blir

Detta innebär således att det är enkelt att se kostnaderna men svårt att veta vilket resultat dessa kostnader ska matchas mot (Intervjuperson 2). Företaget har påbörjat arbetet med relativa tal genom att sätta kostnaderna en avdelning spenderar i relation till hur många projekt som pågår inom avdelningen (Intervjuperson 1). Införandet av relationstal innebär en förändring som syftar till att ge en mer rättvisande information till interna och externa intressenter. Eftersom att relationstal antas ge ett större informationsvärde, förväntas även motivationen att öka bland de personer som är berörda av dessa mått. (Intervjuperson 1)

AstraZeneca fokuserar mer på ekonomin utifrån ett holistiskt tänkande. De följer inte enbart upp kostnaderna utan ser även till kassaflödet genom kassaflödesbudgetar. Läkemedelsbranschen kännetecknas av att ha mycket goda kassaflöden på grund av att inflödet av likvida medel generellt sett är stort. (Intervjuperson 1). Enligt Intervjuperson 1 har kassaflödesbudgetar införts på grund av en tidigare gjord investering som AstraZeneca behövde finansieras genom lån. Historiskt sett har företaget alltid haft goda kassaflöden, men investeringen ledde till att ett behov av kontroll över företagets likvida medel uppstod.

5. Analys

Detta avsnitt syftar till att analysera den information som presenteras i ovanstående empirikapitel. Analysen av empirin sker utifrån de teorier som framställs i den teoretiska referensramen. Kapitlet utgår från empirikapitlets struktur och inleds med en analys av de aktiviteter och processer som finns inom forsknings- och utvecklingsavdelningen. Avslutningsvis analyseras de förändringar som genomförts inom AstraZeneca R&D.

5.1 Organisationsstruktur

Denna typ av styrmedel som finns beskrivna av Ax, Johansson och Kullvén (2005) i den teoretiska referensramen, anser författarna vara en av de viktigaste i en organisation som AstraZenecas. Eftersom företaget är stort, finns det ett behov av att organisera verksamheten för att skapa kontroll. De två faser som är beskrivna under rubriken forsknings- och utvecklingsprogram, är identifierbara vid AstraZeneca. Utforskningsstadiet är applicerbart på Discovery och utvecklingsstadiet på Development. R&D är en relativt avskild funktion från övriga företaget, även om verksamheten vid R&D vävs samman med bland annat marknadsavdelningen när produkterna är färdigutvecklade. Detta är samstämmigt med resultaten av studien gjord av Cavone, Chiesa och Manzini (2000). Därmed styrks inte Samuelsson (2004) teori gällande att flera avdelningar är involverade i utvecklingsprocessen. Författarna anser att verksamheten inom R&D till viss del bedrivs i en projektorganisation, eftersom att paralleller kan dras till Samuelssons (2004) definition av organisationsformen. För de projekt som utförs vid R&D, finns en projektansvarig som har medarbetare under sig. Dessa ska utföra ett projekt under en given tidsperiod.

Att ha en tydlig organisationsstruktur är viktigt för R&D, eftersom denna verksamhet enligt Heidenberger, Schillinger och Stummer (2003) är relaterad till osäkerheter och risker. Detta leder till ett behov av specifika strukturer. R&D gör en uppdelning av sin organisation i projekt- och linjefunktioner som skall samarbeta. Linjefunktionerna har ansvar för personalkostnader, direkta projektkostnader ligger inom projektfunktionens ansvar. För att skapa förutsättningar för ett samarbete, använder R&D sig av en matrisorganisation. Detta leder, enligt Samuelssons (2004) teori, till högre ekonomisk utdelning. I Samuelssons (2004) modell är fler avdelningar involverade än vad som kunnat identifieras vid AstraZeneca. Matrisorganisationen anses av författarna ändå ge fördelar då samarbetet förbättras inom avdelningen Development.

Verksamheten bedrivs i projektform, eftersom att den beslutsprocess samt den projektprocess som finns beskriven av Samuelsson (2004) återfinns. Högsta ledningen sätter upp ramar för de strategiska besluten, med avseende på hur mycket som får spenderas på forskning och utveckling. Den projektansvarige fattar besluten om hur projekten ska nå de strategiska och operativa målen. Medarbetare inom projekten tillhandahåller information om hur de operativa besluten bör fattas.

5.2 Övergripande Budgetprocess

Budgetprocessen för R&D kan ses som nedbrytningsbudgetering eftersom det är företagsledningen som allokera de resurser som ska finnas tillgängliga för avdelningarna. Detta innebär att processen följer den teorin som återfinns hos Ax, Johansson och Kullvén (2005). Ansvariga för linjefunktionerna och projekten har möjlighet att indikera vilket resursbehov de har. Denna indikation innebär inte en direkt möjlighet att påverka, utan är snarare ett inlägg och informationsunderlag till företagsledningens beslut. Ledningen tar beslut för hur budgeten för

företaget som helhet skall läggas och fördelas. Indikationen ses som en viktig del i informationsspridningen. Budgetarbetet kan ändå delvis ses som en iterativ process, med utgångspunkt i Ax, Johansson och Kullvéns (2005) definition, då det finns möjligheter att påverka på olika nivåer i budgetprocessen. Exempel på detta är när budgetmålen ska fördelas nedåt i organisationen från VP:n inom linjefunktionerna.

Författarna anser att det är viktigt att ta hänsyn till att det förekommer informationsasymmetri. De ansvariga för projekten har i hög grad större kunskap om de specifika aktiviteter som utförs än vad högsta ledningen har. Även de ansvariga för linjefunktionerna anser författarna har större kunskap om sina aktiviteter, även om detta är tydligare hos de projektansvariga. Att detta bidrar till informationsasymmetri drar författarna slutsatsen om utifrån Merchant och Van der Stedes (2007) teori.

5.2.1 Budgetprocess inom R&D

Genom att använda sig av RBU för projekten, gör avdelningen löpande uppföljningar kvartalsvis av hur verksamheten fortskrider. R&D gör även en budgetanalys i och med att QBR genomförs fyra gånger per år. Resultaten måste analyseras för att kunna förklaras för den högsta ledningen.

Vid samma tidpunkt som uppföljningen görs nya prognoser för att kunna agera mot eventuella förändringar. Detta innebär att en parallell kan dras till rullande budgetar/prognoser som är beskrivet i teorin. Avdelningen följer därmed inte den budgetprocess som beskrivs av Ax, Johansson och Kullvéns (2005) fullt ut. Istället genomförs en budgetuppställning för att sedan kompletteras med rullande budgetar/prognoser. Detta skiljer sig mot teorin att göra en budgetuppföljning och analys av eventuella avvikelser. De rullande budgetarna/prognoserna gör att åtgärder kan vidtas i ett tidigare skede, något som Hope och Fraser (2003) anser är en av anledningarna till att rullande budgetar/prognoser är ett bra styrmedel. Detaljrikedomen är heller inte lika hög vid framtagandet av RBU:er, som vid en traditionell årsbudget. Detta stärker kopplingen till rullande budget/prognos, som det är beskrivet i teorin.

Inom projektbudgeteringen kan ”slack” så som det är beskrivet av Merchant och Van der Stede, (2007) anses förekomma. De efterfrågade resurserna av projektansvariga är oftast högre än vad som kommer förbrukas. Den höga efterfrågan beror på att de projektansvariga måste tro på sitt projekt och efterfråga resurser för att dessa skall kunna genomföras.

För linjefunktionerna är däremot förhållningen annorlunda. Deras budget är hårt styrd och tillåts inte avvika mer än 2 %. I budgetprocessen för linjefunktionerna utförs de tre stegen uppsatta av Ax, Johansson och Kullvéns, (2005): budgetuppställning, budgetuppföljning samt analys. Anledningen till skillnaderna mellan linjefunktionerna och projekten kan kopplas till de svårigheter som enligt Heidenberger, Schillinger och Stummer (2003), finns för budgetering gällande forskning och utveckling.

Det är viktigt att R&D når de budgetmål som är uppsatta och hur målen nås är mindre intressant för företagsledningen. Cavone, Chiesa och Manzini (2000) menar att besluten om hur de budgeterade resurserna ska användas, fattas av personalen vid forsknings- och utvecklingsavdelningarna. Vid AstraZeneca R&D har författarna identifierat ett arbetssätt som är likvärdigt med det som beskrivs ovan. Detta minskar risker och osäkerheter eftersom att medarbetarna vid projekten har större kunskaper om de specifika projekten.

Inom projekten görs budgeteringen med hjälp av milstolpar, som enligt Samuelsson (2004) är ett vanligt tillvägagångssätt inom forskning och utveckling. Genom milstolparna kan projekten

kontrolleras och R&D kan även hantera de risker som så ofta är associerade med forskning och utveckling. Philips, Neailey och Broughton, (1999) anser att detta är ett korrekt förfarande vid budgetering av forskning och utveckling på grunda av risker kopplade till tid och resurser. Fördelen med budgetering gentemot milstolpar, är att R&D därmed har möjlighet att avveckla projekt som bedöms ha låg möjlighet att nå ett positivt utfall. Detta styrks av Samuelssons (2004) teori. Svårigheterna med metoden kan antas vara samma som de Samuelsson (2004) presenterar, att veta vilka milstolpar som är fördelaktigast att använda. Samtidigt tas även linjefunktionernas åsikter i beaktande, eftersom även de är involverade i budgetarbetet med milstolpar.

Det huvudsakliga syftet med budgetering som formellt styrmedel anses av såväl författarna som av respondenterna vid AstraZeneca vara planering och resursallokering. Även koordinering av verksamheten anses vara en viktig del vid budgetarbetet. Detta får stöd i litteraturen då Ax, Johansson och Kullvén (2005) anser att ett av budgetens huvudsyften är resursallokering. Merchant och Van der Stede (2007) anser att budgetens syften är att planera och koordinera verksamheten. Avdelningen upprättar budgetar för de två nästkommande åren samt en övergripande långsiktig planering. Högsta ledningen för företaget har möjlighet att allokera resurser till de delar i verksamheten som de anser har störst behov, med budgeten som verktyg. Budgeten ger utöver resursfördelningen även möjlighet till att koordinera verksamheten, genom att information sprids till de som arbetar med processen.

När det gäller de två kvarvarande syftena motivation och underlättande av överblickning för ledningen (Merchant & Van der Stede, 2007), anser författarna inte att detta är det huvudsakliga syftet. Även om motivation uppstår som en positiv bieffekt vid budgetarbetet, genom de prestationsmätningar som görs. Underlättande av överblickning för ledningen anses inte alls påverkas av budgeten, eftersom att det i huvudsak är en nedbrytningsprocess. Som nämns i tidigare stycke anses den information som ges underifrån i organisationen, i första hand syfta till att ge information och inte för att påverka budgeten.

5.3 Förändringar

5.3.1 Budgetansvar

Budgetansvaret har vid R&D centraliserats i och med att ansvaret har flyttats från kostnadsställenivå till funktionsnivå. Detta frångår den teori som finns om budgetlös styrning presenterad av Hope och Fraser (2004), där istället valet hade varit att decentralisera prestationsansvar. Detta stämmer inte heller överrens med den teori som Svenska Handelsbanken har utgått från. Där har beslutsfattarna, enligt Neely, Bourne och Adams (2003), valt att eliminera budgeten för att istället delegera ansvaret till de lokala kontoren.

5.3.2 KPI

R&D använder sig av relativa tal, exempelvis kostnad per output och kostnader i förhållande till hur många projekt som pågår. Dessa mått är inte årsbaserade, vilket betyder att de till viss del uppfyller den teoretiska modell gällande KPIer presenterad av Hope och Fraser (2003). Författarna anser inte att det huvudsakliga syftet med relativa tal, är att stödja AstraZenecas strategi. Detta skiljer sig från användandet av KPIer som Anthony och Govindarajan (2007) beskriver. Istället anser författarna att KPIer syftar till att skapa bättre information främst till interna intressenter. KPI:er i den form de används på AstraZeneca kan inte på något sätt anses ersätta budgeten, men är ett bra komplement till budget som styrmedel.

5.3.3 Styrkort

De styrkort som företaget har infört i verksamheten, är ett komplement till budgeteringen och bygger på relativa KPI:er. Styrkortet ligger också till grund för prestationsmätningar i företaget. Styrkortet på AstraZeneca R&D liknar ett balanserat styrkort, eftersom det finns tydliga kopplingar mellan företagets strategi och styrkortet. Enligt Ax, Johnsson och Kullvén (2003) kännetecknar detta ett balanserat styrkort. Den tydliga kopplingen mellan strategi och styrkort fås främst genom KPI:erna. Användning av KPIer är, enligt Mearns och Håvold (2003), vanligt förekommande och bidrar till ett bredare perspektiv. Styrkortet kan enligt Ax, Johansson och Kullvén (2005) ge uttryck för företagets mindre formaliserade styrning. Detta stämmer med AstraZenecas styrkort eftersom styrkortet presenterar bland annat hur medarbetarna förväntas agera.

Författarna anser att det styrkort som AstraZeneca har infört, inte är direkt applicerbart på de fyra perspektiv som enligt Ax, Johansson och Kullvén (2003) är vanliga vid användande av balanserade styrkort. Eftersom de balanserade styrkorterna inte har några givna utgångspunkter, då olika företag har olika strategier, anser författarna att företaget använder en modifierad form av balanserat styrkort.

5.3.4 Kassaflödesbudgetar

Företaget har tidigare inte arbetat med kassaflödesbudgetering, men har nu infört denna aktivitet för att stärka kontrollen av de likvida medlen. Enligt Samuelsson (2004) är ett av de vanligaste problemen med att budgetera för forskning och utveckling, att beräkna tiden från negativa till positiva kassaflöden. Kassaflödesbudgetar har införts på AstraZeneca men inte på avdelningen R&D. Författarna anser att detta beror på att företaget behöver kontroll över sina likvida medel, men fortfarande behöver flexibiliteten vid budgetering inom projekten.

Cavone, Chiesa och Manzini (2003) anser att ett bra alternativ till att använda det diskonterade kassaflödet är ett riskmodifierat kassaflöde, men detta är inget som R&D använder sig av i dagsläget. AstraZeneca har som en del av sin strategi att försöka skapa en förbättrad produktportfölj. Detta kan ses som ett led i att minska riskerna inom forskning och utveckling då riskerna fördelas på en större bas. Enligt Cavone, Chiesa och Manzini (2003) är detta ett korrekt tillvägagångssätt för att minska riskerna. Genom att använda kassaflödesbudgetering anser författarna att fördelningen av resurser baseras på en mer korrekt bild av de verkliga resursbehoven.

5.4 Syfte med förändringar

Författarna anser att den kritik som Neely, Bourne & Adams (2003) riktar mot budgeteringen, högst troligt har påverkat beslutsfattare på AstraZeneca.

- Genom att centralisera budgetansvaret har budgeteringsprocessen effektiviserats. Den nya processen har lett till en minskning av kostnader. Även resursförbrukningen med avseende på tid har minskat på grund av effektiviseringen.
- Genom att låta chefer ha ansvar för hur budgeten ska uppnås, skapas ökad flexibilitet och främjar kreativt tänkande.
- Genom att införa styrkortet har företaget riktat mer fokus på företagets strategi. Fokus har vänts från att fokusera på att minska kostnader, till att i större utsträckning skapa värde. Det långsiktiga tänkandet i form av budgetering över två år samt öka flexibiliteten för projektens budget, har lett till en minskning av dysfunktionellt beteende. Medarbetarna vid R&D har inte längre något motiv till ”slack”, eftersom budgeten inte endast sträcker sig över ett år.

Teorier presenterade av Merchant och Van der Stede (2007) bekräftar att dysfunktionellt beteende kan förhindras genom liknande strategi. Den ökade flexibiliteten inom projektbudgetering har även möjliggjort andra förändringar i organisationen. Som exempel kan nämnas att projekt som troligen inte kommer att generera ett positivt kassaflöde, kan avvecklas i ett tidigare skede.

- Genom att använda sig av RBU har avdelningen skapat mer frekventa uppföljningar.

Att budgeten bygger på antaganden och gissningar, är något som författarna anser förekommer i budgetprocessen eftersom forsknings- och utvecklingsverksamhet är förknippat med osäkerhet. Vetenskaplig forskning och utveckling, exempelvis forskning inom läkemedelsbranschen anses ha den största osäkerhet enligt Cavone, Chiesa och Manzini (2003). Detta betyder att AstraZeneca har svårt att bortse från gissningar och antagningar i sin budgetprocess.

6. Slutsatser och kommentarer

I följande kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras utifrån analysen och uppsatsens frågeställningar besvaras. Slutsatserna kommenteras även utifrån hur väl de anses uppfylla uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med att ge förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att ta reda på hur ett företag kan jobba med att förbättra budgetprocessen och därigenom förekomma de problem som återfinns vid styrning av forskning och utvecklingsenheter. För att kunna uppnå syftet har uppsatsen utgått ifrån följande problemställningar:

- Vilka problem kan vara förknippade med budgetering och därmed styrning av forskning och utvecklingsenheter?
- Hur kan eventuella problem med styrning och budgetering hanteras?

Ett av de tydligaste problem som identifierats, är den risk det innebär att bedriva forskning och utveckling. Det är svårt att förutse resultatet av en satsning och därmed även få en överblick av verksamheten i ett långsiktigt perspektiv. Detta gäller framförallt projekten där det råder stor osäkerhet huruvida projekten kommer att lyckas och det blir därför svårt att allokera resurser till projekten. Även projektens tidsplanering i form av milstolpar påverkar budgetprocessen. Resursallokeringen försvåras på grund av att milstolparna tar olika lång tid att uppnå och det är svårt att säkerställa hur projektet kommer att utvecklas. Informationsasymmetri kan även kopplas till svårigheterna att allokera resurserna optimalt, eftersom kunskapen om projekten sällan ligger hos de som skapar budgetramarna för projekten.

Det har även framkommit att det finns svårigheter i att göra avvägningar mellan kortsiktigt- och långsiktigt resultat. Genom att ta för stor hänsyn till det kortsiktiga resultatet, minskas företagets möjligheter till framtida vinster. Samtidigt innebär en för stor satsning på långsiktiga mål att företagets lönsamhet kan påverkas negativt på kort sikt och därmed skada företaget och företagets rykte. Det är därför viktigt att hitta en balans mellan målen vilket även påverkar budgetprocessens utformning. Problemen är alltså relaterade till den kortsiktiga vinsten och stabiliteten i företaget, som ställs mot den långsiktiga tillväxten och framtida intäkter.

AstraZenecas användande av en matrisorganisation innebär att det skapas krav på att linjerna och projekten samverkar. I en matrisorganisation är det viktigt att ta reda på vilka kostnader som är hänförliga till projekten och vilka som är hänförliga till linjerna. Arbetet med att ta fram rätt kostnader för projekten och linjerna, kan därför skapa stor arbetsbelastning samt detaljeringsgraden på kalkylerna ökar. Detta kan i sin tur leda till att budgeten görs på för låg nivå med allt för mycket detaljer. Därmed försvåras processen samtidigt som den blir onödigt resurskrävande.

För att hantera problem som kan uppstå vid styrning och budgetering av forsknings- och utvecklingsenheter har AstraZeneca valt att fokusera på några metoder. Genom att förändra budgetprocessen och därigenom göra den mer flexibel, möter de också kraven och förväntningarna som ställs på en mer anpassningsbar process. En del i arbetet med att öka flexibiliteten är att flytta upp resultatansvaret, vilket också resulterat i att det blir enklare att få fram rätt information och att detaljeringsgraden hamnar på en hanterbar nivå. När rätt information tas fram medför det att bättre

bedömningar avseende resursallokering kan genomföras. Därmed får den budgeten som tas fram också en bättre förankring i verksamheten.

Genom sitt arbete med RBUEr och den långsiktiga planeringen lyckas AstraZeneca att hantera de problem som är förknippade med långsiktigt och kortsiktigt tänkande. RBUErna medför en kontinuerlig uppföljning och ger en tydlig bild av hur väl AstraZeneca R&D jobbar mot de kortsiktiga målen. Att ta med en tvåårig plan vid budgeteringen gör att fokus inte enbart läggs på det kortsiktiga resultatet, utan besluten som tas i dagsläget och dess konsekvenser framåt tas även i beaktande. Även den långsiktiga planeringen som sträcker sig över tio år och som är sammankopplad med företagets strategi, är ett bra sätt att lägga mer fokus på långsiktigt tänkande. Genom att skapa möjligheter för ett långsiktigt resursanvändande skapas förutsättningar för att det dysfunktionella beteendet ska minska. Långsiktigt tänkande tar bort de upplevda kraven på att spendera resurser i ett kortsiktigt perspektiv.

Införandet av ett styrkort har också inneburit ett sätt att hantera de aspekter av styrning som inte en budget kan täcka in. Genom att utgå från relativa KPI:er vid upprättandet av styrkortet, finns möjligheter att belysa fler perspektiv. Detta innebär att fokus inte enbart hamnar på budgeten och därmed även det ekonomiska resultatet. Styrkortet innebär också ett sätt att hantera dysfunktionellt beteende samtidigt som det skapar en större flexibilitet.

Baserat på analysen av emprin har författarna kunnat dra slutsatsen att de främsta problemen som är förknippade med budgetering av forsknings- och utvecklingsenheter, är att hantera de risker som medföljer denna sorts verksamhet samt att skapa en flexibel organisation. Detta har AstraZeneca R&D hanterat genom att budgetera mot milstolpar och därmed ta hänsyn till projektens förutsättningar. Samtidigt ligger detaljeringsgraden på en hög nivå vilket innebär att det är slutresultatet som räknas, därmed finns även flexibilitet inbyggt för de enskilda projekten.

AstraZeneca R&D hanterar även svårigheterna med att styra verksamheten genom att se till relativa tal och inte enbart arbeta med budget som styrverktyg. Därmed täcker de även in viktiga aspekter som inte framkommer i den traditionella budgetprocessen. Författarna kan därför konstatera att de resurser och den tid AstraZeneca har lagt ner på att förbättra och utveckla sin budgetprocess och sin styrning har gett resultat. De har i dagsläget en fungerande styrning som fyller sitt syfte, även om det alltid finns utrymme för förbättringar för att få en mer välfungerande budgetprocess-

6.2 Kommentarer

Att studera ett företag som AstraZeneca och dess styrning av forskning och utveckling, innebär en studie av en komplex organisation. Det medför att många avgränsningar behöver göras och att det därmed inte finns möjligheter att ta hänsyn till och undersöka alla intressanta aspekter som uppkommer under studien. I denna uppsats har författarna valt att fokusera på några av dessa aspekter som ansetts vara de viktigaste och mest relevanta för att kunna besvara frågeställningen och uppfylla uppsatsens syfte.

Tänkbar kritik mot uppsatsen och de slutsatser som dras kan baseras på den snäva avgränsningen som gjorts. Avgränsningen innebär att vissa aspekter kan ha förbisetts och därmed kan det finnas ytterligare aspekter som påverkar vilka problem som uppstår samt hur dessa hanteras. Studien baseras dessutom på relativt få respondenter, vilket gör att det kan finnas andra åsikter. Dessa åsikter har inte fångats upp, vilket kan innebära att problemen och dess lösningar inte är så nyanserade som de skulle kunna vara vid en mer omfattande studie.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom styrning av forsknings- och utvecklingsenheter är ett stort område som är förknippade med många problem, finns det många möjligheter att gå vidare inom forskningen. Då författarna har valt att fokusera på ett mindre område, är förslagen på fortsatt forskning baserade på närliggande områden som författarna anser vara relevanta och intressanta att följa upp.

Förslag till fortsatt forskning är att göra en mer omfattande studie. En mer omfattande studie skulle innebära att fler aspekter skulle kunna studeras och därmed kan en bättre förståelse skapas. Andra alternativ till fortsatt forskning är att studera vad som påverkar valet av en modell för styrning av forskning och utveckling och hur den modellen sedan tillämpas. Författarna anser även att det vore av intresse att studera om en vald teoretisk styrmodell är applicerbar inom flera olika företag och branscher med forsknings- och utvecklingsenheter. Hur det praktiska användandet av en teoretisk styrmodell kan skilja sig mellan företag anses även det vara av intresse.

Ytterligare förslag på fortsatt forskning är, ur en budgetaspekt, att se till hur ändringar och tillägg hanteras inom projektstyrning. Eftersom förändringar ofta tillkommer och hur väl företag hanterar dessa, kan vara avgörande anser författarna att det vore intressant att studera detta område med utgångspunkt i frågor som: Hur hanteras ändrade krav/önskemål från marknaden? Vilka beslut fattas? Vilka underlag ligger till grund för besluten? Hur påverkar förändringarna budgeten? Hur säkras projektens förmåga att nå sina mål?

7. Referenser

Anthony R, Govindarajan V
Management Control Systems
12e upplagan, McGraw Hill Education, 2007

Ax C, Johansson C
Att styra budgetlöst eller med lös budget
Ekonomi & Styrning, nr 5, 2001

Ax C, Johansson C, Kullvén H
Den nya ekonomistyrningen
Liber Ekonomi Malmö, 2001

Cavone A, Chiesa V & Manzini R
Management styles in industrial R&D organisations,
European Journal of Innovation Management nr 2, 2000, s. 59-71

Jacobsen I
Vad, hur och varför?
Studentlitteratur Lund, 2002

Jost P, Van der Velden C
Organizational design of R&D after mergers and the role of budget responsibility
Journal of Economics and Business 60, 2008, s. 469-484

Heidenberger K, Schillinger A, Stummer C
Budgeting for research and development; a dynamic financial approach,
Socio-economic Planning Science 37, 2003, s. 15-27

Holme I M, Solvang B
Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder
Studentlitteratur Lund, 1997

Hope J, Fraser R
Istället för budget
Liber Ekonomi Malmö. 2004

Hope J, Fraser R
Who Needs Budget
Harvard Business Review, feb 2003, s. 108-115

Kvale S
Den kvalitativa forskningsintervjun
Studentlitteratur Lund, 1997

Mearns K, Håvold J I
Occupational health and safety and the balanced scorecard
The TQM Magazine, Nr 6, 2003, s. 408-423

Merchant K, Van der Stede W
Management Control Systems
2a upplagan, Pearson Education Limited 2007

Neely A, Bourne M, Adams C
Better budgeting or beyond budgeting?
Measuring Business Excellence nr 3, 2003, s. 22-28

Phillips R, Neailey K, Broughton K
A comparative study of six stage-gate approaches to product development
Integrated Manufacturing Systems, 10/5, 1999, s. 289-297

Samuelsson L A red.
Controllerhandboken
Industrilitteratur Stockholm 2004

Wallander J
Budgeten ett nödvändigt ont
SNS Förlag Stockholm 1997

Bilaga 1

Intervjuguide

Vilken är din roll i organisationen?

Hur är ditt ansvarsområde uppbyggt?

Hur går budgetprocessen till för ditt ansvarsområde?

Vilka är budgetprocessen steg?

Hur upplever du att organisationen inom ditt ansvarsområde påverkar budgeteringen?

Vad anser du är syftet och målsättning med en budget?

Ser du några alternativ till den traditionella budgeteringen?

Upplever du att det finns några problem med budgeteringen som beror på verksamhetens karaktär?

Har några förändringar genomförts med avseende på budgetprocessen sedan 2003?

Bör budgeten förändras ytterligare?

Bilaga 2

Presentation av respondenter

Intervjuperson 1 - Director R&D Finance Business analysis, Strategy and Planning
Analyserar verksamheten avseende resurser, såväl ekonomiska som icke ekonomiska. Leder strategigenomgången samt resursplaneringen i form av budgetprocessen för R&D.

Intervjuperson 2 – CPA (clinical project analyst)
Jobbar inom Clinical med analys av projekten avseende budget/utfall utifrån milstolpar. Medverkar även vid investeringsbeslut och säkerställer att

Intervjuperson 3 – Head of R&D Finance Clinical function
Ansvarar för clinicals budget och att dessa fungerar vilket även inkluderar konsekvenser av projektsidan.

Intervjuperson 4 – Clinical Project Management Technical Leader
Jobbar inom Clinical med budgetering och därigenom resurssättning av projekten, riskhantering samt utfasningen av de interna kostnaderna på projekten