



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Magisteruppsats, 10 poäng

Januari 2007

Processer för Know-how transfer

Författare:
Emma Salde
Kristina Korelic

Handläggare:
Carl R Hellberg
Anette Svingstedt

Sammanfattning

Titel:	Processer för Know-how transfer
Seminarium:	2007-01-16
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi 10p
Författare:	Emma Salde och Kristina Korelic
Handledare:	Carl R Hellberg och Anette Svingstedt
Nyckelord:	Know-how transfer, tacit kunskap, process, inläring och kommunikation
Problem:	<ul style="list-style-type: none">– Varför satsar man på know-how transfer? Finns det någon speciell anledning eller faktor som påverkar företag till att genomföra detta?– Hur går man tillväga för att samla den know-how som finns inom ett företag och skapa en produkt - tjänst av den som man säljer till kunder?– Vad finns det för svårigheter och kritiska faktorer som påverkar denna process?
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera processen för know-how transfer.
Metod:	Vårt tillvägagångssätt har varit en fördjupning av de teoretiska studierna med komplement av intervjuer med två olika företag som är verksamma inom know-how transfer. Innan intervjuerna genomfördes så gick vi igenom sekundärdata. Vår empiriska undersökning är av kvalitativ karaktär, med frågeschema som utgångspunkt.
Slutsatser:	Know-how transfer är en process som inte finns beskriven på något standardiserat sätt. Den påverkas av faktorer såsom ekonomiska, sociala och kulturella, varför den bäst beskrivs med en tvärvetenskaplig ansats. Den moderna utvecklingen vad gäller kommunikationsteknologi spelar inte så stor roll för know-how transfer hos de undersökta företagen som vi hade förmodat. Know-how kan inte ses som en värdefull resurs i ett företag om den inte exploateras på rätt sätt.

Förord

Då vi bestämde oss för att skriva magisteruppsatsen hade vi inte exakt klart för oss vad vi skulle behandla för ämne. Klart var att vi var intresserade av att undersöka hur man arbetar på en flygplats och möjligheten fanns att genomföra uppsatsskrivandet i samband med Copenhagen Airports A/S. Vi fick snart kännedom om dotterbolaget Copenhagen Airports International A/S, vars verksamhet intresserade oss mycket. Vi bestämde oss för att ta reda på mer om verksamheten och parallellt började vi studera teori som rörde know-how transfer. Uppsatsarbetet tog fart men vi hann inte färdigt innan vår utbildning avslutades. Därefter har vi etappvis återupptagit uppsatsarbetet, med regelbundna längre avbrott då vi båda arbetat heltid och haft svårt att få tid för att träffas och sitta och skriva tillsammans. Nu har mer än två år gått sedan vi lämnat Campus Helsingborg, men vi har fram till skrivande stund inte gett upp ambitionen att avsluta vår utbildning med en komplett magisteruppsats. Stöd från förstående familjemedlemmar och vänner har varit av stor vikt under arbetets gång.

Emma Salde & Kristina Korelic

Undrar ni över något så kan ni nå oss per e-post:

emmasalde@gmail.com
kristina.korelic@telia.com

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
2 Metod	5
2.1 Grundläggande vägval	5
2.2 Teoristudier	5
2.3 Empirisk studie	6
2.4 Disposition	7
3 Know-how transfer	8
3.1 Know-how	9
3.2 Know-how transfer	12
3.3 Olika former för know-how transfer	14
3.4 Processen för know-how transfer	16
3.5 Kritiska faktorer i processen för know-how transfer	18
3.6 Sammanfattning av det teoretiska ramverket	20
4 Processen för know-how transfer inom två företag	22
4.1 Inledning till den första empiriska undersökningen	23
4.1.1 Redovisning av empiriskt material	23
4.1.2 Know-how transfer på Swedavia; hur och varför verksamheten uppstod samt vilken form den har	23
4.1.3 Processen för know-how transfer på Swedavia	24
4.1.4 Svårigheter och kritiska faktorer i processen för know-how transfer	25
4.2 Inledning till den andra empiriska undersökningen	26
4.2.1 Redovisning av empiriskt material	26
4.2.2 Know-how transfer vid CPH International A/S; hur och varför verksamheten uppstod samt vilken form den har	26
4.2.3 Processen för know-how transfer vid CPH International A/S	27
4.2.4 Svårigheter och kritiska faktorer i processen för know-how transfer vid CPH International A/S	28
5 Kritiska punkter i processen för know-how transfer	30
5.1 Tillvägagångssätt i processen	30
5.2 Svårigheter, kritiska faktorer	32
5.3 Huvudsakliga skillnader mellan Swedavia och CPH International A/S	35
5.4 Gemensamma punkter mellan Swedavia och CPH International A/S	36
6 Diskussion	37
7 Reflektioner och förslag till fortsatt forskning	40
Källförteckning	42
Bilaga	44

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Know-how är något som kommit att bli allt viktigare inom många företag idag. Såväl uppkomsten av know-how som överförandet av den kommer att bli allt viktigare för företagens överlevnad och framgång. För att stå sig i dagens konkurrens anses det allt mer viktigt att etablera verksamhet där man ständigt utvecklar sina humanresurser genom rekrytering, rotation och kontinuerligt lärande. Viktigt är också skapandet av kanaler för dialog inom organisationen, projektarbeten där deltagarna motiveras och belönas, att främja och synliggöra medarbetarnas inneboende kunskap m.m. (Nonaka & Hedlund 1991, s.2).

Vissa företag har satsat på att utveckla nya möjligheter utifrån den know-how som deras medarbetare besitter. En del har satsat på konsultverksamhet, andra har utvecklat dotterbolag där man har stor nytta av medarbetarnas know-how då man utvecklar ny affärsverksamhet. Det finns många former i vilka know-how transfer äger rum. Vi har valt att studera know-how transfer utifrån tillgänglig teori och dessutom inkludera en empirisk studie av två företag, Swedavia och Copenhagen Airports International A/S (CPH International A/S).

Swedavia är dotterbolag till Swedish Civil Aviation Administration (CAA) och etablerades 1982 med syfte att marknadsföra svenska CAA:s tjänster utomlands och genomföra internationella projekt inom civil luftfart. Genom att använda de resurser som finns tillgängliga inom Luftfartsverkets (LFV) koncern ägnar man sig åt att exportera sin know-how inom områden som rör flygplatsdrift, navigering, stimulering, administrativa system och utbildning - "*training*". Man erbjuder oberoende rådgivning beträffande teknologiska - eller managementrelaterade lösningar utan preferenser för någon specifik ledningsfilosofi (www.lfv.se 060122).

CPH International A/S är ett dotterbolag till koncernen Copenhagen Airports A/S (CPH A/S). Man har sedan 1998 investerat i utländska flygplatser i Mexiko, England och Kina med syftet att skapa ekonomisk tillväxt inom koncernen och ökat värde för aktieägarna. Investeringarna fungerar som ett partnerskap där CPH A/S står för tillförsel av know-how och inflytande på olika nivåer hos sina investeringsobjekt - samarbetspartners. Det långsiktiga målet med dotterbolaget är att skapa en internationell flygplatsportfölj som skall kunna operera som en självständig enhet och genom sin storlek och profitabilitet vara ett naturligt val för infrastrukturfonder (www.cph.dk 060122).

Dessa två bolag bygger sin strategi på en viktig tillgång som man har, nämligen specifik know-how inom civilflygbranschen. Man har lång erfarenhet inom områden såsom flygplatsdrift, navigation, miljö, administration och kommersiellt utnyttjande av flygplatser. Utifrån denna erfarenhet har man skapat nya möjligheter.

1.2 Problemdiskussion

Den industriella utvecklingen kännetecknas av en ökad specialisering såväl på företagsnivå och regioner emellan. Att ta fram ”*specialkunnande*” innebär ökade kostnader. Detta gör att en marknad uppstått för licensavtal och försäljning. Detta *specialkunnande* - patent, tillverkningshemligheter och know-how - överförs genom licensavtal och det hela liknas bäst vid en process (Ståhlros 1986, s.25-26).

Vi har valt att undersöka hur know-how anskaffas, överförs och bearbetas i syfte att bli en handelsvara. När man talar om att sälja och refererar till varor så tänker man ofta på fysiska sådana. När vi talar om know-how så är varan icke-fysisk eller ”*intangible*”. En intangible vara säljs inte på samma sätt som en fysisk sådan. För att kunna sälja know-how behövs kompletterande tjänster och produkter, då blir försäljningen mer som en process. Med andra ord säljer man på sätt och vis en process, där både säljaren och köparen är med och skapar slutprodukten. Även andra parter kan vara delaktiga. Exempel på detta ges längre fram. Denna process, där know-how överförs mellan personer eller organisationer kallas för know-how transfer.

Just detta område är förhållandevis ungt i forskningssammanhang och tittar man närmare på den forskning som finns i dagsläget så finner vi många exempel från industriföretag där fokus ligger på överföring av know-how i internationella sammanhang (Johansson 1999, Charles, D & Howells, J 1992, m.fl.). Med överföring eller transfer menar vi att know-how förflyttas från en person, flera personer eller en organisation till en annan. Man kan se att det finns forskning gjord kring de aspekter och problem som uppstår då organisationen växer över nationella gränser och vid sammanslagningar eller allianser. Tittar man på forskning som behandlar patenträtt finns det även specifika studier rörande immateriella eller intangible tillgångar såsom know-how. Ståhlros (1986) har fokuserat på att utöver förklara och definiera know-how och dess karaktär, gå in på de juridiska aspekterna kring äganderätten till know-how hos ett företag.

I mycket av forskningen kring know-how behandlas framförallt problematiken kring medarbetarna som individer och som grupp och hur know-how bäst kan tas tillvara och överförs genom en organisation. Forskningen har genomförts kring japanska kontra europeisk - amerikansk företagskultur och utifrån denna forskning har man kunnat dra viktiga lärdomar beträffande know-how, dess karaktär och know-how transfer. Kulturella faktorer framstår som ett viktigt inslag i detta forskningsområde. Som exempel kan nämnas Nonakas och Hedlund avhandling från 1991 där man jämför *knowledge management* i västvärlden och Japan.¹ Detta är en av många studier som avhandlar temat know-how transfer i större internationella koncerner, i allianser mellan företag samt i konsultverksamhet. Holden et al (2004, s.128) går det så långt som att hävda att know-how transfer som verksamhet kan jämföras till stor del med översättningsverksamhet. Med detta menar de att know-how när den överförs till en annan kontext och en annan företagskultur måste anpassas till mottagaren, såsom man gör när man översätter ett litterärt verk. Idiom, språknyanser och andra unika ord och uttryck har olika innebörd i olika språk och - eller kulturer. Vad vi vill ha sagt med detta är att know-how inte är en statisk, oföränderlig produkt som man säljer. Därför kan man inte förvänta sig att mottagaren skall kunna tillgodogöra sig den know-how som överförs på samma sätt som säljaren gjort. Även Chombard de Lauwe et al (i Unesco Press 1981, s.263-264) tar upp den mångfacetterade problematiken som man stöter på i samband med know-

¹ Se källförteckning

how transfer - det handlar inte om en enkel, mekanisk överföring utan bör helst ses som ett *utbyte* eller *delande*. Det är i alla fall en sådan approach man bör ha, menar de.

Väl medveten om faran i att sväva ut och bli för ”bred” i både frågeställning och uppgiften att besvara den har vi strävat efter att fokusera på know-how transfer. Samtidigt ser vi även i den specifika litteratur vi hittat om detta ämne att forskarna tar stöd av välkända namn såsom Nonaka (japansk syn på kunskap) Porter (konkurrens fördelar) Argyris (inlärning och kunskap) Sveiby och Risling (kunskapsföretaget) m.fl. Vi är sedan tidigare bekanta med denna litteratur och det är intressant att se att denna nyare forskning tar sin utgångspunkt i denna litteratur.

I de allra flesta fall ser vi att forskningsansatsen är tvärvetenskaplig men det handlar egentligen om företagsekonomi. Då man studerar know-how transfer vill man ta reda på vad som händer då know-how skall överföras mellan personer eller organisationer. Inte sällan tillhör personerna olika (företags) kulturer och länder, vilket innebär att samhällsekonomi och andra förhållanden på makronivå kommer att ha en inverkan på processen för know-how transfer. I ett lite större perspektiv handlar det då om att förklara hur människor samarbetar i - och mellan organisationer samt hur kunskap uppstår, olika former av kunskap samt hur den förvaltas och utvecklas i företaget eller organisationen.

Vår problemdiskussion mynnar ut i följande frågor:

- Varför satsar man på know-how transfer? Finns det någon speciell anledning eller faktor som påverkar företag till att genomföra detta?
- Hur går man tillväga för att samla den know-how som finns inom ett företag och skapa en produkt - tjänst av den som man säljer till kunder?
- Vad finns det för svårigheter och kritiska faktorer som påverkar denna process?

Vi tycker oss se en brist eller ett hålrum i den samlade kunskap vi funnit i teorin som vi studerat. Framförallt handlar det om en avsaknad av litteratur där man konsekvent behandlar fenomenet know-how transfer. Vi har funnit litteratur inom ämnet till en begränsad utsträckning, som till exempel North's (1997) studie över know-how transfer i globala produktionsföretag. Vi har funnit desto mer annan litteratur där man hittar snarlika resonemang men ämnesordet är *knowledge transfer* och inte know-how transfer. En samling författare genom Unesco Press (1981) har utgivit texter som behandlar *knowledge transfer* (t.ex. Ziemilski s.19 i Ribes 1981) och olika aspekter att ta hänsyn till i sådana sammanhang. I denna litteratur tas samma aspekter upp som i litteraturen om know-how transfer. Därför har vi även funnit denna litteratur applicerbar på undersökningsområdet.

Renodlad litteratur och studier som endast handlar om know-how har vi visserligen funnit och studerat men inte i någon större utsträckning litteratur som behandlar det fenomen vi vill studera - know-how transfer som en hel och sammanhängande process, därtill relaterade svårigheter och kritiska faktorer. Vårt bidrag i den här uppsatsen blir att rita upp processen för know-how transfer och därigenom kunna peka ut eventuella svaga punkter. Vi vill därigenom att vår uppsats skall utgöra ett exempel som lämpar sig för vidare forskning så vårt arbetes omfattning kommer att bli begränsad.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera processen för know-how transfer.

2 Metod

2.1 Grundläggande vägval

För att besvara våra frågeställningar har vi valt att genomföra teoretiska studier och därefter en empirisk studie av två olika företag som är verksamma inom know-how transfer. Vår avsikt med detta tillvägagångssätt är att få en bild av hur man arbetar med know-how transfer i praktiken inom de två företagen vi valt, samt att ställa våra teoretiska antaganden i relation till det empiriska materialet. Eftersom vi dessutom funnit ”gap” i teorin² är det kanske viktigaste skälet till att vi har med en empirisk del med avsikten att få ökad insikt och ett helhetsperspektiv som vi saknar från teorin.

Intentionen med den här uppsatsen är att bidra till ett ökat intresse för know-how transfer. Vi vill utöver att beskriva och analysera know-how transfer försöka sätta detta fenomen i ett mer generellt sammanhang och visa läsaren att detta är ett relevant undersökningsämne som är aktuellt och angeläget i de flesta branscher. Inte bara inom den bransch där vi valt att utföra vår empiriska undersökning, flygplatsbranschen. Läsaren skall kunna förstå vad know-how transfer är för något, hur det fungerar och förhoppningsvis därefter kunna relatera till eventuella egna intresseområden och - eller erfarenheter.

2.2 Teoristudier

Vi har sökt litteratur och artiklar från akademiska tidskrifter via bland annat Lunds Universitetsbiblioteks hemsida och Libris. Vi har varit på biblioteket i Malmö, Helsingborg och Helsingör. Vad gäller litteratur så har vi framförallt funnit att avhandlingar och studier tar upp know-how transfer i relation till praktiska fall med verklighetsanknytning. Det kan handla om ett projekt som genomförs i en koncern med stöd av akademiker eller helt på initiativ av akademiker och personer som är insatta i know-how transfer och hur detta kan genomföras med framgång. Tittar man närmare på referenslistorna i litteratur som behandlar know-how transfer så hittar man många titlar som rör ”*knowledge management*” samt organisationsteorier inom koncerner och multinationella företag.

Inom mer etablerade eller generella forskningsområden kan man som student hitta pedagogiska böcker där ämnet presenteras från grunden och det blir lättare att själv söka teori och skriva en teoretisk ram med stöd av etablerade namn. När det gäller ämnet know-how transfer har vi däremot fått lägga litet mer energi på sökandet och ofta sålla ut passager och kapitel i böcker vi funnit som behandlar know-how. Vi har kunnat se att det mesta av den litteratur vi funnit och som varit relevant för vår undersökning har mycket litet att göra med turism - eller flygplatsbranschen som är en unik blandning av tjänster och produktion. Know-how transfer har till exempel studerats ingående inom elektronik, bilindustri och energibranschen. Detta behöver dock inte betyda att know-how transfer inte existerar inom turismbranschen. Detta är en magisteruppsats i företagsekonomi. Men vi anser att man måste bryta ned ett undersökningsområde som det vi valt i sin beståndsdelar för att förstå sammanhanget.

² Vilket vi beskriver i samband med 1.2 problemdiskussionen

2.3 Empirisk studie

Efter att ha studerat teori och utarbetat teoriavsnittet i den här uppsatsen fortskred vi i arbete med utförandet av en empirisk studie. Att studera litteratur kring ämnet man valt samt att skriva teoriavsnitt blir i sig en förberedande process. Ett frågeformulär (Se Bilaga) var redan utskissad, men den fick modifieras något i efterhand eftersom utarbetandet av teoriavsnittet gav nya insikter. Därför stod det klart för oss vad som skulle komma att bli relevanta frågor i mötet med respondenterna på Swedavia och CPH International A/S.

De två företag vi valt att inkludera i vår empiriska studie har gemensamt att man samarbetar med know-how transfer. Då vi inledde uppsatsarbetet var tanken att vi enbart skulle utgöra en intervju på CPH International A/S. Efter övervägande med våra handledare kom vi fram till att även Swedavia vore intressanta att ha med. Att ha två företag med och utföra intervjuer utifrån samma underlag ger en möjlighet att jämföra svaren och fundera ytterligare kring likheter och skillnader i deras arbete med know-how transfer. Eftersom vi dessutom erfarit att teoriområdet varken är så stort eller sammanhängande kändes det mer givande att gå tillväga på detta sätt.

Vi har valt att intervjua våra kontaktpersoner med hjälp av ett frågeformulär som de fått läsa i förhand. På så sätt har de haft möjlighet att fundera kring frågorna och ställa eventuella motfrågor eller reda ut oklarheter. Vi har även använt oss av sekundärdata som vi studerat innan intervjuerna genomfördes. Detta för att undvika onödiga frågor som kan besvaras genom egenhändig informationssökning via företagets hemsidor. Intervjun (2006-02-21) med vår respondent på CPH International A/S genomfördes vid ett personligt möte och intervjun spelades in. Den andra intervjun (2006-03-27) med respondenten på Swedavia genomfördes per telefon då han var mycket upptagen och därför föredrog denna metod. Dessa presenteras i empiriavsnittet.

Den empiriska undersökningen är av kvalitativ karaktär, dvs. vi har utfört intervjuerna med frågeschema som utgångspunkt. Vi har med frågeschemat som stöd vid intervjun lämnat möjligheten öppen att ställa kompletterande frågor allteftersom denna fortskrider och beroende på vad intervjupersonen anser sig kunna svara på - berätta om. En kvalitativ ansats verkade mest passande, eftersom vi begränsat oss till två intervjupersoner som valts ut i sina egenskaper av att ha nyckelpositioner i verksamheten som vi studerar. Dessa personer har således ingående kännedom och bör kunna ge utförliga svar.

Om vi hade valt att intervjua ett större antal personer kan det tänkas att vi fått ett mer nyanserat empiriskt material, men för just den här typen av undersökning anser vi att vi får begränsa oss till två djupintervjuer. Vi utesluter dock inte möjligheten att småfel kan dyka upp, såsom till exempel prestigebias. En person som har en viktig position kanske vill förstärka detta intryck i en intervju genom att överdriva sin roll, eller berätta om verksamheten på ett sätt som färgas av personliga preferenser. En annan fundamental aspekt i sammanhanget är perspektiv, det vill säga utifrån vems perspektiv undersökningen görs - personalens, beslutsfattarnas, kundernas, eller någon annan (Eldh et al 2005, s.30). Vår avsikt har varit att i den teoretiska ramen ta upp know-how transfer utifrån ett oberoende perspektiv, men när det gäller den empiriska delen - två djupintervjuer - så får vi endast veta vad nyckelpersonerna tillhörande den part som *överför* kunskapen - know-how - anser, inte mottagarna eller andra delaktiga parter i processen för know-how transfer.

2.4 Disposition

Härefter följer en teoretisk ram som vi delat upp i sex avsnitt:

- 3.1 Know-how
- 3.2 Know-how transfer
- 3.3 Olika former för know-how transfer
- 3.4 Processen för know-how transfer
- 3.5 Kritiska faktorer i processen för know-how transfer
- 3.6 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Vi börjar med att förklara och definiera know-how. Vi tar även upp närbesläktade begrepp som vi stött på i våra litteraturstudier. Efter att ha gått igenom dem kommer vi att hålla oss till know-how för att vara mer konsekventa och underlätta för läsaren. Detta för att läsaren skall förstå grunderna innan vi övergår till att studera fenomenet know-how transfer 3.2 som sådant.

I därpå följande avsnitt tar vi upp olika former för know-how transfer 3.3. Detta innebär dels att vi tittar på de rent juridiska former som existerar där man arbetar med överföring av know-how och kunskap. Det innebär dock även att vi utifrån ett mer praktiskt perspektiv tittar på hur det kan gå till. Här försöker vi också med teorins hjälp besvara frågorna varför man satsar på know-how transfer och om det finns några speciella anledningar.

Efter detta följer ett avsnitt där vi beskriver know-how transfer 3.4 som en process med hjälp av den teori vi studerat. Denna process har stadier och aktörer - agenter och här har vi baserat den huvudsakliga strukturen på North (1997) då han på ett mycket tydligt och lättfattligt sätt skapat modeller för det fenomen som vi studerar. Efter att ha beskrivit processen för know-how transfer kommer vi till ett avslutande avsnitt som handlar om kritiska faktorer i processen för know-how transfer 3.5. Här vill vi ta upp och visa läsaren vilka svårigheter som finns och vad de kan ha sitt ursprung i. Om man kan bevisa detta så finns även möjligheter att åtgärda svårigheterna. Härefter 3.6 sammanfattar vi det teoretiska avsnittet och övergår till den avhandlade delen, där vi presenterar vår empiriska undersökning.

I empirin börjar vi med en generell inledning och därefter redovisar vi vårt empiriska material, först Swedavia och därefter Copenhagen Airports International A/S. Utifrån detta genomförs en analys i avsnitt 5 där vi knyter an till vårt teoretiska ramverk och därigenom försöker besvara våra frågeställningar. Därefter för vi en diskussion och avslutningsvis reflektioner.

3 Know-how transfer

Som tidigare nämnts så har vi i samband med teoristudier kunnat se att de personer som ägnat sig åt forskning inom know-how transfer grundar sig mycket åt sina undersökningar på teori som behandlar know-how och kunskap gemensamt, i ett och samma sammanhang. De tar sin utgångspunkt i en mer allmän diskurs kring kunskap och know-how. Det tänker vi endast göra inledningsvis. Vi tar upp och förklarar know-how. Därefter förklarar vi översiktligt tyst ”*tacit*” respektive explicit kunskap. Även om det inte framstår som uppenbart för läsaren vid en första anblick anser vi att detta är viktigt att förstå då man vill beskriva hur know-how som finns hos en enskild medarbetare kan exploateras och bli något som hela organisationen kan ta del av.

Ikijuro Nonaka (1991) ofta kallad den japanske ”kunskapsguru”, har utarbetat intressanta och användbara teorier för att förklara olika former av kunskap och hur den kan överföras. Vi kommer att använda oss till en viss del av hans resonemang då de är användbara för att förklara know-how transfer och dess natur likväl som de används för att förklara kunskapsöverföring. Detta blir en naturlig inledning, varefter vi går över till att fokusera på know-how transfer i ett avsnitt för att förklara för läsaren vad det är för något och synen på know-how transfer idag. Efter detta kommer vi att ta upp olika former för know-how transfer för att visa de skillnader som finns här. Eventuellt också kunna urskilja mönster och se om något sätt anses bättre och effektivare för att genomföra know-how transfer.

Vi går därefter över till att beskriva processen för know-how transfer för att försöka visa en generaliserad struktur med olika steg som följs i arbetet med know-how transfer. Här tar vi upp de kritiska faktorerna som kan finnas i processen för know-how transfer. Här passar det också bra att ta upp diskussioner kring japanskt kontra europeiskt - amerikanskt synsätt på know-how då detta är ett viktigt exempel på hur man ser olika på kommunikation och lärande över kulturella gränser.

3.1 Know-how

De flesta, inte bara akademiker och forskare, säger att vi lever i ett kunskapssamhälle eller informationssamhälle idag. Kunskap och know-how har kommit att spela en allt större roll för de företag som vill vara konkurrenskraftiga och utvecklas. Men vad menar man egentligen med kunskap och vad menar man med know-how? Ju mer utbrett bruket av ett visst ord är, desto vanligare är det också att man lägger olika betydelser och meningar i det och vi tycker att några inledande definitioner är viktiga som utgångspunkt. Vi vill därför framhålla att vi i uppsatsen kommer att hålla oss till uttrycket know-how för att vara konsekventa och underlätta för läsaren, även om författarna i den litteratur vi studerat inte valt att göra så.

Vad gäller know-how så skriver Ståhlros (1986) att ordet importerats från angloamerikanskan och är relativt nytt i vårt språkbruk, antagligen från den senare hälften av 1900-talet. Sveiby (1994, s.23) hävdar att know-how antagligen nämndes av Ryle³ för första gången 1949. Sveiby (1994) säger även att know-how är skicklighet ”*skill*” och förmåga att agera i sociala sammanhang. Man kan enligt honom säga att know-how handlar om problemlösning. Ståhlros (1986) skriver att know-how ”i sin mest vidsträckt betydelse kan uppfattas som all den kunskap och erfarenhet som krävs för att bedriva en viss näringsverksamhet”. Vidare skriver han att know-how i mer avgränsad betydelse kan uppfattas som ”den tekniska och ekonomiska kunskap som behövs för att på ett ekonomiskt sätt producera en viss vara, utnyttja en viss maskin eller exploatera en viss uppfinning” (1986, s.28).

Enligt Ståhlros (1986, s.25) används företagshemligheter eller yrkeshemligheter som mer eller mindre synonyma uttryck. En ökad specialisering inom företag är resultatet av den industriella utvecklingen idag och detta gör kunskap till något allt mer värdefullt. Know-how blir en värdekälla för företagen och många gånger skapar detta ett behov av licensavtal och olika former av patent för att skydda kunskapen gentemot konkurrenter samt etablera former för försäljning av densamma.

Liksom know-how och kunskap används gemensamt i många sammanhang används också information när man talar om kunskapsarbete. Det är dock viktigt att inte blanda ihop dessa begrepp. De utgör ofta en tvistefråga när det gäller bra definitioner (Nonaka & Hedlund 1991, s.7). Sveiby (1995, s.163) är mycket noga med att poängtera hur viktigt det är att skilja mellan kunskap och information. Han drar paralleller till människans försök att kopiera den mänskliga hjärnan i form av datorisering, vilket hittills inte har lyckats. Han höjer dessutom ett varnande finger för vår, generellt sett, stora tilltro till- och entusiasm inför informationen och dess roll i det moderna samhället. Enligt honom är det rent ekonomiska värdet av information något som ständigt sjunker med tiden och information har inte mycket värde i sig själv. Att ta del av och bearbeta information är tids- och energikrävande, vilket innebär att den rent av kan ha ett negativt värde för oss.

Man kan säga att organisationer som sysslar med informationshantering *använder* sig av *kunskap* på ett komplext sätt. De köper och säljer kunskap och använder den som råmaterial men även som en funktion. Kunskapen kan säljas som en vara eller en problemlösande process. Sveiby (1994, s.19) menar också att den process i vilken individer erhåller, formar och överför kunskap är nyckelfaktorn när det gäller att förstå produktionsprocessen i ett

³ Gilbert Ryle (1900-1976) var professor i metafysisk filosofi vid Oxford. Sveiby refererar till hans verk; *The concept of mind* (1949)

företag och hur individer skapar det som kallas för organisation. Han kategoriserar dessutom kunskap i två typer:

- "Professional knowledge" - besitts av personer som är involverad i produktion.
- "Organizational knowledge" - besitts av personer som är involverade i marknadsföring, administration och ledarskap.

Det finns många andra kategoriseringar men vi har valt att presentera denna här. Han gör denna kategorisering därför att han anser att det finns ett tydligt samband mellan kunskap och makt. I och med detta kan utvecklingen och exploateringen av kunskap påverkas och man kan även se att konflikter uppstår på grund av detta maktspel. Liknande resonemang finner vi hos andra författare och detta verkar vara något som man uppmärksammat speciellt i forskningen kring know-how transfer. Mer om detta tar vi upp i avsnittet kritiska faktorer 3.5.

Såsom Sveiby (1994, s.19) menade säger även Nonaka och Hedlund (1991, s.1) att vi lever i ett informationssamhälle och organisationer arbetar med både kunskap och information. I deras avhandling som jämför "Models of knowledge management in the west and Japan" finner man några modeller som används av andra forskare och återfinns i ett flertal andra avhandlingar och böcker på temat know-how och kunskap. Det som framförallt är intressant att belysa inledningsvis är skillnaden de gör mellan "tacit" eller tyst kunskap och explicit kunskap. Med tyst kunskap menas kunskap som är intuitiv, icke-verbal och som befinner sig på ett ännu oartikulerat stadium. Tyst kunskap involverar oftast expertis, insikter och visdom vilket brukar vara alltför komplext för att kunna dokumentera (Berry, 1987 i: Kudyba 2005, s.133). Explicit kunskap å andra sidan är specificerad, antingen verbalt eller i textform, dataprogram och så vidare. Nedanstående modell visar hur tyst kunskap kan omvandlas till explicit kunskap:

	Tacit	till	Explicit
Tacit kunskap	Socialisering		Öppenhet
från			
Explicit kunskap	Internalisering		Kombinering

Modell 1. (Nonaka 1994, i: Ahmed et al. 2002, s.28)

1. Socialisering innebär att människor delar sin interna kunskap med andra. Denna process av kunskapsdelande skapar ny kunskap hos mottagaren. Enligt Nonaka (1994) är socialisering den svåraste delen när det gäller att "fånga" tyst kunskap.

2. Öppenhet är när tyst kunskap explicit görs genom metaforer, bilder och analogier.

3. Kombinering handlar om när explicit kunskap kombineras med annan explicit kunskap för att skapa databaser, dokument, nummer och filer.

4. Internalisering handlar om att explicit kunskap återgår till att bli tyst kunskap genom att den operationaliseras genom "learning by doing" och "prototyping". Internalisering omfattar

överförande av kunskapsskapande genom verbalisering och skapandet av diagram i dokument, manualer och berättelser (Nonaka 1994).

Modellen visar alltså på ett överskådligt sätt hur kunskapen existerar i olika former samt hur den kan delas, överföras och tillämpas. Den kan med fördel användas för att förklara know-how's natur som know-how transfer.

3.2 Know-how transfer

Know-how transfer äger rum då know-how överförs från en individ till andra. Know-how kan överföras genom socialisering, utbildning eller inläring. Know-how kan överföras avsiktligt eller som resultat av andra aktiviteter (Roberts 2000, s.4).

Då Ståhlros (1986, s.25) definierar know-how nämner han även ett uttryck som används med liknande mening "*the transfer of technology*". Detta används framförallt i relationen i i-länder - u-länder, då resursöverföring i form av kunskap sker. Trots detta skall man inte anta att det handlar om någon form av hjälp - välgörenhet, utan det handlar om rena affärsöverenskommelser då man säljer know-how. Det verkar vara vanligast att man refererar till teknologi då man talar om know-how, därav talar man om *transfer of technology* då de menar know-how relaterad teknologi. Vi stöter på samma resonemang hos North (1997, s.2-3). I en studie av know-how transfer i internationella sammanhang väljer han att använda begreppet "*technology transfer*" och "*know-how transfer*" synonymt.

Detta användande av två till synes olika uttryck kan ha att göra med att de flesta fallen som studerats i den litteratur och de avhandlingar vi grundat vårt teoretiska ramverk på handlar om know-how transfer inom just branscher som är relaterade till teknologi och produktionsföretag. Även Sigurd Johansson (1999, s.23-24) använder know-how och "*technology transfer*" i samma mening och hävdar att man egentligen inte kan sälja teknologi från know-how. Han citerar Al Obaidi⁴ som menar att teknologi oftast uppfattas som något inbäddat i fysiska verktyg och maskiner och den relaterade know-how som behövs för att använda dessa är underskattad. Så, när det handla om know-how relaterar man alltså till *hur* människor agerar i samarbete för att hantera teknologi.

Då man studerar know-how transfer som process upptäcker man att det innefattar flera olika discipliner. För att kunna analysera och beskriva processen samt eventuella hinder och faktorer som påverkar blir det nödvändigt att ta till en tvärvetenskaplig ansats. Enligt North (1997, s.48) innefattar processen för know-how transfer såväl ekonomiska som ekologiska och sociopolitiska aspekter. De flesta forskare verkar vara överens om samma sak, det går inte att studera ett sådant här ämne utan att ta i beaktning olika discipliner.

Organisationer som ägnar sig åt informationshantering använder know-how på ett komplext sätt. De säljer och köper know-how och använder den både som råvara och som en funktion. Know-how utgör själva funktionen i den process där slutprodukten kan vara en fysisk produkt, en idé eller någon form av problemlösning (Sveiby 1995, s.19).

Det finns flera anledningar till att företag bestämmer sig för att ägna sig åt know-how transfer. I grund och botten handlar det om att utveckla en affärsmöjlighet som grundar sig på en tillgång som redan finns inom företaget. Ekonomisk vinning är drivkraften bakom detta.

Man kan till exempel vilja konkurrera på lokala marknader till lokala kostnader, eller motverka importsubstitution. Med importsubstitution menas ett lågprisproduktion som inte är lokal, främjas. Förutom ett ekonomiskt intresse från företagets sida kan vi också här anta att

⁴ Al Obaidi, Zuhir (1993) *International Technology Transfer Mode Selection. A Case Study of Valmet's Experience in Developing Counties*. Licentiate Thesis in International Business. The Helsinki School of Economic and Business Administration.

det ligger i en regions eller nations intresse att själv producera och på så vis skapa jobbtillfällena och ekonomisk tillväxt för den egna befolkningen.

En annan anledning till att genomföra know-how transfer kan vara att man vill etablera ett effektivt produktionsnätverk där man kan utnyttja konkurrensfördelarna hos respektive partners. Man förökar alltså uppnå en synergieffekt och få ut mer av de fysiska (materiella) kapitalet genom att effektivisera användandet av det immateriella (know-how).

Vanligt är också att man vill etablera en utländsk tillverkningsenhet som liknar den ursprungliga (North 1997, s.51). Exempel på detta är stora koncerner som återfinns i länder världen över, t.ex. ABB, Electrolux, m.m.

Vidare kan man enligt North (1997, s.52) urskilja tre huvudsakliga typer av know-how transfer. Definitionerna utgår ifrån de förväntningar som de inblandade har inför processen. En typ är Foreign Direct Investment (FDI) där regeringen har förväntningar på att värdlandets sociala och ekonomiska utveckling skall främjas. Den andra typen är där lokala - privata företag förväntar sig att avancerade utländska företag skall bidra med ny teknologi eller know-how som leder till ökad vinst för de förstnämnda. I det tredje fallet har vi lokal anställda som förväntar sig att bli befördrade upp i utländska företag och på så sätt göra karriär. I de två första fallen avgör ekonomiska faktorer, i det sistnämnda handlar det om mänskliga resurser.

3.3 Olika former för know-how transfer

Ziemilski (i Unesco Press 1981, s.19) tar upp know-how transfers olika sociala former. Han menar att know-how transfer sker inom olika områden vilka är följande: *kultur, utbildning, livsstil, sociala organisationsmodeller, information, vetenskap och teknologi*. I detta fall är det sistnämnda området av största intresse och Ziemilski nämner då att:

”Teknologi innefattar alla rationella metoder med en vetenskaplig bas och praktiskt syfte för den materiella omvandlingen av den mänskliga omgivningen; här innefattas även olika typer av beteende, utrustning och organiserandet av produktionsprocesser”

Han för en ganska grundläggande diskussion om know-how transfer och olika sätt genom vilka den kan ske. Dessa sätt är enligt honom:

- Genom människor
- Genom texter
- Genom audiovisuella medel
- Genom konst
- Genom högt organiserade objekt och rum (*”highly organized objects and spaces”*)

Ovanstående är hämtat från Unesco Press (1981), vilket är en äldre källa, det vill säga boken är skriven för ett par decennier sedan. Intressant nog, som vi skall återkomma till, så förändras inte allting, trots utvecklingens allt snabbare takt, utan en del resonemang gör sig fortfarande gällande.

Vi väljer här att endast gå in närmare på de tre första punkterna. Enligt Ziemilski (i Unesco Press 1981) är personlig kontakt, det vill säga know-how transfer genom människor, den äldsta och mest rudimentära formen av know-how transfer men när det handlar om teknologi och vetenskap är han kritisk. Som vi tidigare nämnt menar även Ziemilski (i Unesco Press 1981) att en dominansrelation kan uppstå i samband med know-how transfer via experter, rådgivare, tekniker och ingenjörer. Med detta menar han att de sistnämnda i egenskap av att besitta den värdefulla kunskapen (know-how) får en dominant position och därmed också imponerar sina kriterier över know-how mottagaren. Vi antar att detta främst gäller relationen i-land och u-land då parterna i processen inte är ekonomiskt och socialt jämställd. Mottagaren, som representerar u-landet, kanske saknar tillräcklig kännedom för att själv avgöra vilken teknologi man har bäst nytta av och uppmuntras således att investera i mer än vad man har behov av. Ziemilski (i Unesco Press 1981) nämner också textformen som ett viktigt bevis på framgång och ett lands vetenskapliga potential beror i stor mån av dess produktion av text på moderspråket.

”Texter utgör grunden för planer, projekt, licenser och produktionsdata men även internationella överenskommelser, kontrakt och avtal som rör användandet av know-how” (i Unesco Press 1981, s.24)

När det gäller audiovisuella metoder menar Ziemilski (i Unesco Press 1981) att informationsflödet främjas av denna utveckling men att det också är lätt att manipulera information. Hans skeptiska inställning kan tyckas något överdriven. Idag är man alltmer medveten om vikten att analysera det enorma informationsflöde som vi har tillgång till. Informationsteknologin spelar dock en allt större roll och vi väljer därför att här presentera en översikt över de medel som finns tillgängliga idag (Roberts 2000, s.7).

Informationsteknologiska tjänster

Kommentarer

E-post	För dag – till dag kommunikation samt överföring av dokument.
Röstmail	Asynkron audiokommunikation.
Telefonkonferens	Telefondiskussioner mellan fler än två personer.
Videokonferens	Gruppmöte mellan geografiskt spridda individer (ofta formellt). Videokonferensrum kan avsättas åt specifika projekt vilket underlättar frekvent användning.
Desktop videokonferens	Tu man hands möten eller mindre grupper (ofta informellt). Virtuella projektrum och dataskärmar kan delas.
CAD och CAM	För överföring av specifikationer från design till tillverkning.
Diskussionsgrupper	Information kan sparas och lagras genom frågor och svar vilket uppmuntrar kodifieringen av kunskap vilken ofta hålls av enskilda individer inom organisationen.
Informationsdatabaser	För gemensam tillgång till projektdata/projektinformation.
Gruppvara	Inkluderar flera av faciliteterna nämnda ovan och blir alltmer vanligt (t.ex. Lotus Notes och nowell Groupwise).

Know-how transfer kan ske i olika former, inom ett och samma företag, inom en koncern, över landsgränser och inom organisationer av varierat slag. Vi presenterar kort de vanligaste formerna (North 1997, s.57):

Moder - dotterbolag (transfer inom företag) Know-how transfer inom ett företag - en koncern är förmodligen den vanligaste formen.

Horisontella allianser Partnerskap etableras mellan företag som är konkurrenter eller har intresse av en liknande marknad. Dessa är oftast multinationella företag. Horisontella allianser har ofta en experimentell karaktär och som till exempel har vi alliansen mellan Toyota och General Motors. Det samarbetsprojekt (joint-venture) som etablerades mellan de två företagen visade sig framgångsrikt. Båda parter var intresserade av att lära från varandra samtidigt som detta innebär tillgång till nya marknader och ökad vinst.

Vertikala allianser Detta handlar främst om relationer mellan stora multinationella företag och deras underleverantörer.

Servicerelationer Här handlar det om konsulter eller så kallade kunskapsmäklare (brokers). Ett kontrakt upprättas mellan den som ska överföra kunskapen (doner), konsulten och det mottagande företaget. Det är främst Small and Medium size Enterprises (SME) som inte är medlemmar i något nätverk av underleverantörer eller som producerar för lokala marknader.

Vi väljer att gå in närmare på den tredje punkten som är erhållande. Att erhålla know-how kan sägas vara synonymt med att lära och detta tillsammans med det fjärde momentet, tillämpande, verkar vara de mest kritiska i processen för know-how transfer. Här vill vi också tillägga att know-how kan sägas existera hos fyra olika agenter eller på fyra olika nivåer. Dessa är *individ*, *den lilla gruppen*, *organisationen* och *organisationer emellan*.

Sveiby (1995, s.171) diskuterar överföring av know-how utifrån ett jämförande perspektiv det vill säga för- och nackdelar med olika former av överföring. Olika sätt är olika effektiva, vilket har kunnat konstateras genom försöksverksamhet (han omnämner inte några speciella källor här). Några intressanta exempel; föreläsningar är det absolut sämsta mediet för inläring. Efter fem dagar minns vi i genomsnitt 10 % av det vi hört på föreläsningen. Att däremot både höra och se informationen som skall omvandlas till kunskap hos mottagaren fungerar något bättre, vi brukar så minnas runt 20 %. Att utföra någonting och på detta sätt lära innebär att vi minns mellan 60 % och 70 % i efterhand. Denna sistnämnda inlärningsmetod kallar Sveiby (1995) för *tradition*.⁵

För att förklara vad som menas med detta ger Sveiby (1995, s.172) ett exempel med den lärlingsverksamhet som var vanlig inom många professioner förr i världen. Det enda sättet att verkligen lära sig ett yrke var att utföra det tillsammans med någon som var mer erfaren och kunde visa hur arbetet utförs. Detta sätt att öva och memorera har visat sig vara optimalt för inläring. Det som händer i en sådan process är att "*lärlingen eller eleven återskapar den kompetens som mästaren har*". Det vore alltså otänkbart att man genom läsning skulle lära sig ett yrke, hur detaljerade manualer det än finns för att beskriva ett arbetsmoment.

Nonaka & Hedlund (1991, s.1) har kommit fram till att man framförallt kan se två kritiska moment i utvinnandet och exploaterandet av know-how. Dessa är:

1. Samspel mellan tyst och explicit kunskap
2. Omvandlingen och överföringen av know-how mellan individer, organisatoriska enheter och den omgivande miljön.

Den förstnämnda punkten *skapande* har vi översiktligt behandlat med hjälp av modell 2, i det här avsnittet. I nästa avsnitt 3.5 utvecklar vi resonemang och går även in på den andra punkten.

⁵ Sveiby skiljer mellan kunskapsöverföring enligt två sätt: 1. Indirekt kunskapsöverföring via något medium, kallar han *information*. 2. Genom direkt kontakt mellan människor, kallar han för *tradition*.

3.5 Kritiska faktorer i processen för know-how transfer

North (1997) diskuterar förutsättningar för know-how transfer och det gör även Ribes (1981, s.222-224). Den sistnämnde menar att know-how transfer i huvudsak är en mänsklig process och huruvida den sker med framgång beror på mottagarens kapacitet att tillgodogöra sig know-how och den grad av utveckling mottagaren befinner sig i. Det handlar alltså om att den know-how som överförs bör vara anpassad till mottagarens (mottagarlandets) teknologiska utveckling. Är den lägre jämfört med den nivå av utveckling som finns hos säljaren kan problem uppstå. North (1997, s.52) nämner att en slags prestigesituation kan uppstå som är problematisk, då köparen - mottagaren helst vill komma åt den senaste teknologin. Detta trots att man inte inser att man kanske inte har nått den utvecklingsnivå som gör det möjligt att utnyttja den senaste och nyaste teknologin till sin fulla potential.

Likaså kan en dominansrelation uppstå i know-how transfer processen som också handlar om prestige. Chombard de Lauwe (i Unesco Press 1981, s.57-58) menar att den som säljer know-how ofta har en dominansrelation över den som mottar - köper den. För att processen skall bli så framgångsrik som möjligt menar han att man bör se den som ett utbyte av know-how istället för överföring från en utvecklingsmässig dominant part till en underlägsen part. Han tar upp mindre lyckade scenarion i en sådan relation som till exempel mottagaren av know-how endast får tillgång till valda delar av information och teknologi, för att mer utvecklade och således dominanta länder skall kunna bibehålla sin dominansposition. Resonemanget kan te sig ganska reaktionsnära men är trots allt inte fel att hålla i åtanke då vi diskuterar eventuella hinder eller svårigheter i know-how transfer processen. Det finns säkert fall då detta händer och kan ses som mindre lyckade fall av know-how transfer.

Även Sveiby (1995, s.31) tar upp den aspekt som handlar om makt då han diskuterar know-how och dess roll i organisationer. Sveiby (1995) menar att det finns en kunskapshierarki. I korta drag kan man säga att stegen i denna hierarki i stort liknar de steg vi beskrivit i processen för know-how transfer som North (1997) beskriver i avsnitt 3.2. Man befinner sig på det högsta steget i hierarkin då man inte inhämtat en viss typ av know-how och kan tillämpa den, men även ändra den och modifiera de efter eget behov.

Sveiby (1995) menar att det är viktigt att förstå processen för hur individer erhåller, formar och överför know-how för att kunna förstå produktionsprocessen i ett företag och även hur man förstår hur individer skapar en organisation.

Vi har tidigare diskuterat inläring hos individen och organisationen samt hur tyst kunskap och explicit kunskap ger olika förutsättningar för inläring. Flertalet jämförande studier har gjorts mellan japanska och europeisk-amerikanska företag (Nonaka & Hedlund 1991, s.10-11, North 1997, s.49), där man kunnat konstatera att europeisk-amerikansk företagskultur förlitar sig mer på manualer och dokument för överföring av know-how medan man i japanska företag värdesätter tyst kunskap i mycket högre grad. Detta innebär att medarbetare i japanska företag till och med förutsätts veta vad de skall göra utan att exakt allt sägs och klagörs. De får inte detaljerade jobbeskrivningar utan lär sig oftast genom "*on the job-training*". Experimentell inläring är viktigare i japansk företagskultur. Detta kallas även socialisering enligt Nonaka (1991) se modell 1, avsnitt 3.1.

North (1997) har identifierat fyra huvudsakliga hinder i processen för know-how transfer som delvis sammanfattar de mer fragmenterade avsnitt vi hittat i annan litteratur. Dessa är förkortade av oss:

1. Styrelsen har inte insett vikten av att låta samtliga medarbetare delta i know-how transfer processen. En underchef utvärderas uppifrån, utifrån ekonomiskt resultat vilket innebär att hans - hennes ansträngningar i att vara delaktig och underlätta know-how transfer bland sina anställda inte syns. Därav ignoreras detta av många underchefer. De anställda å andra sidan ser know-how eller kunskap som ett ”personligt vapen”, något som är deras sätt att säkerställa en position inom företaget. Man vill då inte dela med sig.
2. Know-how transfer som aktivitet hanteras på ett allt för administrativt sätt inom företaget. Kommittéer tillsätts, rapporter cirkulerar i mailinglistor, men målgruppernas specifika intressen tillvaratas inte.
3. Know-how transfer organiseras kring individuell teknologi istället för att man försöker implementera know-how transfer på en hel affärsprocess som täcker hela verksamheten. Mer omfattande förbättringar i företagets konkurrenskraft och effektivitet ligger bara på individnivå, så blir resultatet inte detsamma för organisationen som helhet.
4. Målgruppsorienterad information beträffande ”*best practice*” inom företaget och dess konkurrenter är antingen inte tillgängliga eller så är den svårtillgänglig. Sedd som en process är know-how oftast inte kommunicerbar enbart genom rapporter utan måste överföras genom kommunikation med människor som innehar expertis. Det är dessutom tidskrävande att ta reda på vem som vet vad i företaget.

3.6 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Med hjälp av den teoretiska ramen har vår avsikt varit att på ett överskådligt och sammanfattande sätt beskriva know-how transfer. Då detta är gjort har läsaren kunnat bilda sig en uppfattning om detta fenomen, vilka möjligheter som know-how transfer innebär idag och vilka hinder som finns.

Vi inledde den teoretiska delen med att förklara för läsaren vad know-how är utifrån de resonemang vi stöt på i litteraturen som vi studerat. Därefter går vi vidare till att förklara know-how transfer och vad detta är för något. Vi konstaterade här att know-how transfer främst sker genom tre olika former eller mekanismer; socialisering, utbildning eller inläring. Som vi skall se längre fram i det empiriska avsnittet har dessa former olika innebörd beroende på sammanhanget då man arbetar med know-how transfer. Då man studerar detta har vi även konstaterat att det är bra att ha en tvärvetenskaplig ansats för att kunna fånga upp de olika aspekter som påverkar arbetet med know-how transfer.

Vi tog upp det faktum att know-how ofta förknippas med teknologi och mycket av den litteratur vi studerat som behandlar know-how är utarbetad med utgångspunkt ifrån företag som sysslar med teknologi och produktion, inte så mycket med tjänsteverksamhet. När det gäller vår empiriska undersökning av Swedavia och CPH International A/S så är detta branscher som inte enbart ägnar sig åt teknologi då flygbranschen är en blandning av tjänster och produktion. Att då man talar om know-how relatera till hur människor agerar i samarbete för att hantera teknologi (Johansson 1999, s.12, avsnitt 3.2) bevisar för oss hur viktig den sociala aspekten är, samt fokus på *utbildning* och *inläring* för att på bästa sätt exploatera och överföra know-how.

Vidare diskuterade vi i avsnittet 3.3 olika former för know-how transfer och gick in lite närmare på hur detta kan se ut rent praktiskt. Vi tog upp modern kontra traditionella former av kommunikation i samband med know-how transfer. Problematiken som kan uppstå då parterna i processen befinner sig på olika utvecklingsstadier har också relevans i sammanhanget. Som vi skall se i den empiriska delen arbetar såväl Swedavia som CPH International A/S med internationella kunder där kunderna finns i länder som befinner sig på olika utvecklingsnivå. För att få insikt i vad detta kan innebära för arbetet med know-how transfer har vi sålunda valt att ta upp denna aspekt i teorin. I detta sammanhang diskuterar vi kommunikationsteknologins olika alternativ och dess betydelse för know-how transfer, något som vi har intresse av att utvärdera i samband med den empiriska undersökningen. Det vi främst vill ha våra respondenters syn på är frågan om en alltmer sofistikerad kommunikationsteknologi verkligen underlättar arbetet med know-how transfer på alla plan, eller om den har sina brister i jämförelse med mänsklig kommunikation och interaktion. En översikt över de juridiska former i vilka know-how transfer vanligen sker avslutar detta avsnitt.

Härefter följde avsnitt 3.4 där vi beskrev know-how transfer som en process. Denna process har olika stadier, aktörer och kan ske i olika miljöer vilka i sin tur påverkas av faktorer som vi tidigare tagit upp. Återigen kommer vi in på temat inläring då vi konstaterar att själva överföringsmomentet är ett av de mest kritiska i processen för know-how transfer. Transfer betyder överföring vilket i detta sammanhang syftar till att know-how måste förflyttas från en person eller organisation till en annan för att komma nya användare till gagn och generera vinst. Sveibys (1995) liknelse med lärlingsverksamheten har kopplingar till det japanska synsättet på inläring och överföring av know-how som går ut på att det bästa sättet att

förvärva kunskaper - know-how är genom *"training"* direkt på jobbet, det vill säga färre manualer och mer experimentell inläring. Detta eftersom know-how till sin karaktär kan vara svår att dokumentera. Dess karaktär är mer eller mindre identisk med så kallad *"tyst kunskap"* och är därmed svår att överföra.

Ett av de största hindren i processen för know-how transfer som vi i avsnittet 3.5 pekar ut är då de delaktiga parterna i processen befinner sig på olika nivåer. Det vanligaste är att dessa olikheter finns mellan i-land och u-land. Att besitta värdefull know-how kan även innebära en maktfaktor som skapar ojämlikheter inom en och samma organisation om man inte har förmågan att låta samtliga medarbetare ta del av dess potential.

Då vi studerat teori har vi fått uppfattningen att det finns en ganska skeptisk inställning från den akademiska världens håll gentemot företagets arbete med know-how. Utifrån teorin förstår vi att det finns mycket att lära för företag och organisationer för att arbeta med know-how transfer skall kunna fungera mer framgångsrikt. Mycket av problematiken häri verkar ligga i det kritiska steget där know-how *överförs*. En överdriven tilltro till den moderna kommunikationsteknologin får verksamma inom företagsvärlden att ignorera det ofta krävande arbetet med att optimera medarbetarnas potential och ta tillvara på den know-how som de besitter. Eftersom den här problematiken omnämns återkommande i teorin vi studerat har vi blivit intresserade av att ta upp detta i samband med den empiriska undersökningen och få våra respondenters syn på saken. Det blir då mer intressant att analysera och dra slutsatser efteråt.

4 Processen för know-how transfer inom två företag

Vår avsikt med den empiriska studien som följer här efter är att få en bild av hur arbetet med know-how transfer fungerar inom två olika organisationer och att få en mer sammanhängande bild med utgångspunkt utifrån teoristudierna. Vi har i detta sammanfattande avsnitt nämnt några aspekter från teorin som vi är speciellt intresserade av att få veta mer om då vi intervjuat våra respondenter.

Vi vet från början att företagen vi intervjuat sysslar med know-how transfer på två litet olika sätt. Dessa skillnader kommer att framgå i samband med beskrivningen av företagen samt presentationen av intervjumaterialet. Utifrån de mer uppenbara skillnaderna utgår vi dessutom från att det också kan finnas skillnader som beror på företagskultur eller hur man ser på know-how. Varje företag och organisation är olika. Vi utgår inte ifrån att vi skall få liknande svar på våra frågor bara för att företagen är verksamma i samma bransch. Swedavia, dotterbolag inom Luftfartsverket bildades redan 1982, CPH International A/S, dotterbolag inom CPH A/S bildades 1998. Företagen ligger i två olika länder med vissa kulturskillnader i arbetslivet. Vi kan rada upp flera skillnader men det är inte vår avsikt här. Vi vill göra läsaren uppmärksam på att dessa faktorer medför stor betydelse då man jämför företagets utveckling och förutsättningar och därmed påverkar detta svaren vi kommer att få i våra intervjuer.

Frågor som vi vill belysa med hjälp av den empiriska undersökningen speglar i överlag de avsnitt vi valt att ha med i den teoretiska ramen med undantag för det inledande avsnittet där vi förklarar know-how. Detta inledande teoriavsnitt fyller en viktig funktion då det introducerar läsaren i vad know-how är för något.

Intervjumaterialet har vi strukturerat upp så att de presenteras i samma tematiska ordning som teoriavsnitten i den mån vi fått svar på de teman vi vill ta upp. Som vi inledningsvis nämnde i syftet har vi velat beskriva processen för know-how transfer. Vi nämner också i samma mening att vi har för avsikt att analysera den. Det är här vi anser att den empiriska delen kommer att fylla en viktig funktion. Vi hade kunnat analysera utifrån enbart litteraturstudierna.

Dock har vi även tidigare nämnt att forskningsinsatserna på vårt valda undersökningsområde inte verkar vara så omfattande eller sammanhängande. Vi tror dessutom att det vi finner i teoretiska sammanhang kan skilja sig från den syn som verksamma i yrkeslivet kan ha när det gäller know-how transfer. Därför har vi alltså valt att genomföra den empiriska undersökningen med avsikten att få en bättre helhetsbild av processen för know-how transfer och med förhoppningen om att de frågor vi ställer i problemformuleringen kan besvaras på ett mer nyanserat sätt än om vi enbart genomfört studien baserat på litteraturstudier.

Vi kommer här nedan att redovisa det empiriska material som vi fått fram från de två intervjuerna. Vi kan nu titta på processen för know-how transfer såsom vi skissat fram utifrån studerad litteratur och gå in på de punkter vi tagit upp i problemformuleringen med ett mer nyanserat material. Vi kan med hjälp av det empiriska materialet söka besvara dessa punkter och presentera en slutsats (Eldh 2005, s.31). En sammanfattande analys presenteras i avsnitt 5 och därefter följer våra slutsatser i avsnitt 6.

4.1 Inledning till den första empiriska undersökningen

Luftfartsverket (LFV) är ett affärsdrivande statligt ägt verk med cirka 4000 anställda och en årlig omsättning på cirka 5,5 miljarder kronor. LFV ansvarar för drift och utveckling av statens flygplatser för civil luftfart, för flygtrafiktjänst i fred och för civil militär luftfart, samt för utbildning av flygledare.

Swedavia är ett dotterbolag till LFV och bildades 1982. Syftet med bildandet av ett dotterbolag var att skapa möjligheten att bedriva affärer eftersom LFV i egenskap av att vara statlig ägo inte kunnat bedriva affärer. Inom Swedavia har man som målsättning att genom användandet av en liten grupp högt kvalificerade medlemmar skapa en organisation som kan marknadsföra, sälja och organisera olika projekt inom civilflygbranschen. Projekten innefattar tjänster inom flera områden såsom:

- Flygplatser
 - Flygplats Management
 - Projektstyrning (Management)
 - Organisationsutveckling
 - ATM simulering
 - Flygkalibrering/Flyginspektion
 - Satellitbaserad CNS/ATM
 - Säkerhet
 - Flygräddning och brandsäkerhet
 - Training (Utbildning)
- (www.lfv.se)

Kunderna finns i länder såsom Laos, Azerbajdzjan, Armenien, Georgien, Indonesien, Estland, m.fl.

4.1.1 Redovisning av empiriskt material

Telefonintervju med Gunnar Larsson, verksamhetsansvarig på Swedavia.

4.1.2 Know-how transfer på Swedavia; hur och varför verksamheten uppstod samt vilken form den har

Swedavia bildades som ett dotterbolag till LFV genom riksdagsbeslut. En av de huvudsakliga anledningarna till initiativet var att man ville utveckla medarbetarnas kompetens inom LFV. Dessutom ville man genom skapandet av ett dotterbolag kunna företräda LFV i kommersiella sammanhang samt marknadsföra och genomföra internationella projekt inom det civila luftfartsområdet utifrån LFV:s egna resurser. På hemsidans Engelspråkiga presentation beskriver man verksamheten som ”*aviation know-how for export*”, dvs. att man exporterar know-how inom flygbranschen.

När det gäller uppstarten av know-how transfer i Swedavias fall finner mer än en anledning till att detta sker; en är att LFV inte kan bedriva affärsverksamhet, därför måste know-how transfer, en tjänst som i detta fall bedrivs i kommersiellt syfte, ske genom bildandet av ett dotterbolag. Inom detta dotterbolag kan man på heltid ägna sig åt know-how transfer.

Kunderna är mestadels flygplatser i utvecklingsländer. Detta beror främst på att dessa länder har ett starkt behov av att optimera sin infrastruktur. Swedavia arbetar med finansiellt stöd från SIDA.⁶ Detta uppgår till cirka 40 %. Inom Swedavia jobbar endast sex personer på heltid. Dessa är aktiva med att organisera verksamheten, men i teorin finns hela LFV: s personalstyrka tillgänglig för de olika projekt som genomförs. Detta är förstås mer teoretiskt. Det är framförallt vissa personer som deltar, de som har den rätta kompetensen. Projekten har olika längd och det vanligaste är att de varar mindre än sex månader. De personer som lånas ifrån LFV: s organisation för att arbeta i Swedavia har inte möjlighet att stanna i projekten för länge, eftersom det inte finns någon budget för detta. Resultatet blir en liten intressekonflikt då man inom koncernen och dotterbolaget tvingas ”dela” på de anställda.

Man har rena affärsöverenskommelser där kunden får betala för den know-how som man är i behov av. Det faktum att SIDA går in och hjälper till med finansieringen har dock en viktig roll i möjlighetsöppningen av verksamheten.

4.1.3 Processen för know-how transfer på Swedavia

När det gäller den inledande fasen i processen för know-how transfer så arbetar man aktivt med att synas i branschen, genom t.ex. mässdeltagande och annan publicitet. Samtidigt är man redan väletablerade då verksamheten funnits sedan 1982 och man har ett gott rykte som gör att potentiella kunder söker upp Swedavia och kommer med förfrågningar. Vår respondent nämner också att det är viktigt att man känner kunden och har koll på vad deras behov är och ifall de kan matchas med det man har att erbjuda.

Man är noga att poängtera att man i sina samarbeten med know-how transfer är helt oberoende och inte har något kommersiellt intresse av att marknadsföra eller sälja någon viss teknik eller utrustning till kunden. Man förespråkar inte heller specifik ledningsfilosofi. Man erbjuder helt oberoende expertis till kunden.

Tillvägagångssättet i processen har utvecklats allteftersom nya erfarenheter kan läggas till handlingarna, men i de flesta fall går det till på samma sätt. Det finns inte så mycket att berätta om det menar vår respondent. Vissa aspekter i själva processen är dock väldigt viktiga. Man arbetar mycket med utvecklingsländer där inte sällan de kulturella skillnaderna är ganska stora. Detta kan inte förbises, utan man måste vara ytterst uppmärksam på hur varje nytt samarbete fungerar och helst upptäcka eventuella tendenser till kulturkrock innan det är för sent.

En av styrkorna som vår respondent nämner hos personalen på LFV är, förutom erfarenhet från tidigare projekt, är att man har en ödmjuk attityd. När man kommer till ett annat land och snabbt och effektivt ska samarbeta med en grupp människor menar han att man vinner mycket på att hålla en ödmjuk attityd, samt att man har känslspröten ute och läser av omgivningen. Det spelar ingen roll hur proffsig man är om man inte drar jämt med kunden.

I Swedavia arbetar man med s.k. operativa personer, direkt från LFV: s verksamhet, istället för konsulter. Vår respondent tycker inte att man kan kalla sig för ett konsultföretag. Detta innebär att de operativa personerna även har ett jobb att sköta på LFV i Sverige och de åker utomlands under kortare perioder (t.ex. en vecka i taget) för att arbeta på plats med ett projekt.

⁶ SIDA ”Styrelsen för Internationellt Utvecklingssamarbete” Se källförteckning

Till skillnad från konsulter, som han nämner ofta kan komma och stanna hos kunden i flera månader. Även om de stannar länge så kanske utgången av arbetet inte blir mycket bättre för det.

4.1.4 Svårigheter och kritiska faktorer i processen för know-how transfer

När det gäller Swedavias arbetssätt, så tar det ofta tid innan kunderna accepterar det. Vår respondent säger att det därför är viktigt att man från Swedavia är tydliga redan från början med hur man jobbar. Detta är ändå alltid inte så lätt. Vår respondent nämner ett exempel med ett projekt som man nyligen inlett i Ghana, där arbetskulturen är lite annorlunda jämfört med Sverige. När personerna från Swedavia väl är på plats och arbetet skall dra igång, så anser man från Swedavias håll att tiden bör utnyttjas till max. Men långa, intensiva arbetsdagar är inte något man tillämpar hos kunden i Ghana. Denna situation kan lätt ge upphov till frustration och försvåra arbetet. Här gäller det att finna någon slags kompromiss så att båda parter får ut det mesta av samarbetet. Det kräver situationsanpassning och flexibilitet, samtidigt som man måste vara tydlig med att låta kunden förstå vad som krävs för att projektet skall kunna fungera.

När det gäller det personliga mötet i den här sortens verksamhet så menar respondenten att det är ytterst viktigt, för att inte säga oundgängligt. Det gäller speciellt kontakten med kunder från avlägsna länder där kultur och arbetssätt är så pass olika. Skulle man prioritera kommunikationsmedier så kommer alltså det personliga mötet först, därefter kommer e-post. Telefon är alltid komplicerat, då linjen kan vara dålig och bristfälliga språkkunskaper gör sig gällande då man inte kan se personen man talar med. Videokonferenser och synligt använder man sig inte speciellt mycket av. Många kunder har inte de faciliteterna. Undantaget är de kunder som man har inom Europa. I vissa fall har man ställt upp och finansierat viss kommunikationsutrustning (PP och videoprojektorer), men ibland används den inte för projektet utan kunden använder den till något annat.

När det gäller framtiden för satsningarna inom Swedavia så tror vår respondent att vissa förändringar kan komma att ske. En stor del av verksamheten fungerar med bidrag från SIDA och detta kan komma att förändras beroende på direktiv från regeringshåll. Det handlar om kontraktfinansierat tekniskt bistånd. Det kommer säkerligen att finnas en stor marknad för infrastrukturutveckling i utvecklingsländerna under lång tid framöver. Infrastruktur är en av huvudfaktorerna för ett lands ekonomiska utveckling, vilket gör frågan till en prioritet i många regeringars agenda. Detta gäller framförallt flygplatser. Afrika är speciellt en världsdel där utvecklingen av flyg är viktiga pga. geografien. Många gånger finns inga andra alternativ som är tillräckligt effektiva med tanke på de stora avstånden och topografien.

En möjlighet inför framtiden är verksamheten inom EU, där man satsat på att harmonisera flygledarutbildningarna i de olika medlemsländerna. Här kan Swedavia komma att spela en viktig roll då man har mycket kompetens att bidra med i utbildningssammanhang. Det finns också möjlighet att söka finansiella medel här, något som behövs för att fortsätta verksamheten ifall SIDA-pengarna minskar.

4.2 Inledning till den andra empiriska undersökningen

CPH International A/S är ett börsnoterat företag som äger och driver flygplatserna vid Kastrup och Roskilde. Koncernen har 1700 anställda. Genom sitt helägda dotterbolag CPH: s International A/S implementerar man sin internationella strategi och investeringar. Dotterbolagets verksamhet startade 1998 med ett investeringsprojekt i Mexico. Därefter följde investeringsprojekt i Storbritannien och Kina. Fokus på anpassning av CPH: s infrastruktur i takt med den ökade trafiken samt en medvetenhet om kvalitet och passagerarservice har resulterat i ett flertal topplaceringar i internationella passagerarundersökningar.

4.2.1 Redovisning av empiriskt material

Intervju med Sebastian Koks Andreassen; Assistant Director of Development and Acquisitions vid CPH: s International A/S.

4.2.2 Know-how transfer vid CPH International A/S; hur och varför verksamheten uppstod samt vilken form den har

Anledningen till bildandet av dotterbolaget CPH International A/S har främst varit att man var intresserad av att finna ett sätt att skapa ökat värde inom koncernen.

Det fanns inget intresse av att låta CPH International A/S öka i storlek rent fysiskt. Samtidigt insåg man att man hade värdefulla tillgångar i form av know-how inom flygplatsens olika verksamhetsområden som använda på rätt sätt skulle kunna inbringa ytterliggare vinster för koncernen. Man har dock aldrig haft avsikten att ägna sig åt know-how transfer som ren konsultverksamhet. Syftet med de olika projekt man idag har är i stället att investera och samma process överföra know-how som skall göra investeringsobjekten vinstdrivande och framgångsrika. Detta innebär att know-how transfer ensamt inte är det enda man ägnar sig åt. Men det utgör en viktig del i verksamheten.

Huvudsyftet med bildandet av CPH International A/S är alltså ett ökat värdeskapande för koncernen som helhet och därmed även aktieägarna. Det som är mest relevant i sammanhanget är emellertid förklaringen att man vill finna ett alternativ att inbringa ytterligare vinst utan att låta flygplatsen växa fysiskt sett. Det vill säga, utbyggnad behöver inte vara synonym med ökad vinst, så det finns andra sätt att låta verksamheten växa. Den know-how som fanns inom koncernen utgjorde därför ett alternativ till utvecklandet av en på sikt lönsam affärsverksamhet. Detta ligger i linje med koncernens övergripande strategi. Nedan följer en sammanfattning av vad som utgör kärnan i dotterbolagets verksamhet:

- Know-how transfer
- Direkt inflytande över affärsstrategi och erhållande av aktieandelar
- Kontroll och inflytande över affärsstrategi och kommersiella aktiviteter
- Direktinflytande på styrelsenivå
- Partnerskap med solida investerare och lokala samarbetspartners
- Säkring av en balanserad risk/avkastningsprofil

(www.cph.dk/CPH/UK/ABOUT+CPH/International/CPH+International+AS/, 060122)

4.2.3 Processen för know-how transfer vid CPH International A/S

Från början har det inte funnits någon standardprocedur efter vilken man utfört arbetet med know-how transfer. Det är först på senare år som man har försökt att standardisera och skapa vissa normer som kan utgöra ett ramverk för processen. En strävan efter att konceptualisera verksamheten underlättar inför det fortsatta arbetet. Detta är något man lagt fokus på allteftersom man samlat på sig erfarenhet.

Direkt involverade i CPH International A/S är en grupp på sexton personer. Detta betyder att dessa personer jobbar på heltid året runt med CPH International A/S verksamhet. Utöver detta har man andra personer inom koncernen som besitter vissa typer av know-how, erfarenhet och lämplig kompetens för att delta i know-how transfer processen. Det innebär att man från gång till gång involverar nyckelpersoner som kan vara till nytta i ett visst projekt. I teorin kan man naturligtvis tänka sig att det vore möjligt att plocka vem som helst från koncernen, men det krävs också att de personer som deltar är någorlunda insatta och befinner sig på en viss nivå inom organisationen menar vår respondent. Även om man har en stor organisation att tillgå tar man alltså inte in folk hur som helst. Endast ett begränsat antal personer är i praktiken aktuella för arbetet med know-how transfer.

Om man ska likna know-how transfer arbetet vid CPH International A/S vid en process kan man ta till hjälp en enkel figur som vår respondent skissade på tavlan i konferensrummet vid intervjutillfället:



Modell 3. (Sebastian Koks Andreassen, 20060221)

Den här modellen beskriver på ett förenklat sätt processen för know-how transfer utifrån CPH:s International A/S arbetssätt. Modellen visar således en process som huvudsakligen är indelad i två led. Däremellan finns ett kritiskt moment, en tidsrymd som normalt sett brukar vara en 100-dagarsperiod.

I början av processen arbetar man på ett förberedande sätt. Man identifierar tänkbara kandidater för uppköp. Dessa utvärderas. Man studerar deras verksamhet för att se om CPH International A/S har något att tillföra som kan bidra till ökat värdeskapande. Man vet vilka styrkor man besitter vilket gör det lätt att avgöra huruvida en satsning är värd att göra eller ej. Olika typer av värderingar och beräkningar genomförs, allt för att kunna fastställa om en satsning skall genomföras. Därefter får man eventuellt ta hänsyn till andra intresserade spekulanter och lägga ett bud. Flygplatser eller andelar i flygplatser är inte något som säljs till höger och vänster. Detta innebär att man inom branschen ofta har god kännedom om vilka objekt som finns att utvärdera och ta i beaktning. Detsamma gäller konkurrenterna.

4.2.4 Svårigheter och kritiska faktorer i processen för know-how transfer vid CPH International A/S

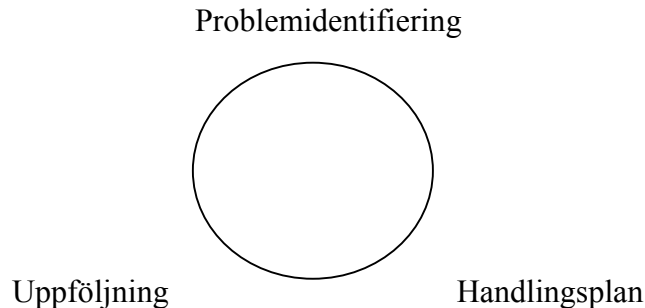
Då det första steget i processen är taget och man genomför ett uppköp tar det mest kritiska momentet vid. Generellt sett uppskattas att en tidsrymd på 100 dagar efter uppköpet är den tid inom vilken man måste försöka att implementera och överföra strategier och know-how på ett effektivt sätt som markerar hur arbetet fortsättningsvis skall se ut. Det handlar alltså om att man måste göra saker rätt från början.

Då det kritiska momentet och den inledande tiden har passerat är avsikten att man ska ha implementerat CPH: s International A/S rutiner och arbetssätt på ett tillfredställande sätt. En av de kritiska faktorerna i processen för know-how transfer är alltså tidsfaktorn, i samspel med sättet man går tillväga på i samarbetet med andra organisationer. De andra organisationerna är uteslutande internationella och samtliga projekt äger rum i utlandet. Detta innebär att man måste samarbeta med andra kulturer. Detta är något som man är väl medveten om och har satt i system då man förbereder medarbetare för deltagande i projekt över landsgränserna.

Man studerar ingående ett visst lands kultur utifrån ett perspektiv som är relevant i affärssammanhang. Detta för att eliminera eventuella missförstånd eller fel som kan begås på grund av att man inte känner till vilka skillnader som finns i sättet att umgås, göra affärer, fungera i grupp i en annorlunda kultur osv. Vi får veta att man inte nödvändigtvis behöver söka sig till andra sidan jordklotet för att stöta på olikheter. Vår respondent menar att ett land som England kan skilja sig i många avseenden när man ska samarbeta och komma överens. Följaktligen får vi klart för oss att det är bättre att gå in i ett projekt med föreställningen att det *faktiskt kan* finnas olikheter och att man bör vara uppmärksam på dessa. Samtidigt måste man i egenskap av representant för CPH International A/S stå för det som är dansk kultur och praxis, på ett tillmötesgående sätt. Detta skapar enligt erfarenhet de bästa förutsättningarna för samarbete över gränser.

En annan faktor som kan vara kritiska är sättet att kommunicera då man överför know-how. Det vill säga, hur man utbildar kunden och hur denne lär. Trots sofistikerad teknologi som gör det möjligt att hålla kontakten över avstånd så spelar det personliga mötet stor roll. Det handlar inte om att varje möte eller samtal måste ske personligen, men framförallt inledningsvis blir den personliga kontakten och kommunikationen ett sätt att etablera förtroende som underlättar i fortsättningen. Endast om man sedan tidigare känner dem man skall samarbeta med går det bra att sköta kontakten helt via e-post, telefoni m.m. menar vår respondent.

Några alldeles specifika exempel på fallgropar eller hinder pekas inte ut. Verksamheten bedrivs på ett sådant sätt att dessa i största möjliga mån undviks genom att man lär av sina erfarenheter. Detta kommer på tal flera gånger och verkar vara en av grundstenarna i know-how transfer hos CPH International A/S. Detta leder oss in på processsynsättet igen. Med hjälp av nedanstående figur beskriver vår respondent hur man arbetar på ett iterativt sätt.



Modell 4. (Sebastian Koks Andreassen, 20060221)

Vi frågar oss hur man kan skapa stabilitet och konceptualisera ett arbetssätt som varierar från gång till gång och inte är en linjär process med en tydlig början och ett slut. Den enkla figuren ovan visar hur man arbetar enligt en iterativ modell. Vi får svaret att detta är en av de huvudsakliga styrkor man har, något man varit noga med att satsa på och utveckla från första början. Allteftersom man genomför en uppföljning så jobbar man på sin *"best practice"* och olika verktyg som krävs för detta.

Vi har nu tittat på know-how transfer inom två olika företag samt studerat det utifrån tillgänglig teori. Först av allt kan vi konstatera att uppfattningen man har som student skiljer sig från den uppfattning våra respondenter har haft beträffande undersökningsområdet vilket inte är så konstigt. Vi har själva inte jobbat med know-how transfer, bara läst om det för att förstå hur det kan fungera. Med denna förförståelse har vi haft för avsikt att utföra intervjuer i två olika företag för att ta reda på hur de arbetar och vad de har för syn på know-how transfer.

Arbetet med know-how transfer har visat sig fungera mycket annorlunda inom de två företagen. Olikheterna som vi efterhand upptäckt har att göra med verksamhetens syfte, tillvägagångssättet vid know-how transfer, vem man samarbetar med och hur detta går till. Vi finner också en hel del gemensamt vad gäller den grundläggande synen på know-how och faktorer som bör tas i beaktning så man sysslar med know-how transfer.

Om man blickar tillbaks på våra inledande frågor så handlar det om att ta reda på varför man satsar på know-how transfer, om det fanns några speciella anledningar och vilka företag som ägnar sig åt detta. Frågor som ser ganska raka och enkla ut hade däremot inte gett lika raka och enkla svar.

5 Kritiska punkter i processen för know-how transfer

5.1 Tillvägagångssätt i processen

När det gäller den inledande fasen i projekten vid Swedavia och CPH International A/S får vi inte några exakta beskrivningar beträffande tillvägagångssätt från våra respondenter. Det vill säga de kan inte beskriva någon speciellt detaljerad modell eller standardprocess från början till slut vilket annars varit intressant. Speciellt eftersom detta var vad vi saknat från teoristudierna. Vi har, utifrån teorin kunnat beskriva processen i mer fragmenterade delar och framförallt de olika sätt genom vilka den kan ske. Vi insåg snart att en viktig aspekt här var jämförelsen av olika kommunikationsmedier, sett i dagsläget och i ett historiskt perspektiv. Vi fann att den personliga kommunikationen anses väldigt viktig och andra kommunikationsformer fungerar mer som komplement till denna. Detta trots att det idag finns så många alternativ till direktkommunikation över långa avstånd. Vi får detta bekräftat i båda intervjuerna även om vi tycker oss se en viss attitydskillnad till modern kommunikationsteknologi hos Swedavia jämfört med CPH International A/S. Litet mer om detta återkommer vi till i nästa avsnitt; svårigheter och kritiska faktorer.

När det gäller det praktiska tillvägagångssättet med know-how transfer nämner vi i avsnitt 3.4 i teorin att processen för know-how transfer kan sägas ha tre agenter eller aktörer. Dess kallar vi för leverantörer (av know-how - teknologi), mäklare (broker) samt mottagare. Det lite lustiga uttrycket know-how mäklare (vår översättning) illustrerar en mellanhand i processen och vi nämnde exempel på vad detta kan vara; handelskammare, handelsmässor, professionella föreningar m.m. Vi nämnde också att know-how mäklare inte alltid finns med i processen utan att leverantörerna kan agera direkt gentemot kunden. På Swedavia verkar man inte direkt anlita någon know-how mäklare. Men mässor nämns faktiskt som ett viktigt medium för att synas och marknadsföra sig själv och detta faller enligt våra definitioner under kategorin know-how mäklare. Hos CPH International A/S ser vi ingen aktör eller agent som man kan benämna know-how mäklare. Man agerar själv direkt gentemot dem man vill samarbeta med.

Så, när det gäller det rent praktiska tillvägagångssättet ser vi ett gemensamt drag hos de två undersökta företagen; personer med den "*rätta kompetensen*" går ut den större organisationen (koncernen) och deltar i dotterbolagets verksamhet under begränsad tid. Både Swedavia och CPH International A/S påpekar man speciellt att det i teorin kan vara vem som helst i organisationen, men oftast är det vissa personer som är aktuella för arbetet med know-how transfer. Dessa används sedan återkommande eftersom de ackumulerar erfarenhet som gör det smidigare inför kommande projekt att snabbt delta och arbeta effektivt. Här verkar det emellertid som om de mest uppenbara likheterna slutar.

I CPH International A/S fall verkar personalens rörlighet ske friktionsfritt och enkelt medan man upplever vissa problem hos Swedavia. Detta på grund av att personalen som går från LFV till dotterbolaget inte helt kan släppa sina ordinarie arbetsuppgifter som de ägnar sig åt på LFV. Detta innebär att man måste vara ekonomisk med tidsutnyttjandet.

Hos Swedavia är man noga med att påpeka att man inte ser sig som konsulter. Detsamma omnämns i vår intervju på CPH International A/S fast med mindre emfas. Det verkar nästan som om man har en litet negativ syn på konsultverksamhet, konsulter kan vara mindre

effektiva, kostsamma och använder mer tid än vad som är nödvändigt för att genomföra ett projekt. Dessutom verkar det finnas en bild av att många konsulter inte följer upp sina projekt tillräckligt bra. Vår respondent på CPH International A/S nämner att man har för avsikt att investera och bidra till en framgångsrikare verksamhet genom tillförsel av know-how hos sina investeringsobjekt. Man är speciellt noga med att poängtera att know-how transfer sker i en långsiktig form.

I teoriavsnittet 3.4 nämner vi utifrån North's (1997) resonemang fyra punkter i processen för know-how transfer:

- Skapande av teknologi
- Spridning
- Erhållande
- Tillämpande

Av dessa fyra punkter finner vi endast att den tredje, erhållande, är av verkligt intresse. Detta därför att det är just detta moment i processen som vi uppfattar som mest kritiskt. Vi går därför inte in på alla fyra punkterna. Vi anser att i detta sammanhang blir det irrelevant och överflödigt att gå igenom samtliga punkter, även om de förvisso har ett samband i texten vi studerat.

Roberts (2000, avsnitt 3.3 i teorin) nämner att know-how transfer sker genom socialisering, utbildning och inläring. Erhållande av know-how kan sägas vara synonym med inläring "training". Detta tar vi även fasta på i intervjusammanhangen, då vi främst är intresserade av att ta reda på hur det rent praktiskt går till när kunden får tillgång till den know-how som man i sin verksamhet säljer. Vi uppfattar det som det mest kritiska skedet i verksamheten för know-how transfer, att kunna förmedla en viss typ av know-how så att kunden får största möjliga nytta av den och därmed valuta för de pengar som investerats i projektet.

5.2 Svårigheter, kritiska faktorer

Vi har i teorin försökt peka på ett kritiskt moment vilket är själva överföringen av know-how från innehavaren till mottagaren. Vi har belyst problematiken genom att ta upp synen på know-how och inläring, skillnader på hur man ser detta i olika kulturer samt informationsteknologins roll när det gäller kommunikation och know-how transfer.

Inom båda organisationer som vi studerat arbetar man uteslutande med kunder i utlandet. Detta tillför en aspekt i arbetet som man måste ta hänsyn till och det är att man har olika syn på know-how och inläring i olika länder och sammanhang. Man arbetar också olika med att erhålla know-how. För att ge ett tydligt exempel tog vi upp skillnaden mellan japanska och europeiska-amerikanska företag (se 3.1). Detta verkar vara det mest "extrema" exemplet på olikheter i synen på know-how och även andra företeelser i företagsvärlden som visat sig aktuella när japanska och europeiska - amerikanska företag skall samarbeta. Avsitt 3.1 i teorin tog vi upp modellen som visar hur så kallad tyst kunskap kan existera och överföras i olika former och förvandlas till explicit kunskap. Tyst kunskap kan i stor utsträckning anses vara synonymt med know-how som vi presenterade i teoriavsnittet var:

- Skicklighet (skill) och förmåga att agera i sociala sammanhang
- Know-how handlar om problemlösning
- All den kunskap och erfarenhet som krävs för att bedriva en viss näringsverksamhet
- Den tekniska och ekonomiska kunskap som behövs för att på ett kronologiskt sätt producera en viss vara, utnyttja en viss maskin eller exploatera en viss uppfinning
- Företagshemlighet eller yrkeshemlighet

När det gäller tyst eller tacit kunskap presenterade vi följande definition: "*kunskap som är intuitiv, icke-verbal och som befinner sig på ett ännu oartikulerat stadium*". Explicit kunskap är å andra sidan: "*specificerad, antingen verbalt eller i textform, dataprogram osv.*".

Vi ville även belysa att erhållandet av kunskap eller know-how blir ett ämne i sig själv som man bör uppmärksamma för att know-how transfer processen skall ske optimalt. Detta har man mycket klart för sig inom båda de organisationer som vi studerat även om man har en något annorlunda syn jämfört med vår som baseras på de studier vi genomfört.

Hur denna medvetenhet såg ut från början vet vi inte exakt då vi inte får några tillfredställande svar på den frågan. Det kan vara möjligt att det ligger en viss prestige i frågan om man begått några misstag som man senare lärt sig av. Liksom i en anställningsintervju väljer man att berätta detaljer som får en att framstå som mänsklig och inte helt perfekt men absolut inte inkompetent. Vi får inga tydliga svar på detta. Däremot förstår vi i båda intervjuerna att man har lärt sig successivt och byggt på kunskapen efter hand så att man har en kunskapsbank och är beredd inför nya situationer. På CPH International A/S får vi även veta att man förbereder sig speciellt genom att studera kultur och olika förhållanden i det land där man skall arbeta. Generellt kan sägas att det man inte kan gardera sig mot pga. bristande erfarenhet får man kompensera genom omfattande förberedelse, studera in sig och göra antaganden om olika scenarion.

Vår respondent på Swedavia nämner exemplet i avsnitt 4.1.4 med kunden i Ghana där arbetstakten är annorlunda. Svenskarna vill jobba intensivt och snabbt och detta går inte riktigt ihop med hur saker sker i Ghana. Båda respondenterna vid Swedavia och CPH International A/S nämner att det är viktigt att vara tillmötesgående, "*ha känslspröten ute*"

och ha en kulturell kännedom för att arbetet skall kunna fungera. I kombination med detta är det samtidigt avgörande att man visar mottagaren - kunden redan från första början hur arbetet bör ske och se till att implementera detta från första början. Man måste visa hur man jobbar och visa mottagaren - kunden att detta är bäst i projektet i fråga. Den inledande perioden i projekten är avgörande för hur resten av arbetet kommer att ta form. Detta illustrerade vår respondent på CPH International A/S med ett tidsschema (se 4.2.3) som visserligen är en förenkling av en komplex process. Men syftet med modellen är att klargöra hur viktig tidsfaktorn är i själva implementerandet av CPH: s International A/S koncept. I Swedavias fall utgjorde scenariot med kunden i Ghana ett utmärkt exempel på samma sak.

Informationsteknologi och olika former för kommunikation har blivit ett angeläget ämne som behandlas i nyare teori, framförallt har vi funnit artiklar i akademiska tidskrifter som tar upp detta. Generellt sätts en stor tilltro till informationsteknologin och möjligheterna till direktkontakt och omedelbar kommunikation tycks oändliga och allt mer sofistikerade. Eftersom fokus på informationsteknologi är så stort får man anta att dess roll inom know-how transfer är relevant att undersöka. Från både Swedavia och CPH International A/S får vi svar som tyder på en viss skepsis mot de fördelar som många vill framhäva med modern informationsteknologi. Båda våra respondenter vill speciellt framhålla att det personliga mötet är mycket viktigt i deras verksamhet. Ziemilski (i: Unesco Press 1981) sätter denna form av know-how transfer överst i sin lista över olika medier vilket borde tyda på att den anses ha hög prioritet. I både äldre liksom nyare studier diskuteras olika former av kommunikation och dess roll i know-how transfer. Flertalet studier pekar på att mänsklig kommunikation som medium för know-how transfer är det mest effektiva sättet. Tar man modernare medier till hjälp bör man vara uppmärksam på dess brister.

På Swedavia verkar det som att den personliga kontakten är viktig hela tiden och man sätter inte lika mycket tilltro till modernare kommunikationsmedel och informationsteknologi. Den variabel som enligt modellen (se 3.1) kallas "*kombinering*" är förmodligen den minst relevanta i processen för know-how transfer.

Vi får intrycket att man på CPH International A/S har lite mer tilltro till informationsteknologi och använder sig av den i större utsträckning jämfört med Swedavia. Vår respondent på CPH International A/S hävdar att det personliga mötet framförallt är mycket viktigt inledningsvis, men att man därefter använder sig av andra kommunikationsmedel där personlig kontakt och kommunikation är nödvändig för överföring av know-how transfer.

En anledning kan vara att det verkar som man på Swedavia arbetar med en mer begränsad och intensiv tidsram och arbetstakt och då satsar man helst på att vara närvarande hela tiden för optimal know-how transfer. En annan anledning kan vara att man på Swedavia oftare arbetar med kunder i länder där användandet av den senaste teknologin inte är så etablerad. Man har dessutom kunder från länder där kulturella faktorer verkar ha större inflyttande än vad de har i arbetet på CPH International A/S. De utmaningar eller svårigheter som detta kan medföra överbyggs förmodligen lättare genom personlig kontakt än via andra kommunikationsmedel.

En slutsats vi kan dra från intervjuerna är utan tvivel att de nya, moderna medlen för kommunikation är överskattade. Att ha tillgång till faciliteterna garanterar inte att de gör kommunikationen effektivare. Vi har å andra sidan bara genomgått två intervjuer. Inom någon annan bransch kan dessutom svaren komma att bli annorlunda. Om vi skall se till litteraturen så är det intressant att konstatera att en av de äldre källorna vi använt oss av vill framhålla att den äldsta och mest rudimentära formen av kunskapsöverföring, personlig kontakt, tycks vara

den som är mest effektiv och vi tycker oss alltså se ett visst medhåll här från våra respondenter.

Tittar man på den japanska forskningen kring know-how och kunskap så finns det även här paralleller som vi kan dra när det gäller överföring och inläring av know-how transfer. I stycke 3.1 har vi med hjälp av en modell förklarat hur inlärningsprocessen fungerar i olika stadier. Första rutan uppe till höger i figuren visar tyst kunskap överförs mellan personer utan att ändra form, dvs. överföringen sker utan att man har kunskapen explicitgjord i form av dokument. Denna forma av know-how transfer eller kunskapsöverföring kallas även för "*socialisering*" enligt den beskrivning som Nonaka (1994) ger av sin figur. Sveiby (1997) beskriver samma fenomen och kallar det för "*tradition*". Han drar parallell till inläringssystemet för att beskriva hur inläringen går till. Vare sig vi använder oss av Nonakas (1994) eller Sveibys (1997) teorier finner vi att det som karaktiserar know-how har mycket gemensamt med tyst kunskap. Våra respondenter talar inte själva i termer om tyst kunskap men vi förstår att det menar detta då de talar om know-how transfer och den relaterade inlärningsprocessen som är svår att dokumentera och överföra utan ett direkt samarbete personer emellan. Det handlar dock inte enbart om know-how's natur utan också om hur man vill ange formen för det fortsatta arbetet.

I teoriavsnittet har vi även diskuterat problematiken kring en eventuell dominansrelation i samband med know-how transfer. Detta anser vi vara ett av möjliga hinder i processen för know-how transfer och något som man måste vara uppmärksam på om man vill nå ett framgångsrikt samarbete. Vårt intryck är att framförallt Swedavia är fokuserade på detta, vår respondent poängterar hur viktigt det är att vara ödmjuk och uppmärksam när man går in i ett nytt samarbete. På CPH International A/S å andra sidan får vi veta att man läser in sig på kultur och seder när detta anses nödvändigt, så att man ska kunna undvika kulturkrockar och andra problem. Man har litet olika ansats, men syftet är detsamma.

5.3 Huvudsakliga skillnader mellan Swedavia och CPH International A/S

Nedan behandlar vi i en översiktlig figur de huvudsakliga skillnader som vi funnit mellan de två organisationernas sätt att arbeta med know-how transfer. Syftet med verksamheten, processen, överföringsformer samt juridisk form är de punkter vi valt att poängtera här.

	CPH International A/S	Swedavia
Syfte	Ökad vinst för koncernen, lönsamt placeringsalternativ	Utv. medarbetarnas kompetens. Sälja och marknadsföra LFV:s know-how.
Processen	Förvärva ägarandelar, därefter genomföra know-how transfer till objektet. Utöva inflytande på styrelsenivå. Know-how transfer ej ensamt ändamål.	Tidsbegränsade samarbeten med kunden, huvudsakligt ändamål know-how transfer.
Överföringsformer	Stor tilltro till moderna kommunikationsmedier. Längre tidsramar.	Litet användande av moderna kommunikationsmedier. Kortare, intensiva tidsramar.
Juridisk form⁷	Liknar mest allians. CPH är dock dominant part i egenskap av att vara uppköpare.	Servicerelation

I följande stycke, 5.4 tar vi upp de gemensamma punkter som vi funnit mellan de två organisationernas verksamhet. Dessa är framförallt tidsfaktorn och de kulturella faktorerna, som vi går in på mer utförligt här.

⁷ Enligt North (1997) s.57

5.4 Gemensamma punkter mellan Swedavia och CPH International A/S

Oberoende av hur Swedavia och CPH International A/S går tillväga med sina projekt så är de båda medvetna om *tidsfaktorn* för att ett projekt skall komma igång och vikten av de *kulturella faktorer* som kan påverka projektet. Här har vi kommit fram till att båda parter har en tidsram de försöker hålla för att komma igång med projektet och risken finns att projektet aldrig kommer till skott om man bortser från de kulturella aspekterna i projektet.

När det gäller de gemensamma punkterna som tidsfaktorn och de kulturella faktorerna som vi har lokaliserat hos Swedavia och CPH International A/S så finns där skillnader men deras utgångspunkt är den samma.

För att visa hur tidsfaktorn och de kulturella faktorerna ser ut hos de båda parterna så har vi radat upp dem separat i punktform.

Tidsfaktorn:

Swedavia:

- Tydlig med hur man jobbar
- Utnyttja tiden till max, på platsen
- Långa intensiva dagar
- Kompromissa
- Situationsanpassning
- Flexibilitet
- Vara tydlig

CPH International A/S:

- Tidsrymd på 100 dagar
- Implementera och överföra strategier
- Marker hur arbetet skall se ut
- Göra saker rätt från början
- Förbereda sina medarbetare i projektet

Kulturella faktorer:

Swedavia:

- Upptäcka eventuella tedanser till kulturkrokar
- Ödmjuk attityd
- Känslspröten ute
- Läsa av omgivningen
- Personligt möte
- Olika kulturer och arbetsätt

CPH International A/S:

- Studera ingående ett lands kultur
- Eliminera eventuella missförstånd
- Kommunikation

Det handlar om svårigheter och kritiska faktorer (jmf avsnitt 4.1.4 och 4.2.4) som påverkar den här processen som dessa två organisationer måste beakta först och främst för att kunna överhuvudtaget överföra sin know-how transfer. Även om deras syfte skiljer sig så måste man vara förbered på det oförutsägbara, vilket vi funnit genom dessa två gemensamma punkter.

6 Diskussion

Vi har försökt ta reda på varför man satsar på know-how transfer och ett uppenbart skäl är naturligtvis ekonomisk vinning. Det var det vi själva först och främst hade i åtanke. Men utöver detta ville vi också veta vilka övriga faktorer som kunde tänkas ligga bakom en sådan satsning. Om man ser tillbaka på teorin så hittade vi här ett flertal anledningar till att man väljer att satsa på know-how transfer. Bland dessa fann vi:

- Att vilja konkurrera på lokala marknader till lokala kostnader, eller motverka importsubstitution (då detta främjar icke-lokal produktion till låga priser)
- Att man vill etablera ett effektivt produktionsnätverk där man kan utnyttja konkurrensfördelarna hos respektive partners
- Att man vill etablera en utländsk tillverkningsenhet som liknar den ursprungliga (North 1997, s.57)

Ovannämnda anledningar till uppstart av en verksamhet baserad på know-how transfer har inte så värst mycket att göra med det vi funnit i våra studier av Swedavia och CPH International A/S. I de två fall vi undersökt så har vi funnit att beslutet att ägna sig åt know-how transfer verkar ha vuxit fram och man har då svårt att svara på varför eller hur det hela började utöver de ganska kortfattade förklaringar våra respondenter presenterat. När arbetet väl är i rullning har man en grund att bygga på och så etableras rutiner och procedurer och så glömmer man bort hur exakt det hela började. När det gäller tillvägagångssätt vid arbetet med know-how transfer så har vi utifrån litteraturen kunnat påpeka att det finns olika former för know-how transfer samt att modern teknologi underlättar samarbete på distans och överföring av know-how. Vi diskuterar i stycke 3.3 olika former för know-how transfer utifrån ett grundläggande perspektiv och fokuserar sedan på know-how transfer genom tre former - genom människor, genom texter och genom audiovisuella medel. I mer moderna sammanhang kan audiovisuella medel innefattas av en rad andra medel också, vilka vi presenterar en lista över ("informationsteknologiska tjänster"). Därefter redovisar vi olika juridiska former för know-how transfer. Utöver dessa former kan kombinationer av desamma vara möjliga. Både Swedavia och CPH International A/S är dotterbolag, förstnämnda Swedavia till Luftfartsverket och CPH A/S. Men, know-how transfer sker inte inom koncernerna utan till externa kunder. I Swedavias fall kan man likna arbetet vid en servicerelation, i CPH International A/S fall påminner formen för arbetet mest som en allians mellan investeringsprojektet där man går samman för att öka värdet för båda parter i processen (se även figuren i 5.3).

Vid intervjuerna fann vi att man arbetar på ett ganska traditionellt sätt och modern kommunikationsteknologi ses som ett komplement men inte helt tillförlitligt. Vi blev inte så överraskade av detta med tanke på vad vi funnit i litteraturen, men vi hade ändå föreställningen att företag idag har ambitionen att använda sig av modern teknologi i största möjliga mån. Förmodligen är det så just när det handlar om know-how, att dess karaktär är speciell och kan inte överföras med framgång utan ett samspel människor emellan, det som Nonaka kallar för socialisering. Detta är följaktligen en av de kritiska faktorerna i processen för know-how transfer. Vi diskuterar det i stycke 3.1 och använder oss här bl.a. av teorin om s.k. tyst kunskap eller tacit knowledge. Tyst kunskap är mycket lik know-how i sin natur: den är svår att dokumentera och därmed svår att överföra. Oftast räcker dokument, manualer och elektronisk kommunikation inte till för att effektivt överföra know-how. Vi hade intresse av att ta reda på om man i de företag vi intervjuat upplevde några svårigheter med just detta och därmed såg socialisering som ett nödvändigt element i processen för know-how transfer.

I problemformuleringen frågar vi oss hur man går tillväga för att samla den know-how som finns inom ett företag och skapa en produkt - tjänst som man kan sälja till kunder. Med teorins hjälp har vi i stycke 3.4 försökt beskriva detta som en process. Vi har tagit hjälp av litteratur där studier bedrivits av framförallt internationell industri, där know-how transfer är vanligt. Enligt den teori vi presenterar har processen för know-how transfer fyra stadier och de två stadierna *erhållande* samt *tillämpande* av know-how har vi fokuserat lite extra på. Vi diskuterar hur erhållande och tillämpande kan innebära att man tillgodogör sig know-how, att få den anpassad till en ny användares behov. "Den erhållna teknologin - kunskapen skall anpassas till lokala behov och förhållanden och nya kunskaper och procedurer ska inlemmas i gängse arbetsrutiner" (se 3.4). Vi kan konstatera att know-how i sig självt egentligen inte har värde förrän den satts i ett sammanhang där den anpassas till användarens behov och därmed blir användbar. Vi tar i detta stycke även upp olika agenter eller aktörer i processen för know-how transfer och det hela förtydligas i en figur. Punkten *erhållande* tar vi upp igen i stycket 3.5 där vi diskuterar kritiska faktorer i processen för know-how transfer. Då leverantör och mottagare av know-how inte sällan har olika förutsättningar blir detta stadium i processen ofta komplicerat. I båda intervjuerna omnämns den här problematiken: leverantör och mottagare befinner sig på olika utvecklingsstadier, man har olika företagskultur, man tillgodogör sig know-how på olika sätt. Här kan vi alltså konstatera att det går att dra paralleller till vad som sagts i teorin.

Om man så jämför med de resultat vi fått från empirin vad gäller processen för know-how transfer så kan vi konstatera att våra intervjupersoner inte kunnat måla upp någon speciellt detaljerad modell av processen inom respektive organisation. Allteftersom uppsatsarbetet fortskred stod det allt mer klart för oss att det fanns tydliga skillnader mellan Swedavia och CPH International A/S som innebar att man inte kan beskriva processen på ett enkelt, standardiserat sätt. På Swedavia finns en tydligare tidsbegränsning och därmed också en mer begränsad grad av samarbete parterna emellan. Det man hos Swedavia ägnar sig åt, vilket vi skulle vilja likna vid "servicerelation" (se 3.3), är en process som har en tydligare början och slut. Vid CPH International A/S spelar inte know-how transfer någon huvudroll utan utgör endast en av de sex punkter som man listar upp som verksamhet inom dotterbolaget (se 4.2.2) Vi har således funnit att know-how transfer kan se ut på mer än ett sätt. Vi har funnit två exempel, hade vi undersökt fler företag kanske vi hade fått ännu fler variationer.

I de två fall vi undersökt så har beslutet att ägna sig åt know-how transfer vuxit fram och man har då svårt att svara på varför eller hur det hela började utöver de ganska kortfattade förklaringar våra respondenter presenterat. När arbetet väl är i rullning har man en grund att bygga på och så etableras rutiner och procedurer och så glömmer man bort hur exakt det hela började. När det gäller tillvägagångssättet vid arbetet med know-how transfer så har vi utifrån litteraturen kunnat påpeka att det finns olika former för know-how transfer samt att modern teknologi underlättar samarbete på distans och överföring av kunskap. Förmodligen är det så just när det handlar om know-how, att dess karaktär är speciell och kan inte överföras med framgång utan ett samspel människor emellan, det som Nonaka kallar socialisering (se 3.1).

Då vi diskuterat hinder och eventuella svårigheter i processen för know-how transfer har diskussionen till stor del kretsat kring medel för know-how transfer eftersom det verkar vara där problemet ligger många gånger. Vi nämnde tidigare att know-how relaterar till hur människor samarbetar för att hantera teknologi, vilket illustrerar människans förhållningssätt till teknologi. Även information ses idag som något som måste hanteras och det är inte alltid lätt. Tvärtom, vet man inte hur man skall gå tillväga så resulterar det i slöseri av tidsresurser och även ekonomiska resurser.

En slutsats vi kan dra är att det mänskliga samspelet alltid behöver optimeras och finslipas och man behöver ha i åtanke att oväntade faktorer måste tas i beaktning vid know-how transfer. Då de båda företag vi studerat arbetar internationellt kommer nya aspekter in såsom olika länders utvecklingsnivå, förmåga att tillgodogöra sig kunskap och skillnader i arbetssätt. Det kan tänkas att även om man inte arbetar med know-how transfer på ett internationellt plan så kan skillnader existera när det gäller den uppfattning människor inom ett företag eller en organisation har beträffande inläring, samarbete och effektiva arbetsmetoder. Man talar ju om företagskultur vilket är något som människor skapar tillsammans på en arbetsplats. Den som har tillgång till värdefull kunskap eller know-how får ett maktövertag som skulle kunna missbrukas, antingen avsiktligt eller oavsiktligt, något som vi tidigare diskuterat i uppsatsen. I ett vidare sammanhang kan den här obalansen innebära att i-länder ligger steget före fattigare länder, då de har råd att investera i forskning och utveckling och därmed kommer att ha tillgång till värdefull know-how som låter dem bibehålla sin fördelaktiga position. Kunder i u-länder som köper know-how kan dessutom uppmanas att investera i mer än de har användning för. En så kallad prestigesituation kan uppstå då kunden inte inser vad man har behov av och uppmanas att genomföra onödiga investeringar. Med detta menar vi att kunden vill visa att man har råd med det senaste och mest sofistikerade fastän man kanske inte har det. Dessutom har man inte bruk för det senaste och mest sofistikerade eftersom man inte nått en tillräcklig utvecklingsnivå för att nyttja investeringarna till sin fulla potential.

Den här problematiken har visat sig mindre relevant i fallet med Swedavia jämfört med CPH International A/S. Tittar man på Swedavias kunder så kan man i högre grad klassificera dem som tillhörande utvecklingsländer (se 4.1). Vi får dock klart för oss i intervjun att man inte försöker sälja mer än kunderna behöver utan anpassar sig till vad de har användning för. Man nämner kommunikationsutrustning, vilket man bistår kunderna med, men för det mesta är denna överflödigt och kommer inte till användning i rätt sammanhang.

CPH International A/S kunder kan inte klassificeras som u-länder, utan snarare länder med relativt starka ekonomier eller under stark tillväxt. Som vi tidigare nämnt finns det dessutom skillnader mellan företagen och deras avsikter vad gäller arbetet med know-how transfer. På CPH International A/S är arbetet av mer långsiktig karaktär då man genomför investeringsprojekt, således finns det ett stort intresse av att styra utvecklingen hos investeringsobjekten. På Swedavia är situationen annorlunda eftersom samarbetet med kunden är tidsbegränsat.

Vi har funnit att svårigheterna och de kritiska faktorerna i processen för know-how transfer är tidsfaktorn och kulturella faktorer. Just att dessa är de gemensamma faktorerna för organisationerna innebär även de är de mest krävande i hela processen. Misslyckas man här så måste man i princip börja om på nytt och kostnaden för att genomföra projektet till sitt slut blir större både ekonomiskt och emotionellt.

Det är just de här två aspekterna som kanske måste belysas mer i litteraturen på ett mer klargörande sätt för tjänsteföretag eftersom tjänster är en färskvara medan produktionsföretagens produkter kan lagras en tid innan man kasserar dem.

7 Reflektioner och förslag till fortsatt forskning

Först och främst har vi föresatt oss att beskriva och tydliggöra bilden av know-how transfer som vi tror kommer att växa i betydelse i företagsvärlden men kräver mer forskningsresultat och uppmärksammande. När det gäller tjänstesektorn så har man börjat uppmärksamma den mer och mer i dagens läge. I fyra år har vi studerat tjänstesektorns ekonomi med en hel del litteratur som baseras på produktionsföretag.

Som vi tidigare nämnt anser vi att det ämne vi valt att behandla i uppsatsen lämpar sig väl för fortsatt forskning. Vi nämner inledningsvis att vi tycker oss se ett gap i den teori vi studerat, en brist på sammanhängande litteratur som förklarar know-how transfer som en hel process på ett enkelt sätt från början till slut. Istället har vi fått läsa olika slags teori, avhandlingar, artiklar och böcker där vi fått fundera och anstränga oss för att se ett samband och därefter presentera detta i uppsatsens teoriavsnitt. Vi har därmed försökt formulera ett kunskapsbidrag som ska motivera den här uppsatsens genomförande.

Vi anser att mer forskning borde kunna genomföras kring know-how transfer där man med en bredare ansats undersöker ett större antal företag - organisationer för att söka efter likheter och olikheter i deras arbete med know-how transfer. Om man då också studerar svårigheter och kritiska faktorer i arbetet kan man eventuellt hitta ett mönster och kanske utarbeta en modell som kan komma till användning för dem som vill veta mer om know-how transfer och arbeta med detta. För att få ett mer nyanserat resultat kan det dessutom vara bra att intervjua respondenter från olika delar av en verksamhet. Man kan få olika svar på samma frågor beroende på vilken funktion respondenten har i organisationen. Vi är medvetna om att vårt empiriska material är begränsat och de svar vi fått i intervjuerna kunde ha blivit annorlunda beroende på vem i organisationen vi valt att intervjua.

Kanske svårigheterna och de kritiska faktorerna i processen för know-how transfer kan förutses och minimeras, så att de företag - organisationer som funderar på att börja ägna sig åt detta har ett verktyg att använda sig av. Vi reagerade framförallt på vad vi fick höra om tillvägagångssättet på CPH International A/S då vi ville veta hur verksamheten startade och fick klart för oss att den mer eller mindre vuxit fram och utvecklats efter hand som nya erfarenheter gjorts. Vi hade med oss föreställningen att man inom större företag hade allting färdigt, någon slags ”mall” innan man ger sig in i nya projekt. Det är här vi tror att ett bredare underlag av forskning kring know-how transfer skulle kunna utgöra ett användbart material för de företag och organisationer som vill satsa på detta.

Vi insåg i efterhand att flera av våra frågor var komplicerade att svara på, eller bättre sagt det kan vara svårt att få uttömmande svar när vi har utarbetat dem utifrån våra teoristudier och respondenterna har inte samma ”förberedelse” i vårt undersökningsämne. Samtidigt som man vill ha spontana, uppriktiga svar i sin intervju behöver man också emellanåt ”guida” respondenten för att få denne att inse vad man är ute efter för slags information. Vi upplevde ändå att vi inte fick huvudet på spiken i alla frågor som vi ställde. Ett exempel var att beskriva hela processen för know-how transfer. Vi hade förhoppningen att få ytterligare klarhet i denna fråga med hjälp av material från intervjuerna. Vi fick visserligen ett par bra illustrationer från vår respondent på CPH International A/S samt ganska kortfattade redogörelser för de huvudsakliga stegen i processen som krävde speciell uppmärksamhet. Det var lättare att tala om kritiska faktorer och svårigheter än att måla upp en hel, komplex process.

Säkert borde man kunna jämföra olika branscher och undersöka om man arbetar olika beroende på branschen. Detta i sig kunde också vara en intressant frågeställning. Vi har funnit mycket teori om kunskap och dess roll inom organisationer och företag, men inte speciellt mycket om know-how.

Kanske är det inte bara forskning i sig som är den bästa approachen utan att dessa tjänsteföretag själva inleder projektarbeten som kan gynna andra inom tjänstesektorn. Processen för know-how transfer kanske kan dokumenteras och därefter jämföras precis som vi har gjort i vår uppsats, genom att belysa skillnader och gemensamma punkter. Även om vi bara fann två gemensamma punkter så är det en början till något nytt. Där kan finnas fler tjänsteföretag som behöver någon gemensam punkt för att på så sätt börja dela med sig av sin know-how transfer.

Man kanske borde observera mer närgående hur Swedavia och CPH International A/S jobbar med sina projekt, precis som man har gjort hos produktionsföretagen. Självklart är vi medvetna om att tyst kunskap är svårare att förmedla på papper men om fler och fler blir bekanta med know-how transfer så kanske företagen satsar på att ge sina medarbetare den tid de behöver för att kunna ta till sig den generella kunskapen som förmedlas mellan medarbetarna inom det egna företaget. Vi skriver i diskussionen att dessa två företag försöker förmedla sin know-how transfer gentemot externa kunder men man kanske skall börja med att lokalisera sin know-how inom sitt eget företag först för att på så sätt få bättre kännedom om hur det faktiskt fungerar inom tjänsteföretag emellan.

Källförteckning

Böcker:

- Charles, D & Howells, J (1992) "Technology transfer in Europe: Public and private networks", London, Belhaven Press.
- Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin & Westrup, Ulrika (2005) "Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter", Ljungbergs tryckeri, Klippan.
- Johansson, Sigurd (1999) "Transfer of Technical Training Know-how. A study of consultancy services in aid practice", Pedagogiska institutionen, Umeå Universitets tryckeri.
- Nonaka, Ikujiro & Hedlund, Gunnar (1999) "Models of knowledge management in the West and Japan", Stockholm School of Economics, Institute of International Business, 0280-1167; 91/9.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka, Takeuchi (1995) "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", New York: Oxford University Press.
- North, Klaus (1997) "Localizing global production. Know-how transfer in international manufacturing", International Labour Office, Geneva.
- Ståhlros, Leif (1986) "Företagshemligheter – know-how", Juristförlaget.
- Sveiby, Karl-Erik (1994) "Towards a knowledge perspective on organisation", Department of business administration, University of Stockholm.
- Unesco Press (1981) "Domination or sharing?", United Nations.

Artiklar:

- Holden, Nigel G., Von Kortzfleisch, Harald F.O. (April-June 2004) "Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think", Knowledge and Process Management, Vol. 11 Number 2 s. 127-136.
- Kudyba, Stephan (2005) "Enhancing the transfer of knowledge resources through effective utilization of labor and technology in a global organization: a case study of Bovis Lend Lease Inc.'s global knowledge transfer system", Knowledge and process management, Vol 12 No 2.
- Roberts, Joanne (2000) "From know-how to show-how? Questioning the role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer", Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 12 No 4.

Elektroniska källor:

- www.cph.dk (060122)
- www.cph.dk/CPH/UK/ABOUT+CPH/International/CPH+International+AS/ (060122)
- www.lfv.se (060122)
- www.sida.se (060404)

Muntliga källor:

- Andreassen Koks, Sebastian (2006-02-21) Assistant Director of Development and Acquisitions vid CPH: s Airports International A/S.
- Larsson, Gunnar (2006-03-27) Verksamhetsansvarig på Swedavia

Bilaga

Frågeformulär – know-how transfer

1. Ni arbetar med know-how transfer.
 - Varför började ni med detta?
 - Vilken eller vilka drivkrafter låg bakom beslutet att börja med denna verksamhet?
 - Vad är huvudsyftet med verksamheten?

Berätta om bakgrunden till det hela.

2. Vad är det exakt för kunskap ni säljer? Vart inom företaget kommer den ifrån?
3. Beskriv hur ni går tillväga organisatoriskt för att frambringa denna kunskap (know-how) Vem är delaktiga, har ni någon standardprocedur? Vilka utmaningar eller problem har detta inneburit?
4. Kan man beskriva olika faser i know-how transfer processen?
5. Är den kunskap/know-how ni säljer unik eller sällsynt? Om inte, vad tror ni att ni har som gör er verksamhet konkurrenskraftig? (T.ex. bra samarbetsförmåga, flexibilitet, erfarenhet...)
6. Vilka faktorer ser ni som kritiska i arbetet med know-how transfer? Har ni stött på några fallgropar eller hinder? (T.ex. kulturella, ekonomiska, sociala, utvecklingsmässiga faktorer. Inom företaget, hos kunden eller någonstans på vägen).
7. Har ni alla resurser och förutsättningar som behövs för att arbeta framgångsrikt med know-how transfer? Om inte, vad kan förbättras?
8. Hur förhåller sig ledningen till detta arbete vid sidan av huvudverksamheten? Förväntningar på verksamheten (ekonomiskt, kunskapsmässigt, m.m.)
9. Finns det för – och nackdelar med know-how transfer?
10. De flesta företag har en uttalad affärsidé. Avviker er know-how transfer aktivitet från denna?
11. Finns det fallgropar och hinder vid know-how transfer som ni stött på? Har ni lärt er av några misstag och använder man sig i så fall av dessa erfarenheter inför kommande projekt?
12. Hur viktigt är det personliga mötet i den här verksamheten? Hur pass mycket tycker ni att man kan förlita sig till informationsteknologi (e-post, videokonferenser osv.) Finns det speciella situationer då personligt möte är oundgängligt för att genomföra ett projekt, eller delar av ett projekt. Kan ni ge exempel?
13. Vad tror ni är viktigast för att know-how transfer skall kunna fungera framgångsrikt?