



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Department of Business and Administration

FEKH19

Strategic Management

VT 2016

Humankapitalet som konkurrensfördel

En studie i hur små och medelstora företag i redovisnings- och revisionsbranschen
attraherar och behåller anställda

Författare:

Erik Ax

Frans Johansson

Johan Jonsson

Handledare:

Merle Jacob

Sammanfattning

Titel: Humankapitalet som konkurrensfördel

Seminariedatum: 2016-06-02

Kurs: Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Erik Ax, Frans Johansson, Johan Jonsson

Handledare: Merle Jacob

Fem nyckelord: Resource-based view, Human resource management, Talent management, Generation-Y, Redovisning- och revisionsbranschen.

Syfte: Syftet med den här rapporten är att söka insikt i hur små och medelstora företag i humankapitalintensiva branscher attraherar och behåller sitt humankapital, i syfte att nå sina långsiktiga mål. Vidare har vi också sökt skapa förståelse kring hur anpassade dessa företag är för att ta emot en ny generation, Generation-Y, som nu gör entré på arbetsmarknaden.

Metod: Studien genomfördes med en kvalitativ ansats. Vi utförde totalt åtta semi-strukturerade intervjuer med åtta små- och medelstora redovisning- och revisionsföretag. Vi använde pattern patching för att analysera insamlad data och identifierade teman för att analysera forskningsfrågan.

Teoretiska perspektiv: det huvudsakliga teoretiska perspektiv som användes för att analysera forskningsfrågan är resource-based view (RBV). RBV föreslår att organisationer kan konceptualiseras som korgar av resurser. Vidare hävdar RBV att humankapital är en av de få resurser organisationer förfogar över som har förmåga att utveckla och särskilja sig från sina konkurrenter (Barney, 1991). Med resonemang ur detta, behandlar vår studie människor och incitament dvs. humankapital som en resurs. Vi kompletterar RBV med ytterligare två perspektiv från Human Resource Management: Talent Management och Employer Branding.

Empiri: Kompetent humankapital präglar redovisning- och revisionsbranschen. FARs förutspådda branschskiften i kombination av en ny generations intåg på arbetsmarknaden intresserade oss för branschen. Urvalsram bestod av små och medelstora företag inom redovisnings- och revisionsbranschen för vår studie, då tidigare studier fokuserat på de stora företagen.

Resultat: Majoriteten av företagen föredrar att rekrytera via sina nätverk eller från yrkeshögskolor. För att behålla sina anställda pekar de ofta på att få de anställda att trivas, att ge dem utvecklingsmöjligheter samt en konkurrenskraftig lön. Generation-Ys inträde på arbetsmarknaden verkar inte vara ett problem för företagen i vår studie, då samtliga redan uppfyller de krav som Generation-Y har på en arbetsplats. Få isoleringsmekanismer i branschen skapar problematik kring de hållbara konkurrensfördelarna.

Summary

Title: Human capital as a competitive advantage

Seminar date: 2016-06-02

Course: FEKH19, Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, 15 credits

Authors: Erik Ax, Frans Johansson, Johan Jonsson

Advisor: Merle Jacob

Key words: Resource-based view, Human resource management, Talent management, Generation-Y, Accounting and audit industry.

Purpose: The purpose of this report is to seek insight into how small and medium sized companies in human capital-intensive industries attract and retain its human capital, in order to achieve their long-term goals. Furthermore, we have also sought to create an understanding of how suited these companies are towards the new generation, Generation-Y, which now enters the labor market.

Methodology: The study was conducted using a qualitative approach. We conducted a total of eight semi-structured interviews in eight accounting and audit small and medium sized firms. We employed pattern matching to analyse the data and used the themes identified to analyse our research question.

Theoretical perspectives: The main theoretical perspective used to analyse the research question is the Resource-based view (RBV). RBV suggests that organizations may be conceptualized as baskets of resources. RBV further contends that human capital is one of the few resources that organisations have the capacity to develop and distinguish themselves from their competitors (Barney, 1991). Reasoning from this, our study treats people and incentives i.e. human capital as a resource. We complement RBV with two additional perspectives from Human Resource Management: Talent Management and Employer Branding.

Empirical foundation: Competent human capital characterizes the accounting and audit industry. FAR's prediction of industry shifts in the combination with the new generation, Generation-Y, entering the labor market caught our interest for the industry. Our sampling consisted of small and medium sized firms within the audit and accounting industry, since previous studies mostly focused on the large companies within the industry.

Conclusions: The majority of companies prefer to recruit through their networks or from polytechnics. In order to retain their employees, the companies often point toward getting employees to thrive, giving them development opportunities and a competitive salary. Generation-Y's entry into the labor market does not seem to be a problem for the companies in our study, since all already meet the requirements that Generation-Y have in the workplace. Few isolation mechanisms in the industry create problems concerning the sustainable competitive advantages.

Innehållsförteckning

INLEDNING	5
TEORETISK BAKGRUND	5
PRAKTISK BAKGRUND	7
SYFTE & FRÅGESTÄLLNING	9
TIDIGARE FORSKNING	10
TEORI	12
RESOURCE-BASED VIEW	12
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OCH TALENT MANAGEMENT	18
GENERATION-Y	22
TEORETISK SAMMANSTÄLLNING	24
METOD	25
FORSKNINGSDESIGN	25
URVAL	27
INSAMLING AV DATA	30
BESKRIVNING AV DATAANALYS	31
STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	32
EMPIRI	34
MARKNADEN OCH KOMPETENSEN	34
<i>Noggrannhet, driv och social kompetens - attraktiva kompetenser</i>	34
<i>Hur bygger man konkurrensfördelar?</i>	35
<i>Framtiden - digitalt och socialt</i>	36
REKRYTERINGSVÄGARNA	37
<i>Rekrytering - en utmanande möjlighet</i>	37
<i>Nätverket är A och O</i>	38
<i>Locka de unga och forma dem</i>	40
<i>Företagskultur och utvecklingsmöjligheter lyfts fram</i>	41
ATT BEHÅLLA	42
<i>Sociala aktiviteter, nära till skratt och att inte vara en i mängden</i>	42
<i>Lön, bonus och eventuellt delägarskap</i>	43
<i>Utvecklas, lära sig och växa</i>	44
<i>Frihet under ansvar - så länge det fungerar</i>	45
ANALYS & DISKUSSION	46
FÅ ISOLERINGSMEKANISMER I BRANSCHEN	46
KONKURRENSFÖRDELAR GENOM ATT REKRYTERA FRÅN NÄTVERK OCH YRKESHÖGSKOLOR	48
GENERATION-Y - INGEN UTMANING FÖR FÖRETAGEN I STUDIEN	51
KÄLLFÖRTECKNING	53
MUNTliga KÄLLOR:	57
BILAGA 1 - INTERVJUMALL, SEMI STRUKTURERAD	58
BILAGA 2 - INTERVJUFÖRFRÅGNING	60
BILAGA 3 - BRANSCHBESKRIVNING	61

INLEDNING

Teoretisk bakgrund

Ett tämligen nytt teoretiskt koncept inom kunskapsområdet Strategic Management är den resursbaserade synen på en organisation (Barney, 1991; Wernerfelt, 1994; Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Resource-based view (*RBV*) handlar om att organisationer kan konceptualiseras som korgar av resurser, varav några som enbart kan utvecklas internt inom organisationen och som har potentialen att särskilja organisationen från sina konkurrenter (Barney, 1991). Förespråkarna för RBV menar att en organisations hållbara konkurrensfördelar kan härledas bak till dess resursbas. Detta ställer alltså fokus på de interna förutsättningarna och arbetssätten i en organisation. Det här synsättet ger större eftertryck på chefernas roll i urvalet, utvecklandet och implementerandet av en organisations resurser, snarare än klassisk managementteori som fokuserar på externa konkurrensfördelar genom att studera en organisations position jämfört mot konkurrenterna (Barney, 1991; Colbert, 2004; Wernerfelt, 1984). Resurserna kan bland andra vara tillgångar, kapabiliteter, processer, attribut, information och kunskap, som tillsammans kan utgöra en bas som gör att en organisation kan skapa hållbara konkurrensfördelar. Det kräver dock att organisationen kan göra resurserna, värdefulla, ovanliga, oimitterbara, icke substituerbara, det så kallade VRIN-ramverket (Barney, 1991).

RBV innebär i teorin att organisationer utvecklar konkurrensfördelar inte enbart genom att köpa in, utan även genom att utveckla, kombinera samt effektivt implementera deras fysiska, humana och organisationella resurser på ett sätt som adderar värde och därmed gör det svårt för konkurrenter att imitera (Barney, 1991). Dessa två senare kapitalen, det humana och det organisationella, är frukter av komplexa sociala strukturer, så kallade kapabiliteter, som sakta byggts upp över tid och därför är svåra för konkurrenterna att förstå och kopiera (Barney, 1991; Colbert, 2004). I det här arbetet är vi intresserade av att studera människor, generationer och

incitament, och därför kommer vi att i huvudsak fokusera på humankapitalet som resurs. De flesta argumenten för RBV sprungna ur humankapitalet är kopplade till kunskap, talang, erfarenhet, och beteende hos de anställda och hos cheferna, i förhållandet till organisationskapitalet som kopplas mot kontrollsystem, rutiner och det ständiga lärandet. Att undersöka humankapitalet som resurs utifrån VRIN-ramverket, som är basen i RBV, är problematiskt. Om vi förutsätter att majoriteten av de anställda i ett företag tillför ett visst värde och är svåra att imitera, är fortfarande denna majoritet i många företag troligtvis till stor del utbyttbar. Därför har vidare teoretisk utveckling skett kring värdeaspekten.

Att applicera konceptet om RBV på Human Resource Management (*HRM*) har lett till diskussioner med olika utgångspunkter (Wright, Dunford & Snell, 2001). Wright et al. (1994) menar att HR-rutiner är en organisations aktiviteter som verkar i syfte att hantera samlingen av humankapital samt säkerställa att kapitalet arbetar mot att uppfylla organisationens mål. Medan Wright et al. (1994) menar att samlingen av humankapital kan leda till konkurrensfördelar, så argumenterar andra forskare för att hållbara konkurrensfördelar sitter i en organisations HR-aktiviteter (Lado & Wilson, 1994). Med detta menar de att HR-rutiner skapar ett komplext och oberoende system som inte lätt kan kopieras av konkurrenter.

Ett flertal trender i dagens tjänstesamhälle har resulterat i att frågorna kring att attrahera och behålla humankapital blivit allt viktigare. Dessa trender är: 1) utvecklingen av affärsstrategier som är beroende av humankapitalet för att fungera 2) allt fler kunskapsorganisationer i samhället gör att organisationerna är beroende av individers kognitiva förmåga 3) den accelererande teknologiska utvecklingen, vilken ställer krav på att de anställda behöver ha kompetens inom många områden (Trank, Rynes & Bretz, 2002).

Detta leder fram till en utmaning för många organisationer. Hur ska de arbeta strategiskt för att attrahera och behålla humankapitalet i syfte att bygga långsiktiga, hållbara

konkurrensfördelar? Detta blir särskilt tydligt i service- och konsultbranscher, där just humankapitalet är det mest påtagliga som organisationer kan bygga konkurrensfördelar kring.

Praktisk bakgrund

Redovisning, revision, och rådgivningsbranschen går mot en framtid präglad av utmaningar. Detta slår dess branschorganisation FAR fast i rapporten ”Framtidens rådgivning, redovisning och revision – en resa mot 2025” (2013). De har i rapporten identifierat en del faktorer som de prognostiserar kommer att ha stor inverkan på branschens utveckling de närmsta tio åren. Den innehåller flertalet prognoser, både positiva och negativa. Positivt är att de bland annat spår att rådgivarrollen kommer att bli mer attraktiv framöver och att branschen generellt kommer att växa i närtid, då de ser fortsatt stabil efterfrågan. En stor negativ utsikt i rapporten handlar om den generella synen på redovisning- och revisionsyrket. De spår att det kommer att bli mindre populärt bland arbetstagare i framtiden, till följd av minskad status. Den ökade prispressen, de allt mer regelintensiva processerna samt förändrade skatteregler kommer att göra att branschen generellt kommer att få det svårare att locka till sig och behålla de talanger som företagen kommer behöva i framtiden. FAR (2013) diskuterar i rapporten vilka medel som kan tas till för att minska risken för att detta sker. Detta är särskilt viktigt eftersom att branschen, som vi nämnt ovan, väntar sig oförändrad tillväxt de närmsta tio åren.

Detta kommer leda till utmaningarna för aktörerna i branschen, både för de stora såväl som för de små. Dock finns det några skillnader som är värda att belysa mellan de stora och små aktörerna. De som branschen refererar till som de stora företagen kallas för “the Big Four”; Deloitte, KPMG, PwC och EY, samt Mazars, Grant Thornton och Baker Tilly, vilka har en betydande del av den svenska marknaden. En fördel som kommer med storleken är att de har starka varumärken, vilket underlättar i rekryteringen. Denna förutsättning kan inte de små och medelstora organisationerna dra nytta av, utan får istället arbeta med andra strategier för att

attrahera och behålla sitt humankapital. Storleken, syftande till antal anställda, spelar också in i vikten av den enskilda individens prestationer. De större organisationerna måste skapa förutsättningar, eller kapabiliteter, för att på ett effektivt sätt ta till vara på den ackumulerade effekten mellan delarna. I de mindre företagen kan man tydligare se humankapitalets direkta effekt på affären. När branschen själva upplever att yrket riskerar att bli mindre populärt, vilket kan leda till att färre vill arbeta inom sektorn (FAR, 2013), kommer därmed rekryterandet och behållandet att bli av allt större vikt för vissa utav företagen och vi kan resonera fram att de mindre bör märka en större effekt.

En sak som uppmärksammas i rapporten är hur man bör attrahera, utveckla och behålla de anställda, som idag och i framtiden har helt olika värden och synpunkter på arbetet med tidigare generationer (FAR, 2013). Dessa tankar är kopplade till de negativa utsikterna för branschen och att dessa sker samtidigt som en ny generation, Generation-Y, har gjort entré på marknaden. Denna generation, som är personer födda mellan år 1981-2000, har haft en ekonomiskt god och trygg uppväxt vilket Pihl (2011) menar har haft stor inverkan på hur de ser på balansen mellan arbete och privatliv. De har, jämfört med tidigare generationer: Generation-X, födda år 1961-1980, och Baby Boom-generationen, födda år 1941-1960, helt andra förväntningar och krav på hur deras framtida karriär ska kombineras med livet utanför arbetet (Jonkman, 2011). Enligt Sutton och Griffin (2013) vill de kunna växa personligt och professionellt, ha utmanande och viktiga arbetsuppgifter, och samtidigt känna att de har stor frihet kring hur dessa ska utföras. De vill bli sedda och uppskattade på arbetsplatsen, vill se att deras arbete gör skillnad, och ser det som en självklarhet att kunna ifrågasätta och ställa sig kritiska till existerande strukturer och rutiner (Jonkman, 2011). De vill bli litade på, och vill därmed ges individuellt ansvar. De vill även ha friheten att kunna välja att arbeta någon annanstans än på kontoret vissa dagar, och själva kunna välja vilka tider som gäller (Pihl, 2011).

Vi håller med om att FARs farhågor i rapporten om den tydliga motsättningen som uppstår i branschen mellan förändring och synen på yrket. Framförallt för små och medelstora företag i en bransch som själva varnar för att den riskerar att bli mindre attraktiv till följd av fler regleringar, och som därmed kommer att få svårare att rekrytera och behålla anställda (FAR, 2013). Detta samtidigt som de kommer att behöva anställa från en generation som har höga krav på att få utmanande arbetsuppgifter, kunna ha stor frihet hur de ska genomföras och individuellt ansvar kring var, hur och när uppgifterna ska genomföras (Jonkman, 2011; Pihl, 2011). Detta ställer frågor kring hur små och medelstora organisationer inom redovisnings- och revisionsbranschen strategiskt arbetar i för att rekrytera och behålla de anställda, och hur de ser på de kommande utmaningarna som branschen står inför.

SYFTE & FRÅGESTÄLLNING

Syftet med den här rapporten är att söka insikt i hur små och medelstora företag i humankapitalintensiva branscher attraherar och behåller sitt humankapital, i syfte att nå sina långsiktiga mål. Vidare har vi också sökt skapa förståelse kring hur anpassade dessa företag är för att ta emot en ny generation, Generation-Y, som nu gör entré på arbetsmarknaden.

- 1. Vilka strategier använder små och medelstora företag i svenska redovisnings- och revisionsbranschen för att attrahera och behålla humankapital?***
- 2. Hur förhåller sig dessa strategier till Generation-Y?***

TIDIGARE FORSKNING

Till att börja med har vi tagit del av diverse tidigare studentuppsatser, främst på kandidatnivå, vilka också berört teorierna kring Generation-Y på olika sätt. Dessa har främst varit riktade mot att undersöka representanter ur större bolag och i redovisning- och revisionsområdena är uppsatserna kretsade kring "the Big Four's" agerade. Däremot har vi inte kunnat finna någon forskning som bedrivits kring vilka strategier små och medelstora organisationer i redovisning- och revisionsbranschen använder för att rekrytera och behålla sin personal.

Vidare har forskning som vi har valt att ta i beaktning innefattat olika områden kring rekryterandet och behållandet av humankapital. Hornsby och Kurato (1990) fann att organisationer av alla storlekar i första hand använder informella och billiga rekryteringsmetoder, gärna rekommendationer från befintliga anställda. Deshpande och Golhar (1994) kom fram till att stora och små företag använder ungefär samma rekryteringskällor. Annonsering var det vanligaste, följt av befordran, rekommendationer från anställda, hyra in en rekryteringsfirma, eller att rekrytera tidigare kandidater. Mer direkt riktad till vårt undersökningsområde fann Kotey och Slade (2005) att ju mer små organisationer växer, och därmed behöver andra typer av kompetenser, desto svårare blir det att rekrytera via familjära och informella kanaler som ofta föredras av ägarna. Därför tvingas dessa organisationer att använda mer formella tillvägagångssätt för att attrahera potentiella kandidater. Heneman och Berkley (2005) identifierade ett stort kunskapsgap i forskningen kring hur små organisationer gör för att attrahera personal, och hur effektiva dessa metoder är. När dessa små organisationer är i som störst behov av en stark HRM-rutin, är ofta HR-funktionen en relativt underutvecklad funktion. Den här luckan måste fyllas, enligt Heneman och Berkley (2005), för att små organisationer ska kunna attrahera kompetent personal. Svårigheter i val av rekryteringskanaler är således värt att ta i beaktning.

När företaget har införskaffat personal kommer nästa utmaning; hur man ska behålla personalen för att skapa hållbara fördelar. Lindmark och Önnevik (2011) anser att det är av yttersta vikt för organisationerna att motivera och tillfredsställa de anställda, om de önskar få ut yttersta effektivitet från dem. I deras studie från 2011 har de kommit fram till att det finns ett samband mellan ledningens syn på de anställda och hur motiverade och tillfredsställda de anställda känner i sitt dagliga arbete. Deras slutsatser är att ju mer finansiella resurser organisationen har att tillgå, desto mer har de möjlighet att investera i HR-arbetet, vilket i sin tur ger mer nöjda och motiverade anställda, vilket i slutändan kan ge positivt utslag i organisationens resultat (Lindmark & Önnevik, 2011). Mer specifikt potentiellt humankapital kan vi kalla talanger, någon som under rätt förutsättningar kan skapa fördelar för företaget. Bethke-Langenegger, Mahler och Staffelbach (2011) visade att Talent Management, direkt hantering av dessa talanger, hade en positiv inverkan på organisationens prestationer. De kom fram till att oavsett vilket fokus och vilken talangstrategi organisationen än hade för att attrahera och behålla viktig kompetens, räckte det ofta med att de hade någon överhuvudtaget för att de anställda skulle bli mer motiverade. De argumenterar kring att om de anställda känner sig sedda och uppskattade, får detta en positiv effekt på organisationen som helhet. Vidare resonerar de att talangfyllda individer ville stanna i organisationen för att de ville ge någonting tillbaka efter de investeringar och den tillit som organisationen hade visat dem (Bethke-Langenegger, 2011). Chamni Malaeb (2012) fann att inte alla talangstrategier var likställt effektiva, men lyfter samtidigt fram att strategier för att behålla och utveckla de anställda hade den största effekten på den anställda vad gäller lojalitetsgraden.

Den tidigare forskningen hjälper att fokusera problematiken kring de mindre företagens val av strategier, samt den potentiella påverkan dessa beslut har på organisationerna. Ekonomiska förutsättningar reglerar valmöjligheterna till viss del i fallen kring rekryteringsvägar. De styr också till viss del förekomsten av HRM-satsningar som påvisat av Heneman och Berkley (2005).

Det vi konstaterar är vikten av att se till angränsande områden som HR och Talent Management för att få en klar bild över hur fördelar uppstår i anskaffningen av humankapital.

TEORI

För att besvara vår frågeställning och tolka våra resultat presenterar vi nedan det teoretiska ramverket som används i den här rapporten. I första hand väljer vi att använda Resource-based view som huvudområde, för att därefter behandla Humans Resource Management ur ett resursperspektiv. Teorier inom Talent Management och Employer Branding presenteras likväl. Avslutningsvis presenterar vi ett ramverk av Generation-Y, i syfte att skapa en förståelse för dess karaktärsdrag och drivkrafter.

Resource-based view

Resource-based view (*RBV*) är den resursbaserade synen på en organisation (Barney, 1991; Wernerfelt, 1994; Wright et al., 1994). Det ses som ett tämligen nytt teoretiskt koncept inom kunskapsområdet Strategic Management, med bakgrund mot att forskning inom Strategic Management-området har bedrivits under största delen av 1900-talet. Idén bakom RBV handlar om att organisationer kan konceptualiseras som korgar av resurser, varav några som enbart kan utvecklas internt inom organisationen och som har potentialen att särskilja organisationen från sina konkurrenter (Barney, 1991). Barneys definition är en utökad version av Wernerfelts (1984) som definierade en resurs som någonting som kan ses som en styrka eller en svaghet för en organisation, vars tillgångar är semi-knutna till organisationen. Exempel på dessa resurser kan enligt Wernerfelt (1984) vara både materiella som immateriella: varumärkesnamn, kunskap inom teknologi, maskiner och kapital. Den ideala situationen för en organisation är den när deras egen resursposition direkt eller indirekt gör det svårare för andra aktörer att hänga med. Barney (1991) menar att det skapas en bas utifrån de resurser som en organisation förfogar över. Resurserna kan

bland andra vara tillgångar, kapabiliteter, processer, attribut, information och kunskap, som tillsammans kan utgöra en bas som gör att en organisation kan skapa hållbara konkurrensfördelar. Det kräver dock att organisationen kan göra resurserna värdefulla, ovanliga, oimiterbara, och icke substituerbara.

Barney (1991) menar att konkurrensfördelar uppstår när en organisation implementerar en värdegenererande strategi som inte samtidigt implementeras av någon nuvarande eller potentiell konkurrent. RBV innebär i teorin att organisationer utvecklar konkurrensfördelar inte enbart genom att köpa in, utan även genom att utveckla, kombinera samt effektivt implementera deras fysiska, humana och organisationella resurser på ett sätt som adderar mycket värde och därmed gör det svårt för konkurrenter att imitera (Barney, 1991). Fysiska resurser innebär bland annat fabriker, använd teknologi och råmaterial. Humana resurser inkluderar erfarenheter, omdöme, relationer och insikter i individuella chefer och övrig personal. Organisatoriska resurser är de formella rapporteringsstrukturen, planering, kontroll- och koordineringssystem samt de informella relationerna mellan grupperna i en organisation. Förespråkarna för RBV menar att en organisations hållbara konkurrensfördelar kan härledas bak till dess resursbas. Det här synsättet ger större eftertryck på chefernas roll i urvalet, utvecklandet, och genomförandet av en organisations resurser, snarare än klassisk management-teori som mer fokuserar på externa konkurrensfördelar genom att studera en organisations position i förhållande till konkurrenterna (Barney, 1991; Colbert, 2004; Wernerfelt, 1984). Detta ställer alltså fokus på de interna förutsättningarna och arbetssätten i en organisation. Resursbaserat tillvägagångssätt fokuserar på de hyror som tillfaller ägarna av de företagsspecifika resurserna. Konkurrensfördelen ligger "uppströms" i förhållande till produktmarknaden och vilar på företagets idiosynkratiska och svårimiterade medel (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Enkelt uttryckt är RBV internt organisationsfokuserat, medan modeller om strategiska analyser har ett externt industri- och branschfokus (McWilliams & Smart, 1993).

Dessa två senare kapitalen, det humana och det organisationella, är frukter av komplexa sociala strukturer som sakta byggts upp över tid, och som därför är svåra för konkurrenterna att förstå och därmed kopiera (Barney, 1991; Colbert, 2004). De organisationella strukturerna är de som även utgör angränsande litteratur ”kapabiliteter”. En resurs kräver strukturer runt omkring den för att kunna nyttjas. Kapabiliteterna fokuserar på den strategiska uppfattningen och genomförandet. Båda delar måste finnas med, så om de resurser eller kapabiliteter som krävs för att genomföra en strategisk åtgärd inte är tillgängliga för företaget, medför det att den planerade åtgärden är tvungen att överges (Teece et al., 1997). Om kontrollen över knappa resurser är källan till ekonomiska vinster, följer det att vikten ligger på egenskaper i ledarskapet kring skicklighet i förvärv, förvaltning av kunskap och know-how (Teece et al., 1997). Kapabiliteterna blir på så sätt företagsspecifika tillgångar som är svåra, om inte omöjliga, att imitera. Dessa tillgångar är svåra att överföra mellan företag på grund av de transaktionskostnader som uppstår. De anställda i ett företag besitter på så sätt två typer av kunskaper. Den ena är mer generell och förskaffas vanligtvis via akademisk utbildning. Den andra är den företagsspecifika kunskapen som de anställda lär under arbetets gång på ett företag. Därför gör Campbell et al. (2012) antagandet att anställda som besitter stora mängder företagsspecifik kunskap är mindre benägna att byta arbetsgivare, eftersom att deras kunskaper är mindre värda på andra företag. Som Dierickx och Cool (1989) påpekar är företagsspecifika tillgångar i sig inte möjliga att sälja på grund av sin idiosynkratiska natur.

Här bör det skiljas på begreppen *konkurrensfördelar* från *hållbara konkurrensfördelar* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1994). Inom RBV innebär det senare att konkurrerande organisationer försökt kopiera konkurrensfördelen i fråga, men misslyckats och givit upp sina försök. Två kriterier behöver enligt RBV vara uppfyllda för att konkurrensfördelar ska klassas som hållbara: resurserna måste vara heterogena och immobila. Heterogena resurser innebär att de skiljer sig åt mellan organisationer. Därmed existerar en asymmetri i fördelningen av resurser, där vissa är mer

attraktiva och lönsamma för organisationer att förfoga över. Om flera företag konkurrerar om samma resurs kommer de att försöka buda över varandra. Detta står i kontrast mot exempelvis Porters externa förhållningssätt och externa analyser, vilka bygger på att resurserna är homogena hos alla organisationer inom en industri (Wright et al., 1994). Immobila resurser syftar till oförmågan hos konkurrerande organisationer att ta resurser från andra organisationer. Det innebär att resursen är sällsynt och att endast en eller få aktörer kan inneha resursen (Besanko, Dranove, Shanley & Shaefer, 2009). I praktiken innebär det existerar någon typ av isoleringsmekanism runt resursen, som verkar i syfte att skydda från konkurrenters försök att kopiera den och därmed leder till hållbara konkurrensfördelar. Detta är något som det resursbaserade perspektivet betonar. De företagsspecifika funktionerna och tillgångar och förekomsten av isoleringsmekanismer är de grundläggande faktorerna för företagets resultat (Teece et al., 1997). Företagen kan förvärva imperfekta substitut för den önskade strategiska insatsfaktor och anpassa dem till en kostnad (Dierickx & Cool, 1989), vilket inte behövs till generiskt arbete. Generiskt arbete kan hyras på marknaden, medan företagsspecifik kompetens ackumuleras igenom inläring i arbetet eller utbildning.

Som nämnt ovan bör resurser vara värdefulla, ovanliga, oimiterbara samt icke-substituerbara för att klassas som hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991). Svårigheten i förhållande till specialiserat humankapital är tydlig. Utifrån den diskussionen visar Wright et al. (1994) hur humankapital kan klassificeras som en resurs genom att koppla samman humankapitalet med kriterierna för RBV.

Humankapital som något värdefullt: Om arbetskraften är homogen, det vill säga att alla anställda är perfekta substitut, och när utbudet av arbetskraft också är homogent, alla anställda och potentiella anställda är jämlika i deras produktivitet, finns ingen variation i en individs bidrag till en organisation. I en sådan situation är det omöjligt att skapa värde genom investeringar i humankapitalet. Dock menar Wright et al. (1994) att situationen de facto är annorlunda. Utbudet

och efterfrågan av arbetskraft är heterogen, vilket innebär att det existerar skillnader i talang, kunskap och erfarenhet hos arbetskraften. Dessutom menar de att det från arbetsgivarnas sida existerar skillnader i vilka typer av förmågor de efterfrågar. I slutändan leder det till att humankapital faktiskt kan generera värde till en organisation, och att det är befogat från organisationens perspektiv att genomföra investeringar i det kapitalet.

Humankapital som något unikt: Enligt Wright et al. (1994) kan man å ena sidan enkelt argumentera för att humankapital inte är något unikt, och exemplifierar med det enkla faktum att det existerar arbetslöshet, vilket inte skulle finnas om människor var unika och ovanliga. Samtidigt menar författarna att många arbeten faktiskt kräver särskilda talanger, vilket möjliggör för en variation i hur mycket en individ kan bidra med. Detta resonemang visar tydligt att humankapital faktiskt kan vara unikt. Ett exempel på kvaliteten av humankapitalet är den kognitiva förmågan, som enligt många empiriska studier visat sig vara en av de bästa, indikatorn på om en individ kan bidra med värde på en arbetsplats. Kognitiv förmåga är normalfördelat i populationen, vilket enligt Wright et al. (1994) betyder att människor med hög kognitiv förmåga är per definition ovanliga. Därför kan man utan tvivel påstå att de organisationerna med hög genomsnittlig kognitiv förmåga relativt deras konkurrenter, innehar högre värdegenererande humankapital än deras konkurrenter. Till följd av att samlingen av talanger inte är obegränsad, har organisationer som har hög nivå av kognitiv förmåga hos sitt humankapital vunnit detta kapital på bekostnad av andra organisationer.

Humankapital som något oimiterbart: Om en konkurrensfördel som är sprungen från humankapitalet är enkel att imitera, finns det ingen möjlighet för konkurrensfördelen att bli hållbar på sikt. För att en resurs ska kunna bli imiterad krävs några förutsättningar. För det första måste konkurrenterna kunna identifiera den exakta källan till konkurrensfördelen; i det här fallet de precisa komponenterna i humankapitalet. För det andra måste konkurrenterna exakt kunna kopiera både de relevanta komponenterna i humankapitalet, och samtidigt kunna ta efter

omständigheterna under vilka detta humankapital opererar. Wright et al. (1994) lyfter fram ett potentiellt problem kring det faktum att humankapital kan betraktas som högst rörliga. Om humankapitalet är rörligt behöver inte konkurrenterna försöka imitera, de kan helt enkelt försöka rekrytera resursen till dem. Dock argumenterar Wright et al. (1994) att humankapitalet inte är så pass rörligt som det kan te sig vid första anblicken då det föreligger risk i skiftet. Framst är denna risk kopplat till den asymmetriska information som finns i förhållande till individernas kompetens (Campbell, Coff & Kryscynski, 2012). Denna asymmetri skapar en osäkerhet hos företagen om huruvida de potentiella anställda verkligen besitter de kompetenser de säger att de besitter, samt hur anpassningsbara de är utefter den kultur och det sociala system som existerar inom företaget. För att reducera denna osäkerhet är det enligt Campbell et al. (2012) vanligt att arbetsgivare förlitar sig till stöd såsom en individs utbildningsnivå när de ska rekrytera.

Humankapital som något icke-substituerbart: Detta ställer frågor kring huruvida andra organisatoriska resurser, såsom teknologi, har potentialen att väga upp för andra konkurrensfördelar som skapats av humankapitalet. Så länge det finns andra resurser inom organisationen som har förmågan att väga upp för de fördelar som förknippas med humankapitalet, då har inte humankapitalet potentialen att kunna klassificeras som en hållbar konkurrensfördel. Wright et al. (1994) argumenterar kring att det är viktigt att notera att humankapitalet är en av få resurser som har potential att inte bli föråldrad eller bli transfererad över en mängd olika teknologier, produkter och marknader. Om man återgår till diskussionen om kognitiv förmåga som en relevant resurs, så gäller att om en organisation lyckats attrahera individer med hög kognitiv förmåga, krävs konstant träning och utveckling inom exempelvis teknik för att säkerställa att resursen inte blir föråldrad. Därför menar Wright et al. (1994) att det är möjligt att kortsiktigt byta ut resursen, men att det i långa loppet blir svårt för organisationen att behålla sina konkurrensfördelar.

Utifrån ett RBV-perspektiv kan vissa åtaganden och processer från en organisations sida göra att de anställda kan behållas. Uppskattning (*value*), karriärsincitament (*unique*), och arbetsuppgifter (*inimitability*) kan alla påstås göra att anställda väljer att stanna hos en viss organisation (Holtbrügge, Friedmann & Puck, 2010). Ett av flera instrument för att höja arbetsmotivationen och därmed anställdas åtagande till organisationen, är att de anställda får möjligheten att själva designa sitt arbete utifrån deras individuella kvalifikationer (Holtbrügge et al., 2010). För att minska de anställdas vilja att byta arbetsgivare kan även företaget, enligt Coff och Kryscynski (2011), antingen höja de anställdas bild av det egna företaget alternativt att försämma bilden av andra arbetsgivare. Ett exempel är att företaget kan utveckla en arbetsmiljö som handlar om att arbeta i team. Coff och Kryscynski (2011) menar att ju starkare relationer de anställda knyter till varandra, desto större är sannolikheten att de stannar. Det täcker dock inte in hela problematiken och kräver vidare utveckling av RBV-ramverket. Här stämmer teorier inom HRM bra in, där beslut rörande direkt hantering av personal implementeras in i det strategiska arbetet.

Human Resource Management och Talent management

Att applicera konceptet om RBV på Human Resource Management (*HRM*) har lett till diskussioner med några olika utgångspunkter (Wright et al., 2001). Wright et al. (1994) menar att HR-rutiner är en organisations aktiviteter som verkar i syfte att hantera samlingen av humankapital samt säkerställa att kapitalet arbetar mot att uppfylla organisationens mål. Medan Wright et al. (1994) menar att samlingen av humankapital kan leda till konkurrensfördelar, argumenterar andra forskare för att hållbara konkurrensfördelar sitter i en organisations HR-aktiviteter (Lado & Wilson, 1994). Med detta menar de att HR-rutiner skapar ett komplext och oberoende system som inte lätt kan kopieras av konkurrenter. Vi kommer att utgå från Wright et al. (1994) utgångspunkt, då detta är närmare kopplat till strategiska beslut, snarare än taktiska

HR-aktiviteter. Wright et al. (1994) menar att många forskare fokuserar och förutsätter att det är kunskapen, talangen, och erfarenheten hos individerna som utgör själva organisationen. Även om några skiljer sig åt i frågan om det är den ackumulerade kunskapen eller talangen som är viktigast, är de flesta inom detta område överens om att det är de individuella medlemmarna i organisationen som är den viktigaste resursen, snarare än att rutiner eller processer som är det viktiga. Lindmark och Önnevik (2011) tar upp att medarbetarna inom en organisation spelar en viktig roll i HRM-arbetet. Bland annat i rekryteringen, men också i belöning- och utvärderingssystem, arbetsmönster och internutbildning. De menar att dessa processer skapar förutsättningar för ett konstant lärande inom organisationen, vilket är den bas som hela HRM-konceptet står på (Lindmark & Önnevik, 2011). Allt fler organisationer har de senaste åren börjat anammat HRM-strategier (Lindmark & Önnevik, 2011; McDonnell, 2011; Siefried Jr., 2008; Wright et al., 1994). Strategierna innebär ofta att organisationerna aktivt arbetar med frågor som rör HRM, och att dessa genomsyrar alla organisationens nivåer. Lindmark och Önnevik (2011) menar att de organisationer där det finns en långsiktig, gemensam strategi kring struktur, målsättning och utveckling av humankapitalet i regel är mer effektiva och mer precisa i sitt arbete. Direkt kopplat till den unika aspekten av humankapitalet är ämnesområdet Talent Management (*TM*), som förknippas och sammanblandas ofta med HRM och inte som en enskild disciplin (Festing & Schäfer, 2014; McDonnell, 2011). Festing och Schäfer (2014) menar att den stora skillnaden mellan HRM och TM är att den förstnämnda är en bredare benämning på hanteringen av humankapitalet, då den är mer inriktad på de anställdas attityder, förmåga och kompetens och ser dessa som avgörande. Inom TM ligger istället fokus på att attrahera och behålla en mindre grupp medarbetare som har särskilda talanger (Festing & Schäfer, 2014). Vi kommer, likt Festing och Schäfer (2014), att utgå från att TM är en del av det bredare fältet HRM och mer specifikt kopplat till RBVs utvärderingskriterier. På senare tid har åtminstone två mer välkända definitioner av TM accepterats inom forskningsfären; den ena från CIPD (2015) och

den andra ASTD (2009). I det här arbetet kommer vi att utgå från bägge definitioner. Även om det finns likheter mellan dessa, existerar även skillnader. De två stora skillnaderna de två emellan handlar om att ASTDs (2009) definition är tätt knuten till Employer Branding samt att ASTD anser att TM borde vara sammankopplat till organisationens strategi och mål. Definitionerna enas kring vikten av ett holistiskt, systematiskt tillvägagångssätt att attrahera, utveckla och behålla unika individer som kan bygga kort- och långsiktiga fördelar för företaget.

McDonnell (2011) menar att kunskapen om att kunna attrahera och behålla sitt humankapital i princip aldrig har varit viktigare; mycket till följd av att många länder ser en allt mer åldrande befolkning, vilket gör att fler organisationer konkurrerar om en mindre grupp talanger (McDonnell, 2011). Den utvecklingen är här för att stanna enligt Siegfried Jr. (2008). Han menar att om inte organisationer lyckas locka till sig duktiga medarbetare som trivs och frodas, kommer organisationerna att ha utmaningar kring att konkurrera på lång sikt (Siegfried, 2008).

Trank et al. (2002) har identifierat ett flertal trender i samhället som resulterat i att frågorna kring att attrahera och behålla humankapital blivit allt viktigare. Dessa trender är utvecklingen av affärsstrategier som är beroende av humankapitalet för att fungera, allt fler kunskapsorganisationer i samhället gör att organisationerna är beroende av individers kognitiva förmåga och den accelererande teknologiska utvecklingen, vilken ställer krav på att de anställda behöver ha kompetens inom många områden. Siegfried Jr (2008) menar dessutom att västvärldens allt mer åldrande befolkning kommer att ha stor påverkan på samhället i allmänhet, och redovisnings- och finansbranschen i synnerhet, då den är dominerad av den äldre generationen. TM växte fram i anslutning till dessa trender som enskild disciplin under 1990-talet, efter att fler organisationer såg att deras framgång var beroende av de anställdas kompetens (McDonnell, 2011; Shah, 2011). Organisationer som arbetar aktivt, medvetet och strategiskt kring att attrahera, träna, utveckla och behålla sina anställda lyckas i allt större utsträckning

jämfört med de organisationer som lade mindre energi vid detta. Dock lyfter Emdén (2012) fram att för att TM-strategierna ska fungera så krävs det att de är direkt kopplade till organisationens affärsstrategier. Vidare argumenterar Emdén (2012) att företagskulturen står i centrum för att kunna attrahera och behålla humankapitalet. Företagskulturen skulle kunna definieras som de normer, värderingar och attityder som finns inom organisationen, och Emdén (2012) menar att de organisationer som medarbetare som identifierar sig med organisationens kultur är mer benägna att stanna kvar. Lindmark och Önnevik (2011) anser att det är av yttersta vikt för organisationerna att motivera och tillfredsställa de anställda, om de önskar få ut yttersta effektivitet från dem. I deras studie från 2011 har de kommit fram till att det finns ett samband mellan ledningens syn på de anställda och hur motiverade och tillfredsställda de anställda känner i sitt dagliga arbete. Deras slutsatser är att ju mer viktiga de anser att personalfrågor är, desto mer benägna är de att investera i HR-arbetet, vilket i sin tur ger mer nöjda och motiverade anställda, vilket i slutändan kan ge positivt utslag i organisationens resultat (Lindmark & Önnevik, 2011).

Den externa komponenten som utvecklats i förhållande till attrahera dessa talanger är ämnesområdet Employer Branding (*EB*). Det kan ses som en förlängning av konceptet kring TM och handlar mer om hur organisationer kan attrahera nya anställda till organisationen (Shah, 2011). Det handlar också om hur organisationer bör agera som helhet för att attrahera, rekrytera och introducera nya anställda inom organisationen. I detta tidiga skede är det enligt Martin och Wikström (2012) viktigt att organisationen visar på sin starka företagskultur och hur man aktivt arbetar med att utveckla den. Det handlar mer i detalj om hur man som organisation bygger upp ett starkt arbetsgivarvarumärke vilket underlättar vid rekrytering. Vidare berör EB hur organisationer bör organisera och marknadsföra sig för att framstå som attraktiva arbetsgivare i potentiella anställdas ögon. Klassiska definitioner av begreppet EB tar upp nyckelord som "attrahera", "motivera" och "rekrytera" individer, men det finns också de forskare som har tagit en annorlunda väg definitionsmässigt. Roch (2002) menar bland annat att konceptet bör ses som

en organisations image, både utifrån de anställdas och icke-anställdas perspektiv. Det handlar om perspektivet huruvida dessa två grupper uppfattar hur det är att arbeta för organisationen i fråga, dels vad gäller materiella aspekter som lön och förmåner, men också de mer immateriella värdena som företagskultur, normer och värderingar. Det finns inget recept på hur en organisation ska framstå som attraktiv i en potentiell nyanställds ögon (Barnham, 2005).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns många indikatorer på att TM kan underlätta i att behålla viktiga anställda, och motivera dem att stanna inom organisationen och därmed minska omsättningen av de anställda. Utifrån detta, menar Festing och Schäfer (2014), kan det vara lönsamt för organisationer att undersöka vad som driver de talangfulla individerna.

Generation-Y

Enligt Howe och Strauss (n.d) bildas en generation ungefär var 20e år, och menar att det som karakteriserar en generation är de händelser eller omständigheter som skedde under generationens uppväxt. När varje generation går genom livets olika faser mognar deras attityder och deras beteende, och normaliserar dessa i samhället. Varje gång en ny generation kommer in i arbetslivet har chefer problem med att anpassa sitt ledarskap efter den nya åldersgruppen (Kilber, Barclay & Ohmer, 2014).

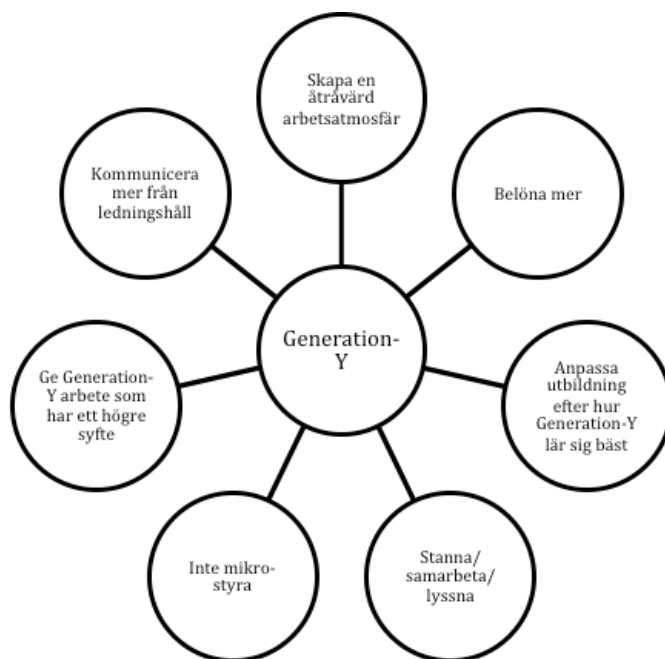
Generation-Y är ett internationellt begrepp och vissa skillnader finns i förhållande till det exakta åldersspannet. Dock utgår den mesta forskningen från att Generation-Y innefattar de personer som är födda år 1980 till 2000. Generation-Y ser världen annorlunda än tidigare generationer och därför borde chef- och ledartekniker vara anpassade utefter detta faktum (Kilber et al., 2014). Emdén (2012) menar att den stora utmaningen med generationen är attrahera, rekrytera, utveckla och behålla dem inom organisationen.

Generation-Y blivit annorlunda jämfört med tidigare generationer på grund av ett antal i samhället viktiga händelser som format generationen (Jonkman, 2011). En av de största

anledningarna att de i princip föddes in i ett IT- och informationssamhälle med teknologi som tidigare generationer inte varit i närheten av. Föräldrarna till generationen har även varit väldigt uppmuntrade oavsett vad barnet har tagit sig an. Detta menar Jonkman (2011) har lett till att Generation-Y har ett väldigt gott självförtroende. Många ser framför sig en framgångsrik karriär med målen att bli känd eller nå toppositioner i företag. Trots det menar Jonkman (2011) att Generation-Y har en negativ syn på hierarkier och fasta strukturer då föräldrarna var beskyddande och lät dem vara med i familjens beslutsprocess. De är därmed inte rädda för att ifrågasätta eller ställa sig kritiska till strukturer runt dem. Jonkman (2011) menar också att skolreformerna kring privatisering har lett till en bredd av utbildningar har påverkat stort. Personer från Generation-Y kan studera privata intresseområden, vilket har lett till en ökning av högutbildade i relation till tidigare generationer. Att vara högutbildad och att studera mycket har blivit något att sträva efter, istället för att arbeta sig upp i företag.

Det finns många stereotypiska beskrivningar för Generation-Y. De allra vanligaste beskriver dem som tekniskt beivrade, mångsysslare, självcentrerade, ambitiösa, informella, och meningssökare (Bannon, Ford & Meltzer, 2011). Tulgan (2009) är övertygad om Generation-Y kommer vara den absolut mest högpresterande arbetsgruppen i historien, så länge arbetsgivare vet hur de ska hantera dem. För att kunna lära sig hur man ska hantera Generation-Y har det forskats kring hur de beter sig och vad de tycker är viktigt på arbetsplatsen har också forskats kring. Pihl (2011) och Jonkman (2011) har identifierat områden där Generation-Y har annorlunda åsikter än de tidigare generationerna. Att kunna kombinera ett heltidsjobb med ett aktivt och rikt privatliv, och på så sätt skapa balans i livet, är av stor vikt för Y-generationen (Pihl, 2011). Frihet på jobbet med flexibel arbetstid, fria arbetsplatser, individuellt ansvar och tillit på deras kunskaper är förutsättningar för denna balans. Kontroll bör istället göras genom personlig feedback, uppföljning och åsikter kring vad de gör bra och vad de kan utveckla. Om inte Generation-Y blir sedda av arbetsgivare och chefer tar de det som en signal att de inte är viktiga

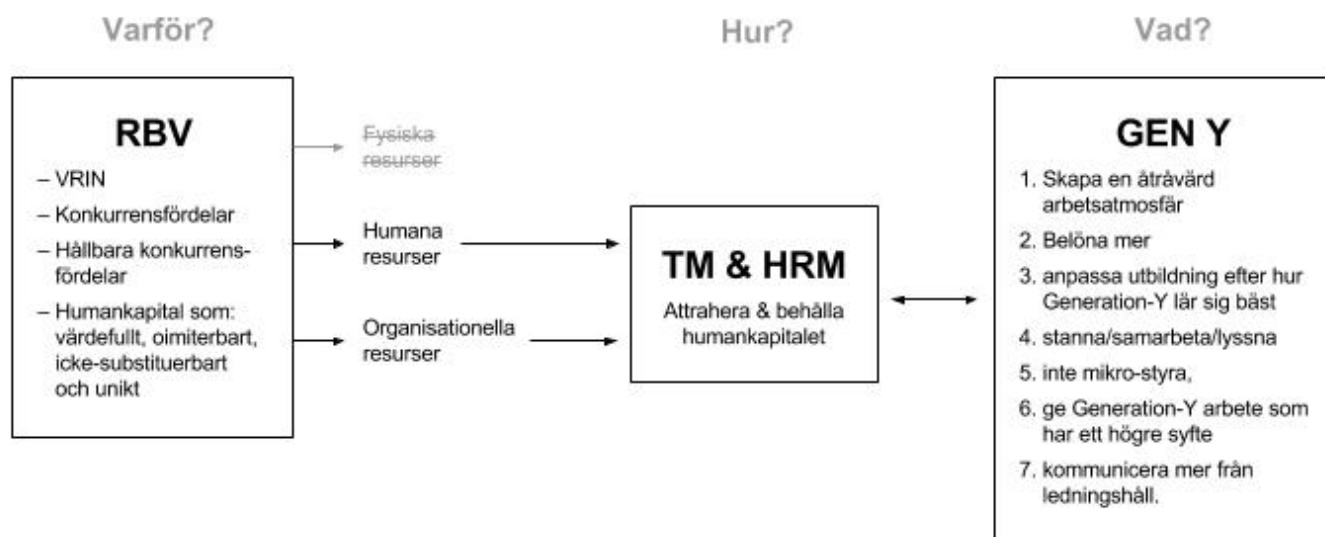
och leder på sikt till minskad motivation och lojalitet. Jonkman (2011) menar att Generation-Y också är mottagliga för andra typer av incitament som kan ersätta bonussystem och premiumlöner. Pihl (2011) exemplifierar med saker som att bjuda hela teamet på bio, ge extra semesterdagar eller dylika ”livsförhöjande” åtgärder. Dock är det av yttersta vikt för Y-generationen att utvecklas personligt och professionellt i sin yrkesroll, något som tidigare generationer kunde se som egoistiskt och negativt (Pihl, 2011). Om Generation-Y känner att de utvecklas och trivs på en arbetsplats bidrar med ett betydligt högre värde till organisationen. Då de vill ha feedback, uppföljning, uppmärksamhet och uppskattning, är det av stor vikt för chefer i organisationer att anpassa sitt ledarskap (Pihl, 2011). Kilber et al. (2014) har tagit fram sju tips för ledare och chefer att använda för att bättre ta tillvara på kompetensen hos den unga generationen. De har baserat tipsen på befintlig litteratur från forskning om Generation-Y, och menar att de kan fungera för att få gruppen att bli mer produktiva på en arbetsplats.



Figur 1: Sju tips för ledare och chefer anpassade till generation-Y.

Källa: Kilber et al. (2014), anpassad av studiens författare.

Teoretisk sammanställning



Figur 2: Sammanställning som visar fokuseringen kring de hanterade teorierna

METOD

Forskningsdesign

RBVs synsätt på en organisation innebär att företag utvecklar konkurrensfördelar inte enbart genom att använda marknaden, utan även via utveckling, samt effektiv implementering av deras fysiska, humana och organisationella resurser på ett sätt som adderar mycket värde och därmed gör det svårt för konkurrenterna att imitera (Barney, 1991). Två faktorer måste finnas med här för att utvärderingen ska ske; målsättning och valmöjligheter. Den här rapporten ämnar studera valmöjligheterna som finns i en av delarna av RBV i form av de humana resurserna. Att humankapitalets roll i tjänsteföretag är påtaglig och har direkt påverkan på företagets verksamhet är på så sätt tydlig, men för att vi ämnar hantera humana resurser måste vi sträcka oss ut mot gränsande teoretiska fält. HRM har en mer taktisk och praktisk aspekt, som inte direkt hanteras i det strategiska besluten, men har fortfarande en betydande roll i de humankapitalintensiva branscherna. Det är svårt att hitta en tydlig brytpunkt för att särskilja de två områdena. Detta gör det relevant att efterfråga företagets synsätt på hela processen, från rekrytering till

personalhantering. Vår uppgift har varit att undersöka den underliggande problematiken som FAR (2013) förutspår, utifrån de två delarna i frågeställningen.

Första frågeställningen besvarades genom intervjuer av representanter på företag med fokus på deras strategiska beslut som står bakom hur de valt att rekrytera och hantera sin personal. Enligt Bryman och Bell (2005) är intervjuer sannolikt den vanligaste metoden för empiriinsamling i kvalitativ forskning. Kvalitativa intervjuer är rätt väg att gå enligt Holme och Solvang (1997) ifall studien strävar efter att skapa en grund för djupare förståelse, öka informationsvärdet och uppfattningen om det som studeras. Studien bygger således på kvalitativa flerfallsstudier som design för att belysa eller besvara vår forskningsfråga (Lundahl & Skrävad, 1991). Flerfallsstudier är enligt Yin (1989) en empirisk undersökning som behandlar ett samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang, där gränserna mellan det studerade fenomenet och dess sammanhang/omvärld inte är självklar och i vilken flera olika datakällor används (Lundahl & Skrävad, 1991; Yin, 1989). Enligt Yin (1989) är studien om ett fall särskilt lämpligt om en teori ska provas, om caset är särskilt viktigt och unikt eller om caset representerar något fenomen som tidigare inte har varit möjligt att studera. Vissa avvägningar bör göras när man resonerar hur många fall som behövs undersökas. Ifall man bara väljer att studera ett enda fall finns det bäst förutsättningar för att göra en djup och perspektivrik studie (Lundahl & Skrävad, 1991). Nackdelar som Lundahl och Skrävad (1991) ser med detta är att det fall som studeras är alltför situationsspecifikt för att vara intressant för andra aktörer i andra situationer, det är alltså en avvägningsfråga här mellan bredd och djup i studien (Lundahl & Skrävad, 1991). Då vår forskningsfråga utgick utifrån att vi sökte få en förståelse för vilka strategier små till medelstora företag i en specifik bransch använder sig av vid rekrytering och behållning av personal, valde vi en beskrivande fallstudie utifrån flera fall snarare än att utläsa ett specifikt fall (Lundahl & Skrävad, 1991).

Vår andra frågeställning besvarades via "pattern-matching" mot teorierna kring Generation-Y och dess roll i arbetslivet. Pattern-matching är en forskningsdesign som Yin (1989) förklarar som så att forskaren i analysen söker avstämning ett empiriskt mönster mot ett av teorin förmodat eller utsagt mönster. Ifall det korresponderar med det teoretiska antagandet så stärker analysen detta och om inte så fokuserar analysen istället på identifiering och förklaring av skillnader. För att hitta faktorer som kunde användas för att skapa en definition, genomförde vi en övergripande litteraturstudie om Generation-Y. Genom att sedan utvärdera dessa mot respondenternas situation skapas möjligheten att utvärdera företagens potentiella organisatoriska problem att bemöta de åldersgrupper som teorin omfattar. I vår studie utgick vi, som vi nämnt, ifrån RBV som helhetssyn beträffande företags resurser. Tillsammans med HRM-praxis gjordes en avgränsning mot humankapitalet som resurs och hur dessa var kopplade till generationsskiftet. Dessa tillsammans utgör grunden för studiens teoretiska analys och helheten ämnar skapa en grundläggande förståelse över företags resurser som konkurrensfördel med inriktning mot humana resurser och vikten av dessa.

Urval

Då de tidigare studier som vi identifierade inom ämnet har fokuserat på de stora byråernas påverkan på redovisnings- och revisionsbranschen, valde vi att undersöka de små och medelstora företagen. Urvalsramen består av en anpassad definition av Tillväxtverkets SME-definition av små och medelstora företag (Tillväxtverket). SME är definierad på internationell EU-standard, vilket medför att storlekarna tenderar att vara större. Detta reflekterar inte den svenska marknaden på ett korrekt sätt och vi väljer då att använda oss av en justerad definition. Vi avgränsar småföretag till 1-9 anställda vars omsättning inte är högre än 20 miljoner kronor och medelstora företag till 10-49 anställda med en omsättning som inte överstiger 100 miljoner kronor. Statistiska centralbyrån (SCB) definierar branscher enligt SNI, vilket är en standard för

svensk näringsgrensindelning. De undersökta företagen ingår i gruppen som omfattas av SNI 69.2 "Redovisning och bokföring, revision, skatterådgivning" (SCB). Branschspecifika siffror från 2013, nedan, visar på fördelningen av företag och det totala anställda i förhållande till storleken på företagen i Sverige. Här kan man tydligt utläsa att en större del av den totala personalstyrkan ligger i företag som innefattas av vår definition av små och medelstora företag. Som nämns i bilaga 3 innefattas nästan 14000 av företag utan anställda och då vi ämnade undersöka hur företag i redovisning- och revisionsbranschen rekryterar och behåller sina anställda är dessa företag medvetet utgallrade nedan.

	Företag	Anställda i företag (tot)
1-49 anställda	6074	16429
500+ anställda	6	12758

Tabell 1: Anställda i företag inom redovisnings- och revisionsbranschen

Källa: www.statistikdatabasen.scb.se (SCB)

Tabellens information anser vi understödjer relevansen att blicka mot de mindre företagen i branschen och försöka komma ifrån fokuset på de stora väletablerade företagen. Populationen är vald utifrån eftersökning inom denna grupp via allabolag.se. En del andra kriterier användes för att få ett lämpligt urval. För det första så skulle företagen vara intressanta för vår undersökning utifrån vårt syfte och vår frågeställning och för det andra så skulle studien vara genomförbar för oss, beträffande en begränsning utav av tid och pengar. Tidsfaktorn avgränsade oss till ett geografiskt bekvämlighetsurval i Skåne vilket Bryman och Bell (2005) förklarar med att forskaren använder sig av ett urval som för tillfälligt råkar finnas tillgängligt. Hela Sverige hade teoretiskt sett kunnat ingå som urval vid val av telefonintervjuer, trots detta valde vi att hålla med om den kritik som Bryman och Bell (2005) riktar mot svårigheten att säkerställa att man pratar med rätt person. Då det var av stor vikt för vår studie att träffa den individ på företaget som

hade mest insyn i rekryteringen och personalhantering valde vi personliga intervju för att säkerställa att vi träffade och intervjuade just den person som initialt blivit utsedd.

I övrigt sökte vi efter företag som har upplevt en personalökning över en treårsperiod. Detta för att säkerställa att de aktivt nyligen arbetat med sin rekryteringsprocess inom överskådlig tid och därmed öka relevansen i svaren. Då vi valde ut företagen utifrån specifika kriterier genomförde vi på så vis ett målstyrt urval. Ett målstyrt urval går under termen icke-sannolikhetsurval och utförs där syftet är att strategiskt välja ut fall eller aktörer som är relevant utifrån den definierade forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2005). Sammanställt så genomfördes sökningen enligt nedanstående kravbild:

- Urvalet avgränsades geografiskt till Skåne län
- Klassas som små eller medelstora företag
- Företagen har sett en betydande personalökning, minst en om året, under en treårsperiod
- Ökande omsättning under en treårsperiod

Vissa nackdelar finns med dessa urvalskriterier. Många av de i statistiken representerade företagen är aktörer på andra geografiska marknader. Dock är de större företagen representerade i alla de svenska regionerna, däribland Skåne som är vårt målområde. På så sätt är det ingen skillnad i konkurrenssituationen mellan regionerna.

Personal- och omsättningsökningar gör att vi väljer bort att kontakta företag som vid urvalet hade en stadig hållande omsättning och personalstyrka. Dessa kan ha varit aktiva med rekrytering på grund av personalomsättning, men enda sättet att undersöka detta hade varit att kontakta varje företag för sig, vilket hade varit för tidskrävande.

Efter att ha valt ut företag som uppfyllde våra kriterier, kontaktades dessa initialt via telefon där vi presenterade oss, vårt syfte och vad vi ämnar undersöka. Därefter vi efterfrågade lämpliga kandidater att intervjuas. De krav vi ställde på dem som skulle intervjuas var att de hade

en god inblick i rekryteringen och personalhanteringen för att på bästa sätt kunna besvara våra frågeställningar och tillgodose oss med relevant data. Detta verifierades genom intervjupersonernas befattning som bestod utav antingen ägare, delägare, kontorschefer, personalchefer eller en kombination av dessa. Vi berättade också att intervjuerna skulle anonymiseras samt att innehållet som genererades endast skulle bearbetas av oss och vår handledare i studiens syfte.

Urval företag

	Företagsinformation	Intervjuperson
Alpha	25 anställda, grundat 1990 Omsättning (ca): 16 MKR	Kontorschef
Beta	12 anställda, grundat 2012. Omsättning (ca): 14,5 MKR	Auktoriserad revisor, kontorschef och delägare
Gamma	10 anställda, grundat 2001. Omsättning (ca): 6,5 MKR	Personalchef
Delta	8 anställda, grundat 2003 Omsättning (ca): 9 MKR	Auktoriserad revisor och ägare
Epsilon	8 anställda, grundat 1996. Omsättning (ca): 6,9 MKR	Delägare och redovisningskonsult
Zeta	7 anställda, grundat 1973. Omsättning (ca): 5,5 MKR	Auktoriserad redovisningskonsult och delägare
Iota	6 anställda, grundat 2013 Omsättning (ca): 4 MKR	Auktoriserad redovisningskonsult och ägare
Kappa	3 anställda, grundat 2010 Omsättning (ca): 3 MKR	Auktoriserad redovisningskonsult och ägare

Tabell 2: Företagsinformation samt respondenter och dess befattning

Källa: Allabolag.se

Insamling av data

Mellan 15-27 april genomförde vi totalt åtta intervjuer med små och mellanstora organisationer, verksamma inom redovisning och/eller revisionsbranschen. På grund av marknadsmässiga faktorer fick vi senarelägga en intervju till 16 maj. Alla intervjuer genomfördes

av studiens alla tre författare utifrån samma intervjuguide (bilaga 1), med en intervjutid som sträckte sig på mellan 35-45 minuter. Intervjuernas sammanlagda tid uppnådde därmed cirka fem timmar inspelat material. Dessa transkriberades i syfte att besvara empirin. Kompletterande företagsinformation, gällande exempelvis omsättning och antal anställda, samlades in via allabolag.se, som tillhandahåller offentlig information om företag utifrån årsredovisningar (Allabolag.se).

I jämförelse med kvantitativa studier, vars metod är väldigt strukturerad för att uppnå en hög reliabilitet och validitet gällande mätningen av viktiga begrepp, är kvalitativa intervjuers tillvägagångssätt generellt betydligt mindre strukturerade (Bryman & Bell, 2005). Kvalitativa intervjuers intresse är istället riktat mot att identifiera respondenters ståndpunkter i syfte att åstadkomma en flexibel intervjuprocess (Bryman & Bell, 2005).

Enligt Bryman och Bell (2005) så har forskaren vid en semi-strukturerad intervju en lista över förhållandevis specifika teman, i vårt fall intervjuguiden, som är tänkta att behandlas, men att intervjupersonen trots detta har stor frihet över utformningen av svar. Intervjuguiden hade specifika granskningsområden som togs upp i frågeställningar. Därmed var semi-strukturerade intervjuer i samband med utförandet av flerfallsstudier att föredra i enlighet med Bryman och Bell (2005). Vi försökte även anpassa oss efter Kvaales (1996) lista över vad som krävs av intervjuaren. Faktorerna innefattar att man ska vara insatt, strukturerad, tydlig, visa hänsyn, öppen, styrande, kritisk, ihågkommande, tolkande samt balanserad och etiskt medveten.

Beskrivning av dataanalys

Analysen av den insamlade empiri skedde på två sätt. Den ena analysen av empiri fullbordades genom flera steg följt av varandra medan den andra förekom via pattern-matchning.

Vi transkriberade samtliga inspelade intervjuer för att fånga de intervjuades svar med egna ord samt underlätta bearbetningen av data. En empirisk berättelse föll till sin rätt utifrån de

transkriberade intervjuerna som underlättade den efterkommande kodningen av de olika intervjutexternas nyckelord. Utifrån nyckelorden kunde man koppla samman teman som kan beskrivas vara den underliggande meningen i vad respondenterna säger. Vi utgick ifrån frågeställningen samt de intervjufrågor vi använt oss av när vi sökte teman som var förknippade med varandra med hjälp av citat hämtade från de olika intervjuerna. Med avstamp från dessa teman konstruerades sedan underteman genom kodning av de inhämtade citaten för att skapa en tydlighet i empiripresentationen, i enlighet med att utröna vilka strategier företagen använder sig av. Dels företagens gemensamma strategival men också variationerna mellan dessa. Detta gjorde vi genom att söka mönster och samband i de teman och underteman som utformats.

Andra delen av analysen genomfördes via pattern-matching. Insamlad empiri sammankopplades mot de karaktärsdrag som vi funnit från presenterad teori av generation-Y. Utifrån detta kunde vi utläsa huruvida de företagen vi undersökt var väl anpassade inför den nya generationen eller inte.

Studiens validitet och reliabilitet

Reliabilitet och validitet anpassas gentemot kvalitativ forskning genom att man lägger mindre vikt vid frågor som rör mätning utan att i grunden ändra begreppens betydelser (Bryman & Bell, 2005). Reliabilitet är ett av de kriterier som bedömer forskning och rör frågan om huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser, studien ska med andra ord vara pålitlig (Bryman & Bell, 2005). För att uppnå reliabilitet på våra intervjuer planerade vi i förväg noga en intervjuguide med frågor i syfte att få relevanta och genomtänkta svar. Den utformade intervjuguiden fungerade till stor del som en minneslista för oss intervjuare att ha som en övergripande bild av de frågor vi menade få svar på. Trots det valde vi intervjuare att inte ställa ledande frågor utan lät respondenterna själva styra intervjuerna i den mån de kunde.

Intervjuerna vi genomförde fortlöpte vardera mellan 35-45 minuter och respondenterna hade alla ledande ansvarspositioner i respektive företag.

Respondenterna hade alla till stor grad varit delaktiga i de rekryteringar som skett under deras tid på företaget och var väl insatta hur personalhanteringen hanterades. En tänkbar kritik som kan riktas mot att intervjua personer med ledande ansvarspositioner såsom kontorschefer och delägare, är att de vill beskriva företaget på ett överdrivet positivt sätt. Genom att vara tydliga att vi anonymiserade deras svar öppnade vi upp för möjligheten att låta dem diskutera företaget på ett fritt sätt. Då dataanalysen även utgår ifrån mönster som urskilts i flertalet av intervjuerna är det osannolikt att det är påhittat. Intervjuerna med personer innehavandes ledande ansvarspositioner gav oss rikligt med data till vår empiri som sedan kunde användas till analys. I syfte att förminska de misstolkningar vi kan ha gjort under intervjun spelade vi in intervjuerna och transkriberade samtliga. De citat vi har använt oss av har även blivit godkända i efterhand av de personer som uttalat sig så att vi ger en rättvisande bild av vad de menar.

Validitet bedömer ifall de slutsatser som genererats från de gjorda undersökningarna är korrelerade eller inte, detta må te sig vara ett av det viktigaste forskningskriteriet (Bryman & Bell, 2005). I sin tur kan validitet delas upp i två delar; inre och yttre validitet. Det som innebär med inre validitet är att det ska finnas en överensstämmelse mellan studiens observationer och det teoretiska bidrag i form av kunskap som studien genererar (Bryman & Bell, 2005). Då intervjupersonerna haft en hög grad av relevans i och med studiens syfte och frågeställningar bedömer vi att studien har en god inre validitet. De personer vi valt att intervjua har alla haft ledande positioner i respektive företag med god insikt i rekryteringen och hur personalhanteringen sköts.

Den externa validiteten rör huruvida resultatet från vår undersökning kan generaliseras utöver den speciella undersökningskontext som rådde vid tillfället (Bryman & Bell, 2005). Eftersom att det är omöjligt att frysa sociala miljöer utgör extern validitet ett problem för

kvalitativa flerfallsstudier (Bryman & Bell, 2005). Vi ställer oss vördnadsfullt till det faktum som råder, men kan trots detta se någon sorts generaliserbarhet till andra regioner inom samma bransch. Däremot har vi svårigheter att se generaliserbarheten till andra branscher då vi undersöker faktorer som är branschspecifika.

EMPIRI

De genomförda intervjuerna kommer att presenteras tillsammans under de teman vi har identifierat i materialet: marknaden och framtiden, hur företagen arbetar strategiskt för att locka till sig humankapital samt hur företagen arbetar för att behålla de anställda.

Marknaden och kompetensen

Noggrannhet, driv och social kompetens - attraktiva kompetenser. Alla respondenter i den här studien menar att det är bra om det finns en grundläggande noggrannhet, struktur och kompetens hos medarbetarna, men att det inte är allt. Flera respondenter lyfter fram de personliga, sociala kompetenserna som oumbärliga för att lyckas i yrket. De menar ofta att det förr i tiden handlade om att rollen endast krävde noggrannhet, eftersom att det mest handlade om att utföra arbetsuppgifterna ensam i ett hörn. Nuförtiden krävs helt andra kompetenser inom det sociala och kulturella. Beta menar att den gamla nidsbilden av revisorn eller redovisningskonsulten som “en tråkig person som är noga med decimalerna” inte stämmer. Respondenterna menar att det numer handlar om att socialt kunna föra sig i olika miljöer och att kunna sälja in sig mot kunderna.

Många av respondenterna, däribland Beta, Zeta, Epsilon och Alpha, pekar på att det är viktigt för nya kollegor att ha en bra balans mellan kompetens och den sociala förmågan. Flera lyfter fram att det handlar om att passa in i gruppen i första hand, eftersom att de är en så pass

liten arbetsplats. Det sociala ut mot kunden är också av yttersta vikt, särskilt eftersom humankapitalet är det enda som företagen i branschen kan konkurrera med.

Några av respondenterna lyfter fram den personliga ambitionsnivån som viktig, vilket de menar handlar om att man vill lära, utvecklas och arbeta. Iota menar att kunskapsnivån och noggrannheten naturligtvis är viktiga egenskaper, men att ambitionsnivån är minst lika viktig. De menar också att ju längre medarbetarna har arbetat, desto högre blir kraven på analytisk förmåga och att kunna tänka strategiskt i flera steg.

Hur bygger man konkurrensfördelar? Majoriteten av respondenterna anser att de har någon konkurrensfördel. Många pekar på sin långa erfarenhet, medan andra pekar på att de ligger långt fram i digitaliseringen. Delta menar att de genom åren byggt upp konkurrensfördelar i sitt externa nätverk av samarbetspartners i områden som affärsjuridik, skatt, som gör att de kan erbjuda helhetslösningar. Beta pekar på sin storlek, inte för liten och inte för stor, och att de kan erbjuda en komplett lösning inom bokslut, bokföring, årsredovisning, deklaration och revision, vilket är anledningen till att många kunder valt dem. De menar också att byråer av deras storlek ofta är billigare att anlita än de största byråerna. Fler företag pekar på sin storlek och sin erfarenhet av långa, familjära och informella kundrelationer som konkurrensfördel. De menar att många av deras kunder ofta vill vara långsiktiga, och exemplifierar med att många hellre byter tandläkare än byter revisor.

Kappa menar att de skiljer sig från mängden genom att vara mer aktiva med reklamutskick och design på hemsidan. De pekar även på de personliga relationerna som man kan bygga som liten aktör, och arbetar aktivt med att inte vara alltför personberoende av grundaren.

Iota menar att de har en metod och ett arbetssätt som skiljer sig. De arbetar med redovisning med samma metoder som man använde inom revision för 10 år sedan. De menar att metoden är en hållbar konkurrensfördel, men att den kan vara alltför personberoende av grundaren och att de funderar mycket på hur de kan behålla konkurrensfördelen i tillväxt.

Gamma och Epsilon tror inte att de har någon konkurrensfördel jämfört med andra små och medelstora byråer. Dock poängterar de att de är nogga med långsiktigheten, och att de främst bara tar in kunder som kommer på rekommendation från andra kunder. De pekar även på deras erfarenhet av långa relationer fulla av förtroende och att de försöker förmedla en bild av trygghet.

Zeta menar att de är så pass små att de kan ge mycket personlig service och därmed arbeta nära kunden, utan långa ledtider. Detta skapar förutsättningar för långsiktiga relationer och bra konkurrensfördelar.

Framtiden - digitalt och socialt Nästan alla respondenter som deltagit i undersökningen spår att det kommer ske stora förändringar inom branschen de närmsta 10 åren, men att inget drastiskt ännu har hänt. Exakt hur den kommer förändras råder det däremot mindre konsensus om.

“När jag började som assistent för ett par år sedan sade många att konsulterna kommer att försvinna. Allt kommer bli automatiserat, skötas mer eller mindre av robotar. Eller från Indien, typ call service. Allting, det löpande kommer att försvinna. Det är för enkelt, det är för okvalificerat arbete som kan göras billigare. Men det har inte hänt ett skit på de här sex åren kan jag säga.” Beta

De flesta respondenterna tror att rådgivningsrollen kommer att få allt större plats, framförallt på bekostnad av det generella arbetet att bokföra fakturor. De menar vidare att allting kommer att ske mer digitalt, och exemplifierar med att kunderna med allra största säkerhet kommer att få alla fakturor rakt in i redovisningssystemet, utan att hantera någonting med papper. Alpha lyfter fram att de har tagit höjd för utvecklingen i sin strategi och har börjat marknadsföra egna lösningar som går hand i hand med digitaliseringen.

De flesta av respondenterna tror att yrket som redovisningskonsult eller revisor kommer fortsatt vara populärt. En respondent resonerar kring att det är ett bra första steg för många nyexaminerade ekonomer, men att det är väldigt många som faller bort på vägen och aldrig blir

auktoriserade revisorer. Andra resonerar kring att yrket kommer att vara fortsatt populärt för att det är tryggt och att det nästan alltid finns arbete. Gamma menar att det kommer bli allt mer populärt då de tror att yrket kommer att bli mycket mer socialt framöver, vilket de tror lockar de yngre. Rollen som revisor och redovisningskonsult behöver också utvecklas mot att arbeta mer självständigt, och arbeta bredare mellan branscher i mer en rådgivningsroll.

Rekryteringsvägarna

Rekrytering - en utmanande möjlighet. De allra flesta vi intervjuar upplever att rekryteringen kan vara problematisk när man är en liten eller medelstor byrå. De potentiella kandidaterna kan tycka att det är särskilt riskfyllt att lämna sina befintliga, trygga anställningar för att börja på ett företag som är mindre. Kappa menar att de ofta står inför ett dilemma när de rekryterar äldre, mer seniora personer. För att minska risken vill de gärna provanställa personen, något som inte är helt lätt att övertyga potentiella kandidater om, när dessa ska gå från en fast anställning. Även Gamma anser att rekryteringen är svår. När de senast annonserade en ledig tjänst fick de i princip inga svar alls, vilket de tror beror på att det finns så många alternativ för arbetstagarna. Delta upplever tvärtom att rekryteringen är relativt enkel och pekar på sin långa erfarenhet och att de vet vad som krävs av personen. Beta menar att konkurrensen om talangerna blir allt hårdare. De resonerar kring att deras mindre storlek kan göra dem mer attraktiva. Framförallt menar de att många anställda som varit missnöjda med att vara en i mängden på någon av de större byråerna, istället har kommit till dem. Beta tror att det beror på att de uppfattas som ett bra arbetslag, med god stämning, högt i tak och utan de divalater som de menar förekommer på de större byråerna. De är övertygade om att detta hjälpt dem i många rekryteringar, och menar att människor som arbetat länge ser bortom pengarna och tycker att det är skönt att komma till en arbetsplats där de trivs i första hand. Samtidigt kan det vara utmanande att få tag på den kompetensen man är på jakt efter. De spekulerar att detta beror på att marknaden för redovisningskonsulter var väldigt bra för ett par år sedan, och att många företag var i behov

av dem. Då väljer de potentiella kandidaterna bort de små. De är helt enkelt för okända, vilket förknippas med risktagande i jämförelse med de stora i branschen. Även Iota är inne på samma spår. De menar att det dessutom är extra svårt för dem, som både är små och nystartade, vilket gör att man inte har någon hjälp av styrka i arbetsgivarvarumärket. Respondenten fortsätter:

“Många sade: “det här verkar ju jättebra N.n¹, men jag har ju ingen aning. Jag vågar inte! Varför ska jag lämna min trygga anställning här på det stora bolaget och gå till er? Ni har funnits i 1,5 år, har lämnat in en årsredovisning som visar 700 000 SEK i omsättning, det är ju ingenting.” Jag har full respekt för det resonemanget, jag hade tänkt likadant. “

Respondenterna lyfter fram hur noga det är med rekryteringarna, särskilt med tanke på att de är små företag där varje anställd kan ha stor inverkan på verksamheten. Bland annat Iota menar att de är ytterst petiga med nyanställningar, och upplever att skillnaden mellan okej och bra lönsamhet ligger i personalen. De betalar hellre mer i lön och att det blir rätt. Viktig aspekt för Beta är att träffa kandidaterna själva och inte låta någon rekryteringsfirma sköta det. De menar att det är väldigt lätt för en person som inte passar in att bränna broar till kunder, som det har tagit flera år att bygga förtroende med. Detta hände Kappa där en av deras mindre lyckade rekryteringar höll på att resultera i förlust av sin största kund, vilket gjorde att de var tvungna att säga upp personen. Beta pekar på att det inte alltid är lätt att bedöma hur en person är efter att bara ha träffats några gånger. Därför har de gått över till att mer rekrytera via sitt egna nätverk, med anledningen:

“Betyg är en sak, CV är en sak, men det är inte alltid sanningen kommer fram. En tidigare arbetsgivare kan inte, eller vågar inte, vara ärliga.”

Nätverket är A och O. Samtliga respondenter menar att de har sina personliga nätverk, i form av tidigare kollegor på tidigare arbetsplatser eller övriga arbetsbekanta, som sin primära rekryteringskälla. Det är främst de mer seniora medarbetarna, med gedigen arbetslivserfarenhet,

¹ Upphovsman vars anonymitet inte har en pseudonym

som byggt upp dessa nätverk under årens lopp. Alpha menar att det är vanligt att folk flyttar mellan arbetsgivare och därmed lär känna branschspecifika människor. Beta poängterar att de tidigare gick ut brett när de sökte ny personal, men att de numera helt förlitar sig på nätverket. Tidigare har de fått väldigt många ansökningar utan att veta vad det är för typ av personer som söker vid nyttjande av externa kanaler. De har gjort en rekrytering helt externt och den personen är inte kvar. Kappa har liknande erfarenheter. Vid annonsering efter senior personal, hos Arbetsförmedlingen, fick de främst ansökningar från nyexaminerade studenter eller oerfarna personer. Zeta har till skillnad från de andra rekryterat de flesta medarbetarna från Arbetsförmedlingen, trots att de inte ser några fördelar med detta och planerar att framöver använda andra kanaler.

Alpha pekar också på att den här typen av rekrytering via nätverk, personlig headhunting, väger väldigt tungt. Det är en viktig del i rekryteringsprocessen att medarbetarna har goda kontakter och besitter förmågan att locka varandra till sig. Samtliga respondenter är därmed överens om att nätverket är en oundgänglig rekryteringskälla. Dock skiljer sig svaren lite huruvida om det är bra rekryteringskälla. Iota och Delta tar upp att det också finns en baksida på myntet. Iota har rekryterat nyckelpersonerna från ägarens tidigare arbetsgivare, medan de rekryterar nyexaminerade studenter till de mer juniora rollerna. Detta motiverar Iota med att det inte alls passar deras strategi att anställa en erfaren person som har sitt inrutade sätt att arbeta och är svår att förändra till företagets arbetssätt. Delta hänvisar också till samma problematik. Med äldre, mer erfarna rekryteringar finns större krav på en specifik lön och specifik roll. Den situationen finns inte alls med exempelvis nyexaminerade studenter.

Sociala medier, i detta fall LinkedIn, används i mindre utsträckning som rekryteringskanal. Kappa har rekryterat majoriteten via kanalen. De uppskattar den för att de själva kontrollerar vilka de kan välja ut. Alpha hävdar att de har börjat använda LinkedIn för att

identifiera potentiella kandidater, men att ingen rekrytering via verktyget ännu skett. Även Gamma har annonserat på LinkedIn, med varierad framgång.

Bara två företag, Iota och Gamma, har använt sig av rekryteringsbolag. Dessa processer slutade mindre bra. Övriga företag har upplevt att de i övrigt hanterar intervjuer och rekryteringsprocessen själva, utan extern hjälp. Epsilon väljer bort rekryteringsbolag trots att de är duktiga att hitta personer med rätt kompetens, då det är svårt för dem matcha personegenenskaperna.

Locka de unga och forma dem. Vilken typ av kompetens företagen är på jakt efter skiljer sig åt. Många av de företagen vi intervjuar säger att de föredrar att rekrytera nyexaminerade studenter. Iota menar att mycket av anledningen ligger i företagets unika sätt att arbeta, vilket gör att formbara oerfarna är att föredra. Detta menar de i motsats till att rekrytera mer erfarna personer som har sitt fasta sätt att arbeta och därmed möjligen har svårare att anpassa sig utefter Iotas metoder. Gamma, Epsilon och Alpha erbjuder praktikplatser till studenter mer eller mindre i brist på tillgänglig personal, och ser det som en “win-win”-situation, där studenterna får relevant arbetslivserfarenhet och företagen får avlastning medan de fortsätter rekrytera. Alpha menar att de under praktikperioden får möjlighet att identifiera de som är duktiga och som passar bra in i gruppen, vilket ökar chansen för att anställa dessa efter utbildningen. Både Alpha och Iota föredrar att rekrytera redovisningsstudenter från Yrkeshögskola framför Universitet. De menar att de beror på att de får väldigt mycket praktisk kunskap från den typen av utbildning. Inte minst får studenterna erfarenheten av en lång praktik. Att få tag på rätt studenter kan förstås vara en utmaning, vilket företagen har olika strategier för att bemöta. Iotas ägare föreläser på Yrkeshögskolan för redovisningskonsulter av det strategiska skälet att identifiera duktiga elever att rekrytera så småningom. Delta uppger att de tar in unga, nyexaminerade och gör bra ekonomer av dem. Med undantag för en person har de uteslutande rekryterat direkt från högskola eller universitet och tar själva hand om inskolningen, så att det passar företagets syfte. Kappa och

Gamma har redan yngre personer på företaget, vilket gör att de är i en fas där de är i behov av mer seniora personer.

Företagskultur och utvecklingsmöjligheter lyfts fram. Samtliga företag vi träffar jämför självmant sig själva med de större byråerna och konstaterar att det både finns för- och nackdelar att vara en mindre aktör ur ett rekryteringsperspektiv. På frågan om vilka argument de lyfter fram om sig själva för att övertyga potentiella nya anställda, resonerar majoriteten att de vanligtvis brukar peka på mjuka värden; den goda stämningen de har internt, att det är högt i tak, "att varje individ blir sedd" och att det är prestigelöst. Vidare använder de flesta positiva argument som att de har en platt, hierarkifri organisation och fördelarna att personalen får större ansvar och kan vara med i utvecklingen, då företagen är mindre. Alpha och Kappa menar i motsats till hur situationen kan vara på de större byråerna, där stämningen beskrivs som hårdare, med större prestige i arbetsrollerna och där varje individ lätt blir en i mängden. Delta menar att man inte behöver jobba lika mycket eller hektiskt hos dem som de gör på de större byråerna. Framförallt förs dessa typer av resonemang av Beta, Iota och Delta vars ägare eller kontorschef har tidigare erfarenhet från att arbeta på dessa byråer.

"Jag har talat med bekantas bekanta som jobbar på de större firmorna och de är nog inte riktigt lika fria tror jag. Jag tycker att de har en hård ledarkultur, som en elitstyrka. Man skalar bort många på det. Jag träffar sällan någon som är nöjd där." - Beta

Majoriteten av respondenterna berättar också om att de brukar sälja in sig själva med argument som handlar om de stora utvecklingsmöjligheter som finns internt via arbetet, men också externt via utbildningar. Om en nyanställd kommer till en av de större byråerna blir denne tvingad att gå på de mest nödvändiga, interna utbildningarna. Beta skickar istället iväg sina anställda på branschorganisationens egna utbildningar. Även Alpha menar att de lyfter fram utvecklingsmöjligheterna. Kommer man som ny får man dels löpande utbildningar, dels en handledare internt som stöttar. Alla på företaget ska vidareutbildas varje år, främst i områden som

är relevanta för hur ens dagliga arbete ser ut. Iota lyfter också fram utvecklingsmöjligheterna, men framförallt ur perspektivet att de lär sig och utvecklas internt, mycket tack vare byråns arbetsmetod.

Majoriteten lyfter fram andra aspekter än lönen när de rekryterar, men erbjuder konkurrenskraftig lön. Iota menar att de erbjuder en högre lön än jämförbara konkurrenter, och även jämfört med de större byråerna, men att de ogärna använder det som argument till varför en kandidat ska välja dem. Beta medger till och med att de i många fall erbjuder lägre lön än konkurrenter, men att de anställda föredrar att komma till en arbetsplats där de trivs. Alpha lyfter fram att de har en del av lönen som är flexibel, där de anställda själva kan bestämma hur den ska disponeras; må det vara på sjukförsäkring, minskad arbetstid eller havandeskapsförsäkring.

Att behålla

Sociala aktiviteter, nära till skratt och att inte vara en i mängden. Majoriteten av respondenterna berättar att sammanhållningen i gruppen är ett av de största skälen till att de anställda stannar. Alpha menar att stämningen hos dem är väldigt öppen, avslappnad och social, vilket de menar är en viktig del framförallt för de nya som börjar. De menar att det är viktigt att de anställda har en vilja delta att i de sociala aktiviteter som erbjuds. Vidare berättar de om gemensam frukost, julfester, kick-offer, afterwork, vilket de menar är en av faktorerna till varför de lyckas behålla personal. Beta berättar att de en gång per år åker utomlands tillsammans. Delta berättar att de också ofta har afterwork, men resonerar samtidigt att nog samtliga byråer har det nuförtiden. Även Kappa berättar att det sociala är viktigt för dem; att de gör aktiviteter tillsammans så att inte de anställda känner att de får någonting roligt tillbaka och att det inte enbart handlar om arbete. Beta beskriver sin organisation som avsaknad av hierarki och divalater, och att det är nära till skrattet med en avslappnad atmosfär. Delta, vars ägare tidigare arbetat på en av de större byråerna, menar att det inte är samma hets att arbeta lika mycket hos dem.

En annan viktig faktor som Alpha pekar på är att den anställde känner att det finns ett intresse för just deras arbete och deras situation i det dagliga arbetet. De exemplifierar med att man bör upptäcka när någon har alldeles för mycket att göra, eller av någon annan anledning inte må bra. De poängterar hur viktigt det är att de anställda känner att de syns och uppskattas för det arbete de gör, och om de anställda känner att arbetsgivaren kan tillfredsställa de här behoven är sannolikheten större att de stannar. Ett liknande resonemang har Epsilon, som menar att det viktigaste är att de anställda trivs med det dagliga arbetet. Samtliga företag säger att de har utvecklingssamtal, men alla menar samtidigt att det sker uppföljning egentligen konstant. I och med att de är små finns förutsättningar att stämma av löpande, vid exempelvis kafferasten eller i andra informella sammanhang.

Lön, bonus och eventuellt delägarskap. Vad gäller ekonomiska incitament är situationerna varierande. De flesta företagen har någon form av bonussystem. Iota menar att de har en lön som är bättre än jämförbara konkurrenter, och att de samtidigt har ett vinstdelningssystem på plats för de anställda. De resonerar att det är viktigt att de anställda känner att de får ta del av resultatet om företaget går bra. Alpha lyfter fram att lönen och ersättningen endast är en liten del, men att det är viktigt för dem att lönen är konkurrenskraftig och till viss del individuell. De har en del av lönen som är flexibel som den anställde själv kan bestämma var den ska läggas. Vidare poängterar de att de är flexibla i lönesättning och förmåner; för någon betyder det mycket att ha en tjänstebil, andra vill ha en extra semestervecka. Alpha har också bonusordningar, beroende på hur många kunder de drar in. Beta tror att de har marknadsmässiga löner, men har utöver lönen ett incitamentsprogram på plats. Blir man auktoriserad och är duktig har man chans att bli delägare, förutsatt att man är revisor. För redovisningskonsulterna erbjuder de vinstandelar på de uppdrag de driver. Delta anser själv att har en väldigt bra fungerande ersättningsmodell med ett fast lönepåslag varje år vilket gör att de har en högre lönenivå jämfört med de stora byråerna. På sikt har anställda möjlighet att bli

partner, förutsatt att de klarar alla krav för att bli auktoriserad revisor. Kappa har precis adderat en till delägare, vilket har lett till ökat engagemang och att personen tar mer ansvar. De menar att det är ett bra sätt för dem att motivera personalen. Gamma lyfter fram att även de har ett vinstdelningssystem, där de anställda får en viss procent om de lyckas dra in en ny kund. Zetas anställda har inte möjlighet att bli delägare, då företaget inte vill riskera att allt för många viljor drar åt olika håll i valet av övergripande strategi. Däremot har de både kollektiva och individuella bonusar.

Utvecklas, lära sig och växa. Iota lyfter gärna fram utvecklingsmöjligheterna, och deras unika arbetsmetodik i förhållande till detta, som gör att medarbetarna utvecklas maximalt. De har en vision om att ingen medarbetare vill lämna dem trots bättre finansiella incitament hos andra. De ska känna att de inte kan utvecklas lika väl hos någon annan arbetsgivare och arbetar med att skapa en "vi-känsla" och sprida att de är bäst på det de gör. För att skapa "vi-känslan" är det viktigt att alla ska få all information om hur det går för företaget. De lyfter fram att det inte är en person som ska driva verksamheten, utan att de driver den tillsammans som ett lag.

Generellt lyfter majoriteten fram att mindre företag i branschen kan erbjuda utvecklingsmöjligheter på ett sätt som de större företagen inte kan. Dessa utvecklingsmöjligheter kan vara att de har bredare arbetsuppgifter och får mer erfarenhet genom det än externa utbildningar. Iota menar att den fördelningen sker individuellt. Kommer en anställd direkt från skolan behöver den personen inte speciellt många externa utbildningar, utan är snarare i behov av att lära sig det praktiska. Även Alpha lyfter fram utvecklingsmöjligheterna, och erbjuder dels löpande utbildning men också en handledare för de som kommer som nya. Beta upplever att detta förfarande särskiljer sig från de stora byråerna, där de anställda bara får gå på de mest nödvändiga, interna utbildningarna. De tror att många anställda uppskattar hur det är på de mindre byråerna. Kappa säger att de skickar iväg de anställda på utbildningen med förklaringen att de vill visa att de bryr sig om de anställda. Gamma förklarar att det är bra att visa mot

kunderna att de uppdaterar sig. Det är likväl viktigt jämt mot de anställda, att visa att företaget är beredda att investera i dem.

Frihet under ansvar - så länge det fungerar. Förfarandet kring huruvida personalen kan välja flextid eller att arbeta hemma skiljer sig åt viss utsträckning mellan byråerna. Kappa menar att deras anställda arbetar självständigt med minimal styrning från ägaren. De upplever detta som positivt, då de tror att de anställda känner mer personligt ansvar för företaget. Dock vill de inte att de anställda ska arbeta hemifrån, då de tror att företagskänslan i så fall går förlorad. Tvärtemot Kappa har Gamma strategin att de anställda får komma och gå som de vill, vilket de nämner som det enskilt viktigaste skälet varför de anställda stannar hos dem. De vill att det ska vara möjligt för de anställda att kunna kombinera familj eller hobbies med arbetet, och att de uppmuntrar de anställda att hitta balans. Även Alpha beskriver att de har flexibelt schema för dem anställda, då många är småbarnsföräldrar och ska kunna arbeta hemifrån. De beskriver flextiden som ett viktigt smörjmedel i vardagen, och har noterat att viljan att arbeta flexibelt är populärast bland de yngre på företaget. De tror att de skiljer sig stort jämfört med de större byråerna, som de uppfattar har mycket mer strikt schema, utan möjlighet till samma flextid. Delta menar att det perfekt att arbeta på en mindre byrå om man önskar få en bra balans mellan fritid och arbetsliv. Vidare har de full flextid och uppmuntrar till att anpassa arbetstiden utefter vad som passar de anställda bäst. Frihet under ansvar är mantrat som majoriteten av respondenterna uttrycker. De anställda får styra sin tid bäst de vill, men att de har ett visst antal arbetstimmar de måste arbeta per år. Delta menar att det hjälper företagets resultat att ha det på det sättet, eftersom att de upplever att leveransen till kunden blir bättre mot kunden om de anställda känner sig tillfredsställda med sättet att arbeta.

“Synen på medarbetare är att alla är vuxna människor. Vi tar ansvar, vi vet var vi ska och vet vad vi ska göra. Får jag problem och känner att nej, det här kommer jag inte att hinna, ja, då får jag hitta någon som hjälper mig.” - Alpha

Iota anser att frihet under ansvar är bra så länge inte arbetsgivaren blir för passiv så de luckrar upp för att de anställda viljer och är noga med att poängtera att det inte innebär att de duckar för om någonting inte fungerar som det ska. De tror att de anställda uppskattar fasta ramar minst lika mycket som frihet under ansvar. I regel försöker de arbeta så mycket som möjligt på kontoret, men de anställda har möjlighet att arbeta hemifrån om de behöver.

ANALYS & DISKUSSION

- Få isoleringsmekanismer i branschen skapar problematik kring de hållbara konkurrensfördelarna
- Konkurrensfördelar nås genom att rekrytera ifrån nätverk och yrkeshögskolor
- Företagen i studien är anpassade efter Generation-Ys inträde på arbetsmarknaden

Få isoleringsmekanismer i branschen

Redovisnings- och revisionsbranschen är en bransch som präglas av humankapitalets kognitiva förmåga och är därmed icke-substituerbara till tekniska innovationer. Som det ser ut i dagsläget kan ingen maskin eller dator ersätta kompetensen som de anställda besitter. Däremot spår samtliga respondenter att det kommer att se annorlunda ut över en 10-årsperiod och att digitaliseringen kommer att ta allt större plats. Precis som FAR (2013) tror de flesta respondenterna att rådgivningsrollen kommer att bli allt mer populär, medan själva stansandet av fakturor kommer att digitaliseras. Här handlar det alltså om byråerna positionerar sig väl inför framtiden och de som lyckas bäst har möjlighet att bygga konkurrensfördelar.

Gällande de strategier respondenterna använder för att behålla personal kan vi konstatera att det rör sig om flera olika. Mest vanligt är att man arbetar aktivt och brett med olika sätt att få personalen att trivas genom att skapa en öppen, social och prestigelös stämning, där man har nära till skratt och känner sig trygg. De påpekar även att de som liten byrå kan få de anställda att inte

känna sig som en i mängden, till skillnad mot de större byråerna. De anställdas utvecklingsmöjligheter är en avgörande del i att behålla personal och många byråer menar att de kontinuerligt skickar iväg sin personal på extern utbildning. De menar att det är viktigt dels för de anställda, men också för byrån som får förnyad och utökad kompetens. Utbildningsmöjligheterna i sig kan inte knyta personalen till företaget, men kan vara inskrivna som förutsättningar i kontrakten mellan anställd och arbetsgivare. Problemet är att när dessa kontrakt utlöper och humankapitalet får alternativ, har utbildningarna endast skapat mer eftertraktad kapital. Sättet som RBV lyfter fram de organisatoriska kapabiliteterna som isoleringsmekanism när det saknas inlåsningsfaktorer i huvudresursen, är det endast en av respondenterna som lyfter fram denna faktor i sin interna utbildning, "on-the-job-training". De menar att deras unika arbetssätt gör att personalen lär sig mer än vad de gör på en annan byrå och skapar, i enighet med Campbell et al. (2012), företagsspecifik kunskap som är en av de viktigaste isoleringsmekanismerna.

Campbell et al. (2012) lägger stor vikt på skillnaden mellan *generell* och *företagsspecifik* kunskap. Om ett företag har en unik metodik är denna kunskap endast relevant för företaget i fråga, vilket skapar svårigheter kring skifte mellan företag. Ju mer internt inriktat utbildningen är för personalen, desto mindre blir relevansen för andra företag. Vi jämför det med exempelvis reklambranschen där vi ponerar att kreativiteten i arbetet spelar en större roll. Dock inte sagt att rollen kan komma att förändras i framtiden, eftersom att de flesta företagen spår att rådgivningsrollen kommer att ta en allt större plats inom 10 år - en roll där det mycket väl kan finnas utrymme för att bygga hållbara konkurrensfördelar, eftersom att den kreativa höjden är högre. På samma sätt innebär extern utbildning att kunskapen går att applicera lika bra, och är lika relevant, hos andra företag och ökar de anställdas generella kunskap (Campbell et al., 2012). Strategin att erbjuda extern utbildning bidrar inte till att skapa hållbara konkurrensfördelar mot andra små och medelstora konkurrenter, speciellt inte då respondenterna erbjuder ungefär lika

mycket extern årlig utbildning, då de anställda får en utbildning som lätt kan imiteras (Barney, 1991; Wright et al., 1994).

Däremot tar vi fasta på att många byråer menar att de erbjuder mycket mer utbildning än de stora byråerna. Så sett ur perspektivet att jämföra kapitalkonkurrensen med de stora kan det nog ligga till de små och medelstora byråernas fördel. Vi menar att det till och med kan bedömas som konkurrensnackdelar, eftersom att ju mer de utbildar personalen externt, desto mer attraktiva blir de i andra arbetsgivares ögon. Å andra sidan blir det ett sorts moment 22: om de inte erbjuder extern utbildning hade de anställda lämnat arbetsgivaren till följd av det skälet. Isoleringen kommer, trots respondenternas försök, därmed ner till ersättning och kontraktslösningar.

Konkurrensfördelar genom att rekrytera från nätverk och yrkeshögskolor

Vi kan konstatera att flera strategier används när företagen vill attrahera humankapital. Generellt kan vi tyda att de personliga nätverken är den absolut viktigaste och bästa kanalen när mindre företag ska rekrytera nya anställda. Eftersom att en persons nätverk är uppbyggt under lång tid, är det inte lätt för konkurrenterna att imitera dessa (Barney, 1991). Företagen i studien använder nätverket som kanal främst för att minska osäkerheten i rekryteringen. Detta nås ofta genom att rekrytera någon man redan känner till och kan gå i god för. Då de är så pass få personer på varje byrå blir det viktigare att personen passar in i gruppen. Respondenterna menar att det är svårt att få tag i rätt kombination av kompetens och egenskaper som passar in i företagskulturen. Detta leder till att byråerna rekryterar från varandra genom nätverken. Vi ser dock att det kan bli svårt för företagen att bygga hållbara konkurrensfördelar kring dessa anställda. Även om rekryteringen kan gynna företaget kortsiktigt, betyder inte det att konkurrensfördelen är hållbar över tid. Uppenbarligen är den anställde i fråga benägen att flytta på sig om denne känner att villkoren eller arbetsuppgifterna är bättre på någon annan arbetsplats. Det som är fördelen att rekrytera från nätverket blir därmed också dess nackdel, nämligen

rörligheten hos det värdefulla humankapitalet. Detta resonemang stöds av Wright et al. (1994) och Campbell et al. (2012), som dock menar att människor inte är lika rörliga som det kan te sig. Det finns ett antal transaktionskostnader kring att skaffa en ny arbetsplats, då de måste värdera olika alternativ, bestämma vilka värden som är relevanta, och de måste vara säkra på att de får det substantiellt bättre hos den nya arbetsgivaren till den grad att det är värt ansträngningen att byta (Campbell et al., 2012; Wright et al., 1994). Vi konstaterar att liknande situation mycket väl kan stämma överens med humankapitalet hos små och medelstora företag i redovisning- och revisionsbranschen. Respondenterna talar just om att de upplever att deras anställda vill finna balans mellan fritid och arbete, och som är nöjda med den platsen de är i karriären, eftersom att de känner att detta krav uppfylls av nuvarande arbetsgivare. De trivs bra hos arbetsgivaren och möjligen ser det som alltför riskfyllt att byta arbetsgivare. Så även om de kan verka rörliga, är de i själva verket inte det, vilket kan ligga till grund för hållbara konkurrensfördelar. Detta styrks av att de flesta respondenterna säger att de knappt har några personer som slutar, utan i enstaka fall då det rör sig om misslyckade rekryteringar. En annan faktor som kan spela in är informationsasymmetrin, som Campbell et al. (2012) menar bidrar till att de anställda känner sig osäkra på deras kunskaps värde utanför företaget.

Nätverken i sig bidrar i övrigt direkt till den enskilda personens värde. Detta nätverk kan användas för att rekrytera ny personal och skapar en sorts positiv spiral för den anställde och företaget. Åt andra hållet kan det bli en negativ spiral för de företag som inte har något nätverk att rekrytera ifrån, utan istället anställer från exempelvis Arbetsförmedlingen. De som söker arbete via Arbetsförmedlingen har uppenbarligen inget nätverk, eller åtminstone inte ett tillräckligt starkt nätverk, för att hitta ett arbete den vägen. När de väl får ett arbete är de mindre värdefulla för byråerna eftersom företagen inte kan dra nytta av dennes nätverk, både vad gäller såväl ny personal som nya kunder (Wright et al., 1994). Som vi var inne på ovan, så har de företagsspecifika organisatoriska kapabiliteterna störst möjlighet att skapa hållbara fördelar. Flera

företag har som strategi att rekrytera direkt från skolan för att lyckas med detta. De respondenter som även deltar i utbildningen är exempel på TM² där man i ett tidigt skede visar sin kapacitet och potential för företaget. Det som eftersöks är i första hand studenter med praktisk erfarenhet av redovisning och revision, vilket ofta studenter från olika yrkeshögskolor har. Företagen menar att deras veckor med praktik betyder att de har enklare att komma in i arbetet när de väl börjar på arbetsplatsen. Anledningen till att dessa företag rekryterar från skolan är för att de kan ta in dem och forma dem utifrån sin egen verksamhet, jämfört med om de rekryterar mer seniora personer som har sitt fasta sätt att arbeta på. Om företaget i fråga har ett specifikt sätt att arbeta på som skiljer sig från konkurrenterna, får studenterna en kunskap som inte alltid är så lätt att applicera på en annan byrå. Det leder till att den anställde betyder väldigt mycket för det ena företaget, eftersom de har lärt upp med företagets metoder, men betyder mindre för ett annat företag då de måste läras om. Strategin att anställa från yrkeshögskola och inte från universitet kan ha både positiva och negativa inverknings, baserat på samma förutsättningar som problematiken mellan extern och intern kunskap. Yrkeshögskolorna ger arbetsföreberedd utbildning som skapar förutsättningar att ta in kunnigt humankapital och prägla personalen med företagsspecifik struktur. På så sätt kan man producera personal som skapar förlöpande fördelar. Detta kommer på bekostnad av den ifrågasättande kunskap som skulle potentiellt skapa unika konkurrensfördelar i företaget, som förespråkas i universitetsutbildningar. På samma sätt som detta arbete är en avvägning mellan det normativa i branschen och den positivistiska ansatsen i RBV, krävs en balans mellan förutsättningarna. Genom att rekrytera via yrkeshögskolorna prioriterar man fördelarna med det fortlöpande och sätter en tilltro till verkningshöjden på sina egna kapabiliteter. Dessa fördelar är dock i de flesta av företagens fall knutna till kundstockarna och de agenter som hanterar dessa.

² Talent Management

Generation-Y - ingen utmaning för företagen i studien

Vi har analyserat resultaten efter i enlighet med utmaningen att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla generation-Y inom organisationen (Emdén, 2012). I analysen utvärderar vi företagens strategier mot de sju tips som Kilber et al. (2014) har tagit fram; *skapa en åtråvärd arbetsatmosfär, belöna mer, anpassa utbildning efter hur Generation-Y lär sig bäst, stanna/samarbeta/lyssna, inte mikro-styra, ge Generation-Y arbete som har ett högre syfte och kommunicera mer från ledningshåll.*

Vad som är en åtråvärd arbetsatmosfär är högst subjektivt, men samtliga respondenter menar att de arbetar aktivt med att skapa en trevlig, social och öppen arbetsmiljö. Vidare arbetar de med att belöna genom fester, frukost, resor, eller ekonomiskt via bonus och andra förmåner. De flesta erbjuder flexibilitet med stort val extern och intern utbildning. Generellt verkar det också råda en kultur hos företagen där alla får komma till tals. Gällande mikro-styrning råder det blandande åsikter hos företagen. Vissa verkar låta alla styra sin egen vardag, andra menar att det beror på hur erfaren personen är, medan några vill ha mer insyn i de anställdas arbete. Däremot verkar det råda konsensus om att det är bäst att ge de anställda friheter att själva lösa de problem och utmaningar som uppstår. Vissa respondenter försöker ge de anställda ett högre syfte, där de pratar om en "vi-känsla", att det är de som företag som tar sig framåt och att det inte handlar om någon särskild individ. Några företag nämner också att redovisnings- och revisionsrollen handlar om att vara social, träffa kunder och sälja in tjänster. Samtliga respondenter verkar också försöka få de anställda delaktiga i verksamheten genom att vara aktiv med information, antingen via vecko- eller månadsmöten. Många byråer menar att det är viktigt för de anställda att veta hur det går för företaget, oavsett om det går bra eller dåligt. De menar att det kommer naturligt för företag av deras storlek, man talar med varandra på daglig basis utan hierarkier eller onödiga processer.

Vi upplever att samtliga respondenter beskriver en arbetsroll och en yrkesgrupp som uppfyller kriterierna väl, för vad litteraturen menar passar bra för Generation-Y. Naturligtvis uppfyller de olika företagen kraven i olika utsträckning. Vi har därmed svårt att se den oro som branschorganisationen FAR reflekterade över. Det kommande skiftet som de spekulerade kring, och som företagen skulle ha problem att anpassa sig till, har i de intervjuade företagen redan skett. Detta kan ha att göra med de skillnader i konkurrenskrafter som vi spekulerade var skillnaden mellan mindre och större företag. De mindre har större möjlighet att anpassa sina kapabiliteter efter problem som uppstår och till viss del anpassa sig kring specifikt humankapital. Större bolags huvudresurs sitter just i det organisatoriska och hur det hanterar humankapitalet. De är därför svårare att förändra. Generationsskiftet kan därför upplevas som ett större problem än vad det är just på grund av att rapporterna främst baseras på intervjuer från personer på de större företagen. Däremot inte sagt att det inte är ett problem för de större byråerna, vilkas mer trögrörliga organisationer kan innebära en nackdel.

Sammanfattningsvis är svårigheterna att bygga konkurrensfördelar genom humankapitalet påtagligt i våra resultat. Argumenten för individerna som något icke-substituerbart, oimiterbart, unikt och värdefullt är svåra att påvisa i denna studie. Det beror inte i sig på att branschen är humankapitalintensiv med stor personalomsättning, utan snarare för att den är regelstyrd med alltför hög andel generell kunskap. Förändringarna mot en sammanfogad bransch med kunskapsförsäljning via konsultationer kan därför tvinga in företagen att mer aktivt få in talanger som tillför mer direkta fördelar. Resultaten går sannolikt att applicera på andra branscher där humankapitalet är huvudresurs; managementkonsulter, rekryteringskonsulter etc. Gemensamt är att fokus bör ligga på de organisatoriska resurserna och kapabiliteterna, i syfte att skapa konkurrensfördelar, snarare än att lägga resurser på att jaga talanger.

KÄLLFÖRTECKNING

- Allabolag.se. (2015) <http://www.allabolag.se/>
http://www.allabolag.se/what/Redovisning/xv/Juridik%252C_Ekonomi_%2526_Konsulttj%25E4nster (Hämtad 2016-04-12)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5): 5524– 5539.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009) *Economics of Strategy*. 6th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber
- Campell, B. A, Coff, R, Kryschynski, D, (2012) Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37: 376 - 395.
- Coff, R., & Kryschynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management*, 37: 1429-1443.
- Chami Malaeb, R. (2012). Talent management as a key driver to employee performance. In B. Chapelet & M. LeBerre (Eds.), *Producing new knowledge on innovation management* (pp. 209–222). Grenoble, France: PUG.
- Colbert, B. A. (2004). THE COMPLEX RESOURCE-BASED VIEW: IMPLICATIONS FOR THEORY AND PRACTICE IN STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Academy Of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Deshpande, S.P., Golhar, D.Y. (1994). HRM Practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.

Dierickx, I & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, Vol. 35, No. 12

Festing, M & Schäfer, L. (2014) Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business* 49 (2014) 262–271.

Heneman III, H.G., & Berkley R.A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small business. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.

Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund,

Hornsby J. S., & Kurato D. (1990, July) Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 9-20.

Howe, N., & Strauss, W. (n.d). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-+.

Kairos Future. 2013. Framtidens rådgivning, redovisning och revision – en resa mot år 2025 https://www.far.se/contentassets/71cce64f5f744009986da8455ccd4212/far_rapport_kairos-future_ensidig.pdf (Hämtad 2016-03-12)

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1) 16-40.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). HUMAN RESOURCE SYSTEMS AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE: A COMPETENCY-BASED PERSPECTIVE. *Academy Of Management Review*, 19(4), 699-727

Lundahl, U. & Skärvad, P. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur AB

McGlone, T., Spain, J. W., & McGlone, V. (2011). Corporate Social Responsibility and the Millennials. *Journal Of Education For Business*, 86(4), 195-200.

McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice. *Journal Of Management*, 19(1), 63.

Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal Of Management Policy & Practice*, 15(4), 80-91.

Regeringskansliet. (2010). *En frivillig revision*. Stockholm. Justitiedepartementet. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/contentassets/b7693839f66f49079138ebad54098762/en-frivillig-revision-prop.-200910204> (Hämtad 2016-05-10)

Revisorsnämnden. Godkända och auktoriserade samt registrerade revisionsbolag.

Tillgänglig:

[://www.revisorsnamnden.se/rn/showdocument/documents/statistik/lopande/2016/2016_04_01.pdf](http://www.revisorsnamnden.se/rn/showdocument/documents/statistik/lopande/2016/2016_04_01.pdf)
(Hämtad 2016-05-11)

http://www.revisorsnamnden.se/rn/showdocument/documents/statistik/lopande/statistik_100901.pdf
(Hämtad 2016-05-11)

Revisorsnämnden. Utbildning.

Tillgänglig: http://www.revisorsnamnden.se/rn/bli_revisor/utbildning.html (Hämtad 2016-05-11)

Siegfried Jr., R. L. (2008). Mapping a Career Path for Attracting & Retaining Talent. *Financial Executive*, 24(9), 52-55.

SOU 2008:32. Statens offentliga utredning. (2008). Avskaffande av revisionsplikten för små företag. Stockholm: Justitiedepartementet. Tillgänglig:

<http://www.regeringen.se/contentassets/053cd8567e8e4f9eb722ba734d0186c8/avskaffande-av-revisionsplikten-for-sma-foretag-hela-dokumentet-sou-200832> (Hämtad 2016-05-10)

Srf konsulterna. Antagningskrav.

<http://www.srfkonsult.se/bli-auktoriserad/redovisning/hur-blir-jag-auktoriserad/antagningskrav/>
(Hämtad 2016-05-11)

Statistiska Centralbyrån (SCB). 2016. Hierarkisk visning från avdelningsnivå och nedåt - SNI 2007

<http://www.sni2007.scb.se/snihierarki2007.asp?sniniva=3&snikoll=koll&snikod=692&sok=S%C3%B6k>

(Hämtad 2016-04-25)

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7., pp. 509-533.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Tillväxtverket. 2016. EU:s definition av SMF / SME.

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/cosme/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html> (Hämtad 2016-04-25)

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Yin, R. K. (1989). *Case study research – Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Muntliga källor:

Alpha; Kontorschef. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-04-18.

Beta; Auktoriserad revisor, kontorschef och delägare. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-04-15.

Gamma; Personalchef. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-04-18.

Delta; Auktoriserad revisor och ägare. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-04-25.

Epsilon; Delägare och redovisningskonsult. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-05-16.

Zeta; Auktoriserad redovisningskonsult och delägare. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-04-27.

Iota; Auktoriserad redovisningskonsult och ägare. Intervju inför studie. [Personlig intervju] 2016-04-15.

Kappa; Auktoriserad redovisningskonsult och ägare. Intervju inför studie [Personlig intervju] 2016-04-15.

BILAGA 1 - Intervjumall, semi strukturerad

Namn:.....

Yrkesroll:.....

Ansvarsområden:.....

– Anonymitet?

Marknad-/företagsspecifika fördelar och generella strategier:

- Vad har du för bakgrund och yrkeserfarenhet?
- Berätta om ert företag; hur länge har ni funnits, specialistområden, fördelning kön och ålder?
- Hur är er organisation strukturerad? Vem rapporterar till vem?
- Vad skulle du säga är er konkurrensfördel? Vad tror ni skiljer er från era konkurrenter?
 - Hur hållbara är dessa?
- Hur ser er företagsvision och tillväxtsyn ut?
 - Vad behövs för att nå dessa mål?
 - De anställdas roll i detta?
- Innehåller dessa planer på att expandera personalstyrkan?
- Hur tror ni framtiden ser ut inom ett 10 års-perspektiv i branschen?
 - Stor förändring?
 - Syn på marknaden?
 - Kompetensutveckling?
 - Popularitet?

Attrahera/Rekrytera:

- Hur går ni tillväga i era rekryteringar?
- Vad letar ni efter hos nya rekryteringar? Vilka kompetenser och karaktärsdrag är viktiga?
 - Hur arbetar ni för att attrahera “rätt” personal?
- Vilka aspekter av ert företag lyfter ni fram för att attrahera?
 - Varför ska de välja er framför andra företag?
- Hur ser ni på åldersfördelningen på er arbetsplats?
 - Varför just dessa?
 - Är detta en faktor i er rekrytering?
- Är det skillnader i de faktorer som ni lyfter fram, baserat på ålder?
- Arbetar ni aktivt med ert arbetsgivarevarumärke?
 - Skiljer denna typ av marknadsföring mot er övriga konsumentmarknadsföring?
- Har ni haft svårt att rekrytera? Vad tror ni detta beror på?
 - Upplever ni skillnad i åldersgrupper? Hur förhåller ni er till dessa?

Behålla/Koordinera/Utveckla:

- Hur arbetar ni med att behålla personalen i företaget?
 - Hur följer ni upp med de anställda att de trivs och vill stanna?
- Har ni haft personal som lämnat er? Hur har detta hanterats?
 - Vad betyder det för ert företag när anställda lämnar företaget?
- Hur följer ni upp de anställdas prestation och att de trivs? Hur ofta?
- Hur motiverar ni anställda att uppfylla er målsättning/vision?
 - Erbjuder ni era anställda några incitament och förmåner?
- Hur hanterar ni er kompetensutveckling?
- Hur ser en arbetsvecka ut? Arbetar ni med flextid och/eller fria arbetsplatser?
 - Hur mycket kan personalen själva påverka sin arbetssituation?

BILAGA 2 - Intervjuförfrågan

Intervjuförfrågan mail

Hej,

Mitt namn är **mr. X** och jag skriver just nu min uppsats i företagsekonomi vid Lunds Universitet. Vår grupp har valt att skriva om små och medelstora företag inom redovisning- och revisionsbranschen, och är närmre intresserade av hur ni rekryterar och behåller inom företaget.

Vi undrar om ni skulle kunna tänka er att bli intervjuade kring detta ämne? Anledningen till att vi hittat just er är genom en snabb studie på Allabolag har vi sett att ni har den korrekta storleken, samtidigt som ni växer både omsättningsmässigt och personalmässigt, vilket är högst relevant för vår undersökning

Om ni skulle vara villiga att ställa upp, är vi i så fall intresserade att prata med den person som har hand om rekrytering och personalfrågor.

Intervjun skulle ta max 30-45 minuter, och vi är flexibla att träffas var och när det passar er bäst. Dock bör intervjun kunna bokas in inom de närmst kommande veckorna. (3:e maj deadline och mellansem)

Mvh. **mr X**

BILAGA 3 - Branschbeskrivning

Det finns omkring 20 000 registrerade redovisnings- och revisionsföretag i Sverige där majoriteten antingen är aktiebolag eller enskilda firmor, en tredjedel av företagen ligger i Stockholmsområdet. Hälften av alla bolag har en omsättning mellan 1 - 499.000 kr och endast 1 procent av de registrerade bolagen har en omsättning över 10 miljoner kr. Nästan 14 000 av dessa redovisnings- och revisionsföretag är enligt SCB (2013) bestående utav enmansbolag och enskilda näringsidkare, nästan 70 procent.

Sedan 1 november 2010 är revisionsplikten för små bolag i Sverige avskaffad. Syftet till avskaffandet var att låta aktiebolagen, i största mån, själva välja vilka tjänster de känner att de behöver för att sköta sin verksamhet (Regeringskansliet, 2010). Den dåvarande regeringen bedömde att kostnaden för revisionen stundtals överskred dess nytta, främst i små aktiebolag. De aktiebolag som innefattas av revisorsplikten och därmed fortfarande har krav på sig ska uppfylla minst två av dessa tre villkor; fler än 3 anställda, mer än 1,5 miljoner kronor i balansomsättning och mer än 3 miljoner kronor i nettoomsättning (Regeringskansliet, 2010).

I och med dessa ändringar bedömde regeringen att det skulle innebära stora konsekvenser för revisionsbranschen. Några av de faktorer regeringen nämnde var att revisionsklienterna skulle säga upp sina avtal med revisionsbyråerna, vilket i sin tur skulle resultera i ett överskott av revisorer i några år framöver. Revisorerna skulle behöva hitta nya arbetsuppgifter i och med den förändrande marknaden och skiftena innebär större konkurrens mellan de byråer som erbjuder ekonomiska tjänster, men också en ökad konkurrens revisorer och redovisningskonsulter sinsemellan. På sikt säger utredningen att revisorerna kommer att minska i antal, där de små revisionsbyråerna ute på landsbygden befaras drabbats hårdast då de kan ha svårt att erbjuda andra tjänster än revision (SOU 2008:32, s. 25).

För att ansöka om att bli Auktoriserad Redovisningskonsult behöver man uppfylla de teoretiska kunskapskraven för auktorisation samt ha praktisk erfarenhet enligt gällande antagningskrav. Dessa teoretiska ämneskrav innefattar kurser inom företagsekonomi, skatt och juridik på universitet/högskola alternativt yrkeshögskolan. Den praktiska erfarenheten sträcker sig från 3 år vid en högskoleexamen i företagsekonomi till 5 år vid utbildning på yrkeshögskolan (Srf).

För att bli Auktoriserad Revisor är kravet hårdare, här krävs att du genomfört en praktisk samt teoretisk utbildning om minst 8 år samt avlagt revisorsexamen. Teori och praktik ska bestå utav 3 år vardera där man kan fördela de sista 2 åren mellan de båda fälten. Den teoretiska

utbildningen kräver minst en kandidatexamen i företagsekonomi med ämnesspecifika kurser. Den praktiska utbildningen följer en utbildningsplan under handledning av en auktoriserad revisor (Revisorsnämnden).

Fördelen med att bli en auktoriserad redovisningskonsult är främst en kvalitetsstämpel gentemot kunden. Att vara auktoriserad revisor däremot har större betydelse, det är endast auktoriserade revisorer som får skriva under revisionsberättelser och bolag som står under Finansinspektionens tillsyn måste ha auktoriserade revisorer (Srf; Revisorsnämnden).

Efter upphörandet av revisorsplikten har vi statistiskt kunnat urskilja en nedåtgående trend där antalet auktoriserade revisorer från upphörandet 2010 till 2016 sjunkit med över 15 procent, något som också statens offentliga utredningar förutspådde (Revisorsnämnden; SOU 2008:32).