



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats HT 09

FEKK01

HT 2009

Extern kompetens och rådgivning

- hur ser behoven hos företagen ut? -

Författare:

Ulrika Enlund

Sofia Gunnarsson

Handledare:

Erling Green

Carl-Michael Unger

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Extern kompetens och rådgivning - hur ser behoven hos företagen ut?
- Seminariedatum:** 2010-01-14
- Ämne/Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Ulrika Enlund och Sofia Gunnarsson
- Handledare:** Erling Green och Carl-Michael Unger
- Fem nyckelord:** Rådgivning, extern kompetens, bollplankdialog, intern kompetens, kunskap
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att redogöra för begreppen kompetens och rådgivning samt redogöra för inställningen till och anskaffandet av extern rådgivning för att komplettera och utveckla företaget och dess interna kompetens.
- Metod:** Uppsatsen har sin utgångspunkt ur den grundade teorin. Vi har utfört en kvalitativ studie genom fem semi-strukturerade intervjuer, vilka finns representerade i uppsatsen genom fallstudier.
- Empiri:** Fallstudierna presenterar företagsledares syn på intern och extern kompetens utifrån deras egen och organisationernas situation.
- Resultat:** Studien visar att företagets behov av externa kontakter är starkt kopplat till vilken kompetens företagen håller internt. Omvärldssituation och förändringstryck kan påverka vilken kompetens företagen väljer att rekrytera. Företag har behov av extern kompetens och rådgivning i någon form och det informella nätverket anses vara betydelsefullt. Viktigt när det gäller rådgivning är att det finns ett förtroende parterna emellan. Företagets behov av externa kontakter ökar med tiden och frågornas karaktär förändras i förhållande till företagets utveckling.

Summary in English

- Title:** External competence and advising – the needs in/by the companies
- Seminar date:** 2010-01-14
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)
- Authors:** Ulrika Enlund and Sofia Gunnarsson
- Advisors:** Erling Green and Carl-Michael Unger
- Key words:** Advising, External competence, dialogue partner, internal competence, knowledge
- Purpose:** The purpose is to describe the concepts of advising and competence and to describe the attitude to and acquisition of external advising to complete and develop the company and their internal competence.
- Methodology:** The study has its starting-point in the grounded theory. We have done five semi structured interviews which are represented in the paper by case studies.
- Empirical foundation:** The case studies describe the business manager's answers in the context of their own and their companies' point of view.
- Conclusions:** The study shows that the business' need of external contacts is strongly linked to the skills they are maintaining in-house. The surroundings and pressures of change can affect the choice of skills companies are recruiting. Corporations are in need of external expertise and advice in some form and the informal network is significant. The trust between the parties, when it comes to advising, is important. The companies need of external contacts increases with time and the character of the questions changes accordingly to the organizational development.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsning	3
1.5 Centrala begrepp	3
2. Metod	4
2.1 Studiens förhållningssätt	4
2.2 Uppsatsmetodik	4
2.3 Forskningsansats	5
2.4 Intervjuteknik	6
2.5 Empirisk framställning	7
2.6 Urval	7
2.7 Tillförlitlighet	8
2.8 Källkritik	8
2.9 Datainsamling och typer av data	9
2.9.1 Primärdata	9
2.9.2 Sekundärdata	9
3. Litteraturgenomgång	10
3.1 Intern kompetens	10
3.1.1 Humankapital och strukturkapital	10
3.1.2 Lojalitet	11
3.1.3 Kunskapsarbete	12
3.1.4 Organisationsutveckling	12
3.2 Extern kompetens	13
3.2.1 Konsult	13
3.3 Extern rådgivning	14
3.3.1 Inledning	14
3.3.2 Formella rådgivningskällor	15
3.3.3 Informella rådgivningskällor	17
4. Empiri	18

4.1 Inledning.....	18
4.2 Fallstudier	19
4.2.1 Företag 1.....	19
4.2.2 Företag 2.....	20
4.2.3 Företag 3.....	22
4.2.4 Företag 4.....	23
4.2.5 Företag 5.....	26
5. Analys	31
5.1. Intern kompetens.....	31
5.1.1 Humankapital	31
5.1.2 Stödjande struktur.....	32
5.1.3 Förändringskrav.....	33
5.1.4 Kultur	33
5.2 Befintliga rådgivare och efterfrågad kunskap	34
5.2.1 Konsult.....	34
5.2.2 Det formella nätverket	35
5.2.3 Det informella nätverket	36
5.3 Förändring av behov.....	37
5.3.1 Behov av externa kontakter	37
5.3.2 Förändring i frågorna.....	38
5.4 Ledarskap och personlighet	38
6. Slutsats och förslag till vidare forskning.....	40
6.1 Slutsats	40
6.1.1 Hur ser företagens interna kompetens ut?	40
6.1.2 Vilket behov av externa rådgivare och bollplank har företagen idag?	40
6.1.3 Hur utvecklas företagens frågeställningar och behov av extern rådgivning över tiden?	40
6.1.4 Ledarskap och personlighet	41
6.2 Framtida forskning	41
Referens	42
Bilaga 1	46

1. Inledning

I det inledande avsnittet presenteras bakgrund och problemdiskussion vilket leder fram till uppsatsens problemformulering. Vidare följer presentation av syfte, avgränsningar och centrala begrepp som används i uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Sverige har ett komplext skatte- och företagsklimat med vissa byråkratiska inslag (Svenskt Näringsliv). För den enskilde företagaren är det svårt att besitta all den kompetens som krävs för att hantera detta på ett effektivt sätt. Detta innebär ofta att ett företag är i behov av extern kompetens och rådgivning. (Kubr, 1986)

Konsulttjänster och rådgivning har sin grund i slutet på 1800-talet i det industriella samhället. Pionjärerna var många och hade olika fokus på hur förändringarna skulle ske, men målet var det samma: ägarna av fabrikerna skulle förbättra produktiviteten. Ofta handlade det om effektivisering av resurser och maskiner. (Ibid.)

1914 grundades den kanske första konsultfirman i Chicago och under mellankrigstiden och Andra världskriget ökade managementkonsulttjänsterna mer och mer. Industriernas effektivisering var i fokus och under krigstiden erbjöds hjälp till regeringar och arméer, framförallt i USA. Även efterkrigstiden var en guldgruva för managementkonsulter. Uppbyggnaden av samhället gav många möjligheter till jobb. Under senare delen av 1900-talet började konsultfirmorna utveckla olika specialiteter för många olika typer av klienter, då de såg ett behov och en möjlighet till ytterligare tillväxt. (Ibid.)

Konsultmarknaden har under de senaste decennierna expanderat stort (Brunsson, 2006). Under 1990-talet började de stora amerikanska konsultfirmorna etablera sig i Sverige. De svenska, mindre aktörerna fick stå tillbaka för amerikanerna, som än idag är ledande på den svenska marknaden. (Bäcklund, 2003)

Tidigare forskning har gjort klart att rådgivning är en viktig del av företagsutvecklingen (FSF 2009:2). Det finns olika sorters rådgivning. Det kan röra sig om en renodlad rådgivningstjänst som köps in, råd från kontakter i företagets nätverk och rådgivning som kan fås vid sidan av en annan tjänst företaget betalar för, exempelvis revision. De vanligaste rådgivningskällorna är revisor eller bokföringsbyrå, företagare du känner, vänner, släkt och familj, banker, Skatteverket samt Bolagsverket (FSF 2009:2, Tabell 25).

Det kan vara svårt att avgöra var den bästa rådgivningen finns att få. Kjöllersström (2008) hävdar att revisorn är den bästa rådgivaren då denne har god insikt i företagets verksamhet i och med granskningen.

1.2 Problemformulering

För ett företag kan den interna kompetensen se ut på olika sätt. En del företag satsar mycket resurser på kompetensen och håller den mesta inom företaget, medan andra inte har ett lika stort internt kompetensbehov. Detta leder fram till vår första fråga:

- Hur ser företagens interna kompetens ut?

Den kompetens som finns internt i en organisation är kanske inte alltid tillräcklig då organisationen kommer i kontakt med situationer de inte tidigare ställts inför. Exempelvis är det oftast inte lönsamt för ett mindre företag att ha en egen anställd företagsjurist. Det kan då vara aktuellt att söka kompetens utanför den egna organisationen. Dessa punktsatser kan göra att företaget klarar sig utan att ha en anställd specialist. (Bennett och Robson, 1999) Vår andra fråga lyder:

- Vilket behov av externa rådgivare och bollplank har företagen idag?

Olika studier visar olika resultat i fråga om hur behovet av rådgivning ökar eller minskar för företagen när de växer och utvecklas. Forum för Småföretagsforskning (2009) menar i sin undersökning att efterfrågan på extern rådgivning minskar när företaget utvecklas. Rubensson

och Sjölin (2008) visar ett annat resultat i sin undersökning och påvisar istället ett ökat och förändrat behov av extern hjälp ju mer utvecklat företaget blir. Även frågornas karaktär förändras, menar författarna. Vi är därför intresserade av att få svar på följande fråga:

- Hur utvecklas företagens frågeställningar och behov av extern rådgivning över tiden?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att redogöra för begreppen kompetens och rådgivning

samt

Redogöra för inställningen till och anskaffandet av extern rådgivning för att komplettera och utveckla företaget och dess interna kompetens.

1.4 Avgränsning

Studien avgränsas till att återge de valda respondenternas syn på sitt företags situation och dess behov av dialog med externa parter i syfte att utveckla sina verksamheter. På grund av uppsatsens omfattning och begränsad tidsram har vi begränsat oss till att utföra fem intervjuer.

1.5 Centrala begrepp

Kompetens: Den kunskap, utbildning och/eller erfarenhet som krävs i företaget för fortsatt verksamhet.

Rådgivning: Att ge råd i frågor som rör företagets verksamhet, det kan vara ekonomiskt, såsom redovisning, finansiering, skattefrågor eller exempelvis branschmässiga råd.

Bollplank: Att kunna diskutera och reflektera kring motpartens tankar och problem. (NE)

2. Metod

I detta avsnitt presenteras vårt vetenskapliga metodval för hur vi ämnar behandla ämnet. Vi redogör för insamling och framställning av vår empiri samt vårt urval av respondenter.

2.1 Studiens förhållningssätt

Det finns två typer av kunskapsteoretiska metoder, det positivistiska angreppssättet och det hermeneutiska (Bryman och Bell 2007).

Det positivistiska synsättet härleds ofta till den kvantitativa undersökningsmetoden (Patel och Davidsson, 1987). Positivismen innebär att forskaren utifrån befintlig teori utformar hypoteser som sedan testas gång på gång mot den empiri som samlas in. Ett viktigt mål är att finna generaliserbara samband. (Lundahl och Skärvad, 2008)

Den hermeneutiska metoden utgår från ett förståelseperspektiv där grunden ligger i att förstå det empiriska materialet utifrån objektets synsätt (Bryman och Bell, 2007; Lundahl och Skärvad, 2009). Hermeneutiken har ofta kopplats till den kvalitativa forskningsmetoden och undersökaren samlar empiriskt material genom bland annat observationer och intervjuer som sedan tolkas. Undersökaren måste sätta sig in i undersökningsobjektets sociala och historiska kontext och utifrån detta tolka och analysera vad som framkommer i undersökningsmaterialet. (Patel och Davidsson, 1987)

I vår uppsats har vi valt ett hermeneutiskt angreppssätt. Vi vill försöka tolka och förstå vilka behov av extern kompetens och rådgivning som finns hos de olika respondenterna och även varför dessa finns.

2.2 Uppsatsmetodik

För att relatera teori och empiri till varandra finns det tre olika angreppssätt; deduktion, vilket ofta förknippas med ett kvantitativt angreppssätt, samt induktion och grundad teori, vilka gärna kopplas samman med kvalitativa undersökningar (Lundahl och Skärvad, 2009).

Deduktion innebär att forskaren utifrån redan befintlig teori utformar ett antal hypoteser som sedan prövas mot de data som samlas in. Ofta handlar det om kvalitativ data, så som enkäter. Hypoteserna testas till dess att de kan verifieras eller falsifieras. Detta är ett naturvetenskapligt angreppssätt. (Bryman och Bell, 2007; Lundahl och Skärvad, 2009)

Induktion är ett angreppssätt där forskaren utifrån de empiriska data som inhämtats försöker utkristallisera olika teorier och slutsatser. Om forskaren stöter på ett fall där informationen inte stämmer överens med de hypoteser som erhållits från tidigare undersökningar, får forskaren antingen göra en ytterligare ny intervju eller omdefiniera eller omformulera sina hypoteser så att det som är avvikande kan uteslutas. Därefter fortsätter datainsamlingen tills inga nya avvikelser uppkommer. (Bryman och Bell, 2007)

Det tredje angreppssättet kallas grundad teori vilket är ett induktivt arbetsätt som bygger på att teorier tas fram med utgångspunkt från empiriska observationer (Lundahl och Skärvad, 2009). Data samlas in från exempelvis intervjuer och dessa ska sedan analyseras på ett systematiskt sätt (Bryman och Bell, 2007). Det innebär att forskaren kategoriserar, kodar och tar fram generella begrepp och egenskaper, vilket genomförs kontinuerligt och växelvis med datainsamling och teoriutveckling (Lundahl och Skärvad, 2009). Målet är, precis som i det induktiva angreppssättet, att ta fram en teori, men också att utveckla en förståelse med hjälp av de begrepp som uppkommer i analysen (Bryman och Bell, 2007; Lundahl och Skärvad, 2009).

Vi har valt den grundade teorin då vi vill se om det finns något mönster i de fall vi beskrivit och på så sätt kunna dra slutsatser som till viss del kan ses som en generalisering. Vi vill också utveckla vår egen förståelse kring ämnet.

2.3 Forskningsansats

Det finns två förhållningssätt att bedriva forskning på: genom kvantitativa och kvalitativa studier. Den kvantitativa forskningen bygger på att skapa underlag för en hög validitet och

reliabilitet i materialet. Detta uppnås genom strukturerade undersökningar där forskaren styr fokus genom exempelvis enkäter och standardiserade intervjuer. (Bryman och Bell, 2007)

Den kvalitativa analysen har sitt ursprung i en hermeneutisk tradition (Patel och Tebelius, 1987). Den fokuserar på intervjupersonernas egna uppfattningar kring valda frågor (Bryman och Bell, 2007). Syftet är att utforska och beskriva förhållanden personer befinner sig i så som de själva upplever det. Konkreta fenomen som yttrar sig i faktiska situationer kopplade till bestämda personer studeras. (Patel och Tebelius, 1987)

Uttalanden som kommer ur en intervju kan tas för vad de utger sig för att vara eller så kan en djupare mening sökas, som kanske är dold för intervjuobjektet. Analysen av den kvalitativa undersökningen kan således ske genom två olika perspektiv. Det ena perspektivet ligger nära intervjupersonernas egna förklaringar och uppfattningar. Genom det andra perspektivet söks det underförstådda eller omedvetna. (Ibid.)

Vi har valt att utföra en kvalitativ studie då vi anser det ger oss möjlighet till en djupare förståelse för vårt ämnesval och att det passar vår problemformulering bäst. Vi presenterar analysen utifrån respondenternas egna förklaringar.

2.4 Intervjuteknik

Det finns främst två alternativa intervjumetoder vilka benämns *ostrukturerade* intervjuer och *semi-strukturerade* intervjuer. Den ostrukturerade intervjun tar formen av en ”icke-strukturerad” intervju där intervjuaren utgår från ett visst antal teman. Intervjun kan byggas kring att intervjuaren endast inleder med en fråga och sen följer upp med följdfrågor vid behov. (Bryman och Bell, 2007)

Den semi-strukturerade intervjun utgår ofta från en *intervjuguide* som består av ett antal frågor. Intervjuaren har frihet i att ställa frågorna i den ordning som anses passa vid respektive intervjutillfälle. (Bryman och Bell, 2007) Graden av strukturering ger intervjupersonen olika möjlighet till svarsutrymme. Den helt strukturerade intervjun lämnar ett smalare utrymme för

intervjupersonen att formulera svar och frågorna ställs alltid på samma sätt och i samma ordningsföljd. I den ostrukturerade intervjun ges ett maximalt utrymme för respondentens svar. Under den semistrukturerade intervjun har intervjuaren möjlighet att säkerställa att alla önskade aspekter tas upp med intervjupersonen, genom stödet i frågeschemat. Samtidigt kan ett större utrymme ges till respondenten. (Patel och Tebelius, 1987)

Vi har utfört semi-strukturerade intervjuer. Vi valde att låta frågorna växa ur samtalet med intervjupersonerna istället för att själva styra i vilken ordning frågorna skulle diskuteras. Vissa frågor blev därigenom inte alltid ställda då respondenterna redan besvarat dem. Även frågor som inte fanns med i intervjuguiden ställdes genom följdfrågor som anknöt till det intervjupersonen berättat om. Intervjupersonerna fick vid inbokningen av intervju ta del av en kortfattad version av frågorna vi önskade ställa vid intervjutillfället.

2.5 Empirisk framställning

En fallstudie innebär att noggrant och detaljerat beskriva ett eller ett fåtal specifika fall (Bryman och Bell, 2007; Lundahl och Skärvad, 2009). Det är vanligt att fallstudiemetoden kopplas samman med ett kvalitativt forskningssätt, men den är också tillämpbar när en kvantitativ metod använts. En fördel med att använda fallstudier vid analys av data är att det är lättare att utnyttja flera angreppssätt och inte bli låst till bara ett. Det är dock viktigt att påpeka att forskarens mål är att beskriva ett specifikt fall ingående och belysa de unika företeelser som finns i just detta. (Bryman och Bell, 2007) Målen med en fallstudie är bland andra att utveckla och pröva teorier samt exemplifiera och illustrera (Lundahl och Skärvad, 2009).

2.6 Urval

Vi har utfört fem intervjuer med företag belägna i Lund och Malmöområdet. Företagen vi skickat intervjufrågan till har funnits på marknaden mellan 10 och 50 år. De har för räkenskapsåret 2008 en redovisad omsättning mellan ca 50 och 250 MSEK och antal anställda

mellan ca 20 och 80 personer. Förfrågningarna för intervju skickades till personer i bolagens ledning.

2.7 Tillförlitlighet

Vid forskning är det av vikt att undersökningen undersöker det som avses, det vill säga ger en god validitet. Undersökningen behöver även göras på ett tillförlitligt sätt, vilket möjliggör att en god reliabilitet kan uppnås. Dessa begrepp står i nära relation till varandra. (Patel och Davidson, 2003)

Validitet i en mätning kan definieras som frånvaro av systematiska mätfel. Intervjuundersökningen får en god inre validitet om den mäter vad den avser att mäta. Materialet som insamlats vid intervjutillfället kan sedan överensstämma mer eller mindre bra med hur verkligheten egentligen ser ut, där en god överensstämmelse ger en god yttre validitet. (Lundahl och Skärvad, 2009)

Vid en kvalitativ undersökning är det inte helt enkelt att definiera om en god validitet och reliabilitet uppnås. Speciellt då antalet intervjuer är så pass begränsat som i vårt fall. Vi anser dock att de intervjuer som utförts visar på en relativt överensstämmande bild av hur företagsledarna ser på organisationerna och dess behov av externa kontakter. Vi tror därmed att ytterligare intervjuer skulle ha visat en liknande bild som den vi redan fått. Under intervjutillfällena har vi också fått bekräftat att frågorna mottagits av respondenterna så som vi menat och respondenterna har varit mycket kunniga inom området, vilket kan anses stärka vår validitet.

2.8 Källkritik

Vi har i huvudsak valt att bygga vår litteraturred på publicerade vetenskapliga artiklar, därmed hålls trovärdigheten hög. Vi är medvetna om och har tagit i beaktande att delar av den litteratur och de artiklar som ligger till grund för vår studie kan vara framtagna i ett annat

syfte än vårt. Flertalet har en inriktning mot revision, men vi anser ändå att de är av relevans för vår uppsats då rådgivning är ett allmänt begrepp.

En del av de undersökningar vi tagit del av har utförts i Storbritannien, men vi anser att de är applicerbara på vår referensram då de behandlar små och medelstora företag. Den universitetsuppsats vi hänvisat till i vår uppsats anser vi vara relevant för oss då de behandlar både rådgivning och revision. Vi har i vår uppsats och empiri även ställt frågan hur revisorn fungerar som rådgivare för företagen, vilket den aktuella uppsatsen också behandlar.

Vår empiriska studie är baserad på ett antal intervjuer med personer i direkt ledning i företagen. De är således väl insatta i företagets verksamhet. Vi är dock medvetna om att situation och andra omständigheter kan ha påverkat respondentens svar och därför har vi valt att inte tolka in mer i svaren än vad som framkommit under intervjuerna.

2.9 Datainsamling och typer av data

2.9.1 Primärdata

Den primärdata vi använder oss av i vår uppsats är den vi själva samlat in genom våra intervjuer. Data har sedan sammanställts i fem olika fallbeskrivningar. Dessa kommer tillsammans med problemformuleringen ligga till grund för vår analys och diskussion.

2.9.2 Sekundärdata

Sekundärdatan vi använder oss av är hämtad från tidigare forskning i form artiklar, uppsatser och böcker sammanställda av forskare. Vi har använt oss av sökmotorn Google, Lunds Universitets Biblioteksdatabas Lovisa, Lunds Universitets artikeldatabas Elin, databasen Uppsatser.se, Helsingborgs biblioteksdatabas samt andra författares källförteckningar för att finna vår litteratur. Sökord på Internet har varit rådgivning, konsult, bollplank, revision, kompetens och deras engelska motsvarigheter. Information om företagen vi besökt har vi hittat via de studerade bolagens årsredovisning.

3. Litteraturgenomgång

Avsnittet introducerar begrepp som kommer att användas i senare kapitel. Vi ämnar också förklara innebörden samt bygga upp en förståelse runt uppsatsens huvudämne. Nedan beskrivs faktorer så som organisationens uppbyggnad, verksamhetens karaktär samt olika slag av externa kontakter.

3.1 Intern kompetens

Organisationer har olika behov av kompetens samt olika fördelning i fråga om var kompetensen finns och hur den är bunden till organisationen. Resurserna prioriteras olika, exempelvis kan fokus ligga på att rekrytera de bästa och mest begåvade, med de kostnader det medför, eller nöja sig med personer som är tillräckligt bra och sen satsa större resurser på att skapa optimala system och rutiner. Företagen kan också välja att gå en mellanväg beroende på vad organisationen och dess uppgifter kräver. (Morgan, 1999)

3.1.1 Humankapital och strukturkapital

Ett företags sammanlagda kompetens kan beskrivas som företags intellektuella kapital. Det intellektuella kapitalet kan beskrivas som summan av humankapitalet och strukturkapitalet i organisationen. (Ax, Johansson och Kullvén, 2009)

Humankapital är den kunskap, förmåga, motivation och erfarenhet som företags medarbetare besitter (Ibid.). Det innefattar även samverkan, kompetens och arbetsvilja. För att ett företag ska utvecklas krävs investeringar i humankapitalet. Det är dock viktigt att inte bara se till att kvantiteten är hög, utan även att öka kvaliteten på och utveckla det befintliga humankapitalet. (Hultkrantz och Tson Söderström (red.) 2007)

Den största delen av det humankapital en individ fås genom utvecklings- och utbildningsmöjligheter både på arbetsplatsen och i skolan (Borjas, 2008). Andra saker som påverkar kvaliteten på humankapitalet är lönebildning, skatter och arbetsorganisationen i företaget (Hultkrantz och Tson Söderström (red) 2007).

Strukturkapital kan beskrivas som det som är kvar på arbetsplatsen när personalen har gått hem. Det är den struktur som företaget har för att stötta arbetet i företaget. Databaser, mjuk- och hårdvara, varumärken, kundregister, patent, kundrelationer och organisationsstruktur är alla exempel på strukturkapital. Till skillnad från humankapitalet kan strukturkapitalet ägas av företaget. (Ax, Johansson och Kullvén, 2009)

Ett välutvecklat strukturkapital har företaget fullständig kontroll över till skillnad från humankapitalet, som består av personer, som kan välja att lämna organisationen. Strukturkapitalet kan ha flera syften för organisationen, bland annat tillhandahålla ett lager av kunskap som kan överföras till individer i organisationen. Strukturkapitalet underlättar även flödet av information inom organisationen. (Stewart, 1999)

Eftersom humankapitalet innehas av organisationens individer kan detta behöva omvandlas för att bindas som en del av verksamhetens kärnkompetens. Viss kunskap kan bindas till organisationen via patent och licenser. Verksamheten blir mindre sårbar då humankapitalet kan omvandlas till strukturkapital. Då behålls kunskapen i organisationen trots att individer slutar. (Johansson och Skog, 2001)

3.1.2 Lojalitet

Lojalitet innebär att en arbetstagare har vissa förpliktelser gentemot arbetsgivaren. Det kan handla om att inte konkurrera med arbetsgivaren, inte avslöja företagshemlig information eller att bedriva bisysslor som kan inverka på ett negativt sett på arbetet. Det kan även handla om att vara villig att dela med sig av kunskap i frågor och underrätta arbetsgivaren om aspekter som arbetstagaren vet att företaget skulle vara i behov av att veta om. (Bra böckers lexikon, 2001)

För många kunskapsföretag är det av stor vikt att personalen känner lojalitet mot företaget och vikt läggs på personalens kvalitet och motivation. Det är angeläget att motivationen och kompetensen utvecklas och utnyttjas. Viktigt när det gäller humankapitalet är att rekrytera och behålla personal med högsta möjliga kvalifikationer, givet arten av uppgifter. Vidare är det av betydelse att utforma arbetsorganisationen och en stödjande organisationskultur och skapa en

stark identifikation med organisationen. Personalen ska se organisationen som det centrala och att det styr hur personerna tänker och handlar (Morgan, 1999).

3.1.3 Kunskapsarbete

För att styra humankapitalet kan företaget göra en avvägning mellan tre strategier – Begåvade människor, Starka system och Stödjande kulturer. Begåvningsstrategin kräver mycket resurser vid rekrytering, urval och behållande av personerna genom höga ersättningar. Starka system kräver anpassningsbara människor och stora resurser läggs till tekniska system. Kulturstrategin kräver en mycket selektiv rekrytering där personlighet och värderingar betyder nästan lika mycket som kompetens och där resurser krävs till kollektiva aktiviteter för att stärka kulturen. Även om tonvikten kan skifta betydande har de flesta kunskapsföretag en god balans mellan de tre strategiska ställningstagandena för att skapa och bibehålla lojalitet hos humankapitalet. (Morgan, 1999)

3.1.4 Organisationsutveckling

Organisationers förmåga att förändras och utveckla nya kunskaper beskrivs ibland som nyckeln till framgång. De är öppna system som måste balansera interna behov och samtidigt anpassa sig till förändringar i omgivningen. Det bästa sättet att organisera är beroende dels av hur verksamheten i sig ser ut men också beroende på miljön verksamheten befinner sig i. (Morgan, 1999)

Hur stor risken är att företagets omgivning förändras har en stor påverkan på kraven på flexibilitet i organisationen. Händelser i omgivningen kan skapa nya möjligheter eller tvinga organisationen att förändras och utvecklas. Något som också kan påverka verksamheten är aspekter som exempelvis ekonomiska, juridiska, politiska, sociala och marknadsmässiga betingelser rörande branschen. (Ibid.)

Det krävs att organisationer intar strategiska ståndpunkter. Ett val är att låta organisationen reagera på förändringar efter att de uppkommit. Ett annat val är att försöka leda förändringar genom att ha ett innovativt och proaktivt förhållningssätt. En ”icke-strategi” kan också anses

vara en strategi. Företag ställs regelbundet inför valet om och hur analys och utvärdering av organisationen och dess omgivning bör utföras för att identifiera möjligheter och hot. (Ibid.)

3.2 Extern kompetens

Det finns flera olika anledningar till varför extern kompetens efterfrågas av företaget. Ofta är det så att den interna kompetensen inte riktigt räcker till. Det handlar då mest om specialkompetens i form av kunskap eller någon teknik som saknas internt. Andra fall kan vara då ett företag har svårt att själva utveckla sin organisation. Då kan en extern kompetens köpas in för att hjälpa företaget organisatoriskt, snarare än med specifika frågor. Extern kompetens kan också kallas in för att få en annan synvinkel på ett projekt. Personalen inom en organisation kan vara allt för påverkade av det interna för att inte själva kunna se problem och möjligheter som kan uppstå. (Kubr (red.), 1986)

3.2.1 Konsult

Extern kompetens i form av en konsult är en någon som tillhandahåller hjälp för att utveckla eller förändra en situation eller ett företag. Det kan handla om praktiska råd och ofta är konsulten expert inom just det området som behöver utvecklas. (Ibid.)

Konsultens roll är att ge mervärde åt klienten. Det handlar inte bara om att ”bota en sjukdom” och komma med ett färdigt paket, utan konsulten måste få klienten att förstå problemet, vad som behövs göras samt hur det ska lösas. Klienten måste också lära sig något under processens gång för att mer effektivt kunna lösa liknande frågeställningar i framtiden. (Kakabadse och Louchart, 2006)

Relationen mellan konsulten och klienten är en viktig del i processen. En tvåvägsrelation där både konsult och klient är insatta i problemet ger en bättre process och ett bättre resultat än en där bara konsulten försöker lösa problemet. Det kan vara så att konsulten inte har kontroll över alla vinklar i problemet och det är klientens uppgift att försöka förklara problemet. Konsulten har också som roll att tillhandahålla kunskap under processens gång, detta för att klienten inte ska behöva ny konsulthjälp gång på gång med samma problem. (Ibid.)

3.3 Extern rådgivning

3.3.1 Inledning

En viktig del av ett företags utveckling är tillgång till extern rådgivning (FSF 2009:2). Huvudmotivet till att använda rådgivning är för att söka specialistkunskap. Denna kunskap söks för att fylla interna kunskapsluckor på företaget samt att få hjälp att lösa specifika problem. (Bennett och Robson, 2005) Den kunskap som flest företag söker extern rådgivning för att få hjälp med är frågor som rör redovisning, skatter samt branschspecifika frågor (FSF 2009:2).

Behovet av rådgivning är olika beroende på i vilket stadium i livscykeln företaget befinner sig i. Rubensson och Sjölin (2008) beskriver tre olika stadier: start-, tillväxt- och mognadsstadiet. I alla stadier finns behov av rådgivning i form av ekonomisk kunskap, finansiell planering och bokföring. När företaget lämnar startstadiet och träder in i tillväxtstadiet ökar behovet av kunskap inom framförallt skattefrågor. Slutligen inträder mognadsstadiet, där behovet av råd vad gäller investeringar tenderar att öka. (Rubensson och Sjölin, 2008)

Även Bennett och Robson (1999) visar i sin undersökning gjord på brittiska företag att behovet av rådgivning hela tiden ökar, ju äldre företaget blir. En undersökning gjord i Sverige påvisar dock att rådgivningsbehovet sjunker takt med att företaget blir äldre. Ju längre ett företag är i gång desto mindre behov av extern rådgivning finns, vilket, enligt författarna, beror på att företaget successivt utvecklar den interna kompetensen. (FSF 2009:2)

För att rådgivning ska fungera optimalt krävs en personlig relation som är byggd på förtroende (Bennett och Robson 2005; Rubensson och Sjölin, 2008). Bennett och Robsons (2005) undersökning visar att de externa parterna som utnyttjades mest för frågor om företaget är vänner och släkt, revisorer samt advokater. Även Forum för Småföretagsforskning (2009) nämner revisorer och vänner som främsta källa, men också banker, andra företagare samt Skatteverket är vanliga. Revisorn har ofta ett högt förtroende, vilket också genererar bra samarbete (Rubensson och Sjölin, 2008).

3.3.2 Formella rådgivningskällor

Med formell rådgivning menar vi rådgivning som går att få genom exempelvis en revisor eller jurist vilka kanske redan andra tjänster köps ifrån. Det kan också röra sig om rådgivning från instanser som Skatteverket eller en bank.

3.3.2.1 Revisor

En revisor har som yrkesuppgift att granska ett företags räkenskaper och ledningens förvaltning. Vid sidan av den granskande rollen har revisorn också en roll som rådgivare och bollplank. Revisorerna kan ge företaget hjälp att identifiera problem och lösa dem, dock får revisorn inte vara med och ta några beslut. (Far Förlag, 2006) Eftersom revisorerna ofta har långa relationer med sina kunder är det naturligt att många frågor ställs och revisorn får en rådgivande roll (Svanström, 2008).

Enligt Svanström (2008) anses det vara en fördel att revisorn även anlitas som rådgivare. Revisorn ställer i samband med granskningen av bolaget en rad frågor om exempelvis rutiner, kunder, personal och risker, vilket leder till att de är bra insatta i bolagets verksamhet. Kjällerström (2008) menar att i och med detta kan revisorn även upptäcka de eventuella problem och brister som finns, och då även ge råd om både förbättrade rutiner, kostnadskontroll och IT-säkerhet bland mycket annat.

De flesta stora revisionsbyråerna erbjuder vid sidan om ren revision även rådgivning av olika slag, till exempel finansiell rådgivning, skatterådgivning och råd inom ekonomistyrning (Far Förlag, 2006). Härvid kan slutsatsen dras att det kan vara så att om revisorn personligen inte kan svaret på en viss fråga på rak arm kan denne söka kompetens hos någon av sina medarbetare på firman. Dock kan frågan om revisorns oberoende väckas när denne både granskar och ger rådgivning till samma företag. Om rådgivning lämnas i en fråga som rör revisionsuppdraget ska revisorn avsäga sig uppdraget, enligt analysmodellen (21 § Revisorslag 2001:883). Detta "hot" kallas vanligtvis självgranskningshotet. Detta gäller inte råd som lämnas gällande frågor som rör redovisningsmässiga fel. (Far Förlag, 2006)

3.3.2.2 Bank

Banker är en viktig del av företagets rådgivningsresurser (FSF 2009:2). Enligt några av de större bankernas hemsidor erbjuds finansieringslösningar och placeringsråd. Det kan till exempel handla om fondplacering, aktiesparande, kontospargande eller kapitalförsäkringar. Annat som erbjuds är råd om ägarförändringar och hjälp vid utlandsaffärer.

Företagsrådgivning är ett komplicerat kapitel då skattefrågor och olika risker inom företagandet, som fluktuerande konjunkturer och marknader ställer höga krav på rådgivaren. Det är viktigt för rådgivaren att ha kännedom om företagets organisation och marknad för att kunna ge rätt rådgivning efter de behov och önskemål som finns hos ägare och företagsledning. Att ha kunskap om ekonomistyrning, skatter, finansiering och företagsledning ses som en förutsättning för bra rådgivning. (Selin, 1994)

Placeringsrådgivning får större och större betydelse för företaget ju längre i utvecklingen det befinner sig (Rubensson och Sjölin, 2008). Företag som lämnat start- och tillväxtfasen har ofta större kapital att röra sig med, och kanske även en del överskottskapital. Det kan då vara av vikt att placera dem på ett bra sätt, vilket undersökningar visar att dessa företag också gör. (Rubensson och Sjölin, 2008) För att som företagsrådgivare på en bank få ge råd om placering i värdepapper av olika slag, krävs att den anställde har gått en kortare utbildning. Denna ger en certifiering som företagsrådgivare och det blir också en kvalitetssäkring på de råd som ges. (Swedsec)

3.3.2.3 Skatteverket

I Sverige har vi en omfattande skattelagstiftning och det är ofta svårt för företagaren att vara uppdaterad på alla de lagar och bestämmelser som gäller exempelvis moms (Svenskt Näringsliv). Dessutom ändras regler och nya tillkommer varje år. Enligt Forum för Småföretagande (2009) är Skatteverket en av de vanligaste källorna till rådgivning och som ett organ dit företagaren kan vända sig till för information om regler och förordningar som företagaren ska följa.

3.3.3 Informella rådgivningskällor

De råd företagaren får från till exempel vänner, familj och andra företagare, det vill säga människor i det privata nätverket, är vad vi kallar informell rådgivning. Det handlar här inte om någon särskild instans eller konsult som hyrs in för ett specifikt ändamål.

3.3.3.1 Nätverk

Ett nätverk kan definieras som ett system av relationer mellan t.ex. individer eller organisationer. För företaget har nätverket flertalet viktiga funktioner. Det kan utnyttjas som bollplank och socialt stöd i olika frågor och situationer, som rådgivare när svårhanterbara eller nya händelser dyker upp och som källa till kunskap, både teknisk och om marknaden i stort. (Landström och Löwegren (red.), 2009)

Förtroende för de olika parterna i nätverket är viktigt för företaget (Bruzelius och Skärvad, 2004). Alvesson och Sveningsson (2007) menar att de relationer som finns mellan parterna i ett nätverk är själva byggstenarna. De personliga relationer och förtroenden som uppstår mellan företagen i nätverket benämns socialt kapital och den kunskap och de erfarenheter som utbyts kallas ofta humankapital (Landström och Löwegren (red.), 2009).

I ett nätverk kan flera olika parter ingå, exempelvis kunder, släkt, vänner och andra företagare. Kunderna ses för många företag som den viktigaste intressenten. Om företaget inte hade haft några kunder hade det förmodligen varit omöjligt för det att fortleva. (Bruzelius och Skärvad, 2004).

Företagare och personer som sitter med kunskap inom samma affärsområde som det egna kan även de vara viktiga nätverkskontakter, likaså släkt och vänner. Dessa kan ses som viktiga källor för företagaren då behov av extern rådgivning i formell mening (dvs. revisor, Skatteverk etc.) eventuellt inte behövs i lika stor utsträckning. Företagare med väl uppbyggda nätverk och utvecklade kontakter får således en större del av sina rådgivningsbehov uppfyllda via dessa. Företagare med färre nätverkskontakter har visats ha ett större behov av ”formell” extern rådgivning. (FSF 2009:2)

4. Empiri

I empirin presenteras våra respondenters svar. Varje intervju presenteras i form av en fallbeskrivning som inleds med en kort presentation av företagets situation. Vidare återges företagsledarens beskrivning av dess interna kompetensbehov, behov av externa kontakter och hur de externa kontakterna utvecklas över tiden. Våra intervjufrågor finns bifogade till uppsatsen i Bilaga 1.

4.1 Inledning

Fallstudierna har som syfte att beskriva den frågeställning vi har uttryckt i vår problemformulering och vårt syfte. De ska således klargöra vad företag kan ha för behov av intern och extern kompetens, samt hur utnyttjandet av den externa kompetensen ser ut. I fallen beskrivs inledningsvis företagets bakgrund, sysselsättning och bransch vilket åtföljs av en kort presentation av intervjuobjekten. Därefter redogör vi för hur det ser ut på de olika företagen vad gäller intern och extern kompetens samt rådgivning utifrån intervjuobjektets synvinkel.

Vi har framställt en intervjuguide utformad genom ca 30 frågor rörande intern kompetens, behov av extern kompetens i form av konsulter, rådgivare och bollplank och vad för kompetens som eftersöks. Vi har inte själva haft möjlighet att styra det precisa valet av vilken person vi fått möjlighet att intervjua i varje företag utan vi har delvis varit tvungna att anpassa oss efter vem som erbjudit sig att ställa upp. Dock har vi varit noga med att intervjuobjektet ska vara medveten om hur konsultinköp och rådgivnings- och bollplankssituationen ser ut i företaget.

Våra utgångspunkter för fallbeskrivningarna är;

1. Hur företagets interna kompetensbehov ser ut,
2. Vilken kunskap företagen har behov av och efterfrågar hos externa parter,
3. Vilka rådgivare och bollplank företagen har idag samt
4. Hur behoven och frågorna förändrats över tid.

4.2 Fallstudier

4.2.1 Företag 1

Verksamheten har funnits på marknaden drygt 40 år och är väletablerat inom hotell- och restaurangbranschen. Företaget har idag drygt 80 anställda och konkurrerar på en marknad med många aktörer som erbjuder kunden liknande produkter. Bolagets strategi är därför att profilera sina produkter som exklusiva inom branschen. En konkurrensfördel företaget har är genom sin geografiska position i direkt närhet till stadskärna och stadens tågstation.

J har jobbat inom koncernen under 10 år med olika befattningar. Han har arbetat som ekonomichef under många år och har sedan knappt ett år tillbaka en befattning i koncernen som Vice VD och ekonomichef.

Koncernens verksamhet kräver många typer av kompetenser på flera nivåer. Det läggs vikt vid försäljnings- och servicekompetens för att representera och sälja företagets produkter. Fastighetskompetens framhålls också då företaget äger många fastigheter. Verksamheten strävar efter att hålla högsta möjliga kompetensnivå givet arbetets art, på så många plan som möjligt. Vissa kunskaper anses viktigare för verksamheten än andra och där rekryteras specialistkompetens. Exempelvis har de valt att anställa specialistutbildad personal inom mat och vin. J framhåller att de inte alltid har ekonomiska möjligheter att förse sig med experthjälp överallt så de försöker lösa så mycket som möjligt internt med befintlig kunskap.

Organisationen fokuserar på att sköta problemlösning internt inom organisationen i så stor utsträckning det är möjligt. Den interna kunskapen som finns i organisationen upplevs oftast räcka till för att driva verksamheten. J beskriver en frekvent intern dialog mellan olika chefer i organisationen för att skapa synkronisering mellan olika grupper i verksamheten. I verksamheten finns konstellationer, med avdelningschefer och annan personal, som fungerar som bollplank. Ledningsgruppen skall också fungera som bollplank kring frågor som rör ställningstaganden, policy och agerande i sakfrågor.

Då organisationen ställs inför nya situationer genom exempelvis förändringar där verksamheten byggs ut i ny riktning, kontaktas externa parter om kunskapen i organisationen

upplevs för låg. Vid de tillfällen extern rådgivning efterfrågas framhåller J vikten av tidigare etablerade kontakter då det finns möjlighet att söka vidare genom deras kontakter i jakt på rätt kompetens. Det underlättar möjligheten att komma i kontakt med en lämplig och bra aktör att rådfråga. I frågor gällande något specifikt, som exempelvis skatter, vänder sig J till en större etablerad revisionsfirma, då vissa frågor kräver ett större förtroende och att vända sig till en väletablerad firma anses säkerställa att informationen är bra och korrekt. I andra frågor värderas informationen utifrån vilken nivå av expert hjälp som J anser sig ha kontaktat.

Företagsledaren beskriver behovet av och sökandet efter ytterligare kunskap som en process som löper relativt konstant över åren. Varefter verksamheten utvecklas och kommer i kontakt med nya situationer, där befintlig intern kunskap inte är tillräcklig, bibehålls behovet av att söka upp extern kompetens. J framhåller vikten av externa kontakter för att det alltid kommer nya idéer ur samtal med personer som har olika utgångspunkter och att det då kommer fram intressanta aspekter som kanske inte tagits i beaktande. Vad gäller de frågor och råd verksamheten söker och om de förändras över tiden säger J att i och med att personerna i organisationen hela tiden lär sig och den interna kunskapen löpande ökar blir frågorna som ställs med tiden annorlunda.

4.2.2 Företag 2

Verksamheten startades för ungefär 50 år sedan och har idag ca 35 anställda. De är huvudsakligen en underleverantör till bilindustrin, men en liten del av försäljningen går till möbeltillverkare. Huvudkontoret ligger i Skåne och företaget har två verksamheter, ett i Sverige och ett i Polen. Detta för att kunna ta tillvara på råvaran på båda ställena, då det inte går att frakta varor från det ena landet till det andra eftersom det kostar alldeles för mycket för att vara lönsamt.

På den svenska marknaden har de en eller två mindre konkurrenter men på den internationella marknaden är de en liten aktör med en marknadsandel på någon promille. Alla kan dock inte ses som konkurrenter, eftersom det finns olika kvaliteter på råvaran och olika kunder efterfrågar olika kvaliteter. Då företaget är en så pass liten aktör på marknaden får de hela tiden anpassa sig till både var försäljningsinsatserna ska riktas och hur prissättningen ska ske. Efterfrågan är vanligtvis relativt konstant, dock skiljer det sig i fråga om var den finns. Den

senaste tidens bilkris har gjort att efterfrågan flyttat från Italien, där den normalt finns, till Kina.

T är civilekonom och har tidigare jobbat som revisor och ekonomiansvarig. Sedan 20 år tillbaka jobbar han på detta företag och har haft positioner både inom ekonomi och inom försäljning. Sedan år 2001 är han VD på bolaget.

Den kompetens som hålls internt är inom ekonomi, inköp och försäljning samt lagerföring av produkten. I Polen finansierar de lagerföring av produkten, och själva arbetet utförs av en partner. För företaget är det viktigt att inköpare och försäljare är bra på att skapa relationer eftersom det externa kontaktnätet är väldigt viktigt. Varje affär handlar om hundratusentals kronor så det är viktigt med ett förtroende för både säljare och köpare. All kundkontakt sker sedan genom en agent som säljer vidare till kunderna som använder produkten i sin produktion.

Extern kompetens är inget som köps in regelbundet i företaget. T menar att det bara sker när specifika frågor dyker upp. Ett exempel är när en kund reklamerar en vara. Då tar företaget kontakt med ett laboratorium i USA som undersöker vem som ligger bakom felet, om det är företagets framställning av råmaterialet eller om felet uppstått i kundens hantering i sin produktion. Enligt T finns inte den kompetens som behövs för att sköta hela kedjan själv i Sverige. Kunskapen inom detta område har i princip försvunnit här. Istället måste de sälja råvaran till förädlare i Tyskland eller Italien där konsten fortfarande finns i större mån.

Rådgivning är inget som används kontinuerligt, enligt T, utan efterfrågas vid behov. Som bollplank beskrivs revisorn fungera bra, både när det gäller allmänna och mer specifika frågor, då framförallt moms, som T tycker är ett komplicerat område. Jurister finns också till förfogande vid mer komplexa frågeställningar. När det gäller branschspecifika frågor om exempelvis produkten vänder sig T gärna till en agent utomlands som har bra kunskap om vad som gäller och hur utvecklingen sker. Ofta vänder han sig till den han har bäst relation till. Just agenten är väldigt bra, menar T, då denne ibland ger råd och tips om sådant som inte varit uppenbart sedan tidigare. T beskriver även att kommunikation sker mellan vissa av

konkurrenterna. Företagen ser inte varandra som direkta konkurrenter eftersom de handlar inom olika kvalitetsklasser av råvaran.

T menar att mängden av externa kontakter snarare ökar än minskar eftersom det hela tiden sker en utveckling på marknaden. Det blir mer och mer komplext och förutsättningarna förändras snabbare. Typen av frågor ändrar sig egentligen inte så markant, då det mest handlar om frågor som dyker upp vid specifika tillfällen. Exempel på dessa är momsfrågor och frågor som rör branschens utveckling.

4.2.3 Företag 3

Verksamheten startades för snart 20 år sedan och var privatägt tills för tio år sedan då bolaget börsnoterades. Idag har organisationen knappt 20 anställda. Verksamheten producerar och säljer olika produktvarianter inom kosttillskott och livsmedel. Företaget agerar på världsmarknaden och konkurrensen inom branschen är relativt hård. Det har varit svårt att få lönsamhet i verksamheten fram tills för några år sedan. Företaget har profilerat sina produkter som av hög klass där dokumentation och forskning runt produkterna framhålls.

M har många erfarenheter från nästan tio år inom stora bolag i livsmedelsbranschen varefter han jobbat nästintill 15 år inom läkemedels- och bioteknikindustrin och har bott och jobbat i många länder. Sen två år är M tillbaka i Sverige och jobbar inom denna verksamhet i form av VD.

Den interna kompetensen verksamheten behöver är inom bioteknik där forsknings- och produktionskompetens är viktig. Företaget har även behov av egen laboratorieverksamhet för att kunna utföra test. Verksamheten bedriver även produktion i mindre skala i egen regi. Personalstyrkan är inte så stor vilket gör att kraven på befintlig personal är att de är sakkunniga inom sina kompetensområden.

M beskriver att företaget köper in en hel del tjänster då han menar att det inte lönar sig att ha all kompetens internt i ett bolag av deras storlek. Ibland kan den efterfrågade kompetensen vara unik och därigenom inte möjlig att rekrytera in.

Företaget tenderar att rekrytera personal med lång erfarenhet. M säger att *”man får ju betala lite mer pengar i början, men då gör vi det för att få folk som kommit ganska långt i sin kompetensutveckling själva innan de kommer hit”*. Företaget köper in extern kompetens framförallt inom forskning, analys och utförandet av kliniska studier, men även vissa konsulttjänster inom rekrytering och utbildning. Bolaget samarbetar med andra företag och enskilda näringsidkare inom flera typer av områden, vilket framhålls som viktigt för verksamhetens utveckling. Hur företaget kommer i kontakt med externa parter varierar. Det vanligaste är genom nätverk och personer kända sen tidigare som i sin tur kan ha kontakter med rätt kompetens.

Behovet av externa kontakter menar M finns kvar. Han menar att hela näringslivets behov av externa kontakter är mycket större idag. Det egna behovet av externa kontakter beskriver han som förändrat jämfört med för tio år sen. Delvis beror det på en större personlig erfarenhet där han anser frågorna blivit mer konkreta med tiden, framför allt inom strategiska frågeställningar. Ur företagets synvinkel beskriver han att frågorna blivit annorlunda, framförallt eftersom de börsnoterats och därmed lyder under ett striktare regelverk. Han ser ett ökat behov av att använda sin revisor som bollplank i och med detta, på grund av att det finns en stor osäkerhet kring vad de nya reglerna innebär.

4.2.4 Företag 4

Verksamheten startades för knappt 20 år sedan och är ett familjeägt bolag som vuxit från att ha varit bara två anställda till dagens cirka 40 anställda. De är verksamma inom skönhetsbranschen, och då inom fyra olika nischer. Marknaden ser olika ut för de fyra nischerna. Inom en nisch är företaget det tredje största varumärket i Sverige bland 15-20 konkurrenter. Här är trösklarna för att komma in på marknaden höga, men i gengäld är kunderna lojala. Det förklarar R med att de måste utbildas för att kunna sälja produkterna. Det är R:s verksamhet som står för den utbildningen och då är det lättare att hålla kvar kunderna, menar han. Inom en av de andra nischerna är läget helt annorlunda, där är de en mycket liten aktör och det är fyra enormt stora märken som i princip äger marknaden och kunderna är mer lättrörliga.

R är VD i företaget och har både ekonomisk och militär bakgrund. Han har tidigare jobbat som bland annat produktchef, men på ett annat företag. Han har också arbetat utomlands och är aktiv i ett Ung Företagsamhetssamarbete med en gymnasieskola i Skåne.

Verksamheten präglas av passion och R söker passionerade människor, vilka verkligen vill och tror på vad de gör, snarare än personer med rätt bakgrund och erfarenhet. Han menar att kunskapen kan överföras till den passionerade människan, men att passionen måste finnas där. Dock trycker han på att utbildning är en väldigt bra grund och plattform att stå på. På kontoret har de ekonomer och marknadsförare och i salongerna har de hudterapeuter. På senare tid har de även omorganiserat verksamheten och gjort den mindre hierarkisk för att få en så homogen grupp som möjligt, med så passionerade människor som möjligt.

R jobbar mycket med analys av det egna företaget och av omvärlden. Han frågar ofta vilka styrkor och svagheter verksamheten har, hur de ska förhålla sig till omvärlden och hur den ser ut. För R har det aldrig varit några problem med att våga ta ett beslut. Det går fel ibland, för R oftare fel än rätt, men han menar att *"man måste våga testa lite"*. Det är här och nu som besluten tas.

Den externa kompetens de köper in idag är framförallt inom PR. De har både en PR-konsult och en PR-byrå som de jobbar med. Det är för svårt för dem att sköta upphandlingar med medierna själva så det sköter PR-konsulten. De köper också in IT-tjänster med motiveringen att det har blivit för komplicerat att sköta det själva. Via sin revisionsbyrå anlitar de även en löneadministratör som sköter personalens löner och skatter. R har tidigare skött detta själv, men har insett att det är svårt och tidskrävande och att kvaliteten blev låg, med felaktigheter som följd. De har tidigare även haft mentorsprogram, där externa mentorer har kommit in och jobbat med ledarskap med de som inte har så stor erfarenhet av det.

Tidigare har företaget använt sig av en rekryteringsbyrå för att anställa personal. De har sett det som statushöjande, att det ser professionellt ut att gå genom en rekryteringsbyrå. Den senaste tiden har de hanterat rekryteringsprocessen internt. En anledning till detta är att de inte känt att rekryteringsfirman träffat helt rätt vid tidigare anställningar och en annan anledning är att resurserna inte räcker till. Nu träffar de själva de som söker jobb. De känner sig

amatörmässiga, men de tycker ändå att det känns bättre när de själva får bedöma den de ska anställa utifrån sin magkänsla. Då märker de lättare vem som verkligen känner passion för jobbet.

Att hyra in en konsult är en balansgång, enligt R. Å ena sidan är det smidigt att ha någon kontrakterad en viss tidsperiod, å andra sidan är det svårt att få konsulten att göra något annat än vad denne är inhyrd till att göra. Det är lätt, menar R, att säga att det inte finns behov eller ekonomi att ha kvar konsulten i fråga. Dessutom saknas passionen för arbetet, menar R.

R har en privat mentor, vilken han har blivit rekommenderad via företagets bank att ta kontakt med. R kände att det var viktigt att ta till sig det råd banken gav honom och kontakta denna person. De har fått en bra kontakt och mentorn hjälper R med mer än vad tanken var från början. Mentorn har en bakgrund som revisor och är väldigt duktig på bokföring och hjälper till att upphandla bankkontakter och revision, samt vid kontakter med myndigheter när det gäller bland annat skattefrågor. R menar att det kan vara bra att ha en extern kontakt som hjälper till med sådana saker.

Något annat R trycker på är det personliga, mindre formella nätverket av vänner och bekanta som ofta fungerar som bollplank och rådgivare åt honom.

”... jag har en god vän till mig som är entreprenör och varit börsbolagschef. Man behöver en Djävulens advokat många gånger. Det behövs någon som kan hjälpa en att se klart på situationer. Både att ge lite självförtroende när man känner sig lite ledsen men också att hjälpa till att stötta de delarna. Men också för att kunna beskriva... ge yttre vinklingar på; hur ska vi hantera det här problemet? Det är ju väldigt svårt när man är ett mindre privat bolag att bilda sig en uppfattning om hur andra har det ... om man inte har den här typen av nätverk. Jag menar nätverk är jätteviktigt.”

Nätverket utnyttjas för att R ska få reda på hur andra gör. Både inom samma bransch, men också som ett liknande företag eller som företagare i stort. Kontakter som själva sitter eller har suttit i samma situation och funderat kring samma frågor används flitigt som bollplank.

Behovet av extern kompetens, säger R, är alltid stort, det gäller bara att hitta den. Det är svårt som företagare att ta till sig råd om denne hela tiden gått efter sina egna normer och det alltid gått bra. De kan ställa sig frågan om det ger något, det kostar ju pengar. R menar att det är lätt att säga att man har extern hjälp, men det är viktigt att lyssna på råden de får, ta dem till sig och förändra sig till dem. Du kan inte ta till dig råd innan du har insett att du är mogen och behöver dem. En konsult kan inte hjälpa dig förrän du är redo att ifrågasätta dig själv.

Både behovet av extern rådgivning och typen av frågor som ställs till externa parter har för R och företaget ökat med tiden. Från början handlade frågorna om hur de skulle kunna överleva, sen gick de över till att handla mer om strategi och långsiktighet. Han menar att ju längre tid företaget är igång desto lättare är det att veta exakt vad för hjälp som behöver efterfrågas. Det är lättare att se de specifika problemen och frågorna som de behöver hjälp med.

4.2.5 Företag 5

Företaget har varit ett eget företag sedan 10 år tillbaka, då det avknoppades från ett bolag som skulle renodla sin verksamhet. Verksamheten har dotterbolag i flera andra länder och har ungefär 35 anställda i Sverige. Det verkar inom färgindustrin med en förädling av ett råmaterial som sen säljs till kund. Branschen kan beskrivas som mogen och har genomgått en mycket stark konsolideringstrend de senaste tio åren. Företaget är en liten spelare på den lokala och regionala marknaden och har valt att positionera sig som ett alternativ till de fyra stora aktörerna. Fokus för att hålla verksamheten konkurrenskraftig ligger på att vara snabb och flexibel till förändringar som kan uppkomma vad gäller kundernas krav på produkten.

C är ekonomichef för koncernen här i Sverige sedan några år tillbaka. Hon har tidigare arbetat som controller på ett annat bolag inom samma bransch och innan dess arbetat som revisor på en av de större revisionsbyråerna.

Denna verksamhets kompetensbehov kan beskrivas som tvådelat. I produktionen, vilket är en stor del av verksamheten, behöver personalen lära sig maskinerna, sen finns recept som bara ska följas. Personalen är lättare att byta ut då introduktionstiden är kort tills en ny medarbetare fungerar lika väl som de tidigare. Delen som ligger utanför produktionen ställer andra krav på

kunskapsnivån på personalen, som även behöver se till helheten ur kundens perspektiv. Denna del av verksamheten kräver mycket tekniskt kompetent personal både inom verksamhetsområdena utveckling och inom försäljning. På säljsidan är det viktigt att ha tekniskt kunnig personal som kan förstå precis hur kundernas verksamhet ser ut och därmed vad de har för krav. Inom utvecklingen krävs en teknisk förståelse för att företagets produkt skall fungera för kundens produkt. Utvecklingstrycket på organisationen och personalen kan beskrivas som relativt lågt. Förändringar i verksamheten görs endast då det krävs på kunds begäran eller till exempel vid förändringar av branschmässiga betingelser.

Vad gäller externa kontakter så har företaget valt att lägga lönehanteringen på en extern konsult, då lönerna kräver en deltidstjänst som inte kan läggas på redan befintlig personal. Även IT-support köps in på veckobasis, vilka administrerar nätverket. De köper löpande konsultuppdrag inom olika områden då behov uppkommer. Vanligt är för transport av farligt gods där det finns behov av rådgivare, eftersom många transporter går utomlands och är starkt reglerade. Ekonomichefen tar ibland in hjälp vad gäller skattefrågor och arbetsrätt. C beskriver att det inte finns utrymme i ett litet företag att ha specialister för sådana typer av frågor, utan att det måste begränsas vilken kompetens som hålls internt. Företaget driver inga utvecklingsprojekt tillsammans med externa parter inom branschen, utan fokuserar mer på att göra precis det kunderna behöver och ber om. Verksamheten behöver inte vara så innovativ, mer än på begäran från externt håll.

C beskriver kontakten till externa experter som att det ofta öppnar ögonen för andra områden som tidigare inte fokuserats på. De kan se aspekter intern personal inte tänkt på och de kan se hela bilden på ett annat sätt. Personer företaget väljer att söka upp i sakfrågor är ofta kontakter sedan tidigare. Finns en etablerad relation till någon så finns inte direkt någon anledning att byta. Ett förtroende till externa parter framhålls som viktigt.

Vad gäller förändringar i efterfrågan på externa kontakter påverkas det mest av att verksamhetens organisation minskats på grund av konjunkturen, då uppsägningar av specifika tjänster som till exempel miljö och kvalitetsexpert varit ett måste. C menar att så fort det plockas bort en tjänst blir behovet större att söka extern kompetens i den frågan, eftersom intern kompetens gått förlorad. Hon framhåller även att många omvärldskrav också gör att

behovet av externa kontakter ökar med tiden. I takt med att verksamheten utvecklas blir frågorna andra beroende på vilka situationer som uppkommer under resans gång . Det dyker upp nya typer av problem. C kommenterar vad gäller en lärandeprocess att *"man kan se det som att ju mer man lär sig om någonting, ju mer ovetande inser man att man är"*.

	Företag 1	Företag 2	Företag 3	Företag 4	Företag 5
Antal anställda (medel 2008)	83	31	17	31	36
Omsättning (2008)	99 MSEK	176 MSEK	68 MSEK	42 MSEK	144 MSEK
Intervjuobjekt	Vice VD, ekonomichef	VD	VD	VD	Ekonomichef
Bransch/Verksamhet	Hotell och restaurang	Säljer råvara till biltillverkning	Tillverkar och utvecklar bakteriekultur till livsmedel	Driver salonger och säljer och utvecklar skönhetsprodukter	Förädlar råmaterial inom färgindustrin
Konkurrens- och omvärldssituation	Hotellet har en bra placering centralt. Lågt utvecklingstryck.	Väldigt liten på den globala marknaden, i Norden finns få konkurrenter. De stora bestämmer priset. Lågt utvecklingstryck.	Liten bransch, livsmedel och kosttillskott. Många nordiska konkurrenter. Högt utvecklingstryck.	De har olika nischer och konkurrensen ser olika ut. Den ena är de en av de fem största inom och en annan ligger de långt ner på listan där fyra stora märken äger marknaden, i princip. Högt utvecklingstryck.	De är en liten aktör på både lokala och regionala marknaden. Positionerat sig som ett mer flexibelt alternativ till de fyra stora. Lågt utvecklingstryck.
Intern kompetens	Försäljning, fastighet, ledning, mat och vin	Bra kontaktnät som de kan lita på. Varje affär handlar om så mycket pengar. Kunskap om marknaden och ekonomi.	Traditionell inom bioteknik, forskning, produktutveckling och produktion. Marknadskunskap och ekonomisk kunskap.	De ser passionen för yrket före kunskapen. De behöver ekonomi, marknad, säljare och hudterapeuter.	Teknisk kompetens, produktionskompetens, ekonomi, försäljning, kunskap om industrin hos VD och koncernchef
Inköpt kompetens	Skattehjälp vid ex koncernbildning, fasadexperter,	Vid speciella frågor, t ex en advokat, ett laboratorium i USA, revisor.	Samarbeten med företag som köper produkten, revisor, mycket inom forskning och analys, kliniska studier, andra typer av konsulttjänster, ex projektledning. Utbildning, marknadsföring.	PR, både konsult och byrå. Lönehantering och IT.	Lönehanteringen. När det uppstår något de har behov av, exempelvis kunskap om regleringar vid transporter utomlands. IT och skattefrågor.
Rådgivare	För att få hjälp på vägen vid en ev. utveckling.	Revisionsbyrån, agenter på marknaden	Stort nätverk, många samarbeten.	En personlig mentor till VD med revisorerfarenhet. VD pekar också på det personliga nätverket som mycket viktigt.	Rådgivare när det gäller skatt. Revisorn. Lågt behov.
Bollplank	Olika nivåer: internt, där ex ledningsgruppen fungerar som bollplank, och externt där experter används nya projekt etc.	Revisor, jurist, en agent man litar på som har kunskap om branschen. De är situationsberoende.	Väldigt lite utöver de samarbeten de har med externa kontakter. Miljöcertifiering. Personer i närmiljön. Ledningsgruppen	Det personliga nätverket är väldigt viktigt för VD. Personer med erfarenhet av de situationer man kan hamna i. Mentorn	Tidigare kontakter, lågt behov.

	Företag 1	Företag 2	Företag 3	Företag 4	Företag 5
Hur väljs det?	En etablerad affärsmässig kontakt. Nya kontakter söker de ofta via de som redan finns	De vänder sig till någon de har förtroende för, som de vet kan mycket om branschen.	Någon man känner till sen tidigare eller genom tips från någon som vet en bra kontakt.	Banken tipsade om mentorn. Nätverket består av vänner som VD har.	Etablerade kontakter och genom dessa.
Förändring i behov	Det är nog ganska likt då företaget utvecklas	Det har ökat i o m mer komplexitet och att marknaden ändrar sig fort	Sökbehovet finns kvar och de anser att det är lättare att hitta det man söker nu än förr. Det är större än förr och menar att så är det nog för alla.	Det ökar. De vet vad de behöver för kompetens och när de behöver den.	Det upplevs öka, delvis genom uppsägningar av personal. Mer komplex omvärld.
Förändring i typ av frågor	Ja, eftersom de lär sig mer själva hela tiden	Beror på vad för frågor som dykt upp, de är beroende av vad som händer snarare än löpande. De har blivit mer konkreta.	Frågorna har blivit mer konkreta, de vet vad de behöver hjälp med.	Ny teknik och nya medier där man vi nå ut. Har förändrats från överlevnad till strategi.	Nya frågor beroende på vad som dyker upp. De lär sig under tiden. Låg förändring.

Figur 1. Sammanfattning av fallstudierna.

5. Analys

Avsnittet presenterar en analys utifrån det empiriska materialet som kopplas till litteraturen för att besvara vår problemformulering. Respondenternas beskrivningar jämförs i syfte att belysa likheter och olikheter i de olika verksamheterna.

5.1. Intern kompetens

5.1.1 Humankapital

Huvuddelen av verksamheternas totala behov av kompetens ligger på en relativt stadig nivå, förutsatt att inga organisationsförändringar beslutas. Den kompetens de är i behov av för den dagliga verksamheten försöker företagen hålla internt i så stor utsträckning som möjligt. Detta tror vi är en kunskapsstrategi som är gemensam för de företag vår studie baseras på.

Hur företagen väljer att investera i sitt humankapital ser dock lite olika ut och i vår undersökning sticker Företag 3 och 4 ut. Vi tror att dessa två företags rekrytering beskrivs lite annorlunda än de övriga dels på grund av den gemensamma faktorn av ett högre förändringstryck och dels på grund av ledarnas personlighet. Det högre förändringstrycket, tror vi, kan bidra till att ledarna väljer att hålla en högre kunskapsnivå internt i företagen.

Företag 3 har fokus på att rekrytera mycket sakkunnig personal som redan kommit långt i sin egen kompetensutveckling. Investeringen i kompetent personal med hög kunskapsnivå, anses kostsamt men lönsamt i längden för företaget. Detta ligger i linje med den strategi Morgan (1999) kallar Begåvade människor. Författaren menar att för att rekrytera och behålla personal med hög kompetens krävs höga ersättningar. Vidare menar Hultkrantz och Tson Söderström (2007) att det är viktigt att utnyttja och utveckla den kompetens som finns.

Vi tror att valet av denna strategi hos Företag 3 beror på att om de anställer en person som inte besitter den kunskap som krävs, skulle behöva längre internutbildning. Detta medför att kompetensen kommer till företagets nytta i lika hög grad, förrän senare i tiden. En person med

hög kunskapsnivå, tror vi, inte kräver lika mycket internutbildning innan denne kan börja generera utveckling till företaget.

Både Företag 3 och 4 har haft perioder med lönsamhetsproblem. Företagsledarnas personlighet och ambition känns, enligt oss, väsentlig för hur de lyckats utveckla kunskapen i organisationerna och vända motgång till medgång.

I Företag 4 ser vi en koppling mellan företagets rekryteringsurval och VD:s fokus på passion. Vi tror att han vill att varumärket skall sammankopplas med personalens engagemang och kunnande om produkterna. Rekryteringen blir, enligt oss, selektiv då ny personal skall passa in i "familjen" och kulturen runt verksamheten. Denna strategi överensstämmer med Morgans (1999) stödjande kulturstrategi avseende ett selektivt urval utifrån personlighet och värderingar snarare än utifrån kompetens. Resurser behöver sedan läggas på att utbilda den rekryterade till den kunskapsnivå som krävs samt att stärka kulturen i organisationen.

5.1.2 Stödjande struktur

Företag 2 och 5 har olika delar i sina verksamheter som ställer olika krav på den interna kompetensen. Kompetensen som krävs är delad efter områdena beroende på arbetets art. Båda företagen har områden där den stödjande strukturen är stark och personalen i dessa delar är lättare utbytbara, då upplärningstiden här är kort.

Detta benämner Morgan (1999) Stödjande struktur och är en strategi för att styra personal. Stora resurser läggs här på ett starkt system snarare än på personal. Verksamhet 5 uttrycker att personer som arbetar med produktion behöver vara anpassningsbara till det system som råder, annars finns risken att de inte är lojala och därmed inte stannar i verksamheten särskilt länge. Vi tror att personal som inte anpassar sig förmodligen kan känna sig styrda och att arbetet känns monotont.

Detta styrks av Morgan (1999) som menar att starka system fordrar anpassningsbar personal för att uppnå lojalitet. För att stärka lojaliteten för företaget, tror vi att det är viktigt att lägga resurser på att skapa en gemensam kultur. Även detta stöds av Morgan (1999) som menar att

det är viktigt att ha en stödjande organisationskultur för att skapa en stark identifikation med företaget.

5.1.3 Förändringskrav

Konkurrenssituationen är relativt stabil i branscherna och omvärlden förändras inte i någon högre takt för Företag 1, 2 och 5. Kraven på innovationskraft kan, enligt oss, beskrivas som låga i dessa organisationer i motsats till Företag 3 och 4. De sistnämnda verksamheterna behöver hela tiden utveckla sin kompetens och sina produkter samt vara innovativa för att vara framgångsrika. Organisationerna måste även vara mer flexibla till förändringstrycket från omvärlden.

Alvesson och Sveningsson (2007) belyser organisationens förmåga att förändras och utvecklas som faktorer som i många fall nyckeln till framgång hos en organisation. Vi tror att skillnaden mellan grupperna delvis beror på produkternas art och de olika förändringstrycken inom branscherna. Vi tror att kunderna hos Företag 3 och 4 har lättare att inte vara trogen ett varumärke, då det finns flera alternativ som är lättillgängliga på marknaden och produkterna är konsumtionsvaror. Detta tror vi sätter en annan sorts press på dessa företag att skapa en kundlojalitet. Exempel på detta är, att de i Företag 4 försöker ge varumärket ett mervärde. Morgan (1999) beskriver att förutsättningar i omgivningen både kan möjliggöra och tvinga organisationer till förändring och utveckling.

5.1.4 Kultur

Organisationskulturen kan, vid sidan om att vara viktig för det interna arbetet, även vara viktigt i de externa kontakter som företagen har. Ett exempel är det gentemot kunder.

I ett par verksamheter beskrivs företagskulturen som något de satsar extra på. Företag 1 och 4 beskriver att kulturen i organisationen är stark. Det kan, enligt oss, ses som dessa företags kunskapsstrategi. I Företag 1 önskar man ha en stark kultur som gör att kunderna får ett bra och unisont bemötande. Under ett besök kan kunden komma i kontakt med ett stort antal personer kopplade till organisationen och varje kontakt är viktig för helhetsintrycket. En enda dålig kontakt, ur kundens perspektiv, under ett besök räcker för att göra verksamheten skada.

Vi tror att en stark kultur även kan hjälpa ny personal att snabbare komma in i hur de förväntas handla i olika situationer om ”vi-känslan” är stark och många tar ansvar för att hjälpa en ny person in i organisationens kutym. En enstämmig personalstyrka skulle även kunna ses som en konkurrensfördel i förhållande andra inom branschen.

I företag 4 som i grunden är ett familjeföretag är kulturen mycket stark. Kärnkulturen verkar, enligt oss, ha bevarats då anställda utanför familjen introducerats successivt. Vi tror att det är kunder som önskar en mer personlig kontakt som vänder sig till företaget. Här kan kunden förvänta sig att mötas av personal som är passionerad över sitt arbete och över produkterna som säljs och kunden kan känna av kulturen inom organisationen. Vi anser att produkterna kan uppfattas som exklusivare än de massproducerade från de större företagen av kunden och personalens kunskap om produkterna som förhållandevis hög.

5.2 Befintliga rådgivare och efterfrågad kunskap

5.2.1 Konsult

Externa inköp av kompetens är något som är viktigt i organisationerna. Alla företag vi talat med har behov av extern kompetens för att komplettera den interna kunskapen som redan finns i organisationen. Verksamhet 3, 4 och 5 köper in specifika konsulttjänster till sina företag, exempelvis lönehantering och rekrytering. Även branschspecifika tjänster köps in. Företag 3 köper exempelvis in tjänster inom forskning för att täcka upp de luckor som finns internt. Flera av företagen uttrycker att det ”hör till” en liten verksamhet att köpa in extern kompetens, då det inte är lönsamt att ha dem internt. Här kan vi dra slutsatsen att det inte finns utrymme att ha ett internt humankapital som är komplett på alla områden. Företagen kan då behöva komplettera den interna kompetensen med extern kunskap för att få en helhet. Detta stöds även av Kubr (1986, red.) som menar att konsulttjänster ofta köps in för att fylla det kunskapsgap som kan finnas i företag.

5.2.2 Det formella nätverket

Revisorn är en person som vid sidan av sin granskande roll även används som rådgivare av flera av intervjuobjekten. Verksamhet 1 beskriver att deras revisor är en bra källa för råd eftersom de då vet att råden de får är kvalitetssäkrade. Även Företag 2 och 3 använder sin revisor som rådgivare och bollplank. De frågor som ställs rör allmänna redovisningsfrågor, men de som är vanligast är de som rör skatt och moms. De uttrycker att moms är ett väldigt komplicerat kapitel. På Företag 4 använder VD:n sin mentor som rådgivare i redovisningsfrågor och denne har, som tidigare nämnts, en bakgrund som revisor.

Vi kan här dra slutsatsen att revisorn samt den kompetens som finns inom den byrå han representerar används som rådgivare i företag, och då framförallt när det gäller frågor som rör skatt och moms, men ibland även mer allmänna frågor som rör företaget. Detta kan bero på, som även Kjöllnerström (2008) påstår, att revisorn redan har bra insyn i företagets verksamhet och på så sätt kan ge de råd som är optimala och att kunden då också upplever råden som kvalitetssäkrade.

Flera av de undersökningar vi tagit del av menar att revisorn är en av de största rådgivningskällorna åt företag idag (FSF 2009:2; Bennett och Robson, 2005). Våra respondenter nämner inte revisorn som en självklar rådgivare, utan denne dyker upp när de ska nämna vilka externa konsulter de köper in. När vi sedan frågar om de använder revisorn får vi svaret att det gör de ju i alla fall till viss del. Vi tror att en anledning till att de svarar på det här sättet är att företagen kanske förväntar sig att revisorn ska komma med råd och hjälp om annat än det som rör själva årsbokslutet, att det ingår i revisorns yrkesroll. Det kan också vara helt tvärt om, att respondenterna är fullt medvetna om att revisorn inte får lov att lämna råd utanför det som regelverket tillåter. Intervjuobjekten kanske själva inte vill att den oberoende ställningen revisorn har ska bli störd på något sätt.

Tidigare forskning (FSF 2009:2) tyder på att två av de vanligaste källorna till rådgivning för företagare är banker och Skatteverket. Vi har inte kunnat påvisa ett sådant resultat i vår undersökning. En orsak kan vara att den tidigare undersökningen är gjord på företag i ett tidigt stadium i utvecklingen, medan företagen i vår studie varit aktiva i mer än tio år. En annan faktor kan vara att då våra respondenter varit aktiva så pass länge, har de också

utvecklat ett större personligt nätverk än de som är tidigt i livscykeln. Våra respondenter har troligtvis också en bra kontakt med sin revisor, vilken torde sitta med god kunskap om ekonomiska och skattemässiga frågor.

Skillnaden mellan rådgivning från Skatteverket och den rådgivning företaget kan få om skatter via exempelvis revisorn är att kontakterna med Skatteverket inte bygger på någon personlig relation, utan ofta via telefonkontakt. Detta gör det svårt att vara säker på vilken kompetens den aktuella kontaktpersonen besitter. Fördelarna är att det är lättillgängligt och om frågorna gäller allmänna områden får företagaren den information denne söker direkt. Det kan dock vara svårt att få ett utförligt svar i en fråga om en specifik situation. Skatteverket har ofta inte kunskap om och insyn i det aktuella bolaget och vilka beslut som kan vara optimala för just dem, som en inhyrd konsult har.

5.2.3 Det informella nätverket

En aspekt som alla våra respondenter har uttryckt är det mindre formella, personliga nätverket en viktig källa till rådgivning. VD:n i Verksamhet 4 menar att det är viktigt att ha en utomstående part som kan hjälpa till att se klart på olika situationer och få andra infallsvinklar på ett problem där den interna kunskapen är bristfällig och som kan vara svårt att lösa på egen hand. Han beskriver en av sina nätverkskontakter som en "djävulens advokat" och denne hjälper honom att förstå hur olika problem ska hanteras. Företag 2 utnyttjar sitt kontaktnät inom branschen för att få hjälp med frågor som rör verksamheten, exempelvis nya sätt att utveckla hanteringen av den produkt företaget saluför. Även företag 5 utnyttjar sina externa kontakter för att få upp ögonen för aspekter de själva inte tänkt på.

En slutsats vi kan dra här är att nätverket kan fungera som ett stöd i situationer där intern personal inte riktigt själva kan se alla sidor på ett bra sätt. Detta stöds av Landström och Löwegren (2009), som menar att nätverket är kan vara ett bollplank och socialt stöd för företagaren.

Varför det personliga nätverket är så uppskattat tror vi kan bero på att det är lättare att fråga någon i nätverket om råd, då företagaren själv väljer den person med bäst erfarenhet och kompetens i just den frågan denne behöver hjälp med. Förhållandet parterna emellan kan

också ha en stor inverkan. Nätverkskontakten är ofta någon de känner sen tidigare och har förtroende för, och då kan det vara lättare att våga ställa både de där dumma frågorna och andra frågor de behöver hjälp med. Detta styrks av Alvesson och Sveningsson (2007) som menar att relationerna i ett nätverk är som byggstenar.

Nätverket som sådant kan också vara en bra resurs när företagaren är på jakt efter ny kompetens till organisationen. Flera av våra respondenter har uttryckt att de gärna letar efter ny kompetens till företaget bland de som redan ingår i nätverket, men också hos sina kontakters kontakter. Här tror vi också att det är viktigt för företagaren att ha ett starkt förtroende för kontakterna i sitt nätverk, vilket flera av våra respondenter har uttryckt. Även Bruzelius och Skärvad (2004) menar, som vi, att förtroende är en viktig beståndsdel parterna emellan.

5.3 Förändring av behov

5.3.1 Behov av externa kontakter

Gemensamt för våra respondenter är att behovet av externa kontakter ökar med tiden, framför allt för att världen runt företagen blir allt mer komplex. De beskriver att förändringar sker i snabbare takt och att regelverken kring företagen anses svårare nu än tidigare. Detta ligger i linje med tidigare forskning (Bennett och Robson, (1999); Rubensson och Sjölin (2008)) som också menar att ju äldre företaget blir, desto större är behovet av rådgivning. Detta kan bero på att företagarna blir mer och mer medvetna om exakt vilken kunskap de är i behov av och att de med tiden också lär sig att ha all kompetens internt inte lönar sig i längden. Forum för Småföretagsforskning (2009) visar en annan trend än ovan nämnda i sin undersökning. Det framkommer att det hos företagarna finns ett minskat behov av rådgivning ju längre företaget är igång. Vi anser dock att vårt resultat är relevant då det stöds av de två tidigare nämnda undersökningarna och att den sistnämnda är utförd på företag som varit aktiva i ett till tre år och således fortfarande är i ett uppstartande stadium.

Företagsledarna är också drivna att utveckla sina verksamheter och vi anser att det kan medföra en större risk att ställas inför situationer där den interna kompetensen är begränsad. I

och med detta tror vi även att behovet av konsultinköp för projektledning och företagsutveckling ökar. Vi tror att det är exempel på tjänster som företagarna inte anser vara lönsamt att ha internt, då detta förmodligen inte sker kontinuerligt, utan enbart då behov finns. De företag som inte drivs av samma fokus på utveckling, tror vi inte har ett lika stort behov av att söka upp extern kompetens, utan i dessa ligger behovet på en stabilare nivå.

5.3.2 Förändring i frågorna

Vi upptäckte två tendenser i svaren vi fick från intervjurespondenterna angående frågornas karaktär. Två av företagen menar att frågorna inte ändras kontinuerligt, utan karaktären beror på vilka situationer de ställs inför. De andra tre menar att frågorna de ställer till sina rådgivare förändras med tiden, i och med att de själva utvecklas och lär sig. Exempelvis beskriver företag 4 att deras frågor förändrats från att i princip enbart handla om att överleva och till att nu röra specifika behov i utvecklingsyfte. Flera av företagsledarna beskriver att det med tiden har blivit lättare att se vilka problem och vilket kunskapsbehov de faktiskt har. Detta gör det lättare att ställa mer specifika frågor till externa parter.

Undersökningen som Rubensson och Sjölin (2008) presenterar visar även den på att frågorna ändras med tiden. De menar att frågornas karaktär ändras i förhållande till vilket stadium de befinner sig i. Detta avspeglas även bland våra respondenter också, då frågorna de ställer idag skiljer sig från de som ställdes i företagets unga år. Företagsledarna beskriver också ett utvecklande av den interna kunskapen, vilket medför ett förändrat behov. Kakabadse och Louchart (2006) menar att det är viktigt för företaget att lära sig något i processen då de är i kontakt med externa konsulter, eftersom det annars kan medföra att företagaren gång på gång måste söka extern hjälp för samma problem.

5.4 Ledarskap och personlighet

Något vi märkte hos företagsledarna vi intervjuat var att de hade många personlighetsdrag som liknade varandra. Alla framstod som erfarna, kompetenta och driftiga. Några stack ut som extra "hungriga" efter nya idéer och infallsvinklar vilket speglas i hur frekvent dialogen med externa parter är. Vi tycker oss se en stark koppling mellan ledarnas personligheter och

deras sökande efter externa kontakter och detta gör det relevant för oss att diskutera ämnet i ett eget stycke.

Ledarskap kan se ut på många sätt och verkar beroende av vilken personlighet ledaren har och hur denna utövar sitt jobb som ledare i förhållande till sina underordnade. Vi tror att ledaren i mindre organisationer påverkar verksamheten som helhet och personerna i organisationen, i större utsträckning än en ledare i en större organisation. Detta delvis genom att ledaren förmodligen kan vara mycket synligare i en mindre organisation. Verksamhetsledarnas vilja och personliga egenskaper speglas tydligt genom vika mål verksamheterna drivs mot och i vilken takt ledarna vill att utvecklingen skulle gå. Ledarens ambitionsnivå verkar, enligt oss, vara det som bestämmer hur högt satta målen är.

I vår empiri ser vi att anledningarna till att ledare söker upp externa kontakter är många. Ibland är det företagsledaren själv som känner ett behov av extern kunskap, och ibland kommer kraven utifrån. Vi ser att en avgörande aspekt för att utveckling skall kunna ske i verksamheten, då extern rådgivning efterfrågats, är att ledaren som får råd är mottaglig för råden. Ibland kräver det att ledaren ifrågasätter sina egna grundställningstaganden. Detta tror vi kan upplevas som en komplex situation då en ledare behöver ha en stark övertygelse om vart företaget är på väg och hur utvecklingen ska ske, men samtidigt i vissa fall ifrågasätta sig själv.

Vi tror att en av anledningarna till skillnader i efterfrågan på extern kompetens kan grundas i hur ledaren ställer sig till den kunskap som finns internt och hur *nöjd* denne är med den situation organisationen befinner sig i. För att externa kontakter ska komma i fråga krävs också en medvetenhet om vilken kunskap som skulle vara nödvändig eller möjligt för företaget att få. Ser en person sig som kompetent nog kan det nog i vissa fall göra denne mindre benägen att efterfråga och vara mottaglig för nya idéer. Åter igen är det ledarens ambitionsnivå som styr hur denne väljer att se på sig själv och sin organisations situation.

6. Slutsats och förslag till vidare forskning

Det avslutande avsnittet sammanfattar vad vi kommit fram till i vår analys. Vidare följer förslag på vidare forskning inom ämnet.

6.1 Slutsats

6.1.1 Hur ser företagens interna kompetens ut?

De företag vi undersökt tenderar att hålla så mycket av sitt totala kompetensbehov som möjligt internt, men all kompetens är sällan ekonomisk försvarbar att hålla inom organisationen. Omvärldssituationer och förändringstryck kan påverka valet av vilken kompetens företaget rekryterar. Större förändringstryck ställer högre krav på att personerna ska passa in i organisationen. För att styra personalen väljer företagen strategi efter hur organisationen är uppbyggd. Den personal som rekryteras bör samstämma med strategivalet för att förbli lojala.

6.1.2 Vilket behov av externa rådgivare och bollplank har företagen idag?

Alla företag har behov av extern kompetens och rådgivning i någon form. Behovet är starkt kopplat till vilken kompetens företaget håller internt. Det handlar både om konsulttjänster och om rådgivningstjänster. Det formella nätverket ses som en säker källa till information och viktigt när det gäller rådgivning är att det finns ett förtroende parterna emellan. Det informella nätverket har stor betydelse för företagsledare, då de erbjuder bred kunskap genom personliga relationer och bygger på en upparbetat tillit.

6.1.3 Hur utvecklas företagens frågeställningar och behov av extern rådgivning över tiden?

Företagens behov av externa kontakter ökar då omvärlden blir allt mer komplex. De företag som är drivna att utvecklas tenderar att ha ett större behov av extern rådgivning än andra. Förändringen i frågorna påverkas av vilka situationer som uppkommer samt företagsledningens strävan efter utveckling och lärande.

6.1.4 Ledarskap och personlighet

Företagsledarens personlighet och ambitionsnivå påverkar i stor grad hur denne väljer att ta tillvara på den interna kompetens som finns, de externa kontakter de har, samt den kunskap och kompetens som kommer in till företaget. Är denne en person som strävar efter att utveckla företaget och sig själv ser han möjligheter i alla dessa komponenter och nyttjar kompetensen till fullo.

6.2 Framtida forskning

I vår undersökning har vi bara skrapat på ytan när det gäller företagsledarnas påverkan på det interna och externa kompetensbehovet. Vi tycker att det hade varit intressant med en djupare undersökning i hur ledarpersonligheter hos olika företagsledare påverkar behovet och nyttjandet av extern kompetens och rådgivning.

Referens

Tryckt material

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*, 1:1, Lund: Studentlitteratur

Ax, C. Johansson, C. och Kullvén, H. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*, Fjärde upplagan, Malmö: Liber

Bennett, R.J. och Robson P.J.A (1999), Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs, *British Journal of Management*, Vol 10, 351-369

Bennett, R.J. och Robson P.J.A. (1999), The use of external business advice by SMEs in Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 11, 155-180

Bennett, R.J. och Robson, P.J.A. (2005), The adviser-SME relationship: Impact, satisfaction and commitment, *Small Business Economics*, Vol. 25, 255-271

Bra Böcker Lexikon (2001) band 15, Malmö: Bra Böcker

Brunsson, N. (2006) *Mechanisms of hope: maintaining the dream of the rational organization*, Malmö: Liber

Bruzelius, L.H. och Skärvad, P-H. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. och Bell, E. (2007) *Business research methods*, Oxford: Oxford University

Bäcklund, J. (2004) *Arguing for relevance: global and local knowledge claims in management consulting*, Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet

Borjas, Gorge J. (2008) *Labor Economics*, Fjärde upplagan, New York: McGraw-Hill

Far Förlag (2006), *Revision – En praktisk beskrivning*, Stockholm: Far Förlag

Hultkrantz, L. och Tson Söderström, H. (red) (2007) *Marknad och Politik*, åttonde upplagan, Stockholm: SNS Förlag

Johansson, U och Skoog, M (2000) *Att mäta och styra verksamheten - modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Uppsala: Uppsala Publishing house AB

Kakabadse, N.K. och Louchart, E. (2006), Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective, *Journal of Management Development*, Vol. 25, 416-500

Kjöllerström, K-J. (2008), *Revisorn är den som ger bäst råd!*, Balans no. 5

Kubr, M. (1986) *Management consulting – A guide to the profession*, Geneva: International Labour Organization

Landström, H. Löwegren, M. (2009) *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*, Lund: Studentlitteratur

Lundahl, U. och Skärvad, P-H. (2009), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur

Lundström, A. och Kremel, A. (2009), *Behov och betydelse av rådgivning till nya och unga företag*, FSF 2009:2, Forum för småföretagsforskning

Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur

Patel, R. och Davidsson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur

Patel, R. och Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Rubensson, L. och Sjölin, S. (2008), *Småföretagares uppfattningar om och behov av revisorn som rådgivare – sett ur ett livscykelperspektiv*, Halmstad: Högskolan i Halmstad

Selin, G. (1994) *Rådgivare i Bank*, Malmö: Liber Hermods AB

Stewart, T (1999) *Intellektuellt kapital*, Stockholm: Nerenius & Santérus förlag

Svanström, T. (2008) *Revision och rådgivning – Efterfrågan, kvalitet och oberoende*, Umeå: Umeå School of Business/Umeå University

Internetkällor

Nationalencyklopedin (2009-12-02)

<http://www.ne.se>

Nordea (2009-12-01)

<http://www.nordea.se>

SEB (2009-12-01)

<http://www.seb.se>

Svenskt Näringsliv (2009-12-03)

http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/sakerhet/ekobrottsmyndigheten-flirtar-med-naringslivet_41881.html

Ulrika Enlund
Sofia Gunnarsson

Kandidatuppsats HT 2009

Swedbank (2009-12-01)

<http://www.swedbank.se>

SwedSec (2009-12-06)

www.swedsec.se

Bilaga 1

Intervjufrågor

Inledande

- Skulle du kunna börja med att berätta vem du är?
- Kan du beskriva ert företag?
- Hur länge har ni funnits på marknaden?
- Hur många anställda är ni?
- Kan du beskriva branschen ni konkurrerar inom?
- Hur ser er konkurrenssituation ut?

Kompetensfrågor

- Vilka kompetenser behövs det för att ett företag skall bli framgångsrikt i branschen?
- Vilka kompetenser är viktiga för er att ni har internt i er verksamheten?
- Har ni all kompetens som ni behöver internt i företaget?
- Finns det kompetens ni köper in från extern part?
- Är utveckling av intern kompetens viktigt?
- Sitter den mesta av er kunskap i personalen?

Bollplanksfrågor

- Har ert företag behov av externa bollplank eller rådgivare?
- Är det några speciella områden eller situationer där ni söker externa rådgivare?
- Varför anser ni er behöva råd just här?
- Hur ser bollplanksdialogen ut?
- Kan du nämna några specifika frågor som kommit upp?
- Hjälper dialogen ert företag att expandera eller utvecklas?
- Söker ni rådgivning i utvecklingssyfte? Eller bara när specifika problem uppstår?
- Vilken hjälp förväntar ni er få genom bollplanket ni valt?
- Har ni möts av den kompetens ni förväntat er?
- Har ni även fått hjälp med aspekter ni inte förväntat er?
- Hur väljer ni era bollplank eller rådgivare?

- Hur vet ni att den rådgivning ni får är bra eller inte?
- Ser du att behovet av att leta upp extern kompetens förändrats med åren?
- Har frågorna ni haft blivit annorlunda med åren?

Redovisning

- Sköter ni den löpande redovisningen själva eller har ni någon extern konsult?
- Hur ser det ut vid bokslutsarbetet?
- Vem använder ni som främsta bollplank vid frågor som rör redovisningen?
- Vad är det främst för frågor som behöver bollas vad gäller redovisningen?

Revisionen

- Använder ni er i dagsläget av er revisor som ”bollplank”?
- Skulle du kunna beskriva något om ert förhållande till er revisor?
- Vad tycker ni revisionen ger er i dagsläget?