



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

K-modellen

-från Kunskap till Koncept

En studie över att styra och vårda humankapitalet i kunskapsföretag

Magisteruppsats VT-06
Institutionen för Företagsekonomi, Ekonomistyrning
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare:
Ingemar Claesson

Författare:
Maja Ytterell 830815
Andrea Stenhamre 811219

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2006.

Författare: Andrea Stenhamre och Maja Ytterell

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: K-modellen – från Kunskap till Kompetens– *en studie över att styra och vårda humankapitalet i kunskapsföretag..*

Bakgrund och problem: I bakgrunden beskriver vi hur vi uppfattar trender idag när det gäller mindre innovativa kunskapsföretag. För att belysa vår utgångspunkt för studien presenterar vi i bakgrunden en inledande diskussion kring kunskapsföretagen och dess humankapital. I problemanalysen belyser problematiken kring vilken strategiska ansatser som lämpar sig i kunskapsföretagen samt synen på humankapitalet, kompetensutveckling, ledarskap och relationer påverkar styrningen. Inledningsvis tar vi även upp problematiken kring att det idag saknas enhetliga styrmodeller och problemanalysen mynnar därför ut i frågan om det är möjligt att skapa ett gemensamt ramverk för hur humankapitalet kan styras i kunskapsföretaget.

Syfte: Vårt syfte är att försöka skapa ett ramverk som kan användas för att vårda och styra humankapitalet på ett värdeskapande och effektivt sätt i kunskapsföretag. Syftet är att finna faktorer som avgör framgången i skapandet av konkurrensfördelar och kundvärde, hur dessa faktorer korrelerar samt hur dessa faktorer kan påverkas.

Avgränsningar: Vi avgränsar denna uppsats till att endast beröra kunskapsföretaget och väljer att inte beröra tjänste- och produktionsföretag. Vi avgränsar oss dessutom från att behandla kunskapsföretagets totala strukturkapital och håller oss till en analys av humankapitalet. Vidare har vi begränsat omfattningen av den empiriska studien till att endast innefatta tre fallföretag. Slutligen avgränsar vi oss från att pröva vårt samlade ramverk på andra företag och låter istället detta bli ämne för fortsatt forskning.

Metod: I den empiriska undersökningen har vi använt kvalitativa samtalsintervjuer i tre fallföretag. Studien har haft ett deduktivt men även till viss del ett induktivt angreppssätt. Det innebär att det både är en teoriprovande och en teoriutvecklande studie. Forskningsdesignen, det vill säga valet av analysenheter är gjort utifrån en jämförande mest-lik design samt Grounded-theory-designen och är till viss del baserad på personliga preferenser.

Resultat och Slutsatser:

Resultatet av studien är en djup analys av hur humankapitalet hanteras i de tre företagen. Analysen är till största delen teoriprovande. I analysen kommer vi fram till att resonemanget kring den strategiska ansatsen inte är avgörande men att det är bra att vara medveten om komplexiteten i att definiera ansatsen. I de flesta företag finns bitar av alla tre strategiska ansatser med i grunden för hur konceptet utvecklas. Vi har även kommit fram till att en formell styrning i kunskapsföretagen inte alltid är nödvändig utan att en djup förståelse hos var och en av medarbetarna för vad som är värdeskapande och konkurrenskraftigt för företaget är viktigare. I slutsatsen presenterar vi vårt ramverk som blir slutprodukten av den teoriutvecklande delen av studien. Ramverket är våra samlade tankar om hur ett hjälpmedel för att styra humankapitalet i kunskapsföretag skulle kunna se ut.

Förslag till fortsatt forskning:

Vårt förslag till fortsatt forskning är att pröva ramverket på andra kunskapsföretag i liknande eller helt andra branscher.

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 Problemanalys	7
1.3 Frågeställning	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar	10
1.6 Definitioner	11
2. Metod	12
2.1 Angreppssätt.....	12
2.1.1 Metodkarta.....	13
2.2.1 Forskningsdesign –val av empiriska analysenheter.....	14
2.2.2 Den teoriprovande delen av studien.....	14
2.2.4 Personliga preferenser.....	15
2.2.5 Den teoriutvecklande delen av studien.....	15
2.2.6 Grounded-Theory designen.....	16
2.2.7 Distinktionen mellan teoriprovande och teoriutvecklande studie	17
2.3 Datainsamling och källkritik	17
2.3.1 Sekundärdata.....	17
2.3.2 Primärdata	18
2.3.3 Analysmetod	19
2.3.4 Källkritik	19
2.4 Validitet och reliabilitet.....	20
3. Teoretisk referensram	22
3.1 Strategi	22
3.1.1 Omvärlds- och branschfokus.....	23
3.1.2 Resursfokus	24
3.1.3 Process- och kundvärdebaserat fokus.....	26
3.2 Humankapital och kompetens	28
3.2.1 Intellectuellt kapital.....	28
3.2.2 Humankapitalet.....	29
3.2.3 Kompetensutveckling.....	30
3.3 Ledarskap och relationer	32
3.3.1 Processororienterat ledarskap.....	32
3.3.2 Förståelseskapande management.....	33
3.3.3 Medarbetartillfredsställelse	34
3.4 Befintliga modeller för mått och styrning	35
3.4.1 Balanserat styrkort.....	35
3.4.2 Personalekonomi.....	35
3.4.3 Knowledge-Management.....	36
3.4.4 Hälsobokslut.....	36
3.4.5 Belöningsystem.....	37
4. Empiri.....	39
4.1 Presentation av fallföretagen	39
4.2 SoHo.....	39
4.2.1 Strategi.....	40
4.2.2 Humankapital och kompetens	41
4.2.3 Ledarskap och relationer	42
4.2.4 Befintliga modeller för mått och styrning	42
4.3 Stylt Trampoli	43
4.3.1 Strategi.....	43
4.3.2 Humankapital och kompetens	44
4.3.3 Ledarskap och relationer	45
4.3.4 Befintliga modeller för mått och styrning	45
4.4 ANR	46
4.4.1 Strategi.....	46
4.4.2 Humankapital och kompetens	47
4.4.3 Ledarskap och relationer	48
4.4.4 Befintliga modeller för mått och styrning	50

5. Analys.....	51
5.1 Inledning	51
5.2 Strategi	52
5.3 Humankapital och kompetens	57
5.4 Ledarskap och relationer	61
5.5 Styrning och prestation.....	62
6. Slutsats	67
6.1 Slutsatser	67
6.2 Utvärdering och förslag till fortsatt forskning	70
7. Referenser	71

Figurförteckning

Figur 1: Kunskapsföretag	6
Figur 2: Problemanalys	8
Figur 3: Metodkarta.....	13
Figur 4: Teorier	17
Figur 5: Utvecklingen av strategiska perspektiv	23
Figur 6 : Resursperspektivet.....	25
Figur 7: Processens komponenter	27
Figur 8: Skandias schema över intellektuellt kapital	28
Figur 9: Nonakas kunskapsspiral	31
Figur 10: Belöningsystemets dimensioner	37
Figur 11: Analysmodell.....	51
Figur: K-modellen – från kunskap till koncept.....	69

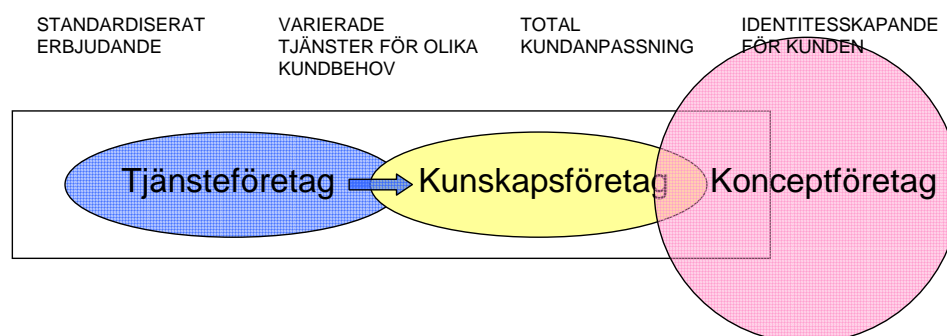
1. Inledning

I inledningen ger vi en bakgrund till varför vi valt ämnet, vi redogör kort för dagens situation samt för de problem vi identifierat. Därefter formulerar vi en frågeställning och redogör för syftet med uppsatsen samt vilka avgränsningar vi gjort för att skapa fokus kring ämnet.

1.1 Bakgrund

Bakgrunden beskriver hur vi uppfattar trender idag när det gäller mindre innovativa kunskapsföretag. För att belysa vår utgångspunkt för studien presenterar vi i bakgrunden en inledande diskussion kring kunskapsföretagen och dess humankapital.

De trender vi ser kring utvecklingen av dagens företag går från de traditionella tjänsteföretagen som tillhandahåller standardiserade tjänster till att organisationerna blir mer komplexa och där medarbetarnas kompetens och kunskap sätts i fokus för verksamheten. De nya organisationerna utmärks av dynamiska processer där individernas kreativitet och komplexa problemlösningsförmåga är det som skapar värde för kunderna och avgör lönsamheten för företagen. Den mest värdefulla tillgången för dessa *kunskapsföretag* är därför humankapitalet, ett begrepp som innefattar individerna och deras personliga förutsättningar, kunskaper och förmågor¹.



Figur 1: Kunskapsföretag
Källa: Egen

Vi tycker oss se att vissa av dessa kunskapsföretag är väldigt kreativa och innovativa och duktiga på att uppfatta trender i samhället. Vi tror även att de är duktiga på att hitta olika unika kompetenser hos medarbetare för att sedan sätta samman dessa till en unik nisch samt kunna erbjuda kunderna ett helt koncept. Utvecklingen kring dagens kunskapsföretag går alltså allt mer och mer mot att hitta flera unika konstellationer av medarbetare för att skapa innovativa kunderbjudanden och på så vis skapa ett konkurrenskraftigt *koncept* för långsiktig lönsamhet².

Dessutom finns det tydliga tendenser som visar att kunderna efterfrågar mer i form av upplevelser och identitet när de konsumerar. I vissa branscher är detta fenomen verkligen på väg att etableras och det blir väldigt uppenbart att det måste ligga en identitet i ett kunderbjudande. Det verkar dessutom som att det inte bara är kunderna som blir mer kräsna och identitetssökande, trenden går även mot att medarbetarna som finns i dessa

¹ Edvinsson, Malone, *Det intellektuella kapitalet* 1998

² Lawler, *Creating high performance organisations*, 2005

verksamheter ställer större krav på sin arbetsplats och vill kunna identifiera sig med företaget och det ställer höga krav på företagen som både konceptskapare och arbetsgivare. I dessa företag tror vi att en av de viktigaste framgångsfaktorerna ligger i hur väl företaget lyckas skapa ett tilltalande koncept för sina kunder för att öka kundnöjdheten och på så vis skapa långsiktiga och lojala relationer. Avgörande för kunskapsföretagens förmåga att skapa koncept bottnar enligt definitionen i medarbetarnas kunskap och kompetens. Humankapitalet är ett begrepp som innefattar många olika faktorer, allt från mer svårdefinierade begrepp som kompetens, kunskap, förmåga, kreativitet och lärande till mer konkreta begrepp som ledarskap och relationer³. Vi tror att ett kunskapsföretag som är beroende av humankapitalets innovationsförmåga är därmed också beroende av att kunna styra och vårda detta värdefulla humankapital. Då vi i våra studier i ekonomistyrning sett att styrning och mått av humankapitalet fortfarande är en ganska outforskad del har vi blivit intresserade av möjligheten att sätta samman ett ramverk för hur humankapitalet i den här typen av kunskapsföretag skulle kunna styras och vårdas. Under senare år har vissa branscher agerat trendsättare för den här typen av företag och en gemensam nämnare för dessa är kreativitet, design, innovation och en komplett upplevelse. Vår hypotes är att dessa företag ibland har kommit längre än vad teoretikerna har och därför kan de fungera som input för möjligheten att skapa ett ramverk för att fånga upp dessa nya trender, samtidigt som det är intressant att utvärdera om dessa företag har behov av ett mer formaliserat styrverktyg.

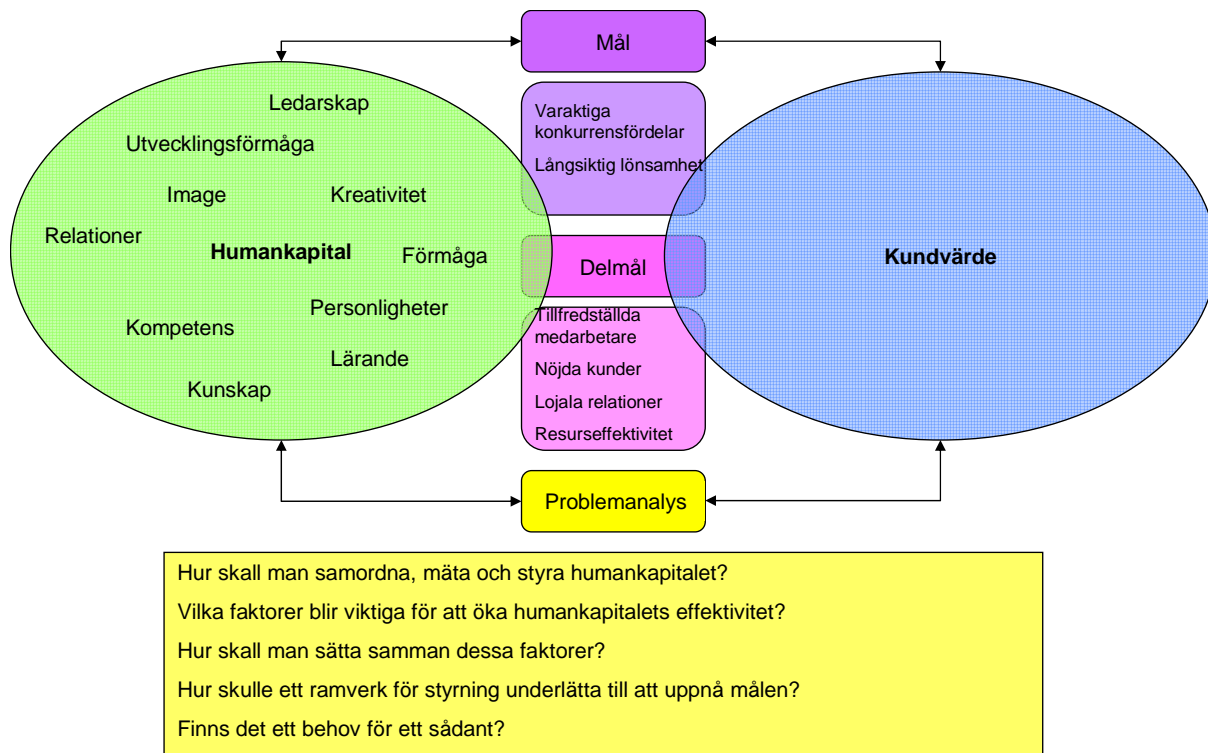
1.2 Problemanalys

De kunskapsföretag som vi diskuterar ovan har inte uppmärksammats så mycket i ekonomistyrningsslitteraturen. I studier av teorier kring ämnet framkommer det att det saknas teorier kring dessa företags resursstyrning och utveckling av medarbetarna. Begreppet koncept inte med och de teorier som berör kunskapsföretagens verksamhetsområde och organisationsstruktur tar ofta med enbart vissa delar av en helhet. De problem som existerar inom ekonomistyrningen av kunskapsföretag handlar till stor del om att fokus för den traditionella ekonomistyrningen fortfarande ligger på att styra fasta tillgångar. Samtidigt blir värdegapet mellan företagets egna kapital och företagets uppskattade marknadsvärde större och större till följd av att man investerar allt mer i sitt humankapital. Svårigheten blir att lyckas ekonomistyrna sina mänskliga resurser. Traditionellt pratar man i produktionsföretag om ökad kapitalomsättningshastighet, det vill säga att man vill öka sin resursanvändning av det befintliga kapitalet. I ett kunskapsföretag där människorna är det huvudsakliga kapitalet borde det ligga i ekonomistyrningens intresse att öka kapitalomsättningshastigheten av medarbetarnas insatser. Problemet bottnar i hur man skall styra människan. Den output som förväntas av en medarbetare är betydligt mer komplex än den ur en maskin vilket ytterligare komplicerar styrning av humankapitalet som resurs. Människan är beroende av motivation, innovationsförmåga, sin egen kompetens och teamets hjälp⁴.

Utifrån bakgrundsdiskussionen har vi skapat en problemanalysmodell som överskådligt visar hur vi har identifierat och uppfattat de viktiga faktorerna att beakta när man studerar och utvärderar kunskapsföretagens verklighet. Nedan presenteras denna modell och följs av en vidare utveckling av de olika delarna.

³ Edvinsson, Malone *Det intellektuella kapitalet* 1998

⁴ Samuelson, red. *Controllerhandboken*, 2004, Sveiby, *The organizational wealth*, 1997



Figur 2: Problemanalys
 Källa: Egen

Strategisk ansats

När man diskuterar företagsstrategi i termer av humankapital och kundvärde ställs man inför dilemmat om strategisk ansats. Som illustreras i figuren ovan är dessa faktorer de som ligger till grund för företagets strategi och verksamhetsmål. Detta kan dock betraktas annorlunda beroende på om man utgår från kundvärdet när man sätter samman kompetensen eller om man utgår från humankapitalets kärnkompetens vid utformandet av mål och strategier, för att sedan hitta de rätta kunderna för det unika erbjudandet som man skapar. En kompetens har inget värde i sig själv om det inte finns en kund som tar emot erbjudandet, men ej heller kan man skapa kundvärde utan rätt kompetens. Det handlar om att skapa en relation mellan den rätta kompetensen och de rätta kunderna. Det kan vara svårt att identifiera vilken strategisk ansats man har, kanske är det inget som företaget är medveten om, och kanske skapar det en dimension som är onödigt kantig i relation till de kunskapsföretag som växer fram. Dock är det en intressant diskussion att ta upp och i uppsatsen kommer vi att belysa denna problematik utan att ta ställning till vilken ansats vi tar eller några antaganden om hur det borde göras. Vi vill endast påvisa den komplexitet som finns i samband med kompetensstrategier.

Humankapital och kompetens

Humankapitalet är ett relativt diffust begrepp som innefattar många olika fenomen och faktorer och företagen idag verkar se på humankapitalet på olika sätt. Det som är fokus för vår uppsats är hur kunskapsföretagen värderar sina medarbetare och arbetar utifrån olika faktorer för att öka resurseffektiviteten, vilket i detta sammanhang innebär att utveckla medarbetarna mot ökad effektivitet. Det verkar finnas en korrelation mellan effektivitet bland medarbetarna och kompetensen på företaget⁵. Detta skapar en stor komplexitet i styrningen och omvårdnaden av medarbetarnas kunskap och kompetens. Som det ser ut idag är det vanligt att företag styr på sina kostnader istället för att styra på kompetens och

⁵ Samuelson, red. *Controllerhandboken*, 2004

kunskap. Det saknas normer och praxis för hur detta kan och borde göras vilket leder till att förändringen mot en ökad förståelse för kunskap och kompetens går långsamt. De kostnader som man direkt kan påverka är ofta redan maximalt minimerade/effektiviserade i de flesta företag. Nästa steg i utveckling av värdeskapande blir därför att utnyttja och effektivisera sina resurser för att generera lönsamhet. Om den viktigaste tillgången är det humana kapitalet så måste det till åtgärder för att mer effektivt använda sig av denna resurs vilket innefattar att kunna utveckla kompetensen, kunskapen och förmågan bland medarbetarna. När det gäller humant kapital kan man inte tänka i samma banor som med traditionella resurser, man kan inte starta tvåskift eller smörja kullagret. Istället verkar det krävas andra åtgärder och framförallt, en annan, djupare förståelse för vilka faktorer som är avgörande för att nå ökad effektivitet.

Ledarskap och relationer

Relationerna till medarbetarna och det värde företaget skapar och förvaltar i sina medarbetares kompetens har traditionellt sätt mest varit en Human Resource fråga. Vi tycker oss dock se ett större behov av att även inom ekonomistyrningen fokusera på dessa relationer då det i de nya kunskapsföretagen är humankapitalet som utgör den viktigaste tillgången. En annan aspekt är det som vi tar upp i bakgrundsdiskussionen om att medarbetarna är de nya kräsna kunderna vilka vill arbeta i en identitetsskapande och konceptbyggande verksamhet. Detta innebär nya och mer komplexa relationer mellan medarbetarna på företagen, och som framkommer i litteraturen, även de privata relationerna⁶. På de nya kunskapsföretagen så suddas de traditionella gränsdragningarna ut mellan arbetsplats och privat sfär och individerna behöver vara en del av en helhet som stöttar och utvecklar kompetensen för att man på företaget skall lyckas att skapa ömsesidigt lojala relationer. Nya relationer ställer också krav på ledarskapet inom företaget⁷. I ekonomistyrningslitteraturen saknas det inte teorier om ledarskap men utmaningen ligger i att finna ett ledarskap som passar de strukturer som växer fram i kunskapsföretagen. Ett ledarskap som kan hantera frågor om kompetensutveckling, konceptbyggande och identitetsskapande vilka kan ses som viktiga faktorer vid skapandet av en grund för tillfredsställelse både för medarbetare och företaget som helhet.

Befintliga modeller för mått och styrning

Vi anser att det både strategiskt och operationellt är viktigt att företagen definierar vad målet med mätning och styrning av medarbetarna är. Inom den traditionella ekonomistyrningen så anses de övergripande målen vara varaktiga konkurrensfördelar och långsiktig lönsamhet vilket är begrepp som tyder på ett framgångsrikt företagande⁸. Dessa mål är dock mycket övergripande och vida definitioner vilket skapar ett behov av att bryta ner dessa i mer konkreta delmål. Här kan företagen skilja sig åt beroende på verksamhet och bransch. Kunskapsföretagen som är fokus för denna uppsats borde sätta upp mål som korrelerar med synen på medarbetare och förhållandesättet till kunderna. Ett mål skulle kunna vara att utveckla effektiva resurser för att skapa värde för företaget. Eftersom resurserna i kunskapsföretag uteslutande representeras av humankapital måste man definiera och bestämma vad det är som gör en medarbetare effektiv. Företagen idag har troligtvis inte något problem med att hitta vilka faktorer som är viktiga förutsättningar för värdeskapande, det vill säga de faktorer som utgör humankapitalet: Kunskap, kompetens, relationer, image, personligheter, kreativitet, och lärande. Problemet kan istället tänkas ligga i hur dessa bör uppmuntras, samordnas, mätas och styras för att öka innovationen och konceptutvecklingen.

⁶ Porter, "From competitive advantage to corporate strategy, 1987

⁷ Lawler, *Creating high performance organizations*, 2005

⁸ Porter, *What is Strategy*, 1996

Faktorer som påverkar hur detta fungerar borde vara företagets val av strategi, implementering av strategier samt organisationens förmåga att identifiera och utveckla kompetensen bland medarbetarna. Här ligger även organisationens utformning vad gäller ledning, kommunikation och styrning. Problemet idag är, som ovan nämnts, att det inte finns några användbara och beprövade mått för styrning inom kunskapsföretag då man traditionellt inom ekonomistyrningen har fokuserat mer på finansiella faktorer och metoder, eftersom de är relativt enkla att identifiera och definiera.

1.3 Frågeställning

De två första frågorna är huvudfrågor och utgör därmed den övergripande frågeställningen:

Hur skulle ett ramverk kunna se ut som hjälper kunskapsföretag att vårda och styra sitt humankapital mot ett värdeskapande koncept och ökad effektivitet?

Hur skulle kunskapsföretaget kunna utveckla sitt humankapital för att skapa ett konkurrenskraftigt koncept?

Nedanstående fyra områden har använts som vägledning i arbetet med att svara på den övergripande frågeställningen, både när det gäller det teoretiska ramverket och de empiriska undersökningarna:

- 1. Olika strategiska ansatser**
- 2. Humankapitalet och kompetensen**
- 3. Ledarskap och relationer**
- 4. Befintliga modeller för mått och styrning?**

1.4 Syfte

Vårt syfte är att försöka skapa ett ramverk som kan användas för att vårda och styra humankapitalet på ett värdeskapande och effektivt sätt i kunskapsföretag. Syftet är att finna faktorer som avgör framgången i skapandet av ett konkurrenskraftigt *koncept* (innefattande konkurrensfördelar och kundvärde), hur dessa faktorer korrelerar samt hur dessa faktorer kan påverkas.

1.5 Avgränsningar

De avgränsningar som vi har gjort kan framförallt härledas till humankapitalet och valet av företag. Begreppet intellektuellt kapital innefattar både humankapital och strukturkapital vilka ofta nämns i detta sammantagna begrepp trots att de representerar mycket olika delar av en verksamhet. Strukturkapital består av processer, system, varumärke och strukturen på organisationen samt övrig intern infrastruktur. Kunskapsföretagen som vi diskuterar ovan fokuserar mycket på hur kundvärdet beror på omsättningen av och överföringen av medarbetarnas kunskap och förmåga att översätta sin kompetens i värdeskapande aktiviteter. Dessa faktorer utgör det humana kapitalet och därför kommer vi att fokusera på humankapitalet i denna uppsats⁹. De företag som vi har valt att arbeta med är tre företag som har det gemensamt att de arbetar med koncept. Alla tre företagen är beroende av en enda resurs vilket är medarbetarna och kvalificerar sig, på grund av sin verksamhet, som dagens nya kunskapsföretag. Vi avgränsar oss från de företag som traditionellt sätt benämns tjänsteföretag och produktionsföretag. Intervjuerna har vi begränsat till fyra personer med hänsyn till tidsaspekten samt uppsatsens fokus och omfattning.

⁹ Edvinsson, Malone, *Det intellektuella kapitalet* 1998

1.6 Definitioner

Vi har valt att definiera några av de begrepp som återfinns åtskilliga gånger i uppsatsen eftersom vi vill att läsaren skall ha samma tolkning av begreppen som vi. Vi hoppas att det kan underlätta förståelsen för läsaren.

Effektivitet

I problemanalysen och i fortsatt framställning av data och analys används begreppet effektivitet som ett mål för företaget när det gäller dess medarbetare. För att få helhetsbilden av problemet och en förståelse för de resultat som vi vill få fram görs en definition av effektivitet så att läsaren och författarna har samma grund. Arbetet med humankapitalet på ett företag har ofta sin utgångspunkt i det värdegap som finns mellan ett företags bokförda värde och marknadsvärde. Detta hänvisas ofta till det intellektuella kapitalet och framförallt humankapitalet. Därför anser vi det logiskt att ökad effektivitet hos medarbetarna kan ses som en ökning av gapet mellan det faktiska värdet och det bokförda värdet. Den definitionsram som vi ämnar hålla oss till är att ökad effektivitet är det samma som ökat resursutnyttjande av medarbetarna.

Ramverk

I uppsatsen kommer vi att utgå ifrån följande definition av begreppet ramverk: Ett ramverk är en övergripande mall eller skiss för hur ett fenomen bör hanteras. Ett ramverket kan ses som tavlans ramar och det går endast att måla innanför dessa. Ramverket kan vara en mental skiss eller en konkret mall.¹⁰

Koncept

Vi kommer i uppsatsen vid flera tillfällen tala om ett företags koncept samt begreppet konceptföretag. Koncept är i grunden är det en bärande idé och en tänkt lösning på ett problem. Konceptet formuleras i en individs intellekt eller i ett företags kultur och är en tänkt karta för hur man skall gå till väga för att nå ett slutmål. Konceptet är således den gemensamma identitet som företaget har och som de förmedlar i sina kunderbudanden. De koncept som fallföretagen i vår uppsats jobbar efter innefattar en form av image och identitet när det gäller design, inredning, konst, mode, mat och livsstil.¹¹

Kompetens

Att ha kompetens innebär att ha vissa specifika egenskaper, en särskild sorts kunskap och tillräckligt med god förmåga att fullgöra en viss uppgift. Kompetensen hos en individ är således den potentiella handlingsförmågan att lösa en viss uppgift eller ett problem i en viss kontext. Företagets samlade kompetens är på samma sätt dess samlade egenskaper, kunskap och förmåga att lösa en uppgift.¹²

¹⁰ www.wikipedia.org, 2006-12-21

¹¹ Ibid

¹² Ibid

2. Metod

Kapitlet behandlar de metoder som använts vid utförandet av studien. I kapitlet redogörs för uppsatsens angreppssätt, undersökningsansats, metod för datainsamling samt uppsatsens validitet. Syftet med metodkapitlet är att skapa en gemensam grund för läsaren och författarna att närma sig undersökningen.

2.1 Angreppssätt

Den teoretiska referensramen är ett sätt att närma sig frågeställningen och angripa problemet. Teorier är mer eller mindre komplexa uppfattningar som finns utvecklade rörande sammanhang och förhållanden mellan företeelser och som vi önskar att pröva mot den konkreta verkligheten.¹³ Nedan presenterar vi de teorier som vi tycker är viktiga för att rama in problematiken kring att styra humankapitalet. Vi anser att de är möjliga att pröva empiriskt, vilket vi gör genom att intervjua tre humankapitalintensiva företag.

Det är dock inte lätt att fånga in den komplexa verkligheten med teorier, traditionellt finns två typer av angreppssätt, deduktivt respektive induktivt angreppssätt.¹⁴

Angreppssätten indikerar relationen mellan den teoretiska referensramen och empirin. Den deduktiva ansatsen utgår ifrån teorin medan den induktiva utgår ifrån empirin. Det logiska deduktiva angreppssättet är av bevisande art medan det induktiva angreppssättet syftar till upptäckt. Om studien utgår ifrån en deduktivt angreppssätt härleder man en hypotes utifrån befintliga teorier vilket i sin tur ligger till grund för hur man skall samla in data. Det induktiva angreppssättet innebär att man utvecklar nya teorier. Detta angreppssätt syftar till att det som är observerat kan bli allmänt vedertaget.¹⁵

Utifrån tidigare forskning har det visat sig att det ofta inte är tillräckligt med en deduktiv ansats utan att intressanta slutsatser ofta tillkommer tack vare en kombination av de båda angreppssätten. Det induktiva och upptäckande inslaget är viktigt för att studien skall bli kreativ och spännande.¹⁶ Vår studie har deduktivt angreppssätt som utgångspunkt men är även en induktiv studie. I våra fallföretag utvärderar vi befintliga teorier för att se om de är tillräckligt välutvecklade för att passa dagens behov. För att nå vårt syfte, att skapa en mera djupgående och anpassad modell specifikt för humankapitalintensiva kunskapsföretag krävs även att vi kompletterar med ett induktivt angreppssätt.

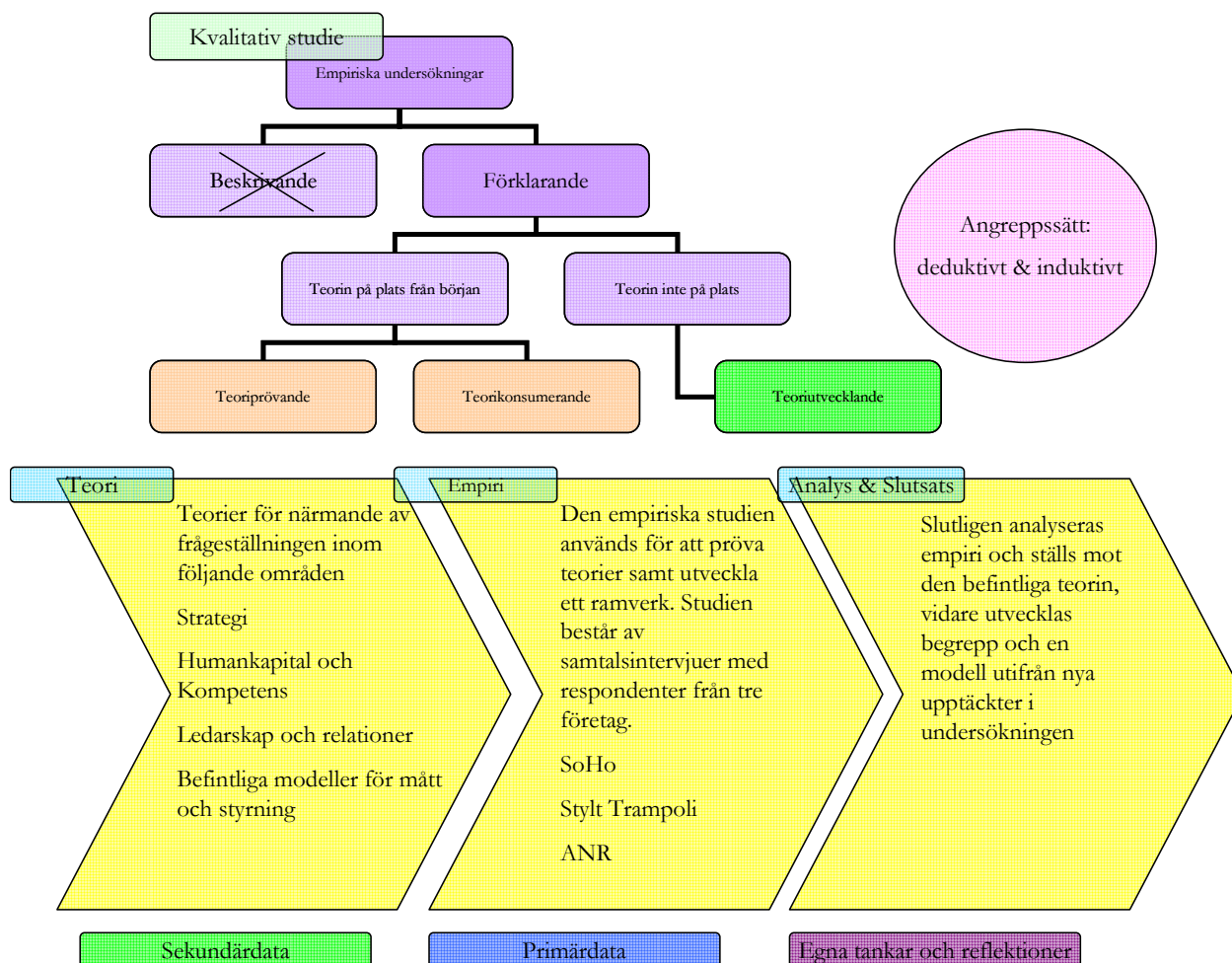
¹³ Holme, *Forskningsmetodik*, 1997, sid 50

¹⁴ Ibid, sid 51

¹⁵ Befring och Alvesson 1994... *Metod: Corporate Social Responsibility*

¹⁶ Holme, *Forskningsmetodik*, 1997, sid 51

2.1.1 Metodkarta



Figur 3: Metodkarta
Källa: Egen

Metodkartan är skapad för att ge författarna och läsaren en översikt av uppsatsens metodik och dess struktur. Den övre delen med trädidiagrammet visar vilken den ansats vi har haft för att ta oss an problemet. Den ena dimensionen visar att det är en *kvalitativ studie*, den andra dimensionen visar att vi använt en *empirisk studie* för att *förklara* ett fenomen. Detta har vi gjort genom en *teoriutvecklande* och en *teoriprovande ansats*. Den rosa cirkeln visar att vi har både ett induktivt och ett deduktivt angreppssätt vad gäller relationen mellan teori och empiri. Ansatsen och angreppssättet är kopplade till varandra då ansatsen precis som angreppssättet antyder att utgångspunkten till att börja med är teori men även med en empirisk utgångspunkt används för att utveckla nya teoretiska begrepp. De tre gula pilarna visar strukturen i uppsatsen samt vilken form av data som använts för att sammanställa respektive del.

2.2 Undersökningsansats

Undersökningsansatsen i en uppsats kan antingen vara teoriprovande eller teoriutvecklande. Den ena ansatsen utesluter inte den andra och vi kommer nedan beröra den teoretiska definitionen av dessa samt definiera vår studie utifrån begreppen.

2.2.1 Forskningsdesign –val av empiriska analysenheter

Forskningsdesignen för en uppsats är densamma som valet av analysenheter.¹⁷ Vi har valt att belysa forskningsdesignen i metodkapitlet då detta är relevant för vår studie eftersom valet av fallföretag inte på något sätt var givet från början. Vid utförandet av en empirisk studie antyder dessutom metodlitteraturen att det är ytterst viktigt att man hittar relevanta företag att jämföra. Eftersom man utifrån den empiriska studien ska kunna dra relevanta och systematiska slutsatser. Det finns inget givet svar för om man valt rätt design, det som är viktigt i sammanhanget är att fråga sig om man valt en lämplig design givet att den aktuella problemställningen det vill säga att man kan besvara sina frågor med den valda designen. Det viktigaste vid valet av design är att man har ett öppet sinnelag för vilken design som är lämplig för uppsatsen och inte stirrar sig blind på de vanligaste och enklaste metoderna. För att komma fram till vilka analysenheter man bör välja krävs det att man gör vissa överväganden. Det första urskiljningsmomentet är relaterat till undersökningsfrågan vilket går att se i metodkartan på föregående sida. En undersökningsfråga kan ha två olika utgångspunkter, antingen beskrivande eller förklarande. Den förklarande frågeställningen, som vi har valt som utgångspunkt, går i sin tur att klassificera i två kategorier som anger om teorin är på plats från början eller om den kommer till under uppsatsens gång.¹⁸ Därefter görs en bedömning av möjligheten att dra slutsatser endast för att de fall man ämnar undersöka eller om det går att generalisera sina slutsatser för att göra gällande en större population.¹⁹ Ovanstående faktorer påverkade därför hur vi valde upplägg av empiriska analysenheter.

Säkerheten och trovärdigheten av själva undersökningen kan benämnas intern validitet medan möjligheten att dra slutsatser för en större population hänförs till begreppet extern validitet. I den teoriprovande undersökningen blir den interna validiteten väsentlig och i fokus medan den externa validiteten måste prövas och ifrågasättas i allt större utsträckning i en teoriutvecklande studie.²⁰ Som framgår av kommande stycken är vår studie båda delarna och därför måste vi vara noga med att utvärdera både den interna och den externa validiteten vilket görs i slutet av metodkapitlet.

2.2.2 Den teoriprovande delen av studien

För att djupare gå in i en förklaring kring vår studie ämnar vi ha två huvudsakliga utgångspunkter. För att knyta an till ovanstående stycke om angreppssätt där vi talar om att ha både ett deduktivt och ett induktivt angreppssätt kan vi i den här delen koppla det till att vi kommer att använda oss både en teoriprovande och en teoriutvecklande ansats. Det innebär att vi utgår ifrån befintliga teorier men även har en teoriutvecklande del i vår analys och slutsats. Utgångspunkten för att skapa ett ramverk för hur man ska styra humankapitalet blir att titta på vilken tidigare forskning som finns inom området för att sedan ställa det empiriska materialet mot denna. De nya upptäckter som görs i empirin får ligga till grund för

¹⁷ Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002, sid 96

¹⁸ Ibid sid 97

¹⁹ Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002, sid 98

²⁰ Ibid

den teoriutvecklande studien. Vi vill analysera hur faktorer som strategi, synen på medarbetare och befintliga styrmodeller påverkar styrningen av humankapitalet genom att ställa empiri mot befintlig teori. Enligt metodteorin är det fördelaktigt om man i den teoriprovande delen av uppsatsen har relativt homogena analysenheter som är lika varandra i flera avseenden²¹ De fallföretag vi har valt är därför på många sätt ganska lika, särskilt i det konceptbegrepp som är utgångspunkten i deras verksamheter.

Enligt den metodlitteratur vi har följt för att utveckla vår forskningsdesign finns fyra typer av design för teoriprovande undersökningar, experimentell design, statistisk design, jämförande design och fallstudiedesign.²² I vår studie som rör den del i vilken vi ämnar pröva teori har vi valt att benämna vår studie som jämförande. Inom ramen för jämförande design finns sedan ytterligare två klassificeringsgrupper, den första är mest-lika designen och den andra är mest-olika designen. Vi har valt mest-lika designen som bygger på det ovanstående påståendet om att homogena analysenheter passar en teoriprovande studie. Den första viktiga aspekten att beakta för mest-lika designen är att valet bör vara strategiskt. Det innebär att förundersökning är viktig samt att författarna skapar sig förståelse och kunskapen om analysenheterna. Vidare gäller två förutsättningar för mest-lika designen. Dessa kan formuleras utifrån vår frågeställning då vi vill belysa hur man kan öka effektiviteten av humankapitalet i kunskapsföretag. Av detta följer den första förutsättningen, att den oberoende variabeln är vilken *typ av företag* som undersöks samt att den beroende variabeln är *form av styrning*. Den andra förutsättningen är att om vi känner till den oberoende variabeln får vi inte känna till den beroende variabeln, i så fall skulle undersökningen inte resultera i något nytt utan endast sammanfatta vad vi redan vet. I vårt fall kände vi inte till hur styrningen av humankapitalet fungerade i de företag vi valde som oberoende variabel och ändamål för studien. Problematiken med mest-lika designen och val av homogena analysenheter är dock att man aldrig kan finna helt identiska fall, det gäller dock att finna snarlika enheter.²³ Motivet för att vi valt ANR, Stylt och SoHo är att de är ganska lika i sin image, design och sitt koncepttänkande samt erbjuder sina kunder en varumärkesplattform och en identitet. Den andra huvudsakliga anledningen är att deras huvudsakliga resurs är medarbetarna. De är däremot verksamma inom olika branscher och har olika organisatoriska strukturer men vi anser ändå att syftet med uppsatsen går att uppnå med dessa som empirisk grund då det är humankapitalet och konceptbegreppet som står i fokus i studien.

2.2.4 Personliga preferenser

Det kan i vissa fall finnas privata aspekter på det praktiska valet av analysenhet vilket är godtagbart så länge det inte begränsar studiens genomförande.²⁴ Vi har i viss mån haft privata preferenser vad gäller valet av analysenheter, då vi är intresserade av den här typen av företag. Den privata aspekten ligger i att vi i framtiden vill jobba i ett koncept och imageskapande företag inom konsult eller reklambranschen. Studien tillåter oss att kombinera vårt intresse för humankapitalet med branscher som är av intresse för oss.

2.2.5 Den teoriutvecklande delen av studien

Som vi konstaterat i inledningen bedrivs idag omfattande forskning på området humankapital men det vi kan notera är att få studier syftar till att konkret utveckla tillvägagångssätt och praktiska guider till hur man kan ekonomistyra humankapitalet mot ökad effektivitet. Som vi uttrycker i vårt syfte vill vi utforma ett ramverk som på ett enkelt

²¹ Eliasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002, sid 98

²² Ibid, sid 101

²³ Ibid, sid 110-113

²⁴ Ibid

sätt kan hjälpa kunskapsföretag att förstå mekanismer i humankapitalets arbete för att effektivisera dess insatser. För att kunna göra detta anser vi att det är möjligt att genom samma empiriska studie som använts för att pröva teori går att utveckla idéer om hur ett ramverk skulle kunna se ut. Som relativt oerfaren författare av studentuppsatser tvekade vi inför uppgiften att försöka formulera egna idéer och begrepp kring ämnet men enligt metodlitteraturen finns det ingen anledning att avsäga sig möjligheten att presentera egna idéer kring ett ämne. Vi tror att det blir mer spännande att läsa en uppsats som försöker ta forskningen vidare ett steg.²⁵ Grundtanken vid utvecklandet av nya teorier är empirin som utgångspunkt det vill säga ett induktivt utgångsläge. Som vi belyst är vår studie tvådimensionell och börjar med teoriprovande del och en deduktiv ansats och är därför ej uteslutande av induktiv karaktär.

2.2.6 Grounded-Theory designen

Vi måste berättiga vårt val av analysenheter även för den teoriutvecklande delen av studien. På samma sätt som det föreligger vissa strategiska val av design för den teoriprovande studien föreligger det liknande alternativ för den teoriutvecklande studien. Här benämns de som följer: lika utfallsdesign, olika utfallsdesign, avvikande utfallsdesign samt Grounded-theory-design.²⁶ Inom ramen för den här delen av studien kan valet av analysenheter motiveras mot bakgrund av Grounded-theory-designen.²⁷ Teorin tillåter att man motiverar valet med allmänna kontextuella faktorer vilka i vårt fall är konceptbegreppet och humankapitalet. Det går sedan att precis som ovan motivera valet mot bakgrund att analysenheterna liknar varandra i största allmänhet. Lämpligen används enligt Grounded-Theory-designen två eller tre analysenheter som kan vara relevanta i sammanhanget. Det kontextuella valet är ofta relaterat till författarnas egna preferenser.²⁸ Grounded-Theory undersökningen är väl förankrad i empirin och teoriutvecklingen sker enligt följande två steg:²⁹ 1. Skapa relevanta kategorier och begrepp som fångar in centrala aspekter av det undersökta fenomenet. 2. Försöka kartlägga hur begreppen hänger ihop med varandra. Här kan man uttryckligen tala om induktivism. De observationer man gör i de aktuella fallen bör man sedan använda för vidare forskning. Ur forskningsdesignsynpunkt blir det intressant med Grounded-theory-ansatsens föreställning om *teoretisk sampling*. Synsättet är att man börjar studera ett par fall som man är intresserad av i vårt fall styrningen av humankapitalet i kunskapsföretagen SoHo, Stylt, och ANR. Fortsättningsvis skall dessa slutsatser och begrepp prövas mot nya fall. Grounded-theory-designen blir aldrig fulländad utan fortsätter i all oändligheten och öppnar hela tiden för ny forskning. Empirin blir en fundamental del i utvecklingen av teorin. Självklart hade det varit mer intressant om vi hade haft möjlighet att testa vårt slutliga ramverk på nya fall men med hänsyn till den begränsade tidsramen och omfattningen på vår studie har vi inte den möjligheten. Det blir istället ämne för vidare forskning.³⁰ Vidare kan vi notera ur metodlitteraturen att den kontextuellt orienterade designen har generaliserande ambitioner. Studien bör enligt Grounded-theory-designen vara applicerbar på en större population. I vårt fall skulle det innebära andra kunskapsföretag, om det är möjligt i vårt fall utreds under stycket extern validitet.

²⁵ Eliasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002, sid 121

²⁶ Ibid, sid 126

²⁷ Ibid, sid 137

²⁸ Ibid, sid 139

²⁹ Ibid, sid 139-140

³⁰ Ibid, sid 140

2.2.7 Distinktionen mellan teoriprövande och teoriutvecklande studie

Kanske är gränsdragningen mellan en teoriprövande och en teoriutvecklande studie överflödigt eftersom renodlade teoriutvecklande studier är svåra att hitta. Det finns och bör i de flesta fall finnas en bakomliggande teoretisk uppfattning kring ämnet. Vi ser att vår slutprodukt blir en god kombination mellan teori och empiri och att arbetsgången för att komma fram till modellen blir ett "resande" mellan teori och empiri. Det är dock viktigt att i slutsatsen belysa grunderna för de resonemang som lyfts fram, om de grundar sig på en teoriprövning eller om de är resultatet av en egen utvecklad teori.³¹

2.3 Datainsamling och källkritik

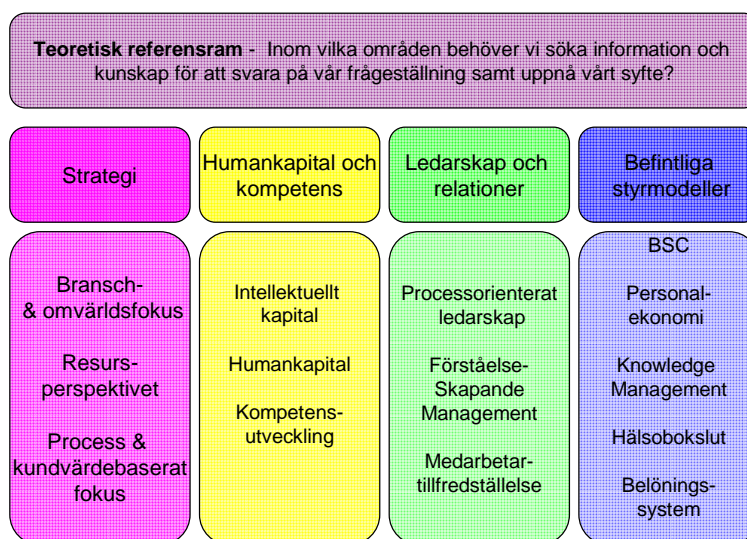
Datainsamlingen består av två delar, sekundärdata och primärdata. Sekundärdata består av den teoretiska referensramen och lägger grunden till författarnas kunskap och förståelse för problemet vilket är avgörande för det fortsatta arbetet med studien. Primärdata är uteslutande de intervjuer som vi har genomfört i den empiriska studien. Dock bygger vår intervjuguide i stora drag på den förståelse för ämnet som vi fick under arbetet med den teoretiska referensramen.

2.3.1 Sekundärdata

De sekundära källor vi använt oss av är i huvudsak vetenskapliga artiklar av välkända forskare och som har publicerats i kända tidskrifter. Vi har även använt oss av delar ur tryckta verk. Vi har försökt använda oss av de litteraturtips som vår handledare gett oss samt aktivt söka själva efter relevant information. Vår litteraturlista är något begränsad då vi hellre valt färre källor för en djupare analys och förståelse istället för fler källor som endast skulle ha resulterat i övergripande aspekter. Vi tror att det här tillvägagångssättet har hjälpt oss att skapa fokus kring ämnet och rama in frågeställningen.

2.3.1.1 Sammanställning av den teoretiska referensramen

Nedan presenteras en modell över ur vi har strukturerat den teoretiska referensramen efter de olika teorier som vi berör. De fyra områdena inom vilka vi söker information är genomgående för hela uppsatsen och modellen nedan visar hur vi har tagit oss an dessa diskussionsområden samt var vi har sökt kunskap.



Figur 4: Teorier
Källa: Egen

³¹ Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002, sid 123

2.3.2 Primärdata

Primärdata är information som samlas in direkt för en studies ändamål.³² Vi har använt samtalsintervjuer för vår empiriska undersökning och det är dessa intervjuer som utgör den primära datan i studien.

2.3.2.1 Samtalsintervjuer

Den stora skillnaden mellan frågeundersökningar och samtalsintervjuer är att samtalsintervjuerna inbjuder till öppna frågor och oväntade svar. Samtalsintervjuerna är ett interaktivt möte mellan intervjuaren och respondenten och blir på så sätt mer dynamisk. Då samtalsintervjuerna utgör den primära datainsamlingen tycker vi det är viktigt att titta närmare på hur metodlitteraturen ser på användbarhet och lämplighet av samtalsintervjuer i vår typ av studie. Som det betonas finns dock inget givet svar på när exakt det lämpar sig med samtalsintervjuer men metodlitteraturen talar om fem olika områden som lämpar sig. Det första fallet är när vi ger oss in på ett outforskat fält, det andra när vi vill veta hur människor själva uppfattar sin värld och man strävar efter att uppleva världen ur intervjupersonens perspektiv och deras vardagserfarenheter. Det tredje området då samtalsintervjuer lämpar sig är när syftet är att utveckla begrepp och det fjärde området gäller teoriprovning. Standard vid teoriprovning brukar dock vara att använda sig av frågeformulär, men när man intresserar sig mer för människors sätt att tänka och vara lämpar sig även samtalsintervjuer väl. Det sista användningsområdet är som ett komplement till annan forskning. Vi kan försvara vårt val av samtalsintervjuer mot bakgrund av den andra, tredje och fjärde punkten.³³ Då vi förberedde oss inför våra samtalsintervjuer diskuterade vi igenom den teoretiska referensram och skrev ner den förståelse vi hade för ämnet. Den egna förståelsen fick sedan bli en referenspunkt som vi kan utgå ifrån i våra intervjuer. Efteråt utvärderade vi vad intervjuerna tillförde förståelsen och som inte redan kommit fram i litteraturen.³⁴ Inom metodteorin finns två typer av samtalsintervjuer, den ena formen är informantintervjuer och den andra är respondentintervjuer. I de fall man använder sig av informantintervjuer är det primära syftet att få reda på så mycket information som möjligt och man söker då efter så centralt placerade källor som möjligt och som besitter mycket kunskap om ämnet. Vid respondentintervjuer är det snarare personernas uppfattningar eller föreställningar om ett fenomen eller en företeelse man vill komma åt. Våra samtalsintervjuer är av respondentkaraktär vilket innebär att vi vill komma intervjupersonerna så nära som möjligt för att fånga in deras tankevärld. Intentionen är att komma bort från "korrekta" svar och får personen att öppna sig. Det finns tre bra hållpunkter för valet av intervjuperson och som vi har försökt hålla oss till. Rådet lyder: Välj främlingar, välj ett litet antal personer samt personer som inte är subjektiva experter.³⁵

Den första aspekten, att välja främlingar är väsentlig för att man inte ska ta något för givet utan våga fråga om det mesta, även detaljer. Genom att välja ett litet noga genomtänkt urval är det större chans att man hinner tänka igenom och förbereda intervjuerna noggrant samt utförligare kan analysera svaren. Rådet lyder 15 intervjuer, plus minus 10 st. I vår uppsats har vi 4 intervjuer, vilket kan tyckas lite och vårt urval hade givetvis kunnat utökas med fler personer från respektive företag eller med fler företag men då omfattningen på studien är begränsad valde vi att göra den här avgränsningen då vi istället vill säkra kvalitén på intervjuerna samt få tillräckligt med tid för analys.³⁶ Vi har främst valt våra intervjupersoner

³² Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002

³³ Ibid, 280-284

³⁴ Ibid, sid 285, Kvale Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997

³⁵ Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, sid 286-288

³⁶ Ibid

mot bakgrund av deras position inom företaget för att få komma i kontakt med någon som har överblick över hela företaget och som dessutom, i Stykt och ANRs fall är en del av det humankapital som skall analyseras. Angående SoHo har vi valt att tala med den operativa chefen samt en mellanchefer, ansvarig för serviceenheten. Valet av intervjupersoner är även i enlighet med den tredje rekommendationen angående att inte välja subjektiva experter. Ingen av de personer vi valt har någon expertiskunskap om ämnet så för oss blir istället deras personliga uppfattning och tolkning av situationen den viktigaste utgångspunkten.

2.3.2.2 Intervjuguiden

Vi har försökt utgå ifrån metodlitteraturens rekommendationer vid utformningen av vår intervjuguide. Vi har försökt tänka både tematiskt och dynamiskt i våra frågeställningar. Tematiskt ur synvinkeln att frågorna är relaterade till problemställningen och knyter an till litteraturen i den teoretiska referensramen. Dynamik hoppas vi kunna uppnå genom att formulera frågor och följdfrågor som underlättar för respondenten att utveckla sina svar ganska fritt. Vi hoppas att genom våra ”uppvärmningsfrågor” få bra kontakt med respondenten, för att sedan gå till tematiska huvudfrågor. Vi vill att respondenten skall dela med sig så mycket som möjligt av sina uppgifter kring ämnet. Vår intervjuguide är utformad ämnesvis i enlighet med de huvudsakliga teorier vi använder för att närma oss frågeställningen.³⁷ Det praktiska tillvägagångssättet kring intervjun har gått till enligt följande: Först har vi mailat ut en förfrågan till respektive företag där vi introducerat ämnet kort och uppgett att vi kommer att ta kontakt med dem per telefon påföljande dag. Per telefon har vi bestämt tid för intervjun som sedan kom att äga rum på respektive företag. Innan intervjun ägt rum har vi mailat intervjufrågorna till respondenten för att denne skall kunna förbereda sig. Vi har av egen erfarenhet valt att inte använda bandspelare vid intervjuerna då vi istället låter en av oss vara den ansvarige moderatoren medan den andra förde anteckningar. Under intervjuerna har vi fått en dynamik emellan oss och den ena har kompletterat den andra med följdfrågor och inlägg³⁸.

2.3.3 Analysmetod

Det anses överlag ganska svårt och tidskrävande att analysera samtalsintervjuer men om man tänker enligt en viss struktur vid nedtecknande av svaren bör det underlätta analysen. Vi har valt att skriva stödord och fokusera på nyckelcitat samt göra vissa tillägg för våra egna kommentarer.³⁹ För att kunna göra sina svar användbara ur en mer generell synvinkel då målet med analysen är en form av begreppsbildning kan man tillämpa följande tekniker för att presentera analysen på ett tillgängligt sätt. Kartläggningsmetoden innebär att man utgår ifrån ett fenomen och kartlägger olika aspekter av fenomenet. Idealtypsmetoden kan användas för att hitta en viss typ av personlighetstyp medan väsensmetoden används för att fånga det centrala i en företeelse. Vår analys kan ses som en kombination av kartläggningsmetoden och väsensmetoden då vi försöker kartlägga bidragande faktorer till att humankapitalet kan tänkas arbeta mer effektivt. Samtidigt söker vi en central aspekt som återkommer hos samtliga respondenter och som vi inte funnit i teorin⁴⁰

2.3.4 Källkritik

I valet av data och informationskällor till vår uppsats har vi försökt vara kritiska. I vårt urval av sekundärdata har vi valt att rikta in oss på författare som är välkända och pålitliga för att tillförlitligheten skall bli hög. I analysen har vi dock vågat jämföra de stora teoretikerna och

³⁷ Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002, sid 290-291

³⁸ McCracken Grant, *The long interview, Qualitative Research Methods*, 1988

³⁹ Ibid, sid 297

⁴⁰ Ibid, sid 298

utvärderat deras teorier i relation till varandra. Vi har även i viss utsträckning använt oss av kurslitteratur till vilken vi sätter relativt stor tillit. Vad gäller den primära datan vi har dock fått använda ett mer kritiskt öga då det är information som kommit fram under personliga samtal. Det finns risk för att vi har påverkat respondenterna till följd av vilka vi är och med det syfte vi har haft i uppsatsen. Det finns risk för att respondenterna har varit extra positiva samt försökt marknadsföra sitt företag för att ge oss ett så gott intryck som möjligt. Vi tycker dock att vi har försökt se mellan raderna i respondenternas svar och på så sett haft kritiska och analytiska glasögon under sammanställningen av vår empiri⁴¹. Den litteratur som vi bygger på är metod kring är huvudsakligen *Metodpraktikan*⁴², den är belönad med pedagogiskt pris och mycket uttömmande då den är skriven av flera författare. Den har utgjort en bra grund för vår metod.

2.4 Validitet och reliabilitet

Validiteten i en studie är svår att greppa samtidigt som det är otroligt viktigt att den säkras. Följden av att arbeta både teoretiskt och empiriskt blir att ständigt verifiera att det vi ämnar göra teoretiskt också är det vi gör empiriskt. Metodlitteraturen definierar validitet enligt följande:

1. Överensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator
2. Frånvaro av systematiska fel
3. Att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker

De två översta begreppen brukar buntas ihop som *begreppsvaliditet* medan den tredje definitionen betecknas som *resultatvaliditet*.

Begreppsvaliditet blir således överensstämmelsen mellan teoretisk definition och operationell indikator och resultatvaliditeten blir följden av om vi undersöker det vi påstår oss undersöka. Resultatvaliditeten går att sammanfatta först när det empiriska fältarbetet är färdigt. Tillsammans benämns dessa två begrepp som *intern validitet*.⁴³

Ett överhängande validitetsproblem är den teoretiska begreppsdefinitionen. Är denna enkel är det även enklare att hitta empiriska indikatorer. Teoretiskt begrepp i vår studie är effektivt humankapital, vilket är relativt komplicerat begrepp så till vida att det innehåller flera dimensioner. Effektivitet kan definieras lite olika beroende på sammanhanget. I inledningen har vi dock gjort en definition. Begreppet humankapital är enklare definitionsmässigt och har en vedertagen definition, dock kan personliga tolkningar ändå påverka hur begreppet uppfattas. För att säkra begreppsvaliditeten när vi gjort vår empiriska undersökning har vi hela tiden försökt påminna oss själv om den teoretiska begreppsdefinitionen då vi söker efter förklaringsfaktorer till fenomenet. Bristande begreppsvaliditet kan uppstå om man ständigt gör samma upprepade fel, exempelvis använder bristfälliga mätinstrument det vill säga att den operationella indikatorn inte överensstämmer med det teoretiska begreppet, då uppstår systematiska fel. Den här typen av validitetsproblem är allvarlig men vi anser att vi har lyckats undvika detta då vi varit väldigt måna om att verifiera att det vi undersöker empiriskt överensstämmer med den teoretiska definitionen. Om vi jämför med begreppet reliabilitet som syftar till slumpmässiga och osystematiska fel är de inte riktigt lika allvarliga och dessutom lättare att upptäcka. Följande kan klassas som reliabilitetsfel: oläsliga anteckningar vid intervjuer, hörfel, skrivfel samt fel till följd av stress och trötthet. Detta kan ha uppstått sporadiskt i uppsatsen men vi har försökt komma tillrätta med dessa så gott det går. Slutligen går att konstatera att god begreppsvaliditet och god reliabilitet leder till god resultatvaliditet.

⁴¹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, 1998

⁴² Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002

⁴³ Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002

Vi tror att vi har uppnått relativt god resultat- och därmed intern validitet i studien då den förhoppningsvis undgått både systematiska och osystematiska fel.

Den externa validiteten hänförs till hur pass väl det går att generalisera studiens resultat på en större population. Då vårt syfte att utveckla nya begrepp och skapa ett ramverk för kunskapsföretag överlag är det viktigt att beakta den externa validiteten. Det är enligt praxis idag vanligt att man i en studie har ett bra material (god intern validitet) men dåliga generaliseringsgrunder (extern validitet) vilket enligt den hårda skolan av generalister är ett allvarligt metodproblem. Enligt den metodlitteratur vi har använt oss av försöker man dock visa en viss förståelse för rådande praxis eftersom det är viktigt att göra undersökningar av sin egen närmiljö. Metodpraktikan bemöter kritiken genom att lyfta fram analysmodeller för att kunna använda dessa specifika historiska händelser på ett generaliserande sätt. Det talas om att man med hjälp av strategiska urval faktiskt även i mindre kvalitativa fallstudier skall kunna göra generaliseringar, dock grundar sig detta i att den teori man utvecklar prövas på nya fall.⁴⁴ Som vi har nämnt har vi inte haft möjlighet att göra detta inom ramen för den här studien då det inte har varit möjligt att undersöka ett tillräckligt stort antal företag samt att det har varit en alltför begränsad tidsram. Vi får nöja oss med insikten om att den externa validiteten inte är särskilt hög i vår uppsats. Vi hoppas dock att vårt ramverk skall väcka intresse och bli ämne för vidare studier framöver samt att de slutsatser vi kommit fram till ändå är användbara i viss utsträckning.⁴⁵

⁴⁴Eliasson, Gilljam. Oscarsson, Wängnerud, *Metodpraktikan*, 2002

⁴⁵Ibid

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras teorier inom de områden som vi valt att studera för vår frågeställning och vårt syfte. Därför bygger den teoretiska referensramen på forskning och litteratur kring faktorer som vi har uppfattat är av väsentlig betydelse för styrning och vård av humankapitalet. Dessa faktorer har identifierats under studiens gång och vid problemformuleringen. Teorierna som presenteras blir grunden för den empiriska undersökningen och framställningen samt analysen som båda följer samma struktur.

3.1 Strategi

Den ursprungliga betydelsen av strategi är: ”Konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål⁴⁶.” Idag har begreppet vidgats och innehåller begrepp såsom konkurrensfördelar, företagets position relativt kunder och konkurrenter, samt principer för resursfördelning och resurseffektivitet⁴⁷.

Michael E. Porter är en av de stora strategerna och menar att strategi tillsammans med operationell effektivitet är avgörande faktorer för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Porters utgångspunkt ligger i företagets relation till konkurrenter och marknad, och det handlar om att skapa olikheter mellan företagen, att leverera ett unikt värde, i form av pris eller koncept. Porter använder sig av värdekedjan bestående av alla aktiviteter från skapande och produktion till försäljning och leverans och vilka påverkar vilket värde som upplevs av kunden. Detta synsätt skiljer sig inte så mycket från senare teorier som också tar upp hur helheten påverkar det upplevda värdet och hur sammanlänkningen av aktiviteter är avgörande. Det Porter fokuserar på i sin strategiteori är företagets behov av att skapa en unik position *i förhållande till konkurrenter och marknad*⁴⁸.

I relation till Porters tankar om strategi finns ett annat angreppssätt som kallas för resursskolan. Den anser att Porters teorier inte visar hela bilden och att han tar sats från ”fel” håll. Resursteoretikerna menar att det är de interna resursernas prestationer som är avgörande för skapandet av konkurrensfördelar och inte bara externa faktorer. Man lägger in faktorer som kompetens, kärnkompetens och förmågor i resursbegreppet och menar att man vid utformandet av strategi och skapandet av varaktiga konkurrensfördelar ska vända sig till de inre förutsättningarna istället för eller utöver att se till de yttre möjligheterna. Man använder Porters värdekedja men har utvecklat den till att omfatta ännu en dimension⁴⁹.

Resursskolan följs sedan av ett skiftande fokus, från den egna produktionen och de egna resurserna i värdekedjan till fokus på kunden. Istället för att koncentrera sig på vad man kan prestera på mest effektiva och lönsamma sätt, ansatte man sig att ta reda på vad kunden faktiskt vill ha. Man började se verksamheten i processer som tar sin start i ett kundbehov och slutar i kundtillfredsställelse⁵⁰. Detta processsynsätt skapades mycket på grund av behovet som fanns bland de framväxande tjänste- och kunskapsföretagen där kompetenserna

⁴⁶ Bengtsson, Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, sid. 11

⁴⁷ Porter, *What Is Strategy*, 1996, sid.61ff, och Hamel

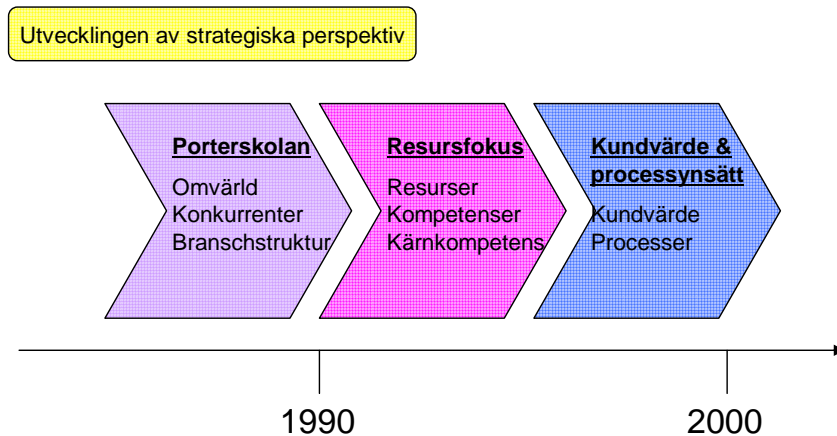
⁴⁸ Porter, *What Is Strategy*, 1996, sid.61ff

⁴⁹ Hamel och Prahalad

⁵⁰ Ljungberg och Larsson, *Processbaserad verksamhetsstyrning*, 2001

tillsammans med kundfokuseringen var ett nytt sätt att se verksamheten, till skillnad från det traditionella produktionssynsättet⁵¹.

Teorierna kring företags konkurrenskraft kan ses som en spiral där nya teorier och analyser byggs på de gamla och allt tillsammans ger en stor och nyanserad bild av företagets konkurrenskraft. Resursperspektivet har till viss del anammats av Michael Porter i hans mer nutida analyser av stora företag.



Figur 5: Utvecklingen av strategiska perspektiv
Källa: Egen

3.1.1 Omvärlds- och branschfokus

Porterskolan

Den traditionella strategiskolan bygger mycket på Porters teorier om konkurrenskraft och vikten av branschanalys. Porter fokuserar på den externa miljön som ett företag befinner sig i och är den faktor som han anser måste analyseras, förutsägas och pareras. Enligt Porter skall företag bygga sin strategi kring de möjligheter och styrkor som företaget har i förhållande till den externa omgivningen. I sin konkurrensstrategi tar Porter upp de fem krafterna som påverkar ett företag på marknaden och måste beaktas: Den befintliga konkurrensen, de potentiella konkurrenterna, hoten av substitut, leverantörsstyrkan och kundernas förhandlingsstyrka. Utifrån en identifiering och bestämning av dessa faktorerers styrka ska man sedan välja strategisk inriktning. Denna inriktning är inte statisk utan kan förändras utifrån rådande förutsättningar. Dock varnar Porter för att företaget, om det vacklar i sin strategiska inriktning, kan hamna i ett strategiskt vakuum. Företag måste välja, och välja bort⁵². Porters strategiteori innefattar också en beskrivning av värdekedjan. Här beskrivs de processer med aktiviteter som företaget har, från leverantörer till kund. Porter visar med värdekedjan på hur företaget kan identifiera och uppskatta potentialen hos de interna resurserna, men den är framförallt inriktad på hur man skall kunna identifiera externa möjligheter till att skapa värde för kunden⁵³.

Enligt Porter är det viktigt för företag att bestämma sig för en strategi och utifrån en analys av var man befinner sig på marknaden samt i förhållande till konkurrenter och kunder identifiera vilka konkurrensfördelar man har. Dessa skall man sedan utveckla för att bli ihålligt konkurrenskraftig. Utvecklar man tjänster för kunden och egenskaper på produkten som inte konkurrenterna har blir det svårt att kopiera och man skapar en unik verksamhet

⁵¹ Ljungberg och Larsson, *Processbaserad verksamhetsstyrning*, 2001

⁵² Porter, "What is Strategy", 1996, sid. 612ff

⁵³ Porter, "From competitive advantage to corporate strategy", 1987, sid. 43ff

som blir lönsam i längden. Porter tar traditionella industrier som exempel och menar att det inte är resurserna i sig som man blir konkurrenskraftig med, utan adderar till sin värdekedja processerna och kunskapen om hur resurser och processer skall sammanlänkas. Han menar att det som skapar en unik verksamhet och bestående konkurrensfördelar är den organisatoriska förmågan. Porter menar att de som innehar kunskap om hur dessa processer ser ut och skall sammanlänkas är medarbetarna och ledningen på företaget. Det är upp till dem, hur väl de är medvetna om mål och visioner, insikten om vilken möjlighet varje enskild individ har att bidra till utveckling, samt kunskapen om hur man skall nå dit, som skapar en konkurrenskraftig verksamhet. Porter analyserar det framgångsrika företaget Southwest Airlines som exempel⁵⁴.

Southwest Airlines har skapat ett unikt koncept. De var pionjärer så till vida att de var först på marknaden och i branschen med att lansera konceptet lågprisflygningar. En faktor som bidragit till deras framgång är framför allt deras organisation och medarbetarna som alla är införstådda med vilka mål som skall uppnås, hur detta skall göras och vilket deras eget värde är för utveckling av och framgång för verksamheten. Porter tar upp betydelsen av organisationen och det nytänkande som kom fram gällande personal och vad vi idag skulle kalla *relationship management*, men fokuserade på deras strategi som lågprisflygbolag och menade att personalen endast var en faktor som avgjorde den unika konkurrenskraften. Det som Porter menar var den avgörande faktorn när det kom till personalens förmåga vad deras lojalitet. Southwest Airlines tog vara på relationen till familjen och inkluderade denna i arbetet vilket resulterade i att personalen gärna ställde upp en gång extra för företaget. Likaså var man i framkant med belöningsystem och utvärdering av prestationer. Det som enligt Porter var det vinnande konceptet i dessa sammanhang var att man utvärderade och belönade i team vilket ledde till att man fick personalen att arbeta tillsammans för företagets bästa. Southwest Airlines personalstrategi var mycket lyckad och man började marknadsföra sig som arbetsgivare. Det är idag ett mer utvecklade koncept och man pratar i USA om "employee branding" vilket återkommer senare i uppsatsen.⁵⁵

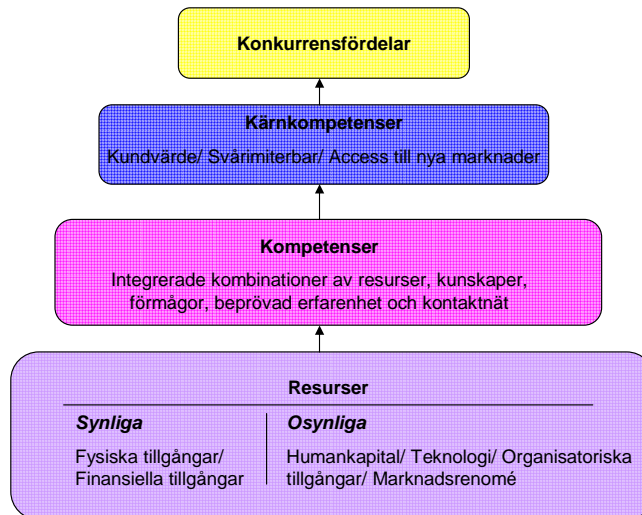
3.1.2 Resursfokus

Som vi beskriver ovan har strategiforskningen de senaste åren skiftat fokus. Den ursprungliga Porterskolan fokuserar på företagets omvärld, främst i form av bransch och omvärldsanalyser. Ett antal teoretiker har kritiserat Porter för att inte "ta med hela bilden" och skiftar fokus från den externa miljön till den interna i analyser av positionering och bestående konkurrensfördelar. Det så kallade resursbaserade perspektivet menar att det är avgörande vilka resurser som företaget har samt med vilken kompetens och förmåga dessa används och sätts samman. De strategiska perspektiv som utvecklades i början på 1990-talet kom att fokusera mer på företagets resurser och kompetenser och hur en konkurrensstrategi kan byggas upp utifrån dessa. Grundtanken inom det här synsättet är att företagets resurser och kompetenser utgör en mer stabil grund för företagets strategi än vad de externa förutsättningarna gör.⁵⁶ De forskare vi valt att fokusera på i vår referensram är Grant samt Hamel och Prahalad. Synsättet kan illustreras som ett samband mellan resurser, kompetenser, kärnkompetenser och konkurrensfördelar.

⁵⁴ Porter, "From competitive advantage to corporate strategy", 1987, sid. 43ff

⁵⁵ Ibid, Porter, *What Is Strategy*, 1996, p.61ff

⁵⁶ Bengtsson, Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2005, sid. 191



Figur 6 : Resursperspektivet

Källa: Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001

Kärnkompetenser som strategimodell

Under 1990 - talet utvecklades Prahalad och Hamel teorier kring vad som är ett företags kärnkompetenser. Deras vetenskapliga artikel *The Core Competence of the Corporation* som publicerade 1990 utreder vad som skiljer sig i utvecklingen av två relativt lika teknikföretag. Artikeln behandlar de faktorer som skiljer det framgångsrika, lönsamma företaget mot det stagnerande företaget i dagens hårda konkurrenssituation. Författarnas observationer gäller i första hand för tekniska kunskapsföretag som kräver samordning av teknisk forskning och utveckling. Slutprodukterna är teknisk apparatur och skiljer sig ifrån tjänsteföretagen i vår studie men slutsatserna angående samordning av kärnkompetenser är dock generella⁵⁷.

Skillnaden i utvecklingen mellan ett företag som lyckas och ett som stagnerar är förmågan att skapa en organisation i vilken kärnkompetenser kan samarbeta för att ta fram produkter som kunderna behöver men som de inte ens har tänkt på än. Det gäller att gränsöverskridande komponera sina kompetenser för att maximera sina interna resurser och på så sätt lyckas ackumulera sina kompetenser. Enligt Hammel och Prahalad bör man skapa sin strategi utifrån en portfolio av kompetenser, istället för utifrån en portfolio av funktioner och affärsenheter.⁵⁸

Kortsiktigt kan ett företag uppnå en konkurrensfördel genom att ha lågt pris/prestation och attribut men i ett längre perspektiv är detta en allt mer begränsad möjlighet till framgång. På lång sikt är det förmågan hos företagen att, till lägre pris och snabbare takt än konkurrenterna, bygga upp organisationen kring kärnkompetenserna, vilka i sin tur kan förse kunderna med oväntade produkter. Man talar om att samla företagens totala kompetens för att kunna kanalisera denna till individuella affärsområden. Dessa skall sedan kunna anpassa sig till ändrade förutsättningar i den externa miljön.⁵⁹

I den kompetensbaserade organisationen är det av yttersta vikt att individer inte är trångsynta utan kan tillämpa sin egen funktionella kunskap i samspel med andra affärsområden för att

⁵⁷ Hamel, Prahalad, *The Core Competence of the corporation*, 1990, sid 80

⁵⁸ Hamel, Prahalad, *The Core Competence of the corporation*, 1990, sid 80

⁵⁹ Hamel, Prahalad, *The Core Competence of the corporation*, 1990, sid 81

på så sätt skapa nya intressanta produkter. Kärnkompetenser innebär djup kommunikation och att man involverar sig och arbetar över organisatoriska gränser.⁶⁰ Tillskillnad från fysiska tillgångar slits inte kompetenser ut när de används och delas utan snarare så växer de. Grundförutsättningen är att kärnkompetenser behöver näras och skyddas eftersom kunskap försvinner om det inte används.⁶¹

Definitionen av kärnkompetens är enligt följande⁶²:

1. Kompetensen är en potential tillgång för flera olika marknadsområden
2. Det bör aktivt vara möjligt att se hur kompetensen bidrar till ett upplevt kundbehov i slutändan av en process eller produktion.
3. Kärnkompetenser måste vara svåra för konkurrenter att kopiera.

Grants kompetensbaserade strategi

Grant utvecklade 1991 ytterligare teorier om hur den interna miljön på företaget är av yttersta vikt när företaget skall formulera sin strategi. Grant talar om ett paradigmskifte i synen på hur strategin bör formuleras och poängterar ett nytt tankesätt för att skapa komparativa fördelar. Enligt en resursbaserad strategi är det företagets resurser och kapacitet som avgör företagets lönsamhet. Tanken är att det är vad företaget är kapabelt att göra som är grunden för val av strategi och inte vilka behov de försöker tillfredställa. Enligt Grants misslyckas ofta de företag som försöker definiera sig för brett i relation till sina kunders behov. Istället poängterar han att de företag som formulerat sin strategi kring vad man kan åstadkomma är betydligt mer lönsamma. På samma sätt som Porter betonar vikten av att hitta en unik nisch talar Grant om vikten av att utveckla skillnader mellan företagen på basis av unika och distinkta resurser och kapaciteter. Utgångspunkten är att företaget måste komma till självinsikt om vilka resurser de besitter samt vilken kapacitet de har. Grant sammanfattar tre nyckelfaktorer som kännetecknar resursperspektivet: 1) Strategin är kopplad till resurser och kapacitet 2) Resurserna skall vara fullt utnyttjade, maximal kapacitet/anställd. 3) Bygga upp företagets resursbas för framtiden samt fylla resursgapet. (Skillnaden mellan resursbehovet för att uppfylla strategiska mål och den befintliga resursbasen.)⁶³

Grant betonar den interna analysen och talar i traditionell ordning om materiella, immateriella och mänskliga resurser. Vi återkommer till Grants syn på de mänskliga resurserna under rubriken *Kompetensutveckling*. Grundsynen som präglar resurssynsättet är att varje enskild resurs vare sig det gäller utrustning, varumärke eller människor inte är en fulländad kapacitet innan den sätts in i ett sammanhang.

3.1.3 Process- och kundvärdebaserat fokus

I processorganisationen ses hela verksamheten som ett system av värdeadderande processer. Processerna ligger till grund för hur man ser på, utformar, leder och utvecklar den egna verksamheten⁶⁴. Det blir snarare viktigt vad man gör och inte vad man är i organisationen. De individuella rollerna ses som en del i en helhet och som ett bidrag till ett större sammanhang. Hur individerna uppfattar sin roll i det större sammanhanget är i processorganisationen avgörande för prestationen. I boken *Processbaserad*

⁶⁰ Hamel, Prahalad, *The Core Competence of the corporation*, 1990, sid 81

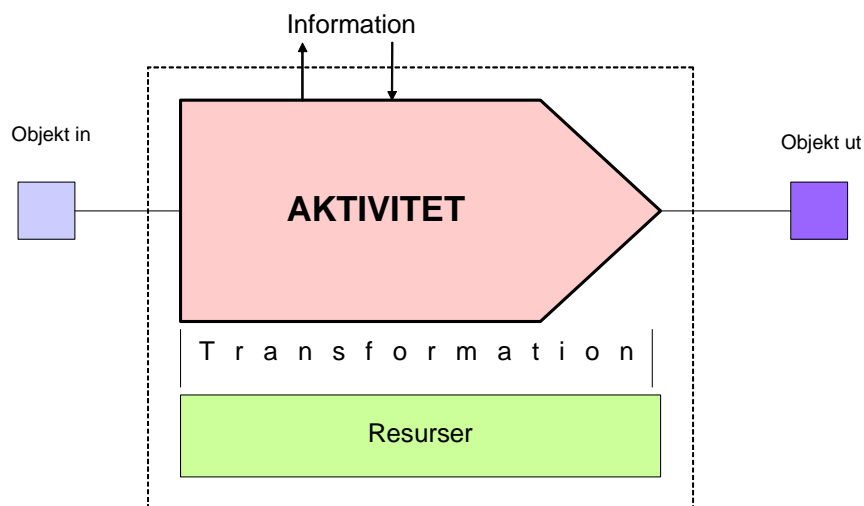
⁶¹ Ibid. Sid. 82

⁶² Ibid.

⁶³ Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 2005, sid. 106ff

⁶⁴ Ljungberg, Larsson, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur 2001, sid. 89

*verksamhetsstyrning*⁶⁵ visar man på denna relation med ett exempel som Carlzon⁶⁶ skriver om. Det är en historia om två stenhuggare som hugger på ett granitblock och blir tillfrågade om vad de gör. Den ene svarar att han hugger på stenen för att göra den kvadratisk. Den andra mannen svarar att han är med och bygger en katedral. Det som är utmärkande för en processorganisation är helhetssynen. Arbetet ger ansvar för helheten, för hela vägen igenom, från identifiering av kundbehov till tillfredsställande av detsamma. Förståelse för hela processen är avgörande vilket kräver en sammanställning av kompetensen och kunskapen från flera medarbetare i organisationen. Därför blir det ett måste att man arbetar i team. Detta förstärks också av att det i den allt snabbare snurrande världen krävs att ett stort antal aktiviteter arbetas med på samma gång. Därför får individerna i verksamheten tillsammans ansvaret för flera aktiviteter. De nya processorganisationerna hanterar också mer och mer komplexa uppgifter. Företagen blir i större grad kundpassade och om man förut köpte färdiga lösningar görs lösningarna idag till stor del direkt efter varje enskild kunds behov. Man identifierar och skapar unika och komplexa lösningar som ställer höga krav på flexibilitet och kompetens men framförallt förmågan företaget har att skapa ultimata team för maximalt värdeskapande. Kärnkompetensen identifieras efter vad som skapar värde, sedan bestäms vilken förmåga som krävs och till sist vilka processer som stöder värdeskapandet⁶⁷. I en processorganisation blir det mycket viktigt med organisationens medlemmar, dess ansvar och rollfördelning. Ledarskapet blir en viktig faktor. Ljungberg och Larsson presenterar i sin bok en modell över processens komponenter som vi illustrerar nedan⁶⁸.



Figur 7: Processens komponenter

Källa: Ljungberg, Larsson, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, 2001

Modellen ovan beskriver enkelt hur en process startas och utformas samt vilka faktorer som är med och påverkar. *Objekt in* är avgörande för att en process skall starta. Det är till denna komponent som man vill addera värde under processens gång så att *objekt ut* representerar det önskade resultatet av processen. Objekt in kan vara resultatet av en tidigare process och därför vara den processens ”objekt ut”. Objekt ut kan kunden direkt utvärdera utifrån initiala förväntningar och krav. Detta resultat är kopplat till och påverkas av den transformation som sker när resurser och aktivitet möts. Aktiviteten kan identifieras som de handlingar vilka använder sig av tillgänglig information och de resurser som finns till förfogande. Resurserna

⁶⁵ Ljungberg, Larsson, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur 2001

⁶⁶ Bengtsson, Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2005, sid 103

⁶⁷ Ljungberg och Larsson, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur 2001 kap 3

⁶⁸ Ljungberg och Larsson, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur 2001 sid. 194

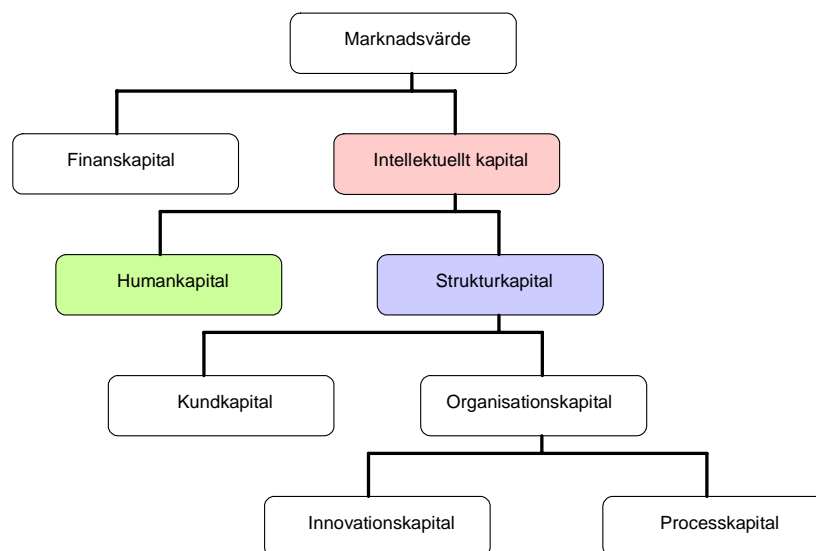
kan bestå av personer, anläggningar etc. och både aktiviteter och resurser påverkar slutresultatets kvalitet⁶⁹.

3.2 Humankapital och kompetens

I ett företag där humankapitalet utgör den största och viktigaste tillgången kan det uppstå svårigheter med förståelsen för vad denna resurs egentligen utgör och vad det är som skapar värde. Man talar om att humankapitalet är medarbetarnas kompetens och kunskap samt deras förmåga att omsätta denna till värdeskapande aktiviteter gentemot kund. I litteraturen beskrivs dock en uppsjö andra faktorer som påverkar individernas förmåga att omsätta sin kompetens och kunskap till värde. Det talas om organisationens förmåga att sätta individen i rätt situation, att ge individen rätt tolknings- och handlingsutrymme, att ge individen rätt kontext att arbeta i. Medarbetarnas kunskap och kompetens genererar inte mesta möjliga effektivitet om inte organisationen har förmågan att sätta kompetensen och kunskapen i värdeskapande arbete.

3.2.1 Intellectuellt kapital

Intellectuellt kapital är ett vitt begrepp som i allmänhet brukar definieras som det gap som uppstår mellan ett företags justerade egna kapital och marknadsvärdet på företaget.. Det brukar även kallas för kunskapskapital. Denna term kan anses innefatta individers kunskap, kompetens och förmåga som omvandlas till värde för företaget. Denna breda definition innefattar dessutom de system och processer som finns i organisationen och ger ett ytterligare djup till definitionen intellectuellt kapital. Det intellectuella kapitalet säger man utgörs utav *humankapital* och *strukturkapital* som sedan kan delas upp i ytterligare faktorer. Nedan presenteras en modell över uppdelningen av intellectuellt kapital och vilka delar som ingår under respektive term⁷⁰.



Figur 8: Skandias schema över intellectuellt kapital

Källa: Edvinsson & Malone, *Det intellectuella kapitalet* 1998 sid. 75

Humankapitalet kan beskrivas som den kompetens, individuella förmåga och skicklighet som finns bland personal och ledning på ett företag. Termen innefattar också individernas och organisationens erfarenheter, de informella nätverken samt företagskultur och

⁶⁹ Ljungberg och Larsson, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur 2001

⁷⁰ Edvinsson & Malone, *Det intellectuella kapitalet* 1998

gemensamma värderingar. Genom att öka humankapitalet i form av rätt rekrytering och utveckling av medarbetare stärker man det intellektuella kapitalet. Humankapitalet är på grund av sin natur en obunden resurs som definieras av individerna. Därför är det viktigt för ett företag att binda dessa resurser i form av individernas kompetens och kunskap i mer stabila former för att skapa konkurrenskraft. Detta görs genom att man skapar varumärken, en unik organisationsstruktur och databaser. Detta strukturkapital omvandlar och binder till viss del humankapitalet i företaget. Kompetensen och kunskapen görs tillgänglig för fler individer i den strukturella utformningen⁷¹.

Uppsatsen syftar till att skapa förståelse för medarbetarnas värde för ett företag och identifiera de variabler som påverkar detta, och målet är att skapa en form för styrning och utveckling av medarbetarna. På grund av detta kommer fortsatt teori att fokusera på humankapitalet och dess roll i tjänste- och kunskapsföretag.

3.2.2 Humankapitalet

Humankapitalet kan som tidigare nämnts definieras som medarbetarnas kunskap, kompetens, förmåga till kompetensutveckling och innovativa förmåga. Men en medarbetares för företaget värdeskapande nytta inkluderar även kontakter och privata nätverk, vilket gör humankapitalet som tillgång än mer komplext. Stort sett skulle humankapitalet kunna definieras som medarbetarnas samlade kompetens och förmåga att tillgodose kundernas behov. Utan medarbetarna skulle företaget inte kunna leverera det värde som förväntas, framförallt gäller detta de nya tjänste- och kunskapsföretagen. På grund av detta beroendeförhållande så måste företaget kunna hantera denna resurs på ett effektivt sätt. De olika organisatoriska styr- och stödsystemen blir en viktig faktor och här inkluderas också företagets värderingar och företagskulturen. Medarbetarnas förmåga att skapa relationer till andra människor och att kunna kommunicera med dessa, att lära sig och att kunna lära ut samt att utveckla en social kompetens blir viktiga faktorer att beakta⁷².

Dilemmat med humankapitalet som tillgång uppstår när det kommer till värdering av resurserna. Medarbetarna kan inte ägas av företaget vilket i vanliga fall är ett kriterium för en tillgång. Frågan blir därför hur man skall behandla investeringar som görs i människor eftersom de faktiskt genererar ett ekonomiskt värde för företaget. Svårigheten är att beräkna resursanvändningen för ett visst resultat kopplat till dessa resurser⁷³. Dock kräver kunskapsföretagen som utvecklas idag och som till största delen består av humankapital att man kan värdera och räkna på sina tillgångar, här i form av medarbetare. Eftersom det inte finns någon standard på detta och ett visst mått eller en viss variabel inte kan tillgodose alla situationer och behov, varierar tillvägagångssätten mycket från företag till företag. Man utvecklar värderingsmodeller som passar för verksamheten och därför blir det svårt att jämföra mellan företagen samt värdera humankapitalet efter en marknad för denna. Företagen använder sig bland annat av personalomsättningshastighet, anställningstid, kompetensutvecklingskostnader, utbildningsnivå och många andra faktorer för att värdera sin personal⁷⁴. Oavsett vilken värderingsmetod man använder så är det viktigt för företaget att försöka värdera humankapitalet. I och med att man gör detta skapar man en medvetenhet kring problematiken kring humankapitalet och medarbetarnas kompetens. Utvärderar man humankapitalet underlättar det för ledningen på ett företag att använda resursen på mest

⁷¹ Sveiby, *The organizational wealth: Managing and measuring intangible asset*, 1997, Arbetsgivarverket 1994

⁷² Sveiby, *The organizational wealth: Managing and measuring intangible asset*, 1997, Nonaka, Takeuchi, *The knowledge-Creating Company*, 1995

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

effektiva sätt. Detta genom att man får grundläggande information för att utveckla, använda, fördela och belöna medarbetarna som resurs. Det blir ett naturligt resultat av att man måste förutse människornas individuella och kollektiva behov, gå igenom personalens kompetensbehov och möjligheter till kompetensutveckling samt göra bedömningar angående värdet på olika befattningar. Om företaget undersöker dessa förhållanden skapar man ett bra underlag för beslutsfattande gällande humankapitalet och ger bra information för framtida planeringsarbete⁷⁵.

3.2.3 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan ses som lärande och utbildning i arbetslivet. Något som utmärker kompetens är att den är situationsbaserad och tidsmässigt bunden. Den är ständigt föränderlig och utveckling av kompetensen blir därför svår att mäta och därmed styra. Genom att man ökar erfarenheten hos en individ eller en organisation ökar man också prestationerna och därmed också effektiviteten i många fall. Detta skapar konkurrensfördelar och det blir därför viktigt för ett kunskapsföretag med mycket humankapital att hela tiden utveckla kompetensen för att skapa effektivitet och konkurrenskraft⁷⁶.

Att fylla resursgapet

I Grants teorier som vi har berört ovan är det av yttersta vikt att företaget identifierar sina kompetenser för att kunna utveckla dem. Grant talar om ett eventuellt resurs gap som måste fyllas för att företaget skall ha tillräckligt med kompetens för att nå sina strategiska mål. För att kunna fylla gapet gäller det att företaget rekryterar rätt kompetens. Utifrån det identifierade behovet bör rekryteringen ske mot bakgrund av personens prestationspotential för att hjälpa organisationen framåt. Den kritiska framgångsfaktorn vid rekrytering är förmågan hos den enskilde att arbeta i team. En individuell insats är svår att observera och mäta, företagen får alltså förlita sig på indirekt mätning av prestation och potential på individnivå. När företaget utvärderar en anställd bör detta göras mot en särskild profil, centralt är att inte endast tekniska och professionella meriter vägs in utan även psykologiska och sociala⁷⁷.

Att utveckla kunskap inom företaget

Nonaka⁷⁸ har tillsammans med Takeuchi forskat och utvecklat teorier kring hur kunskap utvecklas inom företaget. Deras intention har varit att skapa ett ramverk för hur företagen skall styra och leda processen av kunskapsskapande. Själva intentionen med kunskapsutvecklingen är att den skall generera innovationer. Sammanfattningsvis kan ramverket förenklas och beskrivas som en dynamisk spiral. Utgångspunkten är två dimensioner av kunskapsskapande. Den ena syftar till vilken form av kunskap det gäller, tyst kunskap eller explicit kunskap. Nonaka kallar den här dimensionen för *epistemologica*.⁷⁹, begreppet är relaterat till traditionell kunskapsteori. Enligt kunskapsteorin är kunskap den del av våra personliga uppfattningar som är vedertagna sanningar. Nonakas definitionen av kunskap är följande: *en dynamisk mänsklig process av att söka sanningen i personliga uppfattningar*. Explicit kunskap är i sin tur rationell kunskap som vi kan läsa oss till och den existerar i vårt intellekt. Tyst kunskap handlar om hur man utför någonting praktiskt och är något vi kan öva oss till. Den andra dimensionen syftar till utvecklingen från individens till

⁷⁵ Edvinsson & Malone, *Intellectual Capital*, 1997

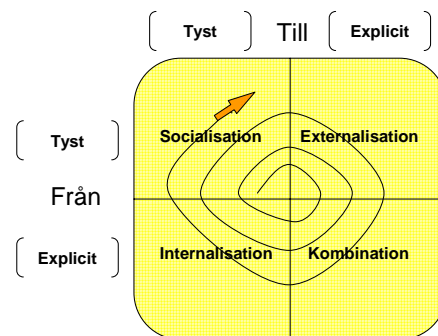
⁷⁶ Grants, *Contemporary Strategy Analysis*, 2005 sid. 106ff, Nonaka, Takeuchi, *The Knowledge-Creating company*, 1995

⁷⁷ Grants, *Contemporary Strategy Analysis*, 2005, sid. 106ff

⁷⁸ Nonaka, Takeuchi, *The Knowledge-Creating company*, 1995

⁷⁹ Ibid

organisationens kunskap. Den här dimensionen har fyra nivåer: individen, gruppen, organisationen samt kunskapsöverföring mellan organisationer.⁸⁰



Figur 9: Nonakas kunskapsspiral

Källa: Nonaka, Takeuchi, *The Knowledge-Creating company*, 1995

Modellen symboliserar fyra olika stadier av kunskapstransformation. Socialisation är när vi exempelvis härmar vad någon och lär oss utan att någon talar om för oss hur vi ska göra. Externalisation sker när vi formulerar ett begrepp kring den kunskap vi lärt oss tillämpa, kombination sker när flera begrepp länkas samman och skapar mönster. Det sista stadiet innebär att vi gör uppgifterna utan att tänka på vad det är vi gör. Tanken är att genom att koppla på den andra dimensionen, från individ till organisation bildas ett spiralliknande kunskapsskapande inom företaget.

Kompetensen och företaget växer tillsammans

Lojalitetskontrakt är inte längre en lösning för framgångsrika företag som vill behålla och utveckla lojala förhållanden med sina medarbetare. Det går inte längre att kontrahera lojalitet och på papper skapa långsiktighet och högpresterande medarbetare. I stället är relationen med de anställda och hur dessa behandlas av yttersta vikt för att öka prestationen. Nyckeln till en komparativ fördel ligger i hur väl företaget lyckas etablera en relation som både medarbetarna och företaget tjänar på. Författaren till artikeln ”*Creating high performance organisations*” Edward E. Lawler III talar precis som Nonaka om en virtuell spiral som grundar sig i att organisationen gör intelligenta, strategistyrda och medvetna val vad gäller attrahera, hålla kvar, motivera, utveckla samt att effektivt organisera engagerade individer.⁸¹

Utgångspunkten är ett värdeadderande koncept för medarbetarna som klart och tydligt beskriver vilka de är, vad de förväntar av medarbetarna samt vad de erbjuder dem. Detta bör vara i linje med företagets övergripande strategi. Värdekonceptet skall vara till för att locka de rätta medarbetarna. Det är otroligt viktigt att göra värdekonceptet till ett varumärke som utmärker företaget från andra och som förenklar för medarbetare att identifiera sig med vad företaget vill och står för. Företag måste villigt och öppet arbeta för att kommunicera värdekonceptet. Det kan vara dyrt att marknadsföra ett värdekoncept och kräva en extra ansträngning från företagets sida men i syfte att hitta rätt medarbetare kan detta löna sig och leda till en komparativ fördel.⁸²

⁸⁰ Nonaka, Takeuchi, *The Knowledge-Creating company*, 1995

⁸¹ Lawler, *Creating high performance organizations*, 2005, sid. 11-13, Nonaka, Takeuchi, *The Knowledge-Creating company*, 1995

⁸² Lawler, *Creating high performance organizations*, sid 15, 2005

Ytterligare en anledning till att de gamla formerna av lojalitetskontrakt är förlegade är att man idag hela tiden måste anpassa företaget till snabba förändringar och att det inte lönar sig att tänka att medarbetarna skall stanna för alltid. Värdekonceptet bör därför utgå ifrån att man ska behålla medarbetarna under rätt tidsperiod. Belöningssystemen bör fokusera på prestation och utveckling av individernas egna kunskaper och talang. Belönar man utveckling så kan man utveckla ett mobilt humankapital som inte riskerar att få företaget att stagnera. I dagens företag där människorna är det huvudsakliga kapitalet är det lika ineffektivt att bli fast med personal som inte fortsätter att lära sig nya saker och utvecklas är lika negativt som att ha för gammal utrustning och dåligt material. Skillnaden ligger i att det går att köpa ny utrustning och nytt material medan mänskliga resurser inte enbart går att köpa utan måste utvecklas med tiden. Företaget måste därför skapa en kultur som gör det möjligt att skaffa, behålla och utveckla rätt personal under rätt period.⁸³

Att kunna erbjuda sina anställda livslång anställning kan låta bra men är något få företag kan leva upp till. Medarbetarna bör vara medvetna om att deras framtid är beroende av hur väl de utvecklas samt hur väl de presterar. Att poängtera att kunskap är av yttersta vikt samt att belöna medarbetare för att de tar initiativ till att lära sig nya saker är en del i den virtuella spiralen. Det hjälper medarbetarna att utveckla sitt eget varumärke och stärka sitt värde på arbetsmarknaden.⁸⁴ Genom att skapa en win-win relation mellan företagets mål och medarbetarnas individuella mål kan ett företag överleva dagens hårda konkurrens och skapa svårkopierade komparativa fördelar.⁸⁵

3.3 Ledarskap och relationer

Förutom definitionen av humankapitalet och diskussionen kring kompetensutvecklingens betydelse har vi identifierat två andra viktiga faktorer i kunskapsföretaget. Vi anser att det i styrningen av humankapitalet är väsentligt att titta närmare på ledarskapet och de mänskliga relationerna i och kring företaget.

3.3.1 Processororienterat ledarskap

Ledarskapet i processorganisationen förutsätter att man har ett holistiskt perspektiv på verksamheten samt att det operationella arbetet bedrivs i team. Det teambaserade arbetet behövs då man kräver helhetssyn, arbetsuppgifterna blir mer komplexa och mer omfattande. Ledarskapet i processorganisationen handlar främst om att sätta samman resurser och processer på rätt sätt för att skapa värde för kunden. Man identifierar tre olika ledarskap inom organisationen, det är processägaren har det övergripande ansvaret för processen och ska se till att alla förutsättningar finns för att det ska flyta på så smidigt som möjligt. Denna ledares uppgift är att samordna och styra. Resursägaren är den som är ansvarig för styrning och fördelning av företagets olika resurser. Resursägaren skall förse organisationen med en viss typ av kompetens eller resurs dit de behövs. Det är också resursägaren som har det långsiktiga ansvaret för att se till att dessa resurser finns samt har ansvar för utvecklingen av kompetenser och resurser. Teamledaren är den tredje ledartypen och har ansvaret för att koordinera det operationella arbetet och vara en länk mellan personalen och ledningen. Teamledarens uppgift blir att bryta ner processägarens övergripande processmål till individnivå⁸⁶.

⁸³ Lawler, *Creating high performance organizations*, 2005, sid 14

⁸⁴ Ibid, sid 17

⁸⁵ Ibid, sid 17

⁸⁶ Ljungberg och Larsson, *Processbaserad verksamhetsstyrning*, 2001

Ledarskapet i processorganisationer skall inte arbeta efter de traditionella hierarkierna utan bryta ner organisationen till processer där det blir en mer platt organisation och mer fokus på kompetenser. Dock ligger fortfarande mycket fokus på kontroll och styrning av resurser. Axel Targama är en teoretiker som utvecklar synen på ledarskap i organisationer och menar i sin artikel *Förståelseskapande management* att man inte borde fokusera så mycket på kontroll och styrning utan mer på förståelse och utveckling.

3.3.2 Förståelseskapande management

Axel Targama talar i sin artikel *Förståelseskapande management*⁸⁷ om utvecklingen från rationalistisk teori till institutionell teori inom organisation och ledarskap. Dessa två teorier är inte motsatta varandra och den ena utesluter inte den andra i alla sammanhang. Istället kan de ses som två olika sätt att beskriva organisationen och man handlar efter det synsätt man har. Den rationalistiska synen bygger på att människan tar rationella beslut efter medvetna mål och väljer det bäst alternativet för att nå dessa mål. Targama menar att människan i det begränsas av sin kunskap om verkligheten. Den institutionella teorin går mer in på människans syn på och klassificering av verkligheten. Man har lärt sig att uppfatta verkligheten på ett visst sätt enligt bestämda regler och oskrivna lagar. Utifrån denna bild av verkligheten blir sedan handlingen en naturlig följd, eftersom det är ”så man gör”. Inom den institutionella teorin finns till exempel begreppet företagskultur. Människan socialiseras in i en existerande kultur och lär sig de beteendemönster som är ”rätt” i givna situationer. Man skapar enligt Targama mentala institutioner som sedan styr och leder ens handlingar. För att illustrera skillnaden mellan teorierna beskriver Targama hur man ser på företagskultur ur ett rationalistiskt perspektiv. Det är där något som man som ledning ”väljer” och sedan ”implementerar”⁸⁸.

Synen på ledarskap

Nyckelorden för den rationalistiska synen på ledarskap i en organisation är planering, mätning, styrning och kontroll. Ledningens uppgift blir att styra och kontrollera vilket förutsätter att verkligheten kan mätas och klassificeras. Den rationalistiska skolan stöter därför på problem när det kommer till kunskap och kompetens. Dessa har blivit allt viktigare faktorer för företaget men är svåra att mäta, kontrollera och därmed styra. Man fokuserar istället på sådant som är mätbart och lämnar resten därhän.

Den institutionella skolan anser att organisationen fungerar samordnat, inte på grund av kontroll, utan på grund av att det finns en gemensam uppfattning inom verksamheten vad man gör, vilka roller man har samt hur arbetet går till. Denna gemensamma uppfattning är både ett resultat av utbildning och socialisation. Socialisering kommer av att människan i vardagligt umgänge tar till sig rådande uppfattningar och gör dem till sina egna. Lärandet stanna inte heller vid planering och handling utan fortsätter med återkoppling, utvärdering och reflektion över handlandet. Man inser begränsningarna med att kontrollera och styra människor. Istället trycker Targama på vikten av att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan ledningen och de anställda. Den centrala uppgiften för ledningen i en institutionellt arbetande organisation blir därför att skapa gemensamma uppfattningar eftersom det är dessa som styr människornas handlingar, samt skapa en kreativ miljö för lärande och socialisation⁸⁹.

⁸⁷ Targama, *Förståelseskapande management*, 2002, sid. 5-9

⁸⁸ Ibid sid.5-6

⁸⁹ Targama, *Förståelseskapande management*, 2002, sid. 6-7

Kunskap och förståelse

Även Targama diskuterar begreppen explicit och tyst kunskap. Han utgår själv från Nonakas termer. Kunskap och kompetens har kommit att få stor betydelse inom företagen och betraktas som en nyckelresurs. Detta har lett till att ledningen försöker få kontroll och grepp om dessa resurser. Som det ser ut idag fokuserar företagen på den explicita kunskapen som går att mäta och dokumenteras. Den tysta kunskapen kräver dock mer av ledningen i form av förståelse. Förståelse är enligt Targama något som styr våra tolkningar av verkligheten samt styr vårt sätt att förklara och beskriva handlingar. Förståelse är inget som lätt kan överföras utan det kräver tid och att man själv lär sig och ärver erfarenheter av andra. Det som ofta blir fel i ledarskapet är när det skall ske förändringar och ledningen "talar om" för de anställda vad som kommer att ske istället för att skapa förståelse för det. Förståelsen måste komma fram av egna erfarenheter, diskussion och reflektion. Ledningen viktigaste uppgift blir därför att påverka processerna i vilka medarbetarna skapar den föreställning och förståelse för vad man håller på med. Targama trycker på att det inte går att tala om för någon hur man ska uppleva något eller skapa en förståelse för något. Man måste uppleva det själv och få resonera med andra människor kring det. Targama anser att dialog och upplevelsebaserade processer är grunden för ett förståelseskapande ledarskap och mycket viktigt för utvecklingen av företaget. Istället för att fastna vid kontroll och styrning borde man se till kunskap och förståelse⁹⁰.

3.3.3 Medarbetartillfredsställelse

Sambandet mellan medarbetartillfredsställelse och prestation är komplext och omdiskuterat. Traditionellt sätt anses tron om att tillfredsställelse leder till högre prestation som ganska naivt och har ännu inte någon förankring i empiriska studier. En av svårigheterna kan ligga i att begreppet prestation är ganska smalt och att det därav inte föreligger något funktionellt, direkt samband. Om man däremot vidgar begreppet till att innefatta sysslor och beteende som inte är direkt relaterat till arbetet man är utsedd att utföra kan man finna ett samband. I artikeln diskuterar man att det är vanligt att högpresterande organisationer ofta har medarbetare som utför "det lilla extra" på jobbet, ett beteende eller en syssla som egentligen inte ingår i tjänsten. Det kan röra sig om följande: att hjälpa kollegor med jobbrelaterade problem, tolerera temporära missförstånd och problem, acceptera order utan att bråka, hjälpa till med att hålla arbetsytorna rena, göra konstruktiva uttalanden om arbetet och/eller cheferna till utomstående, verka för ett arbetsklimat som är tolerant samt minimera missförstånd och felaktiga uppfattningar som skulle ha kunnat leda till personliga konflikter. Den här typen av beteende kallas för det engelska begreppet *citizenship*. Ledare uppskattar ofta den här typen av beteende hos medarbetare då det underlättar deras jobb som exempelvis medlare och kommunikatör samt leder till att de kan ägna mer tid åt sysslor med substans.⁹¹

I Bateman och Organs studie använder de sig av två bakomliggande teorier om vad som skulle kunna ligga bakom att tillfredsställelse på jobbet kan leda till ökad prestation. Den ena teorin bygger på att medarbetares tillfredsställelse kan hänföras till ledningens handlingar om dessa är frivilliga och icke-manipulativa i sin avsikt. Medarbetarna kommer antagligen återgälda dessa handlingar och även om de inte har möjlighet att göra det i form av ökad arbetsinsats eller ökad kreativitet blir den positiva effekten istället ett beteende i linje med vad som ovan betecknas som *citizenship*. Det blir därmed en signal om uppskattning. Den andra teorin som finns med i studiens referensram utgår ifrån social psykologiska experiment. Forskning gäller beteende som visar på att aktiv social välvilja oftast sker när en

⁹⁰ Targama, *Förståelseskapande management*, 2002 s. 7-9

⁹¹ Bateman, T. S., Organ D. W., *Job satisfaction and the Good Soldier: The relationship between affect and Employee "Citizenship"*, 1983

person upplever en generell positiv känsla av tillgivenhet. Om den här formen av tillgivenhet går att återfinna hos de personer som känner sig tillfredställda på jobbet innebär det att tillfredställda medarbetare borde utföra mer aktivt socialt beteende. Av detta följer hypotesen för studien att det finns en möjlighet att se sambandet mellan en övergripande tillfredsställelse på jobbet och en medarbetares förmåga att utföra ”det lilla extra” i form av *citizenship*.⁹²

3.4 Befintliga modeller för mått och styrning

I ovanstående teoriavsnitt har vi diskuterat hur företagen bör formulera sin strategi med hänsyn till sitt humankapital samt hur företagen bör satsa på kompetensutveckling för att utveckla ett konkurrenskraftigt humankapital. I kommande avsnitt tittar vi närmare på vilka de huvudsakliga existerande ekonomistyrningsmodellerna är och hur dessa kan hjälpa företaget att styra och leda medarbetarna mot ökad effektivitet och bättre resursutnyttjande. Intresset för att försöka hitta styrmodeller för humankapitalet ökar och många företag arbetar idag med att utveckla sina egna modeller. För allt fler företag blir det av intresse att kunna följa upp kompetensutvecklingens effektivitet. Problemet är att det enligt traditionell redovisningspraxis gäller stor restriktivitet kring att kostnadsföra kompetensutveckling och därför växer gapet mellan bokfört värde och det verkliga värdet som är nedlagt i humankapitalet.⁹³ Det är dessutom problematiskt för företagen när de vill mäta kompetensutvecklingens effektivitet i ekonomiska mått. Nedan följer några försök till att kartlägga sambandet mellan investeringar i humankapitalet och dess finansiella konsekvenser.

3.4.1 Balanserat styrkort

Grundtanken med det balanserade styrkortet är att det inte räcker med finansiella nyckeltal för att styra verksamheten. Det behövs djupare kunskap om kunder, interna produktionsprocesser och om innovationer och förnyelse. Genom en sådan insikt hoppas man att företaget finner de faktorer som driver det finansiella resultatet och som skapar värde åt företaget. Den ursprungliga modellen för balanserat styrkort som utarbetades av Kaplan och Norton hade ingen särskild del för personalen och humankapitalet. I Sverige har det dock traditionsenligt varit vanligt att man specifikt utarbetar uppföljningsmodeller och nyckeltal som har med medarbetarna att göra. Därför finns det idag flera varianter av det balanserade styrkortet som har med humankapitalet som ett eget perspektiv⁹⁴.

3.4.2 Personalekonomi

Personalekonomi behandlar till skillnad mot det balanserade styrkortet endast humankapitalet. Utgångspunkten i teorin är helt och hållet traditionellt ekonomiskt tänkande tillämpat på medarbetarna. Fokus är hushållning av de mänskliga resurserna. Tillämpningen av personalekonomi kan ses både i extern och intern redovisning samt i produkt respektive investeringskalkyler. En vanlig kalkyl som visar hur mycket en anställd kostar i timmen, per dag, per månad och per år är användbar i flera hänseenden. Den kan tillämpas för att jämföra olika tidsperioder, olika avdelningar men även enskilda anställda och om företaget eventuellt skulle tjäna på att hyra in personal.⁹⁵

⁹² Bateman, T. S., Organ D. W., *Job satisfaction and the Good Soldier: The relationship between affect and Employee "Citizenship"*, 1983

⁹³ Samuelsson, red, *Controllerhandboken*, 2004, sid. 451

⁹⁴ *Ibid*, sid. 453

⁹⁵ *Ibid* sid. 456-457

En annan form av kostnadsredovisning är att utgå ifrån förädlingsvärdet och sedan minska detta med kostnader för rekrytering, frånvaro, kompetens och förmåner med mera för att se hur mycket av det totala förädlingsvärdet som går till personalen. Även detta mått är användbart för att jämföra kostnader och investeringar över tid samt mellan olika individer och avdelningar.⁹⁶

Varje år presenterar Nyckeltalsinstitutet ett 40-tal nyckeltal som specifikt relateras till humankapitalet. Huvudfokus är tre områden som anses täcka samtliga verksamhetsaspekter på humankapitalet, personalstruktur, kompetensförsörjning och personalrelationer. Ett enkelt finansiellt nyckeltal som kan användas för att uttrycka hur mycket företaget tjänar på varje utbetald lönekrona är det traditionella måttet räntabilitet på sysselsatt kapital. Men istället för att använda intäkter divideras resultatet med lönesumman och lönesumman divideras med sysselsatt kapital. (Du Pont). Följande modell blir resultatet:

Räntabilitet på sysselsatt kapital: Resultat/Lönesumma x Lönesumma/Sysselsatt kapital

Lönesumman dividerat med sysselsatt kapital talar om hur personalintensiv verksamheten är, om företaget har en hög personalvinstmarginal innebär det att de kan anställa fler.⁹⁷

3.4.3 Knowledge-Management

I Controllerhandboken som vi har utgått ifrån vid beskrivandet av ovanstående teorier talar man även om knowledge-management som begrepp. Detta går att dra paralleller till de teorier vi behandlat under rubriken kompetensutveckling men är som författarna till Controllerhandboken skriver ett utforskat område. Knowledge management handlar om hur organisationer ska utveckla, fördela, beskriv, värdera och styra kunskap. Författarna menar att steget är långt ifrån en övertygande teoretisering om kunskapers vikt till praktiska tillämpningar.⁹⁸

3.4.4 Hälsobokslut

Detta är ett begrepp som lanserades av regeringen 2001 men utan något förslag på konkret styr- eller redovisningsmodell. Intentionen är att hälsofrågorna skall integreras i den traditionella redovisningen med syfte att minska kostsam ohälsa.⁹⁹ De flesta studier som gjorts under senare år visar att hälsobefrämjande investeringar leder till bättre resultat för företaget. Studierna visar även att produktivitetseffekterna påverkas väsentligt, kostnadsmässigt tjänar företaget fem gånger så mycket på ökad produktion i jämförelse med minskade kostnader för sjukfrånvaron. Vidare går att dra samband mellan kompetensutveckling och frånvaro. Desto mer ett företag investerar i kompetensutveckling desto mindre blir sjukfrånvaron. Det borde därav vara möjligt att påstå att satsningar på humankapitalets välbefinnande har positiva effekter på resultatet. Det vill säga att sambandet är följande: humankapitalinvesteringar leder till ökad lönsamhet. Det finns dock många mellanliggande faktorer, exempelvis ledarskap, delaktighet, relationer och värdeskapande processer.¹⁰⁰

⁹⁶ Samuelsson, red, *Controllerhandboken*, 2004

⁹⁷ Ibid, sid 462

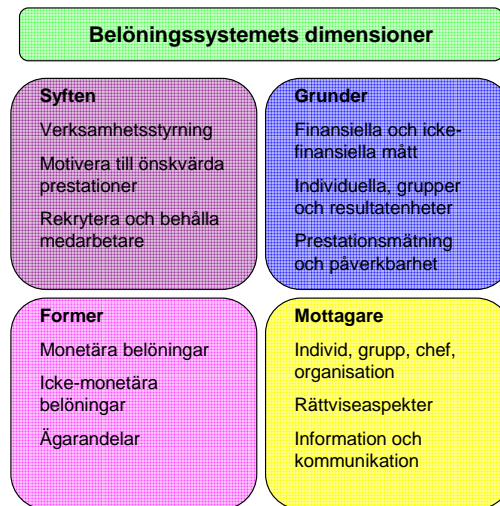
⁹⁸ Ibid, sid. 454

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid sid. 456

3.4.5 Belöningsystem

I enlighet med de teorier vi behandlat kan det konstateras att företagen blir alltmer beroende av sina medarbetares ansvar, kompetens och motivation. De företag som lyckas motivera sina medarbetare att samarbeta och effektivt arbeta mot de gemensamma målen lyckas i allt större utsträckning. En viktig aspekt på detta är belöningsystemen vars syfte är att motivera till beteende som är i enlighet med företagets strategi. Frågan är hur belöningsystemen skall vara konstruerade för att detta skall uppnås. Vi kommer att beakta de fyra huvudsakliga dimensionerna på belöningsystem: syften, former, grunder och mottagare.¹⁰¹



Figur 10: Belöningsystemets dimensioner
Källa: Samuelsson, red. *Controllerhandboken*, 2004, sid. 139

Syften

De tre huvudsakliga syftena med belöningar är som ovan nämnt verksamhetsstyrning, att motivera till önskvärda prestationer samt att rekrytera och behålla medarbetare. Verksamheten kan styras med hjälp av belöningsystem i den mån belöningarna ökar produktiviteten, kvaliteten och effektiviteten. Genom ett attraktivt belöningsystem kan ett företag hävda sig mot konkurrenterna för att locka till sig de bästa kompetenserna. I syfte att motivera till önskvärda prestationer är den viktigaste aspekten för företaget att få individerna och organisationen att arbeta åt samma håll.¹⁰²

Grunder

Vad som skall ligga till grund för belöningarna har olika aspekter. Vad gäller finansiella grunder talar man om traditionella räntabilitetsmått och resultat. Dessa grunder har fått mycket kritik eftersom det finns en tendens till kortsiktighet och investeringsskygghet. Icke-finansiella grunder såsom ökad produktkvalitet, kundtillfredsställelse och innovationsförmåga används idag i begränsad utsträckning, däremot finns det fler och fler företag som väger samman finansiella och icke-finansiella mått. Ett specifikt exempel är det balanserade styrkortet.¹⁰³

Ytterligare en aspekt på grunderna för belöningsystemen är om de skall vara individuella eller grupprestationer som gynnas. När gruppens prestationer belönas ökar motivationen att samarbeta och nå gemensamma mål, samtidigt finns risken att någon åker snålskjuts på

¹⁰¹ Samuelsson, red. *Controllerhandboken*, 2004, sid 135

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Ibid

andras arbete. För företaget är det en avvägning vilka risker som är störst vid utformningen av belöningsystemet. Det är dock viktigt att systemet utgår ifrån vad individen kan påverka med sin prestation.¹⁰⁴

Former

Vilken typ av belöning som är mest effektiv är svårt att avgöra, det är dock viktigt att den bonus som delas ut ger personen mer motivation. Både materiella belöningar och immateriella belöningar kan utgå några av de vanligaste är tantiem (lönstillägg), bonuslön (individuellt eller kollektivt), gratifikationer, pension, vinstandelar, aktier, konvertibla skuldebrev, optioner, karriärvägar, flera arbetsuppgifter, jobbrotation eller kompetensutveckling.¹⁰⁵

Mottagare

Mottagare av belöningar är ofta VD:n och ledningen, men kan även innefatta andra chefer och medarbetare. Som betonas i ovanstående teori är belöningen en viktig del i kompetensutvecklingen och bör utformas i enlighet med medarbetarens individuella behov för att denne skall öka sin kunskapsnivå.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Samuelsson, red, *Controllerhandboken*, 2004

¹⁰⁵ Samuelsson, red, *Controllerhandboken*, 2004 sid. 152-153

¹⁰⁶ *Ibid*, sid. 163

4. Empiri

I empirin så presenterar vi de tre företag som vi har valt att undersöka för denna studie samt de svar som har framkommit i intervjuerna. Samtliga intervjuer följer samma intervjuguide vilken vi har satt samman utifrån problemdiskussionen och de faktorer som vi där identifierar som viktiga att beakta i studie av humankapital.

4.1 Presentation av fallföretagen

De företag vi har valt att behandla i vår uppsats skapar en form av helhetskoncept för olika kundgrupper. Samtliga företag är bra på att skapa ett genuint varumärke med ett uttalat koncept. Fokus vid samtalsintervjuerna har varit hur företagen styr för att effektivisera sina medarbetare samt hur de arbetar för att öka resursanvändningen. Vi har även försökt titta närmare på hur företagen får personalen att fokusera på de värdeskapande aktiviteterna samt försökt få en bild av hur företagen skapar en inspirerande miljö för att öka innovationen och kreativiteten. Dispositionen av empirin är enkel, vi presenterar vardera företag för sig och återger intervjuerna med medarbetarna under respektive företag.

4.2 SoHo

SoHo är en restaurang mitt i Göteborg på Östra Larmgatan som har utvecklat ett unikt koncept. SoHo erbjuder en rad olika måltidsalternativ såsom *Breakfast, Buffet Lunch, Bar Menu/Classic, à la carte, en wine bar, tapas menu och diner-alternativ*. Förutom detta erbjuder de olika Events såsom till exempel Saturday SoHo Jazz, Wine Experiences, spelningar och musikkvällar. SoHo har även flera stora företag som kunder för vilka de erbjuder konferenser och diverse arrangemang. Det finns även möjlighet att abonnera restaurangens olika delar samt att beställa catering. För privatpersoner erbjuds SoHo friends som är en form av medlemsklubb¹⁰⁷.

SoHo har i störst utsträckning kunder i åldersgruppen 30-50 som är mitt uppe i karriären och ofta tycker om att resa, har en känsla för god mat, konst och litteratur. Det ska vara möjligt att ha SoHo som en "arbetsplats" och därför erbjuds självklart trådlöst Internet något som man tror tilltalar det här kundsegmentet. Kunderna är i stor utsträckning kvinnor och därför har man anpassat menyer och inredning för att tillfredställa en mer kvinnlig smak. Ägarinnan tillhör själv målgruppen och har haft stor inverkan på utformandet av konceptet, vilket ökar förståelsen för målgruppens önskemål. Det är vanligt att kvinnliga nätverk använder SoHo som mötesplats. SoHo är dessutom ett typiskt val för trendiga, ungdomliga företag som håller seminarier och möten i lokalen, ett exempel är Flippa K.

SoHo är idag traditionellt funktionsindelad. I ledningen finns en VD, tillika ägare, en operativ chef samt en ekonomichef. De olika underordnade cheferna är indelade enligt följande områden: Café, Service, Bar/Vin/Marknadsföring/Disk och Städ. Totalt har man 17 heltidsanställda samt 35 som arbetar deltid och tillfälligt. Det är i den här branschen ganska vanligt med ett humankapital som är anställt tillfälligt och under kortare perioder. Styrningen och kommunikation blir därför svår. Under vårt första möte med SoHo träffade vi Patrik som är nytillsatt operativ chef. Patrik kände ägarinnan som bad honom hjälpa till att

¹⁰⁷ www.sohogothenburg.se, 2006-12-21

leda ett förändringsprojekt för vinkällaren. Därefter har han blivit kvar och nu har han dragit igång flera nytänkande förbättringsprojekt och har lyckats öka omsättningen med 21% jämfört med förra året vid samma tid. Patrik ser utvecklingen av humankapitalet som en viktig del i arbetet med helhetskonceptet och talar om svårigheterna med att få med alla medarbetare i konceptarbetet. SoHo befinner sig idag i en expansiv fas och har stora framtidsplaner och visioner.

Patrik talar om att tydliggöra och finjustera konceptet mot mode, trend och musik samt att bygga ett varumärke som går att sälja vidare. Dessutom hoppas han kunna öka andelen företagskunder och satsa mer på konferenser. Idag är det full beläggning från torsdag till lördag och man befinner sig på produktionsgränsen men det gäller att öka beläggningen de övriga dagarna. En stor fördel med att ha företagskunder och större sällskap är att det går att beräkna försäljningen, eftersom det är svårt att driva ett så stort ställe på spekulat. Nyligen har det anställts en säljare som ska utföra riktad marknadsföring mot företag.

På SoHo har vi valt att även intervjua Pernilla som är nyanställd duty-manager och som har rollen som mellancheff. Hennes syn på de olika faktorer som vi tagit upp med Patrik kommer ligga insprängd i de olika styckena nedan. På just SoHo tyckte vi att det var viktigt att tala med ytterligare en person som är mer närvarande i den dagliga verksamheten än vad Patrik är, då det till skillnad mot de övriga företagen är en mer hierarkisk organisation.

4.2.1 Strategi

Idag är man i början av ett stort förändringsarbete då SoHo har funnits i 2,5 år vill företaget växa och bli större. Redan från början var det ett starkt koncept men då endast med ett café på nedervåningen och en butik på övervåningen. Butiken var inte lönsam och därför blev den inte långvarig. Idag har konceptet förädlats tillsammans med kunderna och strategin kan därför sägas vara kundstyrd. Genom att vara lyhörda för önskemål och idéer innefattar konceptet idag betydligt mer än bara ett café. SoHo är en mötesplats för professionella arrangemang såväl som för privata. Positioneringen gentemot andra restauranger och caféer är att SoHo erbjuder mycket mer än bara en tjänst, här blir upplevelsen i centrum och det blir mer en identitetsskapande mötesplats. Dagens förändringsarbete mot ett ökat fokus på mode, trender och musik har visat sig vara vad kunderna efterfrågar mest. Organisationen är relativt hierarkiskt och managementstyrd så mål och strategier sätts på ledningsnivå. Utifrån ledningens önskemål har Patrik som operativ chef ansvaret att kommunicera kvalitativa och kvantitativa mål till mellancheferna. Det ligger sedan på mellanchefernas ansvar att kommunicera vidare till personalen de har inom sitt område. På så sätt hoppas man på att kunna implementera strategier på den operationella nivån. Det är alltså ett stort ansvar på mellancheferna som har i uppgift att omvandla resultat och kvalitativa mål till operativ verksamhet. När vi talade med Pernilla om detta kommenterade hon att det är en av de huvudsakliga uppgifterna i hennes jobb att konkretisera ledningens mål och göra de förståeliga för medarbetarna.

Förutom de ekonomiska målsättningarna är det viktigt att även indoktrinera medarbetarna i konceptet. För att medarbetarna skall bli en del av konceptet gäller det att det kommuniceras på ett effektivt sätt. Idag har man en konceptpärm som man vill att samtliga medarbetare skall ta del av, den är under revidering och skall förbättras eftersom den idag fokuserar allt för mycket på detaljer angående hur personalen skall bära kläder och hår. I framtiden vill SoHo att den skall förenklas och bli något samtliga medarbetare tar del av och arbetar efter, dessutom vill företaget utveckla en personalpolicy med fokus på hur personalen skall bemöta kunderna. Tanken är att konceptpärmen skall fungera som ledningens kommunikationskanal

för att förmedla konceptet till sina medarbetare. Genom att personalen kan förmedla konceptet och en känsla av total upplevelse hoppas man kunna nå en konkurrensfördel gentemot andra restauranger som inte har samma identitetsskapande erbjudande.

Idag görs inga specifika kundlönsamhetsanalyser eller kundnöjdhetssuppföljningar. Dock följer SoHo ständigt upp klagomål per mail och utvärderar kundernas åsikter utifrån deras kommentarer och önskemål. SoHo är väldigt måna om kunderna och säger sig ta hand om dem omsorgsfullt. Tebaren är alltid öppen och på morgonen kommer det alltid ett gäng stamkunder. SoHo arbetar aktivt med att skapa lojala kunder genom Loyalty cards, SoHo lovely friends, Vinklubb och idag har man en maillista på 2500 personer samt en SMS lista med liknande kundregister.

4.2.2 Humankapital och kompetens

Personalstyrkan är idag en splittrad grupp och består av många olika personligheter med vitt skilda bakgrunder. Det är olika personalgrupper för respektive avdelning. För att personalen skall matcha konceptet söker man efter människor som framför allt har en vana av att arbeta i café och dessutom är representativa och duktiga på att bemöta kunder. Det betonas att personligheten och den egna drivkraften är viktigare än tidigare erfarenheter.

För SoHo har det ibland varit problematiskt att behålla sin personal och bygga lojala relationer då det precis som för andra aktörer i branschen är svårt att styra den här typen av medarbetare. Det är vanligt att många i branschen inte stannar så länge på en arbetsplats eftersom att det är ett fysiskt påfrestande jobb, det är bland annat tungt att bära porslin och ofta innebär jobbet obekväma arbetstider. Det är vanligt att man inte ser arbetet som ett långvarigt yrke och det är sällan medarbetarna har någon specifik utbildning. Det resulterar i att det ofta råder en dålig medvetenhet om företagande och affärstänkande hos medarbetarna. De starka sidorna hos personalstyrkan är dock deras genuina matintresse och att de flesta har lätt för att ta kontakt med andra och skapa goda relationer sinsemellan.

En del av strategin är att kärnkompetenserna inte får vara oersättliga, Patrik vill att de kockar som arbetar hos honom ska kunna ersättas, det unika i konceptet får inte vila på nyckelpersoner det skulle göra verksamheten alltför sårbar. Istället vill man att hemligheten skall ligga i konceptet och att inga positioner är oersättliga. Om en kock vill vidare skall han kunna gå på dagen och en ny person skall kunna träda in istället. Tidigare var den ansvarige för vinkällaren unik om sin kompetens, idag har man nyanställt en person som skall läras upp för att kunskapen skall bäras vidare. Det går inte att köpa kompetens, den måste i de flesta fall vandra vidare.

Patrik har en ambition om att alla skall känna entusiasm över att uppnå goda resultat och alla skall känna sig delaktiga. Hans önskan är att medarbetarna gör ett strålande jobb i en positiv miljö att de har en hög grad av medvetenhet att allt ska vara helrätt och i toppenskick. SoHo har som mål att det skall finnas ett kollektivt ansvar för att göra SoHo till Göteborgs trevligaste mötesplats. I jobbet ingår det att personalen alltid ska se till att hela lokalen ser snygg och välvårdad ut, ser man att det ligger lite skräp någonstans är det allas ansvar att det försvinner. SoHo ser personalen som ambassadörer och vill att de skall stå för varumärket och konceptet på jobbet såväl som på fritiden. SoHo är måna om att ta tag i problem och klagomål från kunder med en gång och vill komma till rätta med det så fort som möjligt

4.2.3 Ledarskap och relationer

Då personalstyrkan är svårstyrd ställs det höga krav på ledarskapet. Det är inte bara problematiskt att få personalen att tänka affärsmässigt utan även samtliga i ledningen och de olika mellancheferna. Det är svårt att få dem att tänka på lönsamhet och kostnader och det har varit ett krävande arbete att försöka öka den här förståelsen. Även ledarna har relativt dålig erfarenhet av affärstänkande och ingen kunskap i Human Resource frågor och många har en feodal ledarstil. Alternativt anammar en del ledare en alltför lullig ledarstil och inte tar uppgiften på tillräckligt stort allvar. "Idag känns det som om hela världen stormar" säger Patrik. Det svårt att få ledarna att förstå helheten och kunna ta vara på företagets intressen. Han skulle önska att personalen kunde tänka mer företagsamt i sin vardag. En kompetenshöjande åtgärd vore att personalen fick gå en starta eget kurs för att bli mer medvetna om företagsekonomi och av känslan att driva stället tillsammans. Eftersom SoHo befinner sig i början av ett förändringsprojekt finns inga resurser till den typen av kompetensutveckling.

Rekryteringen av nya ledare är viktig och skiljer sig något ifrån hur den övriga personalen rekryteras. Nyligen har det anställts två duty-managers som arbetar som en form av restaurangchefer. När dessa anställts har det blivit mer väsentligt att titta på tidigare erfarenheter och branschkunskaper. De två nyanställda har en gedigen restaurangerfarenhet, de är välkända ibland målgruppen och svarar upp på affärsklientelet samt har erfarenhet av ledande positioner. Båda är kunniga vad det gäller att skriva scheman och sköta daglig verksamhet samt lyhörda och öppna för förändringar. Dock är de båda ganska olika, Pernilla har en mjuk ledarstil och är väldigt lyhörd för sina anställdas behov medan Dick är mer rak och anammar ett strängare ledarskap. De kompletterar varandra i sina olika ledarstilar vilket enligt Patrik resulterar i en dynamisk atmosfär.

När vi talar med Pernilla om hennes ledarskap betonar hon vikten av att alla medarbetare skall känna sig unika på SoHo. Hon anser att det i rollen som ledare ingår att få personalen att känna sig stolta över sitt jobb. Om medarbetarna känner sig stolta och unika gör de stället unikt, Pernilla tror att kunderna i stor utsträckning återkommer till ett ställe tack vare personalen och att det leder till en konkurrensfördel. Idag är SoHo precis i början av processen att utveckla en stark humankapitalbas och därför finns det mycket att jobba på i det här avseendet. Pernilla är mån om att ha en bra relation med sin stab och pratar gärna tio minuter efter arbetstid med sina medarbetare för att höra efter hur de mår och för att få reda på lite om deras privatliv. Dock i den mån de finner det intressant att dela med sig, hon betonar att olika människor har olika behov av att dela med sig. Idag tror hon att personalen är duktiga på att själva skapa en bra stämning på jobbet.

4.2.4 Befintliga modeller för mått och styrning

Det vore enligt Patrik intressant att kunna följa upp mellancheferna på fler parametrar än resultat, han hade gärna använt styrmått för att exempelvis kunna mäta subjektivt hur nöjd personalen under dem är. Patrik tror att det skulle underlätta om man även kunde sätta detta i relation till frånvaron och kostnaden för sjukskrivning. En annan viktig aspekt att följa upp mellancheferna vore på hur väl de motiverar sin personal och ökar trivseln.

Då lojaliteten varit låg och personalomsättningen hög har det även varit svårt att genomföra personlig uppföljning av individerna i personalstyrkan. Idag gör man ingen specifik uppföljning av resultatet per person, istället följer man upp kostnader per ansvarsområde. Patrik sätter kostnaderna för respektive område per vecka i relation till totala omsättningen och får därefter ett procenttal att jobba med som utgångspunkt för respektive ansvarsområde.

Personalen utvärderas därför utifrån hur väl de tar till vara på råvaror. Patrik anser att kostnadseffektivisering, omarbetning och framtagning av menyerna bör ske utifrån vad leverantörer har att erbjuda, vad som finns att tillgå till hyfsat låga priser. Varje år säljer man 10 000 Ceasar sallader om personalen lägger lite för mycket kyckling eller parmesan så blir det stora summor per år, Patrik vill få samtliga i personalen att tänka mer kostnadseffektivt.

Förändringsarbetet mot att tänka mer affärsmässigt, driva verksamheten mer kostnadseffektivt och mer uppföljning i form av nyckeltal uppfattas på olika sätt av personalen, ibland uppstår frustration när exempelvis en timanställd måste skickas hem för att det inte är tillräckligt med beläggning. Det är svårt att förmedla att det gäller företagets bästa och nödvändigt för att uppnå goda resultat. I framtiden hoppas man på att bättre kunna styra mot gemensamma mål, personalomsättningen har minskat och man hoppas i fortsättningen på att det blir än mindre omlopp av personal.

4.3 Stylt Trampoli

Stylt Trampoli grundades 1987 och var ifrån början ett konstnärskooperativ. Idag har man utvecklat sin verksamhet och är en konceptutvecklande arkitekt, design och marknadsförings byrå. De skapar helhetskoncept för restauranger och hotell som är tänkta att utgöra en varumärkesplattform som lockar kundens kunder till stället. Några av kunderna i Göteborg är Lounge(es) och Joe Farelli. På Stylt träffade vi företagets VD Lars.¹⁰⁸

4.3.1 Strategi

Stylt har hittat en egen nisch i Göteborg och har därför en stor konkurrensfördel. Strategin bygger på att Stylt utför en helrenovering av konceptet vilket innebär både ny arkitektur, inredning och identitet. Idag finns ännu inga liknande konceptbyråer i Göteborg som utför samma typ av projekt. Stylt arbetar utifrån en metod som de kallar "storytelling" där en påhittad story blir referenspunkten i konceptet. Kring storyn skapar man sedan en lämplig miljö i form av passande inredning och personal med exempelvis enhetliga kläder. Stylt hjälper hotellet eller restaurangen att utforma menyer och erbjuda tjänster som är utmärkande för konceptet och som passar in i storyn. Strategin är att sätta samman kompetenser som på ett kreativt sätt tillsammans arbetar fram konceptet i samspråk med kunden. En målsättning är att göra kunden nöjd och se till att förändringen skapar ökad lönsamhet. Förutom att göra kunden nöjd är det viktigt att kundens kund uppskattar konceptet då det i slutändan är dessa som skall konsumera konceptet. Därför bygger konceptskapandet mycket på analyser av slutkonsumentens livsstil, behov och smak. Strategin utgår huvudsakligen ifrån medarbetarnas kompetens och dess förmåga att skapa kreativa lösningar som kunden inte själv hade kunnat göra. Företagets kärnkompetens och kärnerbjudande är förmågan att erbjuda konceptidéerna på ett tilltalande sätt. Stylt skriver manus för en upplevelse och gör en "roadmap" eller vad man skulle kunna kalla en emotionell affärsplan. Det kan sägas att den ena målsättningen är skapa en varumärkesplattform som tilltalar kundens kund. Den andra målsättningen är att kunden skall få avkastning på sin investering på sikt. Kring detta sker naturligtvis uppföljning och utvärdering då man vet att en nöjd kund återkommer. Lars betonade under intervjun att det ligger i företagets intresse att säkra att man bara gör saker som är i enlighet med företagets grundstrategi och inte åtar sig projekt eller kunder som inte söker en helhetslösning, t.ex. ej endast arkitektuppdrag. Imagen av att skapa helhetslösningar får inte gå förlorad. De framtida strategiska planerna kretsar kring organisk tillväxt och rekrytering av nya förmågor

¹⁰⁸ www.stylttrampoli.se, 2006-12-21

måste gå hand i hand med strategin och konceptet. Stylt är ett typiskt kunskapsföretag där personalen är avgörande för framgången, när kontoret stänger försvinner balansräkningen.

För att kunna genomföra sin strategi krävs det att företaget arbetar utifrån en platt organisationsstruktur. I början av ett projekt arbetar alla tillsammans i den kreativa processen. En ”konceptprocess” består av idémöten, informationsinsamling i team, resor och att skriva en berättelse. Det är viktigt att kunden är med i processen och känner till berättelsen väl. ”Storytelling”-metodiken är en del av att kommunicera konceptet så att alla, både medarbetare och kunder arbetar mot samma mål. Stylt skapar även konceptmanualer som varje anställd på kundens företag ska ta del av för att kunna storyn. Efter en första kollektiv tolkning gör var och en av kreatörerna sin egna tolkning vart efter man sätter man ihop de mest kreativa lösningarna och de kompetenser som behövs för att genomföra projektet. Varje medarbetare har ansvar för sin del för att uppnå projektets mål tillsammans.

4.3.2 Humankapital och kompetens

För Stylt är det viktigt att attrahera rätt människor, då de kan erbjuda ett utmanande jobb lyckas företaget få bra personer att stanna kvar. Lars vet av erfarenhet att medarbetare är lojala när man jobbar för företaget men skulle det dyka upp något bättre, mer intressant finns risken att man tappar en duktig medarbetare. För att hålla kvar kompetensen menar han därför att det är viktigt att få uppdrag som intresserar medarbetarna och ger dem en utmaning.

För att utveckla humankapitalbasen satsar Stylt mycket på både kompetensutveckling och nyrekrytering. Vid rekrytering är det förutom rätt kompetensnivå och utbildning viktigt att personkemin stämmer samt att personen i fråga har erfarenhet från konsultbranschen. Lars vill träffa personen i fråga flera gånger samt att denne/denna i sin tur får träffa flera medarbetare. Kreatörerna visar även upp sina portfolios och bedöms utifrån dessa men Lars betonar att det är avgörande om personen i fråga kan samarbeta i teamet. Idag växer branschen och det är svårare att hitta erfarna medarbetare, istället rekryteras allt oftare oerfarna medarbetare som lärns upp inom företaget. Idag råder det konkurrens om medarbetare och kompetens därför är det viktigt att kunna erbjuda de anställda en bra arbetsplats och ett inspirerande jobb. Det inbördes förhållandet mellan företaget och medarbetarna blir ett tvådimensionellt utbyte. Angående employee branding, anser Lars att Stylt som varumärke i sig säger ganska mycket och att de som söker sig till branschen är väl medvetna om vad företaget kan erbjuda. Givetvis vill Stylt att de som jobbar för dem skall stå upp för företaget och representera det. Den nyliga flytten till lokalerna på Västra Hamngatan är en av de största investeringarna förutom de man gjort i humankapitalet. Lars hoppas att flytten skall bidra till att motivera medarbetarna samt att lättare kunna attrahera rätt folk. För att göra nyanställda medvetna om företagets strategi och arbetssätt ger man dem en intern introduktionsutbildning. För att höja kompetensen hos befintliga medarbetare anordnas andra kompetenshöjande utbildningar. I vissa fall har dessa köpts in då det exempelvis gäller att lära hela företaget en ny programvara eller liknande. Stylt erbjuder även sin personal att åka på mässor och forum för inspiration och för att lära sig nya saker. Det är även vanligt förekommande med temarelaterade internutbildningar då medarbetarna kan lära av varandra eller av utomstående. Det går på så sätt att dela upp kompetensutvecklingen i två delar, en introducerande och en fortbildande del. Alla medarbetare har en individuell plan och var och ens behov utmätts en gång per år för att kunna tillgodose den personliga utvecklingen.

4.3.3 Ledarskap och relationer

Som vi nämnt ovan är Stylt en platt organisation med informella ledare inom respektive ansvarsområde. Projektledaren har övergripande budgetansvar och arkitekten har ansvar för att arkitekturen motsvarar det man kommit fram till i den kreativa processen medan den kreativa chefen har yttersta ansvaret för kvalitén av hela konceptet. Det övergripande ansvaret för hela företaget har Lars, han ser till att resurserna finns att tillgå samt att det finns tillräckligt med personal för projekten, hans uppgift är att skapa rätt organisationsstruktur, se till att administrationen fungerar och att investeringarna lönar sig. På hans ansvar vilar att hitta rätt kunder, sköta försäljning och att ta rätt betalt. Lars har både ett ansvar för lönsamheten och för den sociala situationen på Stylt. För att skapa en trivsamt arbetsplats är det viktigt att måna om goda relationer. Lars anser att arbetsrelationerna såväl som de personliga relationerna viktiga, dock är de två olika delar. I arbetsrelationen kan man acceptera motstridigheter, alla kan ha olika uppfattningar och olika åsikter vilket i sin tur kan öka kreativiteten. Däremot anser han att en ledare bör se till att de personliga relationerna mellan medarbetarna är goda. På Stylt arbetar idag aktivt för goda relationer mellan medarbetarna och uppmuntrar vänskap utanför arbetsplatsen. Dessutom är personalens privata situation viktig och Lars vill underlätta för personalen genom hög grad av frihet och flexibilitet. Medarbetarna skall göra vad de har lovat men på vilken tid och var är inte av stor betydelse. Om någon av medarbetarnas privata situation skulle ändras och detta skulle påverka arbetet tar man givetvis hänsyn till detta. Lars styr utifrån att medarbetarnas vardag skall flyta så friktionsfritt som möjligt, tanken är att detta är en förutsättning för prestation. Lars har arbetat 20 år inom reklam och filmbranschen med konsulttjänster och han är väl medveten om att det är en förutsättning att personalen mår bra för att de skall vara kreativa. Lars hoppas att genom att företaget i stor utsträckning ställer upp för individen på arbetsplatsen såväl som i det privata lyckas man få motiverade medarbetare som gör allt för att ett projekt skall vara klart i tid. Han tror att känslan av att verkligen vilja slutföra projektet åt kunden finns på företaget och att alla känner ett stort ansvar. Lars tror att de flesta medarbetare känner att de är en del av företaget vilket skapar motivation och han har flera konkreta exempel på fall då alla har hjälpt till för att slutföra ett projekt. Det är vanligt att hela projektgruppen exempelvis sätter på kuddfodral precis innan en visning. Det råder stor flexibilitet åt båda håll. Lars säger att alla inser vad som skapar kundvärde, drabbas kunden av att ett projekt är försenat, drabbas alla och därför jobbar alla medarbetare åt samma håll.

4.3.4 Befintliga modeller för mått och styrning

På Stylt vill man att alla skall vara medvetna om de kvantitativa och kvalitativa målen. Därför kommuniceras den ekonomiska målsättningen till medarbetarna två gånger per år. Då talar man om vilken vinst man förväntar sig samt vilken omsättning som planeras under året och dessutom delges en ekonomisk lägesrapport. Ledningen kommunicerar även andra åtgärder såsom exempelvis nya rekryteringar och expansionsplaner samt delger vilka kunder man har som mål att locka till sig.

Kvalitativa mål kan även röra verksamhetens omfattning och långsiktiga strategiska mål, närmast på agendan står fler internationella projekt, dels för att man tjänar mer pengar men även i stor utsträckning för att det ökar medarbetarnas motivation. Det ligger i många medarbetares intresse att arbeta internationellt. När man talar om sådana kvalitativa mål är det viktigt att medarbetarna ser resultatet av dessa och att man åstadkommer något.

Stylt använder sig inte av något individuellt belöningsystem utan belönar gruppens prestationer i form av resor och sociala aktiviteter. Det är således ett kollektivt

belönningssystem. Däremot har Stylt ett individuellt utformat förmånsprogram. Förmånerna grundar sig på individens behov och just nu är en ny personal policy är under utveckling då man inser att behoven för dagens unga medarbetare är annorlunda. Idag är det otroligt viktigt att kunna erbjuda dessa exempelvis pensions- och livförsäkringar.

4.4 ANR

ANR är en framgångsrik reklambyrå och finns lokaliserade i både Göteborg och Stockholm. De har en rad större kunder i sin portfolio som har satt deras namn på kartan, bland annat har de samarbete med KappAhl, Festis, Bredbandsbolaget och många andra. De satsar på ett koncept som innebär att de vill ”göra reklam som berör, inte bara en speciell målgrupp utan de vill beröra alla som ser den”. ANR satsar mycket på att sätta samman kompetenser som skapar kreativitet. ANRs affärsidé är att ”sälja kreativ kommersiell kommunikation som maximerar potentialen i uppdragsgivarens affärer i alla processer som går att påverka med reklam”.

Idag är det sammanlagt ca 40 medarbetare inom ANR som arbetar med en rad olika discipliner varav hälften av dessa arbetar på Göteborgskontoret. Enligt ANR blir allt fler människor engagerade och involverade i marknadsföringsarbetet då behovet av att föra in varumärkets budskap i flera olika media ökar. ANR trycker mycket på att erfarenheten har visat att framgång är väldigt beroende av starka relationer mellan de som skall utföra jobbet och menar att dessa relationer skall bygga på ömsesidig respekt, gemensamma verktyg och gemensamma erfarenheter.

Organisationen är uppbyggd på så vis att det finns en VD som sitter i Stockholm och tillsammans med honom finns det på varje kontor kontorsansvarig som har ansvar för personal och rekrytering. Den operationella delen av verksamheten är organiserad så att det finns tre projektledare på varje kontor som fungerar som gruppchefer och är ansvariga för den ekonomiska styrningen samt har eget ekonomiskt ansvar. De är ansvariga för att lägga upp budget och en prognos för året som de sedan följer upp varje månad. Tillsammans med projektledare arbetar sedan en produktionsledare som är mer operationellt ansvarig.

Under vårt möte med ANR träffade vi Peter som är projektledare i Göteborg. Han har arbetet på företaget i ca ett år och kom direkt in som projektledare efter att ha arbetat ett antal år tidigare som projektledare inom mer IT-baserade projekt. Peter är som projektledare ansvarig för sin egen kundportfölj och ska se till att ANR får nya kunder och behåller gamla. På företaget strävar man efter att skapa långsiktiga relationer. Som projektledare är det också Peter som är ytterst och direkt ansvarig gentemot kunden när det gäller löpande kontakter och det färdiga resultatet. Peter sätter själv samman de team som kommer att arbeta med en viss kund, lägger upp budget och finns med under hela processen. Det är enligt Peter allt som allt en ganska luddig verksamhet som är väldigt idébaserad och bygger på innovationer. Det man enligt Peter vill göra på ANR är att sälja en bild av ett företag, en tjänst eller en produkt.

4.4.1 Strategi

På ANR så finns det ingen uttalad konkurrensstrategi. En reklambyrå menar Peter måste vara som en kameleont, jobbet är väldigt beroende av vad kunderna vill ha och man kan inte riktigt som företag ha sin egen utarbetade stil. Det är enligt Peter kunderna som bestämmer och det handlar om att skapa kvalitet och kreativitet eftersom det är kunderna som ger rykte och renommé, om de är nöjda

Det finns en vision på ANR som de tog till sig för inte så länge sedan. Denna vision är en del i den strävan som finns på ANR efter att göra företaget mer kreativt. Enligt Peter har man redan god ekonomi och nöjda kunderna. Det som saknas i verksamheten är vunna priser för kreativitet och på grund av den framgång som företag har haft har denna aspekt hamnat i skymundan. ANRs vision är att göra ”reklam som tar plats i samhället”, och målet är att göra reklam som intresserar folk även utanför den direkta målgruppen. Syftet med visionen är att starta en diskussion, för lyckas man skapa ett diskussionsämne så har reklamen lyckats.

Eftersom det är kunderna som är fokus för verksamheten så lägger Peter och de andra projektledarna mycket energi och tid på att hitta ”rätt” kunder. Företaget har både långvariga och kortvariga uppdrag och det är ett antal stora kunder som ligger som ekonomisk stabil grund i verksamheten. De mindre mer tidsbestämda uppdragen kommer sedan utöver det för ökande av kreativiteten.

Tidigare var reklambyråer mycket passiva i sitt säljarbete, man fick ett rykte bland kunderna som spred sig och det var kunderna som tog kontakten. Nu är det mycket mer säljorienterat och ANR arbetar strukturerat med att bestämma vilka kunder man vill ha och kontaktar sedan dem för att sälja in sin verksamhet.

För att attrahera medarbetare behövs relativt stora kunder. Är kunderna bra blir medarbetarna bra och rätt medarbetare attraheras, och tvärtom. På ANR berättar Peter att man arbetar aktivt och hårt för att nå dit där det skapas en bra cirkel mellan dessa delar. De största konkurrenterna, Forssman och Bodenfors, har nått dit och på ANR ses de lite som en förebild.

4.4.2 Humankapital och kompetens

Humankapitalet på ANR är den resurs som generar värde för kunderna och därmed företaget. Enligt Peter på ANR så handlar det mycket om att man på företaget har kompetensen och hittar/får kunder som passar denna istället för tvärtom, även om han tycker att det är svårt att dra en gräns. Samtidigt så är verksamheten också mycket kundfokuserad och ska hela tiden kunna följa kundernas preferenser. Peter beskriver hur man på ANR arbetar mycket i team och att det är olika team för de olika projekten. Enligt Peter så bestäms det ganska informellt vilka som skall vara med i de olika teamen. Teamen sätts samman efter kompetensbehovet som behövs för den specifika arbetsuppgiften, och utifrån de specifika kundbehoven.

Inom branschen där ANR verkar så är det risk för att man förlorar medarbetare till konkurrenter eller andra marknader och därför arbetar man på ANR mycket med att ge medarbetarna en utmaning med nya kunder och möjligheter till utveckling för att behålla kompetensen inom företaget.

För att uppnå den vision och det mål som är uppsatta för företaget med att skapa reklam som tar plats i samhällets så menar man på ANR att detta lyckas genom att medarbetarna har samma ambition. Det måste finnas aktivt med i arbetet att skapa en gemensam ambition och Peter säger att man vill stimulera de som redan arbetar på ANR men även hitta nya medarbetare som passar in.

Rekrytering

Det finns ett ganska litet rekryteringsunderlag för ANR eftersom marknaden inte är så stor i Göteborg. Det är ett ganska litet geografiskt område så för det mesta så känner företag i branschen till vilka som arbetar inom området och i allmänhet hålls det koll på utbudet av medarbetare. ANR har sällan annonser ute eftersom det inte behövs då mycket rekrytering sker genom informella kontakter och spontanansökningar.

Enligt Peter så har företaget bra koll på den kompetens som finns inom verksamheten. Däremot vill man inte låsas av kompetenserna, nya sammansättningar kan skapa mer kreativitet. Visst är vissa personer bättre för vissa uppdrag men Peter menar att det inte alltid går att följa det i sammansättningen av team. Medarbetarna skall vara hyfsat utbytbara och kunna fungera i flera sammanhang. I möte med kund så träffar hela arbetsgruppen kunden för att skapa så bra relationer som möjligt samt skapa grund för ett ultimatum resultat.

Inom ANR tar man eget ansvar för sin kompetensutveckling eftersom det är väldigt individuellt vad personerna är intresserade av att kunna mer om. Dock finns det vissa personer som man i ledningen vet behöver utvecklas inom olika områden. Till exempel gavs möjligheten att arbeta med att stå inför en grupp och tala då flera personer på företaget skulle kunna tänkas ha behov av och viljan att göra det. Kompetensutvecklingen är väldigt behovsanpassad beroende av olika discipliner och nivåer. Finns vilja och behovet ges också möjligheten till utveckling. Det hålls även interna kurser där man lär av varandra.

Peter ser det som att marknadsvärde som person och anställd ökar genom arbetet på ANR, uppdragen är stora och publika vilket ställer hårda krav och ger utmaningar för de som arbetar där, vilket folk känner till och därför ger bra renommé. Det kommer nya uppdrag och utmaningar hela tiden vilket är tjuvningen med jobbet enligt Peter. Det är svårt att nå till en punkt där man som anställd "kan det här nu". Även gamla kunder ställs inför nya förutsättningar som i sin tur kräver utveckling bland medarbetarna på ANR.

4.4.3 Ledarskap och relationer

När vi frågade Peter om hans roll som projektledare så talade han mycket om att man som projektledare har det yttersta ansvaret för ett projekt, både gentemot företaget och gentemot kunden. Därför har projektledaren mycket att göra med medarbetarna, dess relationer sinsemellan samt deras kompetenser och förmåga. Dessutom har projektledaren ett ekonomiskt ansvar för planering och prognoser vilka uppdateras löpande. Som projektledare vill man ha så mycket koll som möjligt framåt i tiden.

Peter säger att man som ledare måste vara bra på kommunikation mellan och till människor, vilket jobbas mycket med på ANR. Det är även viktigt att kunna lyssna på folk så de känner sig hörda och uppmärksammade samtidigt som projektledaren måste kunna välja idé och argumentera för det val som görs. En ledares roll går ut på att både resonera och bestämma. Visst finns det en konflikt för projektledaren att balansera både den sociala biten med och bland medarbetarna samtidigt som hänsyn måste tas till lönsamhetsaspekten. Projektledaren måste både kunna lyssna och sätta ner foten. I arbetet på ANR så är det mycket grupparbete så det handlar inte direkt om ett traditionellt ledarskap och traditionella ledarfrågor. Det är många som skall vara till lags. Det gäller enligt Peter att ha rätt personlighet. Med det menar han att man som projektledare har det slutliga ansvaret mot kund vilket ställer krav på att kunna gå in där det behövs, inom rimliga gränser. Ju mer ostrukturerad rollen är desto mer

stressat blir det och det måste en projektledare kunna hantera. För att klara av pressen och kunna utvecklas som ledare så försöker man på ANR ta hjälp av och lära av varandra hela tiden, både ledare emellan samt mellan ledare och medarbetare. Medarbetarna frågar och diskuterar med varandra hela tiden. På ANR så värdesätter man att inte tycka lika, det uppskattas att ha en annan åsikt och anser att det ökar kreativiteten. Här värdesätts också de interna relationerna. Som ledare och som medarbetare på ANR så måste man kunna hantera konflikter om sådana uppstår eftersom alla faktiskt skall träffas varje dag och arbeta tillsammans. För att främja relationerna mellan medarbetarna på företaget så har man på ANR små ceremonier tillsammans. Till exempel så äts frukost tillsammans på företaget varje morgon där det snackas lite informellt och det är möjligt att läsa en tidning. På ANR äter man lunch tillsammans varje fredag för en skön och familjär stämning. Detta är ett slags institutionaliserat beteende på byrån och skapar en bra och samstämmig atmosfär.

Eftersom medarbetarna är så mycket på jobbet och har en så personlig relation till de andra så suddas linjerna ut lite mellan privatliv och jobb. Därför blir det också viktigt i rekryteringen att man söker och får tag på personer som passar in, som skall kunna vara på företaget tillsammans med alla andra dag in och dag ut. Det finns däremot en risk med att alla blir för lika, det är viktigt att det blir en dynamisk organisation och det kan vara nyttigt att inte alltid tänka på samma sätt. På ANR så värdesätts det att inte tycka likadant och att det uppkommer diskussioner.

Eftersom linjerna mellan privatliv och jobb blir mer och mer otydliga i allmänhet och inom den kreativa och hårt pressade reklambranschen i synnerhet måste det enligt Peter finnas en förståelse för och hänsynstagande till de privata relationerna. På ANR tycker man att det är väldigt viktigt med ömsesidig flexibilitet och därför erbjuds medarbetarna relativt flexibla arbetstider eftersom det kan finnas olika individuella behov. Detta underlättas av de tekniska hjälpmedel som finns att tillgå idag med email och annan smidig kontakt. Det blir lättare för medarbetare att arbeta hemifrån och detta görs också i viss utsträckning på ANR vilket tyder på en ömsesidig lojalitet. ANR vill ha medarbetare med rätt och lagom ambitionsnivå men framförallt ungefär samma. Detta arbetas mycket med på ANR och Peter tycker att man har uppnått en nivå där det som behöver göras görs utan att det skall bli en "fabriksvissla" eftersom det inte är den ambitionen som eftersträvas. Medarbetarna är engagerade och ambitiösa och det är aldrig några problem med att det blir ojämn eller konstig arbetsfördelning. Peter upplever det som att det på ANR finns ett stort mått av ömsesidig lojalitet och flexibilitet vilket skapar en bra stämning och lägger grund för en kreativ arbetsmiljö.

Peter beskriver att man på ANR är väldigt mån om att känna sina medarbetare och skapa en bra miljö för utveckling och kreativ verksamhet. För att veta vad som efterfrågas och hur medarbetarna själva uppfattar verksamheten och det görs genomförs årligen en anonym medarbetarundersökning på hela företaget. Resultatet från denna går sedan noga igenom och jämförs även från år till år. Undersökningen syftar till att ge svar på vad medarbetarna uppfattar att företaget är bra på och dåliga på. Dessutom anordnas årliga utvecklingssamtal för medarbetarna på företaget med VD och/eller kontorsansvarig. Eftersom VD sitter i Stockholm så görs dessa i Göteborg med kontorsansvarig som också fungerar som projektledare. Denna person känner personalen till på företaget och det kan upplevas som lättare och mer avslappnat att diskutera saker mer nära ens egen vardag. Peter upplever att man tar tag i problem om de uppstår bland medarbetarna, direkt. Eftersom medarbetarna på ANR arbetar så tätt med varandra krävs det raka relationer, annars skulle det inte fungera. Som Peter uttrycker det : "Vi ses ju varje dag".

Peter berättar att man på ANR ser det som att om medarbetarna trivs på företaget blir de också väldigt bra ambassadörer utåt. Det är en ganska informell kanal men mycket viktig. Denna informella image som skapas fungerar åt båda håll. Att arbeta åt ANR som har bra rykte samt är välkänt och respekterat ger medarbetarna högre status i branschen. Peter säger själv att han upplever det som om hans status som projektledare har höjts med hjälp av ANR.

4.4.4 Befintliga modeller för mått och styrning

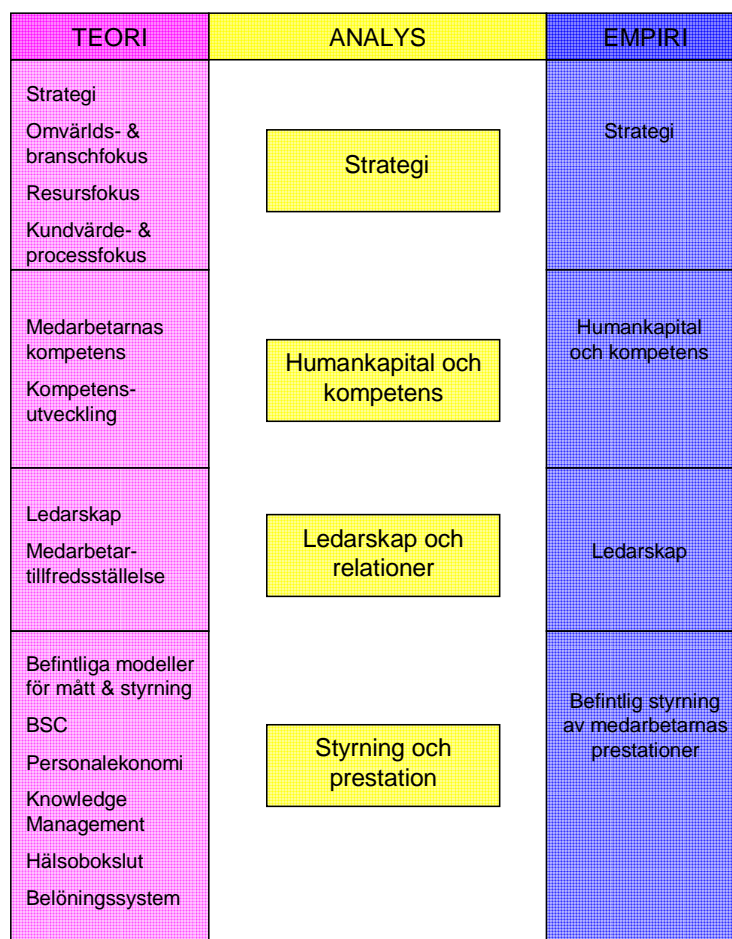
När det gäller styrningen av resurserna på ANR så finns inget speciellt utvecklat system. Resurserna är medarbetarna och ANR tar till andra medel för att öka dess utveckling och effektivitet. På företaget arbetas det en hel del med medarbetarpolicy och syftet är att försöka skapa ett forum där medarbetarna trivs och utvecklas och därför vill stanna på företaget samt göra ett bra jobb. ANR vill vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuder bra löner samt spännande och utvecklande jobb. En medarbetares bonus ligger i den personliga utvecklingen samt de priser man kan vinna inom reklambranschen, vilket ger både prestige och ekonomiska fördelar. I samband med medarbetarnas vilja att öka den personliga prestige och utvecklingen ligger det även i företagets intresse att medarbetarna utvecklar och expanderar sin kunskap. Dessa priser är ett bra mål eftersom det stimulerar många medarbetare till utveckling och en viktig faktor är också att det är teamet som vinner och inte individen. Priset kammars hem tillsammans vilket stimulerar gemenskap och gemensamt lärande. Det finns en generell policy på företaget när det gäller belöningar, vissa av dessa branschtävlingar är värda mer än andra vilket skapar en motivationsfaktor. Som nämnts tidigare har företaget idag bra lönsamhet samt bra och nöjda kunder men man vill på ANR pusha fram kreativiteten lite. Denna policy är väl utarbetad och finns på papper. Alla medarbetare är väl medvetna om den och känner till vad som gäller. I samband med diskussionen om huruvida man på företaget behöver ett ekonomiskt styrsätt svarar Peter att det kan vara bra att ha och framförallt ha ett uppföljningssystem. Redan finns ett tidrapporteringssystem för att se så att någon inte jobbar för mycket eller för lite. Däremot tror Peter att det kan vara farligt att mäta för mycket, att det skrämmer medarbetarna mer än det motiverar. Enligt Peter skulle det kunna hämma kreativiteten.

5. Analys

Analysen kommer att utgå från teorin då analysen främst är teoriprovande. I relation till teorin kommer vi därför att jämföra och utveckla intressanta resonemang med stöd i vad vi funnit bland de företag som vi har studerat i empirin.

5.1 Inledning

Analysen bygger på de fyra olika delarna i teorin som även återfinns i empirin. Denna uppdelning är gjord för att det ska underlätta för läsaren att finna den relevanta informationen och göra jämförelser mellan teori och empiri. Dessa fyra delar utgörs av *Strategi, Humankapital och kompetens, Ledarskap och relationer samt befintliga modeller för mått och styrning*. Nedan följer en modell över hur vi har byggt upp analysen efter delarna i teorin och empirin.



Figur 11: Analysmodell
Källa: Egen

Syftet med denna studie var att undersöka hur ett ramverk för styrning och utveckling av humankapitalet skulle kunna se ut, vilket syfte ett sådant skulle ha och huruvida det skulle vara möjligt för företag att använda. Dessutom ville vi undersöka hur företag kan utveckla sitt humankapital så att man skapar en mer effektiv verksamhet samt vilka faktorer som i

sammanhanget är viktiga att se till och styra på för att skapa en varaktig konkurrensfördel. Vi ville undersöka hur det ser ut inom ekonomistyrningen när det gäller dessa frågor på företag vars största, och ibland enda, resurs är medarbetarna. Därför har vi riktat in oss på dagens kunskapsföretag och dess humankapital.

För att uppnå studiens syfte behövdes ett stort kunskapsunderlag samt studier över hur det faktiskt ser ut ute på företagen. Som underlag i våra teoretiska och empiriska studier identifierade vi därför, utifrån den övergripande problemdiskussionen, fyra områden som var viktiga att belysa och undersöka. Den första av dessa fyra bestod i att undersöka vilka *strategiska ansatser* som kunskapsföretag kan ha gällande sitt humankapital och hur dessa kan vinklas och användas olika, både teoretiskt och empiriskt. Resultatet av den undersökningen ligger främst i den första delen av teorin där vi använder Porters omvärldsperspektiv som utgångspunkt och sedan bygger på med strategiska perspektiv som resursperspektivet och processperspektivet vilka vidareutvecklar Porters teori. Den främsta anledningen till en genomgång av den strategiska ansatsen, dess betydelse för styrningen av humankapitalet och synen på medarbetarna, är att skapa en gemensam värdegrund för läsaren och författarna, så att båda parter är medvetna om denna problematik. Efter den grundläggande strategiska utgångspunkten fortsätter vår studie med att undersöka faktorer och frågor kring *hur företagen identifierar sitt humankapital samt utvecklar sin kompetens*, vilket utgör den andra delen i referensramen och empirin. Därefter belyser vi *ledarskap och relationer i kunskapsföretaget*. Vi identifierade dessa faktorer som avgörande för företagets konkurrenssituation och effektivitetsutveckling och har satt samman teorier som vi anser lägger en bra grund för analys av dessa fenomen. I analysen kommer vi att ställa teorier inom dessa områden mot hur företagen arbetar med och ser på humankapitalet. Denna del av studien är kärnan i vår undersökning och den mest komplexa delen. Det är framförallt här som vi har funnit att det ibland saknas en överensstämmelse mellan teori och verklighet vilket vi vidareutvecklar i slutsatsen. Den tredje undersökningsansatsen skulle *kartlägga modeller* inom ekonomistyrningen som idag finns och kan hjälpa kunskapsföretagen att effektivisera användandet och utvecklingen av humankapitalet som resurs. De olika modeller som vi fann ger var och en olika aspekter på styrningen av humankapitalet. Dock har utvecklingen på senare tid gått fort och man har mer och mer börjat uppfatta problematiken och förstå komplexiteten i den delen av ekonomistyrningen. Vi har presenterat ett urval av dessa modeller som vi tycker bidrar med någon viktig aspekt. I relation till den teoretiska delen kommer vi i analysen att koppla samman resultaten från empirin, där vi har undersökt hur det ser ut med den befintliga konkreta styrningen på företagen. Dessutom har vi utvärderat behovet hos företagen av liknande modeller.

5.2 Strategi

För att som företag nå de mål som man har satt upp för verksamheten, både de ekonomiska och de organisatoriska måste det finnas en strategi som visar medarbetare och ledning hur man skall nå dit. Det finns en uppsjö teorier om hur företagen kan utvecklas strategiskt och hur man på företaget skall skapa konkurrensfördelar samt behålla en långsiktig lönsamhet. Dessa teorier kan ses som en uppslagsbok i framgång men ändå är det många företag som inte lyckas. Även där finns ett antal teorier vilka beskriver varför företag inte blir lönsamma. Teorierna är samstämmiga om att det handlar om att man inte har en genomtänkt strategi eller inte följer den uppsatta strategi som företaget har. När vi har varit ute hos fallföretagen som är undersökta för denna studie är det inte den strategiska ansatsen som slår oss som avgörande för lönsamheten enligt företagen, istället fokuserar de på faktorer i den operationella verksamheten. Strategi verkar snarare vara något som växer fram av sig själv.

Handlingsmönster och beteenden på företaget visar dock på att det medvetet eller omedvetet finns strategier som man arbetar efter för att nå målen. Dessa kan gestaltas i värderingar vid beslutsfattande eller när det gäller planering och utveckling. Frågan är om strategierna som de gestaltas i den teoretiska litteraturen är något som företagen borde sträva efter att arbeta utefter. De företag som vi har undersökt är en typ av företag som ännu inte har så stor plats i den strategiska litteraturen, knappt heller inom olika ekonomistyrningsskolor. En anledning till denna avsaknad av utvecklade strategier på företagen skulle därför kunna vara att strategierna finns, bara inte i den form som vi är vana att se dem, eftersom de befintliga strategierna som utvecklats efter erfarenheter inte passar denna typ av verksamhet.

Vi har under undersökningens gång och vid genomgång av teori och empiri identifierat några områden inom vilka teorier och allmänt praxis kan fångas in med gemensamma nämnare. Dessa områden som vi har identifierat anser vi vara relevanta i förhållande till den problematik som vi tycker föreligger för kunskapsföretagen idag. Denna problematik består mycket i företagens strategiska ansats i förhållande till medarbetare och dess kompetens. Som diskussionen i problemformuleringen lyder, är kompetensen sammansatt för att tillfredsställa ett identifierat kundbehov eller finner man kunder utefter den sammansatta kompetensen? Som Peter på ANR uttryckte det: *Bra kunder genererar bra medarbetare, och bra medarbetare leder till bra kunder.* Detta är ett ömsesidigt beroende och de olika ansatserna utesluter inte varandra, men det är olika i vilken ände man börjar. Därför kommer vi att presentera den strategiska analysen utefter denna problematik och försöka skapa en förståelse för komplexiteten genom att dela upp teorier och empiri i tre olika strategiska områden: Konkurrens- och omvärldsstrategi, kompetensstrategi och kundstrategi. Dessa tre strategiska områden utesluter dock inte varandra. Företag kan arbeta mer eller mindre utifrån alla tre, vilket vi har sett i vår empiriska undersökning, men ofta är det något område som är mer signifikant för företagen än andra. Bland de tre företag som vi har undersökt har vart och ett utmärkt sig mot någon av dessa tre strategiska områden. Det är inga självklara eller odiskutabla distinktioner som kan göras, men för att skapa ett diskussionsunderlag och visa på hur man strategiskt kan belysa problematiken med olika strategiska ansatser så har vi valt att presentera det så.

Den traditionella konkurrensstrategin

Den traditionella konkurrensstrategin representeras framförallt av Michael Porter och kännetecknas av ett starkt fokus på externa faktorer i omvärlden samt företaget i relation till konkurrenter och marknadssituation. Denna konkurrensstrategi är något som har följt med i senare teorier om företagsstrategi och företagen arbetar mer eller mindre medvetet och aktivt efter Porters konkurrensstrategier även idag. Porter har undersökt ett stort antal företag och är mycket väl etablerad som strategisk analytiker men har hållit sig inom vissa ramar. Till exempel så är företagen som han studerar traditionella produktions- och tjänsteföretag vilka inte alls står inför samma problematik som de nya kunskapsföretagen, där man snarare brottas med strategiska problem som rör kärnkompetens, kompetensutveckling och komplex kundanpassning. De interna faktorerna såsom medarbetarnas och ledningens förmåga och kompetens finns med i Porters teorier men snarare som en faktor som påverkar hur man skall parera de externa faktorerna än som något i fokus för företagets strategiska utgångspunkt. Enligt Porter så är det avgörande för ett företags utveckling att se till konkurrenterna och branschen och utifrån rådande förutsättningar skapa sig en egen nisch där man är unik och kan bli konkurrenskraftig.

SoHo

SoHo är ett företag som mest liknar de mer traditionella ”produkt plus” – företagen. De erbjuder en traditionell produkt men i en helt ny form. SoHo fokuserar mycket på kostnader och priser men tänker också kundupplevelse och framförallt unikt koncept. Konkurrensfördelen som SoHo har idag är dess koncept och det är detta som man försöker bygga ut och utveckla för att förstärka sin unika nisch i branschen. Strategiskt hamnar SoHo också närmare den mer traditionella konkurrensstrategiskolan som framförallt leds av Porter. Anledningen till denna kategorisering av SoHo är för att de arbetar i en hierarkisk struktur där strategiska beslut tas uppifrån samt att man arbetar efter att utvärdera och parera sina konkurrenter och i relation till dem försöker skapa en unik nisch. Skulle man se till Porters traditionella fem faktorer på marknaden så kan man se hur SoHo arbetar aktivt i relation till dessa, de befintliga konkurrenterna inom branschen, hot om nya konkurrenter på marknaden med en ny unik nisch, kopior på det koncept som man har skapat, förhandlingsstarka leverantörer och kunder. SoHo planerar och styr sin verksamhet mycket efter kostnader, diversifiering och positionering vilket är i samklang med en mer konkurrensinriktad strategi. Kanske skulle vi också kunna kalla SoHos strategi för kund- och process fokuserad då man försöker vara medveten om kundernas preferenser, vilka dessa kunder är och hur man tillsammans med kunderna kan utveckla konceptet. Dock arbetar man inte pro aktivt för att finna dessa preferenser utan arbetar mer med att följa upp åsikter och utvärderingar vilket inte direkt följer den processinriktade strategin som är helt kundstyrd. SoHo kan mer sägas vara kundinriktad. En kund- och konkurrensinriktad strategi utesluter inte att faktorer som kompetens, kunskap, lärande och kompetensutveckling är viktiga och finns med i det strategiska arbetet. På SoHo är man väl medveten om att det är viktigt att arbeta med sina resurser och utveckla förmågan att använda dessa på ett effektivt sätt. Att dessa resurser till största delen består av humankapital är man medveten om och man har insett att det faktiskt för ett unikt koncept krävs unika medarbetare som är inkluderade i den strategiska och operationella utvecklingen av företaget. Detta har SoHo börjat arbeta mer och mer med och Patrik på SoHo säger att han upplever att det som främst skapar värde åt kunderna är miljön och människorna i lokalen. Detta visar på den problematik som dessa koncept- och kunskapsföretag ställs inför, det är samspelet mellan konceptbärande medarbetare och en viss typ av engagerade kunder som är värdeskapande för företaget. Den strategiska ansatsen som SoHo uppvisar gentemot medarbetarna är dock fortfarande utifrån konkurrensstrategi med målet att skapa något unikt som de andra i branschen inte har och medarbetarnas unika kompetens blir ett medel för att uppnå detta. Konkurrensstrategi som utgångspunkt är inte i sig begränsande, men kanske räcker det inte att konkurrera utifrån omvärldsfaktorer som kunder och konkurrenter utan kanske måste företaget även inkludera de mer subtila interna faktorerna för att skapa ett så starkt koncept som möjligt.

Resurs- och kompetensperspektivet

Det som i teorin presenteras som resurs- och kompetensperspektivet är en utveckling av Porters konkurrensstrategi och fokuserar också på hur man skall konkurrera mellan företag men med en mer intern ansats. Porter fokuserar på att hitta en unik nisch utifrån omvärlden medan resursperspektivet tar ett kliv in i verksamheten och fokuserar på att skapa konkurrensfördelar genom att utveckla unika resurser och kompetenser, vilket vi har funnit är mer samstämmigt med de nya kunskapsföretagen. Hamel och Prahalad, vars teorier presenteras i den teoretiska referensramen, diskuterar kring vikten av att sätta samman kärnkompetenser för att skapa produkter som inte har sin utgångspunkt i ett kundbehov eller en branschförutsättning utan i den befintliga kompetensen inom företaget. Eftersom kompetenser till skillnad från andra fysiska tillgångar inte förbrukas utan snarare växer när de används är det viktigt att verka för att öka kompetensen och aktivt arbeta med dessa

faktorer, inte bara se dem som ett led i strategiutvecklingen. Den mest distinkta skillnaden mellan företag vars strategiska ansats är kompetensbaserat snarare än konkurrensbaserat är huruvida det skapar ett starkt koncept utifrån externa förutsättningar eller interna styrkor. Detta ger ännu en dimension till diskussionen om strategisk utgångspunkt och belyser "borde" – problematiken, kan vi säga att det är någon approach som är mer strategiskt riktig än någon annan när man skall skapa ett starkt koncept? Eftersom företag arbetar efter unika omständigheter måste de arbeta efter olika strategier. Problematiken som vi ser hos kunskapsföretagen är snarare vikten av en medvetenhet om den strategiska utgångspunkten.

Stylt Trampoli

Stylt Trampoli är ett företag som kan identifieras som kompetens- och resursstyrkt. På Stylt arbetar man i en platt organisation och erbjuder konceptlösningar för sina kunder. Stylts verksamhet skulle kunna klassificeras som kundstyrkt så till vida att man är mycket mån om att ge kunden det de vill ha och man skapar komplexa och unika lösningar till varje kund. Därför skulle även process- och kundvärdestrategin kunna appliceras på Stylt Trampoli, men vi kommer att börja med att belysa den kompetensbaserade ansatsen till verksamheten. På Stylt har man en hög medvetenhet om kompetensen och den unika medarbetarens betydelse för skapandet av ett unikt koncept. Man har på Stylt satt samman en unik komposition av kompetenser vilket också är den strategiska utgångspunkten för företaget. Den uttalade strategin är att sätta samman kompetenser för att på ett kreativt sätt arbeta fram ett koncept tillsammans med kunden. Stylt bygger sin strategi på medarbetarna och deras kompetens och förmåga att skapa lösningar som är unika, som kunderna själv inte skulle kunna göra eller ens föreställa sig. Det här resonemanget kopplar tillbaka till teorin om att sätta samman kärnkompetenser inom företaget för att skapa en produkt och inte utgå från konkurrenter eller kundbehov. På Stylt trycker man mycket på begreppet kreativitet, i både strategiska och operationella sammanhang. Stylt förstår vikten av att öka medarbetarnas kompetens och kreativitet och ser medarbetarna som den komplexa resurs de är, vilken måste vårdas och utvecklas. Dock har företaget inte direkt uttalade strategier för detta utan handlar i enlighet med erfarenheter och vad som visar sig vara rätt. I Stylts fall är diskussionen om den strategiska ansatsen inte uttalad men relativt lättidentifierad. Stylt utgår från de kompetenser samt den kunskap som finns inom företaget och söker upp och drar till sig kunder som passar deras erbjudande. Lars betonar att företaget inte vill ta emot kunder som inte söker det koncept som Stylt erbjuder och han är väldigt fast i denna övertygelse. Stylts approach till kompetensen och kunderna definierar dem som ett typiskt kunskapsföretag av den sort som växer fram idag, och man har på Stylt kommit långt i sin medvetenhet om att medarbetarnas viktiga roll som resurs och tillgång är avgörande för företagets framgång och de vill gärna arbeta strategiskt med att utveckla denna resurs. Lars på Stylt uttrycker det som att balansräkningen försvinner när kontoret stänger. I teorin om resurser och kompetenser behandlas dessa faktorer som viktiga för att konkurrera mellan företagen, en konkurrensstrategi från ett nytt perspektiv. Det som är slående i samtalet med Stylt är att företaget arbetar relativt lite med konkurrensanalyser. Det som är absoluta fokus för verksamheten och den strategiska delen av arbetet är att skapa ett starkt koncept, vilket inte har något att göra med konkurrenter utan enbart företagets unika kompetenser då man anser sig ha funnit en nisch som ingen konkurrent ännu anammat. Som tidigare nämnts är de tre strategiska områden som vi har identifierat inte uteslutande varandra och inget företag kan sägas ägna sig enbart åt en av dessa områden. I de flesta fall så har man en mer eller mindre utvecklad kundstrategi även om den inte är fokus i den strategiska utgångspunkten. Detta gäller för SoHo och även för Stylt Trampoli. På så vis att de konceptlösningar som man tar sig an på Stylt är otroligt individuella för kunderna och man för varje projekt sätter samman ett nytt kreativt team utefter det resultat som man önskar är man ett mycket kundfokuserat

företag. Man skapar unika och komplexa lösningar för varje enskild kund. Dock är detta inte den ursprungliga approachen, Stylt utgår i grunden från de kompetenser som finns på företaget i sitt värdeerbjudande och konceptskapande.

Kundperspektivet

Det tredje området som vi har utkristalliserat som strategiskt område är kundperspektivet. I teorin representeras det av process- och kundvärdefokus vars strategiska utgångspunkt är kunden och att skapa kundvärde. Den processororienterade organisationen är utvecklad med mycket fokus på resurserna vilket kan anknytas till den resursbaserade teorin, men man lägger till en dimension och menar att resurserna är viktiga för att maximera de värdeadderande aktiviteterna som i slutändan tillfredsställer ett kundbehov och skapar värde för företaget. Även medarbetarna får ett stort utrymme i diskussionen kring hur man skapar och ökar värdet på företaget i det processororienterade synsättet. Processfokusering kräver en helhetssyn och en övergripande förståelse för hela processen och individerna på företaget ses som en del i denna helhet. Synsättet betonar också vikten av företagets förmåga att skapa ultimata team med många medarbetare för att ha rätt kunskap och kompetens för att klara av komplexitets- och flexibilitetskraven från kunden. Man fokuserar också på vikten av hur medarbetarna uppfattar sin roll i det större sammanhanget vilket anses avgörande för medarbetarnas prestation. Utgångspunkten är dock i slutändan kunden, att identifiera och tillfredsställa ett kundbehov utefter vilket man skapar en organisation där de rätta kärnkompetenserna sätts samman. Denna strategiska utgångspunkt skulle kunna vara signifikant för Stylt Trampolis upplägg av verksamheten och det är endast med små marginaler som fokus där istället är skiftat från kund till interna resurser och kompetens. Även processsynsättets komplexitet i unika kundlösningar återspeglar Stylt konceptlösningar. Men eftersom Stylt inte skapar sin organisation och sätter samman kompetensen efter kundbehovet utan skapar ett kundbehov efter den sammansatta kompetensen blir bilden något omvänd. Detta speglar mycket av det dilemma som ligger i att bestämma strategisk utgångspunkt.

ANR

ANR är ett kundfokuserat företag som samtidigt är mycket medvetna om de krav på kompetens och förmåga som komplexiteten hos kundbehoven uppvisar. På företaget talar man även på ANR, liksom på Stylt, om kreativitet och hur viktigt det är för prestationen bland medarbetarna. ANRs organisation och verksamhet kan ses som ett bra exempel på ett processororienterat och kundfokuserat företag. De utgår från kundernas behov och bygger upp sin verksamhet efter det. Som Peter på ANR själv uttryckte det så måste en reklambyrå som ANR agera som kameleont, man kan inte riktigt ha sin egen stil utan är väldigt beroende av vad kunderna vill ha. Kunderna är fokus för verksamheten och som teorin säger så startar det i ett kundbehov och slutar i kundtillfredsställelse. Det som utmärker ANR som kunskapsföretag och samtidigt ett traditionellt processföretag är de komplexa lösningar som man skapar för kunden. ANR har inga färdiga mallar utan allt formas för en speciell och unik situation. Detta ställer höga krav på medarbetarna i form av flexibilitet och kompetens och man sätter på ANR samman team med olika medarbetare för att skapa en bra sammansättning av kompetenser. Allt för att skapa den bästa lösningen för kunden. Även på ANR arbetar man mycket med koncept och man är medveten om att medarbetarnas roll blir viktig både i konceptskapandet och utveckling av kompetensen. ANR visar på hur man är på väg mot en utveckling där det istället för att vara kunden som är den bestämmande faktorn i utformningen av kompetens och verksamhet är individerna och dess förmåga. Peter på ANR berättar om hur företaget tidigare var relativt passiva i sin kundstrategi men att man nu arbetar aktivt för att skaffa de kunder som man vill ha och på så vis utgår från den

kompetens som finns inom företaget. Fortfarande är det dock mycket fokuserat på kunderna framförallt då den största delen av verksamheten består av några färre stora kunder som lägger grunden för lönsamhet och utveckling. De mindre kunderna som står för mer av det kreativa arbetet kommer utöver dessa och får mer och mer plats i strategin. ANR har sett hur en ”bra kund ger bra medarbetare”-spiral kan skapa stora fördelar för företaget, har man bra kunder får man bra medarbetare och tvärtom. ANRs strategiansats ligger lite i mitten av den diskussion som vi har fört tidigare. Här utgår ANR både från kunden och omvärldens möjligheter samt de interna resurserna och kompetensen.

Som dessa tre exempel visar så flyter de strategiska områdena ihop och man kan inte klart definiera en specifik utgångspunkt för företagen. Våra möten med SoHo, Stylt Trampoli och ANR har snarare visat på att den gemensamma utgångspunkten på företagen och som man strategiskt arbetar med är konceptet. Inom detta område inkluderas konkurrensen, kompetensen och kunderna. Dessa tre strategiska områden har samtliga stor betydelse för företagen och det som skiljer dem åt är snarare vilket område som man utgår ifrån i strävan efter att skapa ett starkt koncept. En orsak till detta kan vara att de företag som vi har undersökt representerar de nya kunskapsföretagen där man låter kreativitet och innovationer vara styrande begrepp, snarare än strategisk planering och styrning.

5.3 Humankapital och kompetens

Rekrytering av rätt medarbetare

De teorier vi berört inom det här området är samtliga överens om att humankapitalet som resurs är oerhört beroende av kompetensutveckling. Enligt Grants är den interna analysen av företaget otroligt viktig dels för att kartlägga vilken den befintliga kompetensen är samt vilket behov det finns av att tillföra ytterligare kompetens. Grants poängterar dessutom hur viktigt det är att den kompetens som tillförs, det vill säga de personer som anställs, inte enbart tillför professionell och teknisk kompetens utan passar in på företaget ur ett psykologiskt och socialt perspektiv. Detta går att koppla till Nonakas teorier om kunskapsutvecklingen inom företaget, då han hävdar att det effektiva kunskapsskapandet sker i en social process. Om företaget skall utvecklas bör därför den individ som rekryteras kunna öka sin egna kompetens i samspel med företaget. Därför skulle man kunna säga att utgångspunkten vid rekrytering lämpligen är förmågan hos individen att arbeta i team samt att passa in i de institutionella mönster och som existerar i företagets kultur. På Stylt och ANR där det finns ett stort behov av professionell och specifik kunskap har man ändå en stark policy vid nyrekrytering och företagen är väldigt måna om att det sker i enlighet med företagets kultur och sociala anda. Lars på Stylt poängterar att personkemin är otroligt viktig och att flera personer inom företaget får träffa personen för att teamet skall få avgöra om det finns en bra samarbetspotential. På ANR sker ofta rekryteringen utifrån spontanansökningar eller genom kontakter när behovet uppstår, men trots det unika kompetensbehovet ser företaget till att personen passar in i teamet då detta är den viktigaste aspekten för att projekten skall bli lyckade. På SoHo har man en grundläggande mall som personen bör matcha. Patrik på SoHo betonar dock att personligheten och den egna drivkraften är viktigare än tidigare erfarenheter. När exempelvis Pernilla anställdes var tidigare erfarenheter otroligt viktiga samtidigt som hennes personlighet matchade företagets behov då den kompletterade den övriga personalstyrkan. I vår empiri framkommer det att personerna som anställs inom respektive företag går igenom en rekryteringsprocess som i stor utsträckning grundar sig på tidigare erfarenheter samtidigt som den potentiella förmågan att arbeta tillsammans med de övriga på företaget är viktig. Det verkar som om teorin och empirin är relativt överensstämmande och att analysen visar att kunskapsföretagen har insett

att när de skall fylla sitt resursgap är det en förutsättning att det sker utifrån professionella och tekniska behov såväl som förmågan hos individen att passa in i den institutionella miljön på företaget för att underlätta utvecklingen av den samlade kompetensen.

Enligt teorin lönar det sig att erbjuda potentiella anställda ett värdekoncept som konkret visar vad företaget kan erbjuda sina anställda, vilket är ett sätt att kommunicera ut sin företagskultur på samt marknadsföra sig som arbetsgivare. Teorin hävdar att det lönar sig att satsa på den här typen av kommunikation då det är ett bra sätt att locka till sig rätt medarbetare. Under våra samtalsintervjuer har vi dock inte sett konkreta exempel på värdekoncept. SoHo följer visserligen en profil, men har inget uttalat värdekoncept som exponeras för potentiella medarbetare. Lars på Stylt tror inte att det är nödvändigt att specifikt marknadsföra sig som arbetsgivare, han tror att de personer som Stylt vill locka till företaget redan är och bör vara så pass införstådda i branschen att de vet vad Stylt står för. I Stylts fall och särskilt ANRs fall är det ofta kundbasen som är den tilldragande faktorn och ett uttalat värdekoncept verkar inte synas utåt. För konceptföretagen finns det snarare en mental och en institutionell kultur kring företaget vilket attraherar medarbetare som kan uppfatta denna och känna en viss attraktion till den. Kanske är det i den här typen av företag inte lika nödvändigt att lägga extra resurser på att marknadsföra sig som arbetsgivare då konceptet är tydligt och talar för sig själv. I SoHos fall kanske det däremot krävs en mer kontrollerad och styrd form av värdekonceptet för att locka till sig riktigt bra personal då det är betydligt svårare att inom branschen hitta rätt humankapital. *Employee branding* som vi nämner i teori och empiri och som är en form av värdekoncept har i den här studien visat sig vara lite överflödigt att konkretisera och göra till ett begrepp i det mindre renodlade reklambolaget och den lilla konceptbyrå. För konceptföretagen är det kanske som Axel Targama skriver, alltför rationalistiskt att försöka styra och kontrollera den fria formen av konceptskapande som redan existerar inom företagens kultur och dess mentala institution.

Lojalitet

Vidare kan vi konstatera att med Targamas institutionella teori som grund kan vi knyta an till Edward E Lawler. Lawler talar om att lojalitet inte går att styra och kontrahera utan måste byggas på den informella relationen mellan företaget och medarbetaren. Detta i sin tur är förenligt med Targamas idé om att företag bör akta sig för att försöka styra och kontrollera för mycket. Då företaget lyckas bygga goda relationer och djup förståelse för sina medarbetares behov utifrån förtroende och institutionellt beteende borde det vara kapabelt att skapa lojalitet. Detta borde i sin tur öka värdet på humankapitalet samt leda till en naturlig utveckling av konkurrensfördelar. Som Lawler uttrycker det är nyckeln till en komparativ fördel företagets förmåga att etablera lojala relationer med medarbetarna. I vår studie har vi sett att fallföretagen i ganska god utsträckning lyckats bygga den här typen av lojalitet. På Stylt berättade Lars om att de bland annat ger medarbetarna väldigt stor frihet och flexibilitet att arbeta när och var helst det passar. Stylt har även indoktrinerat sin målsättning och sitt koncept såväl hos sina medarbetare att det i det närmaste har blivit ett institutionellt beteende att till exempel tillsammans hjälpa varandra och företaget in i det sista för att avsluta ett kundprojekt i tid. På ANR visar sig lojaliteten lite på samma sätt då man ger medarbetarna möjlighet att ha flexibla arbetstider och arbeta hemifrån om det är nödvändigt, företaget vill undvika kontroll och vill ha ett ömsesidigt förtroende med medarbetarna. Peter sade under intervjun att medarbetarna är engagerade och ambitiösa och att det aldrig är några problem med att det blir ojämn arbetsfördelning. Peter anser också att nyckeln till kreativt skapande är en ömsesidig lojalitet och ett stort mått av flexibilitet. Grundtanken är precis som på Stylt att företaget tar hänsyn till medarbetarnas privatliv. Vi tror att det är otroligt viktigt med företagets förståelse för den privata situationen för att

skapa lojalitet samt ömsesidig respekt. Vi har i studien noterat att SoHo har en annan utgångspunkt än Stylt och ANR då strukturen på deras humankapital skiljer sig åt. Då arbetsuppgifterna är mer standardiserade och personalstyrkan är större på SoHo krävs det kanske tydligare kontroll och styrning. Relationen mellan medarbetarna och SoHo är inte lika djupt rotad i gemensamma institutionella mönster som hos konsultbyråerna. I den här branschen är varken medarbetarna eller ledarna vana vid att ge utrymme för så mycket flexibilitet, ömsesidig förståelse och hänsyn. Vi tycker oss dock se vissa tendenser på att det är en nyckelfaktor för företagets framgång att den ömsesidiga lojaliteten och förståelsen finns, vi tror att den ökar kreativiteten vilket i sin tur kan utveckla konceptet och kunderbjudandet samt värdet på företaget.

Konceptbärare

I empirin talar vi om konceptets ambassadörer, vi tror att företagen som lyckas med institutionell lojalitet även utvecklar duktiga konceptbärare. På samma sätt som att det inte går att kontrollera att medarbetarna är lojala går det inte heller att styra medarbetarnas sätt att göra PR för företaget. På SoHo är målsättningen att alla medarbetare skall verka som ambassadörer men då företaget har haft problem med att få lojala relationer kan det bli svårt att utveckla duktiga konceptbärare. Vår studie visar att lojalitet är en fundamental faktor för framgångsrik spridning av konceptet. Peter som är anställd medarbetare på ANR passar in i en mall för hur en konceptbärare bör uppträda då han under vår intervju gjorde väldigt bra PR för företaget. Mot bakgrund av Nonakas och Targamas teorier tror vi att utgångspunkten för detta är hur människan socialiseras in i en existerande kultur och lär sig de beteendemönster som är "rätt" i vissa givna situationer. Människan skapar sedan egna mentala institutioner som styr och leder våra handlingar. Targama menar att denna gemensamma uppfattning som uppstår mellan företagets existerande kultur och personens egna mentala institution är resultatet av utbildning och socialisation. Socialisering kommer, i den här kontexten, av att människan i vardagligt umgänge tar till sig rådande uppfattningar och gör dem till sina egna. Det vill säga att medarbetarna upplever arbetsplatsens sociala mönster som sina egna. Nonakas spiral symboliserar liknande utveckling och för att även knyta an till Nonakas definitionen av kunskap som är: *en dynamisk mänsklig process av att söka sanningen i personliga uppfattningar* kan vi koppla dessa teorier till vad vi tyckt oss se i fallföretagen. Nämligen, i de fall då medarbetarnas personliga mentala institutioner är förenliga med företagets institutionella kultur skapas en djup ömsesidig förståelse. Denna förståelse i sin tur skapar ärliga och naturliga konceptbärare.

Kompetensutveckling

Inledningsvis i det här avsnittet talade vi om hur viktigt det är att fylla företagets resursgap. Vi inledde analysen med att tala om rekrytering för att få rätt kompetens och nå sina strategiska mål. Vad som tydligt framkommer i teori och empiri kring humankapitalet är dock att det inte bara går att tillföra nya resurser för att öka kompetensen. Det är inte som att köpa ny utrustning och bara tuta och köra. I humankapitalintensiva företag är det viktigt att hela tiden utveckla och nära den befintliga humankapitalbasen. Nonaka hävdar att individens kunskapsutveckling samverkar med företagets, vilket i sin tur leder till innovation och nya idéer. Individens personliga utveckling är otroligt värdeskapande för företaget. Vi har under uppsatsens gång flera gånger insett att fenomenet kompetensutveckling är otroligt komplext. Enligt teorin kan en individs kompetensutveckling bero på den egna initiativförmågan, företagets förmåga att förse individen med utbildningar, kurser och andra kunskaphöjande faktorer samt att kompetensutvecklingen bör belönas. Det har varit oerhört intressant att faktiskt se att det i våra fallföretag förekommer stora satsningar på kompetensutveckling. På Stylt anordnas både interna och externa utbildningar och personalen åker ofta på mässor och

forum för att få ny inspiration och kunskap. Genom interna utbildningar hjälper medarbetarna varandra att utvecklas. ANR har liknande upplägg dock än mer fokus på interna utbildningar. ANR betonar det individuella behovet och lyssnar väldigt mycket på medarbetarnas egna önsknings. SoHo har inte haft samma ekonomiska möjligheter att anordna extern kompetensutveckling. Däremot kunde vi notera att SoHo är väldigt måna om att den kunskap och kompetens som finns internt sprids mellan medarbetarna. Patrik talade om hur viktigt det är att kockarnas expertis blir institutionaliserat i SoHos koncept vilket sker i en process som kan förklaras med Nonakas kunskapsspiral. Ur ett analytiskt perspektiv skulle det givetvis ha varit intressant att studera denna kunskapsprocess mer ingående för att kunna kartlägga de olika stegen, det är naturligtvis inte helt säkert att den lyckas i alla situationer. Det är dock intressant att se att det i är företagets intention att skapa en dynamisk kunskapsutveckling för att stärka konceptet.

Utifrån ovanstående kan vi återgå till Lawler som talar om hur viktigt det är att utgå från ett mobilt humankapital och att anställa och hålla kvar medarbetare under rätt period. En kock som inte känner någon utmaning i arbetet på SoHo skall kunna gå på dagen och det skall finnas möjlighet att ersätta denne/denna utan att konceptet går förlorat. På samma sätt är det viktigt med ett rörligt humankapital hos Stylt och ANR, så länge en medarbetare känner att deras kompetens stärks på företaget samt att de kan bidra med något tillbaka är de en tillgång, men när individens målsättningar är andra än företagets bör det gå att ersätta medarbetaren utan problem. Långsiktighet är viktigt men som Lars på Stylt betonade är en medarbetare inte oersättlig för all framtid. Under analysdelen av strategiska ansatser betonade vi vikten av relationen: intressanta kunder lockar intressanta medarbetare, och detta kan vi knyta an till även här. Det gäller att erbjuda sina befintliga och potentiella nya medarbetare intressanta kunder, detta ökar motivationen samt initiativförmågan att vilja lära för att prestera så bra som möjligt. Kompetensutvecklingen av humankapitalet ökar chanserna att få intressanta kunder vilket i sin tur lockar engagerade medarbetare. Återigen går det att tala om en kompetensspiralspiral och en snöbollseffekt som genererar lönsamhet och komparativa fördelar. I samtliga fallföretag har vi sett att detta är målsättningen och grunden till varför kompetensutveckling får ett stort utrymme i företagets långsiktiga planer. Som vi betonade är det viktigt att även belöna individuell kompetensutveckling, under belöningsystem kommer vi att beröra detta ytterligare men redan här kan det konstateras att det är viktigt att den här utvecklingen belönas i någon form då det är en förutsättning för att företaget skall utvecklas. Medarbetarna bör göras medvetna om hur viktigt det är att de fortsätter lära sig nya saker. Att belöna en medarbetare för att denne/denna utvecklar sin kompetens borde således vara viktigt och sända signaler till samtliga på företaget om hur viktigt det är. I den empiriska studien har vi inte sett konkreta exempel på att detta existerar men vi tror att det finns någon form av informell belöning i form av personlig uppmuntran och beröm. Anledningen är den ödmjuka och positiva inställning de intervjuade personerna hade till ämnet kompetensutveckling. Idag borde det ligga i alla företags intresse att öka en individs totala potentiella kapacitet samt stärka marknadsvärdet och effektiviteten på sitt humankapital. Det verkar som att detta bäst sker genom att individen får öka sin kompetens inom flera områden samt är motiverad att lägga ner maximalt arbete i kundprojekten.

Ett stycke i empirin sammanfattar ganska bra relationen mellan att attrahera rätt medarbetare, öka lojaliteten, skapa konceptbärare samt utveckla kompetensen och öka marknadsvärdet på företaget. Peter på ANR säger man på företaget ser det som att om medarbetarna trivs på företaget blir de också väldigt bra ambassadörer utåt. Det är en ganska informell kanal men mycket viktig. Denna informella image som skapas fungerar åt båda håll. Att arbeta åt ANR som har bra rykte samt är välkänt och respekterat ger medarbetarna

högre status i branschen. Peter säger själv att han upplever det som om hans status som projektledare har höjts med hjälp av ANR.

5.4 Ledarskap och relationer

Ledarskap

I det analytiska avsnittet som avser ledarskap berör vi kund och processperspektivets syn på ledarskap samt Axel Targamas två perspektiv. Anledningen till att vi valde att belysa det processbaserade ledarskapet var att de har en tydlig och uttalad bild av vilka ledarskapsroller som oftast förekommer det vill säga processägaren, resursägaren och teamledaren. Dessutom är kund och processperspektivet det enda strategiska perspektivet som uttryckligen talar om ledarskapet. Vidare tycker vi att det ligger en intressant aspekt i indelning av ledarskapet för vår studie eftersom det gick att hitta liknande indelning i våra fallföretag.

Hos Patrik på SoHo tyckte vi oss finna likheter med processägaren som har det övergripande att styra och samordna. Pernilla och Mike som är nyanställda duty-managers har däremot mer av en teamledarroller eftersom deras arbete i stor utsträckning går ut på att organisera det operationella arbetet. När vi talade med Lars på Stylt som har det övergripande ansvaret som VD och projektledare ser vi att han har arbetsuppgifter som stämmer överens med samtliga definierade ledarstilar. När Stylt genomför ett projekt finns dock de olika ledarstilarna till viss del representerade hos samtliga delaktiga resurser. På ANR som vi ovan nämnt är det fallföretag som bäst överensstämmer med processsynsättet återfinns de olika ledarrollerna i projekten. I rollen som VD och kontorsansvarig är ledaren på ANR bland annat en form av resursägare som har i uppgift att förse företaget med rätt typ av kompetens. Projektledaren är precis som på Stylt en processägare med övergripande ansvar för projektet vilket innebär budget och resultatansvar. På ANR finns dessutom en produktionsledare som övervakar det operationella arbetet, vilket stämmer överens med rollen som teamledare.

Om vi studerar Axel Targamas teorier parallellt ser vi dock att även processsynsättet är ganska rationellt i sin syn på ledarskapet. I teoriavsnittet skriver vi att ledarskapet i processorganisationer inte arbetar efter de traditionella hierarkierna utan fokuserar på att bryta ner organisationen till processer och en platt organisation med fokus på kompetenser. Dock ligger det fortfarande mycket fokus på kontroll och styrning av resurser i det här synsättet. I enlighet med Targamas idéer om förståelseskapande management, som kommer fram till att företagen inte borde fokusera så mycket på kontroll och styrning utan mer på förståelse och utveckling, tror vi efter den empiriska studien att det bästa ledarskapet inte växer fram i en definierad roll. Istället bör ledarskapet vara grundat i en persons förmåga att skapa gemensamma uppfattningar mellan individernas och företagets mentala institution samt skapa en kreativ miljö för lärande och socialisation. Under intervjun med Lars på Stylt tyckte vi oss kunna utkristallisera ett sådant här ledarskap. Lars har ett övergripande ansvar för att projekten är lönsamma samt att hitta rätt kunder och ta rätt betalt. Samtidigt känner han ett stort ansvar för den sociala situationen på företaget och gör mycket för att skapa en trivsamt arbetsplats samt goda relationer. Trots att det teoretisk går att benämna honom som processägare och resursägare känns det inte som om företaget har något behov av att skapa en sådan roll. Lars framgång som ledare bottnar troligtvis inte i att han har en tydlig roll utan betydligt mer i hans personliga förmåga att förstå sina medarbetare och i förmågan att få dem att förstå företagets bästa. En annan av de ledare som vi intervjuat och som vi tyckte oss se besitta den här förmågan var Pernilla på SoHo. Under intervjun fick vi intrycket av att hon är en ledare som försöker skapa förståelse för sina medarbetare dels för deras arbetssituation men även för deras privatliv. Hon ser sitt ledarskap som en del i att göra

medarbetarna införstådda i det unika konceptet och i SoHos upplevelseerbjudande. På ANR var det slående hur institutionaliserat ledarskapet och projektledarrollen är. Peter hade kastats in i rollen som projektledare och fick på bästa sätt lära sig rollen. Grunden i hur han som ledare skulle bete sig fanns i företagskulturen och mycket har han lärt sig genom att titta på andra ledare. Inte heller här skulle en benämning på vilken typ av ledarroll ha hjälpt honom att växa i rollen. Analysen av ledarskapet i de tre företagen visar att ledarskapet är en viktig faktor i en kompetensspiral. Då företaget har en ledare som skapar goda förutsättningar för kompetensutveckling, lojala relationer, förståelse mellan medarbetarna och företagets mål samt en trivsamt kreativ miljö kan företaget utveckla sin totala kompetens och värdet på företaget. I Stylts fall där Lars besitter de flesta av de framgångsfaktorer som vi identifierat som viktiga för ledaren, kan vi sträcka oss så långt att vi säger att det leder till en konkurrensfördel.

Relationer

I teorin talade vi om vad som får medarbetare att prestera det lilla extra utöver sina vanliga arbetsysslor. Den här delen av teorin är kopplad till ledarskapet då en av de identifierade faktorerna till varför medarbetare ökar sin prestation är att ledare i organisationen utför frivilliga och icke-manipulativa handlingar. Den andra faktorn är indirekt relaterad till ledarskapet, i artikeln av Lawler nämns att aktiv social välvilja oftast uppstår när en person upplever en generell positiv känsla av tillgivenhet. Vi tror att en bra ledare skapar tillgivenhet genom att bry sig om sina medarbetares samtliga relationer både på jobbet och i det privata livet. Vi tror även att företagskulturen påverkar hur relationerna värdesätts. Samtliga företag har ledare som tror på att goda relationer inom företaget är en grundförutsättning för att tillfredställa kunder och nå mål. Ledarna är dessutom slående överens om att det även är viktigt att intressera sig för medarbetarnas privata situation. I intervjun med Lars framkom det att han ser på de interna relationerna på två sätt, arbetsrelaterade men även på ett personligt plan. Detta leder till att de konflikter som uppstår på det professionella planet inte drabbar den vänskapliga stämningen. Stylt och ANR visar på att goda vänskapliga relationer är självklara och något av en förutsättning i företagskulturen och det är en del av den institutionella miljön. I arbetet med att ta hänsyn till medarbetarnas privata familje- och livssituation är man ganska långt komna jämfört med många andra företag då båda företagen är väldigt flexibla och förstående för sina medarbetares situationer. Sätter vi empirin i förhållande till teorin kan vi notera att den tillgivenhet som gör att medarbetarna är villiga att utföra ”det där lilla extra” finns på Stylt och ANR mycket tack vare de goda relationerna som existerar.

5.5 Styrning och prestation

Det är inom ekonomistyrning mycket fokus på att mäta och styra sina resurser och utgångspunkten för denna studie var att kartlägga huruvida man skulle kunna skapa ett ramverk just för styrning och utveckling av humankapitalet. Många företagen arbetar idag med denna problematik då medarbetarna och deras kompetens får en allt större vikt för företagets framgång. Man vill skapa modeller och styrmedel för att öka medarbetarnas effektivitet och bättre använda denna resurs eftersom företagen mer och mer uppmärksammar kompetensutvecklingens effektivitet. Målet med vår studie var att utvärdera möjligheterna till en sådan styrmodell samt utforska behovet och grunderna för densamma. Vi utforskade ett urval av de befintliga styrmodeller som finns idag och insåg att det generellt finns ganska få modeller som har sitt fokus på medarbetarna och dess kompetensutveckling. I allmänhet hamnar dessa faktorer som en påverkande företeelse som måste beaktas och bearbetas, men när det gäller effektiv mätning och styrning så saknas det

material. Detta beror antagligen på att det inom redovisningen finns lite utrymme för att ha med medarbetarna som tillgång. De hamnar ofta på kostnadssidan men även där gäller vissa restriktioner. Till exempel finns inte möjligheten att ta med kompetensutveckling som kostnad. Dessa företeelser leder till att gapet mellan verkligt värde och bokfört värde ökar och företagen möter svårigheter när det kommer till att värdera och aktivt utveckla sitt humankapital.

En annan problematik som dyker upp när man diskuterar huruvida man borde eller kan styra humankapitalet som resurs samt möjligheten att värdera densamma är utvecklingen av kunskapsföretag som kommer mer och mer. Dessa företaget har endast medarbetarna som resurs, dvs. humankapitalet och kan man inte mäta och styra denna så krävs det andra medel. Hit har ännu inte ekonomistyrningen kommit. Visst finns det i teorin många modeller och teorier om hur man skall öka medarbetarnas effektivitet, men alla bottenar i att det är så svårt att *mäta*. Efter att ha studerat tre kunskapsföretag och deras utvärderings- och styrsystem har vi upptäckt att detta resonemang biter sig själv i svansen. Kanske behöver man inte kunna mäta humankapitalet och kompetensutveckling i ekonomiska termer, kanske behöver man inte heller styra dessa resurser, vare sig utifrån konkurrenter eller kunder. Istället kanske sådana modeller är hämmande för utvecklingen och vad som istället saknas och behövs för att medarbetare och företag skall växa och utvecklas i symbios är ett sätt att värdesätta kompetens, kreativitet och kunskap utifrån subjektiv utveckling. Vad vi har sett i kontakt med företagen och som även i teorin passar in i detta sätt att tänka är belöningssystemen. Dessa kan hjälpa företaget och medarbetarna att arbeta med kompetensutveckling och personlig utveckling för att skapa ett starkt koncept. Däremot får man inte se belöningssystem som en modell för styrning, utan snarare ett hjälpmedel för motivation och utveckling.

De modeller som finns i litteraturen idag fokuserar mycket på finansiella faktorer och ekonomisk styrning. Även de modeller som har med medarbetarna som faktor eller har dem i direkt fokus fastnar i ett ekonomiskt tänkande där man fokuserar på styrning och mätning. Balanserat styrkort och Personalekonomi är exempel på skolor som ser medarbetarna som ett viktigt fokus. Dessa modeller har sett att det inte räcker med finansiella mått för att styra verksamheten och vill ge medarbetarna en mer utmärkande plats. Dock stannar man på vägen framåt eftersom man i teorierna är begränsad till att vilja mäta och styra. Kompetensutvecklingen som efter analys av teori och empiri är en otroligt viktig faktor för skapandet av lärandespiraler och starka koncept finns det inte utrymme för. I Balanserat styrkort modellen finns medarbetarna med som en faktor att styra för att öka det finansiella resultatet men det är fortfarande i relation till mer hårda nyckeltal. Personalekonomin fokuserar enbart på humankapitalet som resurs men endast i termer av kostnader. Syftet är att man skall kunna beräkna hur mycket till exempel sjukfrånvaro faktiskt kostar. Men i teorin om personalekonomi finns inga förebyggande resonemang eller lösningar på hur man skall undvika dessa kostnader men man tar inte hela steget ut. För de kunskapsföretag som vi har undersökt blir denna approach helt ohållbar. Om den enda resurs man har uteslutande behandlas som kostnad blir det svårt att motivera till ökad kreativitet och personlig utveckling. Som dessa företag själva har beskrivit, och som vi har sett i möte med dem, så handlar det i grunden inte om att skära ner kostnader utan om att skapa en kreativ verksamhet och ett starkt koncept, som i sin tur skapar en lönsam verksamhet. Man börjar tänka värde innan kostnaderna för medarbetarna uppstår. De företag som vi har undersökt för denna studie visar varierande grad av vilja att styra på dessa parametrar. På SoHo har man ekonomiska nyckeltal som man använder för styrning och utvärdering. På grund av att man har haft en ganska hög personalomsättning tidigare och dåliga lojalitetsband mellan

medarbetare och ledning uttrycker man på SoHo visst intresse för hur till exempel personalens frånvaro påverkar verksamheten ekonomiskt och man ville också mäta och styra mellancheferna efter hur nöjd personalen är. SoHo är generellt mer ekonomiskt styrt och inriktat än vad de övriga två företagen är och använder sig också av ett ekonomiskt belöningsystem. Enligt ANR så kan det verka hämmande för den viktiga kreativiteten att mäta för mycket. Eftersom medarbetarna är en resurs som är svår att mäta blir dessa teorier om Balanserat styrkort och Personalekonomi överflödiga och överksamma. ANR och Stylt har inga uttalade styrstrategier utan talar snarare i termer av kompetensutveckling, både när det gäller att sätta ett ramverk runt verksamheten och i termer av belöningsystem. SoHo är på väg mot detta tänk, men eftersom det fortfarande i mångt och mycket är ett mer traditionellt produkt- och tjänsteföretag så är det svårt att hoppa över faktorer som styrning av medarbetarna.

En annan vinkling som finns i de teorier som vi har tagit till oss fokuserar mer på de faktorer som vi har identifierat som viktiga och passar kunskapsföretagen bättre än de renodlat ekonomiska modellerna. Dessa teorimodeller behandlar medarbetarnas kunskap och kompetens som avgörande grunder för lönsamhet och behandlar faktorer som företagskultur och kompetensutveckling. Dock måste påpekas att även dessa modeller har sitt mål i att skapa en plattform för styrning. Knowledge Management är en av dessa teorier och behandlar hur man skall styra, utveckla, fördela och värdera kunskap inom företagen. Dock hamnar det på en mycket praktisk-teoretisk nivå och istället för att se kunskap som ett fenomen som man skall förstå och utveckla, blir kunskap något som man kan mäta och bestämma. Targamas kritik av denna inställning presenterar vi i teorin och är väldigt tydlig för hur man på företagen ofta tillämpar ”fina” teorier. Targama diskuterar kring att Knowledge Managementskolan snarare behandlar företagskultur som något företagen väljer snarare än att man på företagen får insikt och kunskap om hur man kan förändra kulturen som redan finns. Vi har uppfattat att det är vanligt att företag gör dessa förenklingar i sin strävan efter att utvecklas och framförallt följa med i nya ekonomistyrningstrender. Denna tendens kan vi se främst i de traditionella produktions- och tjänsteföretagen. Av de företag som vi har undersökt visar SoHo en tendens till att gärna arbeta med kunskap och kompetens utifrån denna ansats. Man har bestämt sig för att arbeta med dessa frågor och kanske skulle vi kunna se det som att de försöker skapa en kultur som inte finns. Stylt Trampoli och ANR som i större utsträckning representerar de nya kunskapsföretagen har den andra approachen redan från början. Där arbetar man utifrån den kultur och den kunskap som finns inom företaget vilket också är det som syns i det kreativa skapandet av koncept och kundlösningar. Därför är inte denna skola utvecklande för dessa företag eftersom de redan har kommit till en större förståelse och de befintliga teorierna inte fyller något behov.

Både på Stylt Trampoli och ANR så har man inget utvecklat system för styrning av resurserna. Man poängterar att resurserna på företaget är dess medarbetare och man fokuserar mer på att utveckla medarbetarna och deras kompetens. På dessa företag ser man det snarare som att om man har ett forum där medarbetarna får utvecklas och trivs så skapar man lojalitet gentemot verksamheten vilket leder till att medarbetarna vill stanna på företaget och göra ett så bra jobb som möjligt. En teorimodell som undersöker detta fenomen, att möjlighet till kompetensutveckling skulle skapa lönsamhet för företaget, är begreppet Hälsobokslut. Detta tar vid där personalekonomin slutar och utvecklar resonemanget kring hur man kan minska kostsam ohälsa. Denna modell beskriver sambandet mellan hur investeringar i bättre hälsa för medarbetarna, inklusive trivsel och kompetensutveckling, minskar kostsam ohälsa. Det som saknas i denna mer kompetensutvecklingsinriktade modell är faktorer som ledarskap och relationer samt synen på lärande och utveckling.

Hälsobokslutskolan drar slutsatser kring investering i kompetensutveckling och minskade kostnader men det leder inte vidare till att skapa en helhet i synen på människan i organisationen och ett ramverk för utveckling av kompetens och lärande.

Belöningsystem

Belöningsystem är ett begrepp som har nämnts i teorin på ett par ställen. Dels i samband med styrning men även i samband med kompetensutveckling. Vi har genom teoretiska studier och i samtal med våra fallföretag uppfattat belöningsystem som en viktig faktor när det kommer till medarbetarnas och företagets utveckling. Enligt teorin är det viktigt för företag att kunna motivera sina medarbetare till att samarbeta och tillsammans arbeta mot gemensamma mål. Det är också viktigt att motivera medarbetare till prestation och lojalitet gentemot företaget. Vi använder oss av begreppet motivation eftersom det har utgångspunkten i en vilja snarare än ett tvång vilket begreppet styrning kan associeras till. I dessa sammanhang är belöningsystemet ett instrument för att motivera till ett beteende och prestation bland medarbetarna som är i samklang med företagets strategi och organisationens mål. Redan här kan man dock diskutera huruvida man har rätt ansats till medarbetarna och dess roll på företaget. Istället för att arbeta för organisationens mål borde medarbetarna uppmuntras att arbeta med och för mål som de identifierar sig själva och sitt team med. Detta skall sedan vara i symbios med företagets mål och värdebegrepp. Ett väl utformat belöningsystem som använder rätt belöning i rätt syfte och på rätt grunder kan hjälpa till med det. Traditionellt så har grunderna för ett värdesystem varit finansiella mått och eftersom det är en tydlig grund för utvärdering så används det i stor utsträckning på företag idag. SoHo använder sig av ekonomiska grunder vid formandet av deras belöningsystem. Man belönar enbart på försäljning och belöningen gäller mellancheferna och deras prestationer, inte hela personalen. Det finns få andra grunder för belöning än de finansiella, som exempel så används bland annat mått som kundtillfredsställelse, innovationsförmåga samt produkt- och tjänstekvalitet. Vilket SoHo har visioner om att använda framöver. Det är dock väldigt svåra faktorer att mäta och utvärdera och i den mån det har behövts så har företag i stor utsträckning utvecklat dessa själva eftersom det inte finns klara belöningsystem för dessa faktorer. Även de icke-finansiella mått som presenteras ovan börjar bli inaktuella i och med framväxten av kunskapsföretag, vilka snarare utarbetar sin organisation efter kunskap, kompetens och lärande. Det saknas idag belöningsmodeller som ser till dessa utvecklingsgrunder. Stylt Trampoli och ANR ser inte belöningsystemen som något finansiellt begrepp. Inom dessa företag ser man inte belöningsystemet som en uppdelning i belöningsgrund och belöning utan snarare enbart i form av ett syfte där dessa delar flyter ihop. Syftet är att stimulera och motivera till personlig och professionell utveckling vilket både gynnar individen men också företaget när medarbetarna expanderar sin kunskap. Därför är detta grunderna för belöningsystemet samtidigt som det också är själva belöningen. På ANR ser man den personliga utvecklingen som bonus. För att motivera medarbetarna så arbetar man mycket med sin image och prestation som arbetsgivare. Företaget tar på sitt ansvar att ge individerna möjlighet till utveckling genom att ha utvecklande och spännande kunder samt intern och extern kompetensutveckling. En del av belöningen ligger också i den ökade prestige som man som medarbetare på företagen har genom sin anställning. Eftersom belöningsgrunderna handlar om utveckling av kompetensen på företaget gäller det framförallt det gemensamma lärandet. Både på Stylt och ANR belönar man teamets prestationer och inte de individuella vilket skapar en bra grund för viljan att utvecklas tillsammans. På ANR har man under året flera tävlingar i kreativitet som ges inom branschen och dessa ger individerna möjlighet att utmana sig själva och teamet till ökad kreativitet. Dessa tävlingar ger sen både prestige och ekonomisk belöning till teamet.

Belöningsystem är ett begrepp som innefattar allt från årlig ekonomisk bonus till kompetensutveckling och det viktiga för företagen blir att skapa ett belöningsystem som skapar förutsättningar för långsiktig lönsamhet och inte enbart kortsiktiga resultat. Stykt och ANR visar på ett nytt att se på begreppet belöning.

De ovan analyserade styrningsmodellerna behöver inte vara hämmande eller ”fel” att använda sig av oavsett om man är ett traditionellt tjänsteföretag eller ett nyskapande konceptföretag. Modellerna kan vara bra att ha för att skapa en stabil grund och en gemensam förståelse för delar av verksamheten. Men betoningen ligger fortfarande på olika delar och inte helheten. Utöver användningen av dessa modeller anser vi att kunskapsföretagen behöver en förståelse för konceptskapandet som helhet och för detta finns inga befintliga modeller.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser vi har kommit fram till genom analys av teori och empiri. Slutsatsen bygger på den problemdiskussion som vi för i början av uppsatsen och ger en bild av hur vi har uppfyllt och svarat på vårt syfte. I slutsatsen presenterar vi en modell över de upptäckter vi har gjort under studiens gång.

6.1 Slutsatser

De slutsatser vi har kommit fram till i arbetet med den här studien kommer att hjälpa oss att formulera det ramverk vi har haft som syfte att producera. Vi har i analysen kunnat resonera oss fram till mycket intressanta aspekter på styrningen av humankapital i kunskapsföretag. Den viktigaste aspekten av detta har gestaltat sig genom att vi genom dessa studier har kommit till insikt om att vårt inledande syfte med uppsatsen att hitta en modell för styrning är för begränsande. Kunskapsföretagens främsta resurs är medarbetarna och det som har visat sig svårt i dessa sammanhang är mätningen av effektivitet och prestationen hos denna resurs. Efter våra studier av de befintliga teorier som finns inom ämnet samt studerat de tre kunskapsföretag och deras mät- och styrsystem, eller snarare avsaknaden av något sådant, har vi förstått att detta resonemang är för snävt och enkelspårigt. Mätning och styrning är termer som inte ens används och funktionen av dessa begrepp anses snarare hämmande för utveckling och skapande. Vi har istället sett ett mönster hos företagen som ersätter denna del i ekonomistyrningen, nämligen förståelsen för en gemensam värdegrund för medarbetare och företag och hur denna behövs för att medarbetare och företag skall växa och utvecklas i symbios. Alltså har vårt fokus skiftat från mätning och styrning till förståelse.

Teorin har varit till stor hjälp för att skapa förståelse för fenomenet men det var först efter att vi gjort den empiriska studien som vi kunde börja analysera och förstå vilka faktorer som är viktiga att beakta. Om utgångspunkten i konceptföretaget är just konceptet gäller det att hitta faktorer som påverkar den kreativa formationen av detta. Vi har i den här uppsatsen haft fokus på humankapitalet som konceptskapare då vi tror att detta är den uteslutande drivande kraften bakom ett framgångsrikt sådant. Det vi kommit fram till är att effektiviteten i humankapitalets förmåga att skapa ett unikt koncept beror av flera olika aspekter. Vi valde redan inledningsvis att fokusera på fyra huvudsakliga faktorer, nämligen hur företaget definierar humankapitalet, synen på kompetens, vilket ledarskap som lämpar sig samt hur viktiga relationerna är. När vi byggde upp vår teoretiska referensram utgick vi ifrån dessa för att slutligen kunna svara på frågan om det skulle hjälpa kunskapsföretagen med ett ramverk för att styra och vårda humankapitalet mot ett värdeskapande koncept. I analysen har kommit fram till att dessa faktorer skulle kunna ta plats i ett ramverk i form av vad vi vill kalla en kompetensspiral.

Relationerna på företaget ser vi som en grundförutsättning för att ett företag skall kunna utvecklas i ett sådant ramverk efter andra principer än styrning och kunna skapa ett unikt koncept. De företag som vi har studerat ser relationerna inom och utanför företaget som avgörande men självklara. På företagen så arbetar man inte aktivt med att främja relationer eftersom det är så självklart att dessa är goda då alla arbetar i samma konceptskapande och identitetsgrundande verksamhet. Det som vi har identifierat som avgörande aspekter angående relationer är att det inom företaget kan vara dynamiskt och utvecklande med

öppenhet även när det gäller motsättningar, men det som främst ligger till grund för dessa goda relationer är tillit. Genom att företagen anser att de privata relationerna är viktiga för en individs personliga utveckling och ger utrymme för dessa i vardagen så skapas en tillit som sedan återgäldas med "det lilla extra" från medarbetarna.

Det ramverk som vi har försökt skapa för kunskapsföretagen har konceptet som målsättning. Konceptet kan i detta sammanhang definieras som företagets identitet och värdegrund i verksamheten. Konceptet innefattar den kreativa utformningen, designen, miljön och medarbetarna vilket blir grunden för det unika värdeerbjudande som man kan utforma efter kundernas behov.

Vi har vidare kunnat konstatera att den strategiska utgångspunkten inte är avgörande för företagets framgång. Diskussionen kring vilken ansats som lämpar sig bäst har dock belyst de olika strukturer som bildas kring det ena eller det andra perspektivet för att ge en bred bild av hur den strategiska ansatsen kan ta form. Här har vi sett att då utvecklingen gått ifrån konkurrens- och omvärldsfokus till kompetens- och slutligen kund- och processfokus är vi benägna att se hur dessa tre ansatser kompletterar varandra och att det i ett komplext konceptföretag inte går att utesluta någon ansats. Det som framkom i empirin är att strategiskt tänkande inte är lika konkurrensinriktat i kunskapsföretagen och inte får lika stor plats som i de strategiskolor vi nämnt. Den här typen av företag är främst beroende av förmågan att konkurrera utifrån ett starkt koncept.

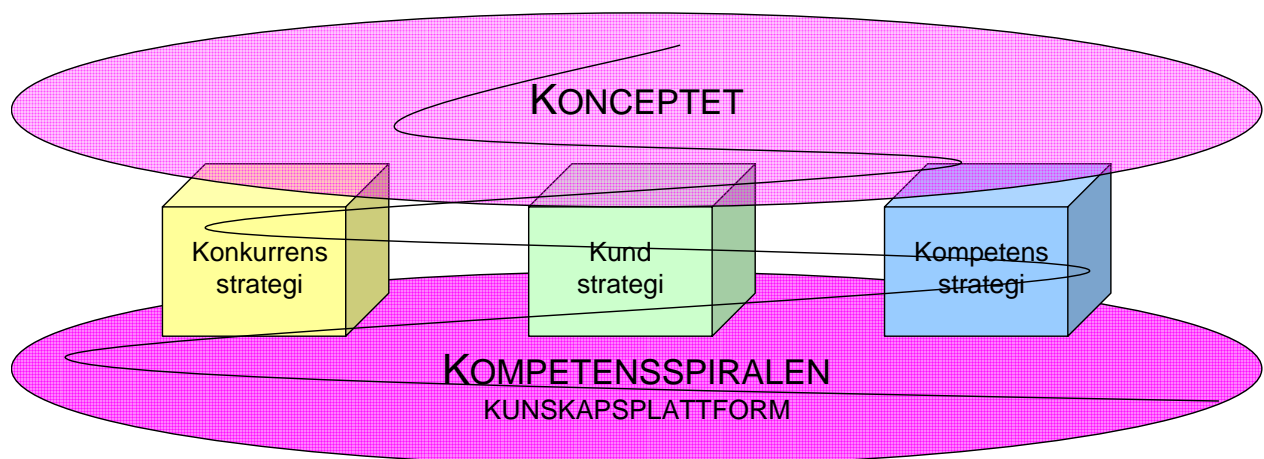
Plattformen för att skapa ett unikt koncept anser vi ligga i kunskapsbasen. Det är utifrån individernas individuella och unika kunskap som man kan skapa en kompetensspiral som hjälper företaget att nå fram till ett koncept. Därför är denna kunskapsplattform bestående av unika individer utgångspunkten för skapandet av en sådan kompetensspiral. Var och en för sig har medarbetarna en unik kunskap och förmåga att omsätta denna kunskap till kompetens. När dessa sedan förs samman med varandra så skapas unika konstellationer och kompetensen kan överföras och förstärkas genom interaktionen mellan medarbetarna. Om detta sker i samklang med företagets identitet så ger dessa konstellationer grunden för att individerna och teamet/företaget utvecklas och kompetensspiralen är igång.

Spiralens byggstenar utgörs av de faktorer som vi i uppsatsen har identifierat som avgörande vid utveckling och vård av humankapitalet. *Ledarskapets* uppgift blir att sammanföra medarbetare för att skapa ett forum där enskild kunskap och förmåga övergår i kompetensutvecklande konstellationer. Ledarskapets uppgift blir också att se till att detta skapas i symbios med företagets identitet och koncept. Det är inte endast ledarens ansvar att se dessa korrelationer mellan medarbetare och företag men i ett ledarskap har man större möjlighet att se helheten. Från ledarskapet går sedan spiralen vidare till *rekrytering* av nya medarbetare. Det är viktigt att rätt kunskap rekryteras men framförallt att det är medarbetare som i förhållande till företagets övergripande koncept och identitet kan omvandla sin kunskap till relevant kompetens vid mötet med de kompetenser som redan finns inom företaget. I detta möte så sker en *kompetensutveckling* som är ytterligare en byggsten i kompetensspiralen. Dock kan man inte förutsätta att individuella kunskaper och kompetenser automatiskt överförs och ackumuleras, det måste finnas en vilja hos medarbetarna att se denna utveckling och verka för den. Här spelar nästa faktor i spiralen en stor roll, nämligen *belöningsystemet*. Belöningsystem har som beskrivs i litteraturen funktionen att motivera och belöna rätt beteende i en organisation vilket ställer höga krav på hur dessa utformas. Inom kunskapsföretagen anser vi att det är viktigt att gå ifrån traditionella belöningsystem och se till de icke-finansiella grunderna för och utformningen

av belöning samt att man utvärderar och belönar i team då det ökar det gemensamma identitetsskapandet. Vi anser att belöna kompetensutveckling med kompetensutveckling är givande och utvecklande för att förstärka kompetensspiralen. Belöningarna tar då form av till exempel utmanande arbete och stimulans. Om belöningssystemet fungerar för att öka viljan till kompetensutveckling och ledarskapet kan sätta samman dynamiska konstellationer av kompetenser samt har förmågan att se individens målsättning i relation till företagets målsättning, skapar man inom företaget en ömsesidig *lojalitet*. Känner medarbetarna lojalitet gentemot organisationen är de mer benägna att själva sätta samman sina kunskaper och förmågor till kompetensskapande konstellationer och spiralen tar ett nytt varv. Denna kompetensspirala svarar på vårt syfte gällande vilka faktorer som kan öka medarbetarnas effektivitet samt hur dessa korrelerar.

När företaget utvecklar denna kompetensspirala så utvecklar det samtidigt sin egen identitet, sin nisch och sin konkurrensfördel vilket ökar det totala värdet på företaget. Samtidigt stärker individerna sin egna identitet och sitt marknadsvärde genom att medverka i kompetensspiralen och utvecklingen av företaget. Om förståelse finns för dessa företeelser skapar man en win-win situation för både företaget och medarbetarna. Förståelse för spiralen gör den också än mer kraftig. Ju fler medarbetare som förstår syftet och tanken med spiralens roll för företaget och ser konceptet som mål samt ju bättre förmåga företaget har att utveckla de byggstenar som utgör kompetensspiralen desto starkare blir den. Följden blir då innovation och desto kraftigare spiralen blir desto mer "lyfter" man konceptet och utvecklar detta.

Nedan väver vi samman diskussionen ovan i en illustrativ modell som vi kallar K-modellen – från kunskap till koncept.



Figur 12: K-modellen – från kunskap till koncept
Källa: Egen

En konkretisering av de finansiella fördelarna med kompetensspiralen skulle kunna fungera som en grund för utvärdering i företaget av verksamheten och utvecklingen. Den finansiella aspekten skulle kunna ses som en annan dimension på spiralen. Kompetensutveckling leder till mer motiverade och duktiga medarbetare som höjer kvalitet och kundvärde genom sitt agerande. Rätt ledarskap och goda relationer inom företaget har visat sig leda till lojala medarbetare och bra trivsel vilket skapar mindre problem i form av frånvaro och personalomsättning. Dessa faktorer är inget som vi tycker att man konkret skall försöka

mäta, det ger endast ännu en bild av hur företaget kan gynnas genom rätt och ökad förståelse.

6.2 Utvärdering och förslag till fortsatt forskning

Syftet för denna studie var som utgångspunkt relativt bred vilket krävde en fokuserad linje från vår sida för att inte hamna för långt från kärnan. Som kommentar skulle kunna nämnas att det har varit svårt att hålla en fokuserad linje då ämnet berör väldigt många aspekter i många olika delar av ekonomistyrningen och vi har upplevt arbetet med teorierna som upptäckten av ett isberg. Ju mer kunskap vi har tagit till oss desto mer har vi kunnat hitta. Detta kan ha resulterat i att vår uppsats upplevs som relativt abstrakt, både i den teoretiska studien samt den empiriska undersökningen. Den modell som vi har tagit fram syftar till att skapa en ny förståelsegrund för en ny sorts företag och kan inte så mycket betraktas som en modell över konkreta mät- och styrplaner. Slutsatserna och ramverket kan vara en besvikelse i den bemärkelse att det inte är en konkret handlingsplan. Dock anser vi att vi väl har uppfyllt vårt syfte och svarat på vår frågeställning uttömmande och analytiskt.

Det ska även kommenteras att de företag som vi har använt för vår studie är relativt snäva i sin verksamhet och framförallt mycket lika i utformning och koncept. Därför kan de slutsatser som vi drar och det ramverk som vi har skapat inte ses som generellt applicerbart. Vi är också medvetna om att vi på grund av den lite smala nisch inom vilken vi har valt företag har risk för att vara influerade av dessa företags starka kulturer inom vilka det är lätt att skapa sig en mental identitet.

På grund av ovan nämnda faktorer så skulle fortsatta studier inom området kunna rikta in sig på att utvärdera huruvida det ramverk som vi har skapat, och det nya synsätt på medarbetarna som vi upplever att vi har förmedlat med uppsatsen, skulle kunna appliceras och prövas på andra företag. Fördelaktigt på företag i andra branscher, dock fortfarande definierade som kunskapsföretag.

7. Referenser

Litteratur:

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1998
ISBN 91-44-00627-6

Bengtsson, Lars, Skärvad, Per-Hugo, *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund, 2001, 3:e upplagan

Edvinsson, Lars, & Malone, M, *Intellektuellt kapital*, London, Judy Piatkus Limited, 1997,
ISBN 0674-99-1767-9

Grant, M, Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Malden, MA, 5:e upplagan, 2005

Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1992

Holme, Magne, Idar, Solvang, Krohn, Bernt, *Forskningsmetodik Om Kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund 1997, den svenska utgåvan

McCracken Grant, *The long interview, Qualitative Research Methods*, Volume 13, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada, Sage Publications, The International Professional Publishers, Newbury Park, California ISBN 0-8039-3352-5

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *The knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995

ISBN 0-19-509269-4

Kvale Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund, 1997

ISBN 91-44-00185-1

Samuelson, Lars, A, red. *Controllerhandboken*, Teknikföretagen, Industrilitteratur AB, Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB, Uppsala ISBN 91-7548-623-7

Sveiby, Karl-Erik, *The organizational wealth: Managing and measuring intangible asset*, San Francisco, Calif, Berrett-Koehler, 1997

Artiklar:

Bateman, Tomas S, Organ, Dennis W, *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*, Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26 No4, pp. 587-595, Texas A&M University (Bateman) Indiana University (Organ),

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan –konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Nordstedts Juridik AB, Stockholm, Upplaga 1:1, ISBN 91-39-104 52-4

Johanson, Ulf, Mårtensson, Maria and Skoog, Matti, *Measuring to understand intangible performance drivers*, The European Accounting Review 2001, 10:3, 407-437, Published by Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd on behalf of the EAA (European Accounting Association)

Lawler III, Edward E, *Creating high performance organisations*, University of Southern California, USA, Asia Pacific Journal of Human Resources 2005/43(1) sid.10-17, Sage Publications, London, Thousand Oaks, OA and New Dehli, Copyright, Australian Human Resources Institute.

Michael E. Porter, *What Is Strategy*, Harvard Business Review, November-December 1996, p.61ff

Michael E. Porter, *"From competitive advantage to corporate strategy"*, Harvard Business Review, May-June 1987, p. 43ff

Prahalad C.K., Hamel, Gary, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review May-June 1990

Targama, Axel, *Förståelseskapande management*, On Time, nr 2 juni 2002, sid. 5-9

Internetkällor:

www.stylttrampoli.se

www.anr.se

www.sohogothenburg.se

www.wikipedia.se

Personliga kontakter:

Lars Magnusson

Peter Grönlund

Pernilla Altwang

Partick Ljungbeck

Bilaga 1

Intervjuguide

Beskrivning av humankapitalet:

Hur viktig är er personal för verksamhetens identitet? Hur stärker de anställda er image?

Strategi- och målfokusering:

Vad har ni för strategi? Hur implementerar ni den i den operativa verksamheten? Är alla medarbetare inbegripna med strategin och hur får ni medarbetarna att jobba i enlighet med strategin? Ser ni medarbetarnas kompetens som en konkurrensfördel gentemot liknande verksamheter?

Organisationens utformning

Hur ser organisationen ut? Ledning – ansvarsfördelning?
Processer – arbetar ni processorienterat? Aktiviteter? Ser ni de anställda som resurser?

Belöningsystem

Har ni något belöningsystem och i så fall hur är detta utformat? Vad är syftet med belöningsystemet? Är belöningsystemet effektivt? Utvärdera!
Belönar ni individuella prestationer eller teamprestationer?

Kompetensutveckling

Hur arbetar ni med kompetensutveckling? I vilket syfte? Vad önskar ni uppnå?
Kan ni se effekterna av kompetensutvecklingen i form av ökad lönsamhet?
Vilka är kärnkompetenserna? Hur gör ni för att sammanföra kärnkompetenserna effektivt?
Hur kan ni erbjuda personalen att bygga sitt eget varumärke, det vill säga lära sig mer och bli bättre och bättre för att öka sitt ”marknadsvärde”?
Hur värderar ni en enskild individs kunskaper i relation till gruppens kapacitet?

Tillfredsställelse/Trivsel/Relationer

Kan ni uppfatta vilka behov medarbetarna har och hur gör ni för att tillfredsställa dessa? Känns det viktigt för resultatet att personalen är nöjd och känner trivsel på arbetet?
Märks det något samband mellan trivsel och prestation? På vilket sätt?
Arbetar ni aktivt med relationerna på företaget? Relationerna mellan medarbetarna, relationerna mellan ledning och personal samt relationerna utanför arbetet?

Skulle ni vilja arbeta mer med uppföljning kring medarbetarnas trivsel och få mer konkreta sätt att mäta sambandet mellan medarbetartillfredsställelse och nöjda kunder?

Vad gör ni för att öka trivseln på arbetsplatsen?

Hur försöker ni tillfredställa era medarbetares personliga behov, på arbetsplatsen och utanför? Hjälper ni medarbetare som har problem hemma?

Hur ser ni på medarbetarnas lojalitet gentemot företaget? Hur viner ni den? Har medarbetarna en förmåga att sprida varumärket och marknadsföra företaget privat?

Rekrytering

Hur ofta rekryterar ni personal som någon känner det vill säga genom anställdas bekanta respektive helt utomstående?

Är det viktigt att de personer som anställs/jobbar hos er brinner för konceptet?

Hur viktigt är det att medarbetarna vill identifiera sig med vad ni förmedlar?

Hur viktigt är ett långsiktigt perspektiv vid rekryteringen? Utveckling och förändring?

I större företag pratar man ofta om *employee branding*, vilket innebär att man arbetar intensivt med att marknadsföra sitt företag som en bra arbetsgivare, har ni några sådana uttalade strategier?

Hur är rekryteringen kopplad till strategin?

Ledarskap

Hur ser ni på ledarskapet? Vem blir ledare?

Vad är en *bra* ledare på ert företag? Varför?

Hur målfokuserade borde/är ledarna vs. Deras förmåga att skapa en trivsamt miljö och vara angelägna om medarbetarnas sociala välbefinnande?

Mått och styrning

Finns det några nyckeltal där man följer upp medarbetarnas prestationer? Tillfredsställelse? Lojalitet?

Vilka former av kundvärdeanalyser tillämpar ni?

Hur försöker man styra mot att uppnå ett ökat kundvärde? Hur skapar ni förståelse hos medarbetarna vad som skapar kundvärde?

Har ni bestämda mått och särskild ekonomistyrning för medarbetarna? Exempel.

Framtidsvisioner och tillväxt

Hur planerar ni att växa i framtiden, hur ska ni öka tillväxten och lönsamheten?

Stort tack ;) / Andrea Stenhamre och Maja Ytterell