

Knowledge Management Awareness within
Young Companies with Growth Ambitions
– a qualitative case study

TOM RICHARD AMADEUS LARSEN



**KTH Industrial Engineering
and Management**

Master of Science Thesis
Stockholm, Sverige 2014

Kunskapshanteringsmedvetande inom
unga företag med tillväxtambitioner
– en kvalitativ fallstudie

TOM RICHARD AMADEUS LARSEN



**KTH Industriell teknik
och management**

Examensarbete
Stockholm, Sverige 2014

Kunskapshanteringsmedvetande inom unga
företag med tillväxtambitioner
– en kvalitativ fallstudie

Tom Richard Amadeus Larsen

Examensarbete INDEK 2014:6
KTH Industriell teknik och management
Industriell ekonomi och organisation
SE-100 44 STOCKHOLM

Knowledge management awareness within young
companies with growth ambitions
– a qualitative case study

Tom Richard Amadeus Larsen

Master of Science Thesis INDEK 2014:6
KTH Industrial Engineering and Management
Industrial Management
SE-100 44 STOCKHOLM

Examensarbete INDEK 2015:3



KTH Industriell teknik
och management

Kunskapshanteringsmedvetande inom unga företag med
tillväxtambitioner – en kvalitativ fallstudie

Tom Richard Amadeus Larsen

Godkänt 2015-01-19	Examinator Staffan Laestadeus	Handledare Niklas Arvidsson
	Uppdragsgivare {Namn}	Kontaktperson {Namn}

Sammanfattning

En strategi för kunskap inom företag kan visa sig vara av betydelse för företagets tillväxt.

Syfte: Denna studie avser att belysa kunskapen om kunskap inom två unga företag med tillväxtambitioner. Ett företag var produktionsinriktat i en mindre ort i Mellansverige, det andra företaget var ett konsultföretag i Stockholm.

Metod: Studien är en kvalitativ fallstudie inspirerat av (Eisenhardt, 1989). Materialet är 11 semi-strukturerade intervjuer som transkriberades, samt noteringar från fältstudien. Intervjuerna är analyserade mening för mening.

Resultatet visar på en svag medvetenhet om kunskapshanteringens betydelse för företagets tillväxt och hållbarhet. Vid studiens genomförande hade inget av företagen en medvetet vald strategi för kunskapshantering. Resultatet visar även på att personalen har en önskan om genomskinlighet i kunskap och ser personlig utveckling som en fördel av kunskapshantering.

Begränsningar: 20 veckors studie

Nyckelord: Kunskapshantering, Unga Företag, Tillväxt

Uppsattstyp: Examensarbete



KTH Industrial Engineering
and Management

Master of Science Thesis INDEK 2015:3

Knowledge management awareness within young companies with growth ambitions – a qualitative case study

Tom Richard Amadeus Larsen

Approved 2015-01-19	Examiner Staffan Laestadeus	Supervisor Niklas Arvidsson
	Commissioner {Name}	Contact person {Name}

Abstract

A strategy for knowledge in business can prove to be important for business growth.

Objective: This study aims to elucidate the knowledge of knowledge of two young companies with growth ambitions. A company was production oriented in a smaller city in central Sweden, the other company was a consulting firm in Stockholm.

Method: The study is a qualitative case study inspired by (Eisenhardt, 1989). The material is 11 semi-structured transcribed interviews, and notes from the field study. The interviews are analyzed sentence by sentence.

The results show a weak company awareness of Knowledge Management connection to company growth and sustainability. At baseline implementation none of the companies had a deliberately chosen strategy for knowledge management. The result also shows that employees have a desire for transparency in knowledge and sees personal development as an advantage of knowledge management.

Limitation: 20 week study

Keywords: Knowledge management, Young Enterprise, Growth

Paper Type: Master's of Science Thesis

Förord

Det börjar lida mot sitt slut när man sitter och skriver det första i rapporten, vägen hade inte lett hela vägen hit utan deltagandet av de nedan nämnda änglarna.

Tack Niklas Arvidsson för ditt stöd som handledare under studien och för alla de små vägledande inslagen som fått mig att växa. Jag vill tacka alla seminariedeltagare för den löpande feedbacken och för att ni delat de motgångar som har sin natur i det självständiga arbete som vi genomfört under våren.

Ett stort tack till de deltagande företagen för att ni ville dela med er av den enorma kunskapen ni besitter och den del av alla de erfarenheter som jag lyckats få er att uttrycka under intervjuer och informella möten.

Tack alla de nära och kära som stöttat mig under tiden jag suttit och kämpat med studien och att ni har stått ut med mina driblerier om kunskapen och dess djupaste fenomen.

Tack mor för att du ställt upp med inspiration motivation och tålamod. Tack Mempty för din ihärdighet under rapportskrivandet. Tack Gustav för dina smarta tips och ditt sätta att få mig hålla fokus. Tack Sten för den stilla oas du tillhandahållit för de intensiva studieperioderna. Tack min kära Syster och Matilda för alla glada rop! Tack Katarina för ditt tålamod när jag varit djupt inne i studien och nästan inte hittat ut.

FÖRTECKNING ÖVER FÖRKORTNINGAR

I uppsatsen har förkortningar undvikits i största mån och de som har används finns redovisade nedan.

IT = Informations Teknik

EU = Europeiska Unionen

VD = Verkställande Direktör

COO = Operativ Chef

Innehållsförteckning

1.0 Introduktion.....	14
2.0 Metod	19
3.0 Teoretiskt ramverk	37
4.0 Resultat.....	57
5.0 Diskussion.....	67
6.0 Slutsats	82
7.0 Begränsningar och framtida forskning	86
Bibliografi	
Appendix	

Detaljerad Innehållsförteckning

1.0	Introduktion.....	14
1.1	Värdet av kunskap.....	14
1.2	Kunskapshantering och tillväxt.....	15
1.3	Dagens samhälle och akademiskt utrymme.....	16
1.5	Problemdiskussion.....	16
1.4	Problemformulering.....	17
1.4.1	Frågeställning.....	17
1.5	Syfte.....	18
1.6	Avgränsningar.....	18
1.7	Disposition & Råd till läsaren.....	18
2.0	Metod.....	19
2.1	Studerade Företag.....	19
2.1.1	Tillverkningsföretaget.....	20
2.1.2	Konsultföretaget.....	20
2.2	Fallstudie.....	21
2.2.2	Genomförande av fallstudie.....	21
2.2.3	Materialinsamling och tiden på Tillverkningsföretaget.....	22
2.2.4	Materialinsamling från Konsultföretaget.....	23
2.2.5	Avslutande intervjun hos tillverkningsföretaget.....	24
2.3	Intervjuer.....	25
2.3.1	Genomförandet av intervjuer.....	26
2.3.2	Analys av intervjumaterial.....	27
2.4	Observationer.....	28
2.4.1	Genomförandet av observationer.....	28
2.4.2	Analys av observationer.....	29
2.6	Etik, Reliabilitet och Validitet.....	29
2.6.1	Studiens Etiska perspektiv.....	29
2.6.2	Studiens Reliabilitet och Validitet.....	30
2.5	Metoddiskussion.....	32
2.5.1	Urvalet av företagen.....	33
2.5.2	Kvalitativ och eller kvantitativ.....	33
2.5.3	Valet att skriva uppsatsen själv.....	33
2.5.4	Datainsamling och analysförfarandet.....	34

2.5.5 Om det teoretiska ramverket	34
2.5.6 Diskussion om vald teoribildning.....	35
3.0 Teoretiskt ramverk	37
3.1 Ungt företag.....	37
3.1.1 Notis angående teori kopplad till företag och ålder.....	37
3.2 Tillväxt	38
3.2.1 Neoklassiskt perspektiv på tillväxt.....	38
3.2.2 Resursbaserat perspektiv på tillväxt	39
3.2.3 Edith Penrose's "The Theory of the Growth of The Firm"	39
3.2.4 Samhället och tillväxt.....	40
3.2.5 Storlek och ålder.....	40
3.2.6 Storlekens betydelse för tillväxt	41
3.2.7 Innovation och Unga företag	41
3.2.8 Tillväxtens koppling till hållbara konkurrensfördelar	41
3.2.9 Gruppens betydelse för tillväxten.....	42
3.2.10 Flexibilitet betydelse för tillväxt	42
3.2.11 Stabilitet betydelse för tillväxt.....	42
3.2.12 Risker med tillväxt	42
3.2.15 Kunskapens betydelse för tillväxt	43
3.3 Kunskap.....	43
3.3.1 Typer av kunskap	44
3.3.2 Form av kunskap	46
3.3.3 Kunskapsomvandling	47
3.3.4 Skapare av kunskap	47
3.3.5 Organisatorisk kunskap	49
3.3.6 Klassificering av Organisatorisk kunskap	50
3.4 Kunskapshantering	51
3.4.1 Personifierings- eller Kodifieringsstrategi	52
3.4.2 Kunskapsspiralen.....	53
3.4.3 Ledningsmodeller för kunskapshantering	53
3.4.5 Kunskapshanterings aktiviteter	54
3.4.6 Kunskapshantering och ett kapabilitetsperspektiv i multinationella företag.....	55
3.4.7 Kunskapshanteringens utmaningar.....	56
4.0 Resultat.....	57
4.1 Tillverkningsföretaget	57
4.1.1 Ungt företag.....	57
4.1.2 Tillväxt	58

4.1.3 Kunskapshantering	60
4.2 Konsultföretaget	62
4.2.1 Ett ungt konsultföretag	62
4.2.2 Tillväxt	63
4.2.3 Kunskapshantering	65
5.0 Diskussion	67
5.1 Ungt företag.....	67
5.1.1 Ledningsmetod	67
5.1.2 Kommunikation, beslut och delning av kunskap.....	68
5.1.3 Perspektiv på delning av erfarenheter och kunskap	69
5.1.4 Utmaningar med att vara ett ungt företag.....	69
5.1.5 Metodrelaterade notiser	70
5.2 Tillväxt	71
5.2.1 Vad är Tillväxt för företagen	71
5.2.2 Regionen och Marknad	71
5.2.3 Tillväxt och Strategi	72
5.2.4 Struktur och kultur.....	73
5.2.5 Tillväxtens begränsning	74
5.2.6 Ledningsmetod	75
5.2.7 Personalhantering	75
5.2.9 Metodrelaterade notiser	76
5.3 Kunskapshantering	77
5.3.1 Om kunskap, eller typ av kunskap	77
5.3.2 Omvandling av kunskap.....	77
5.3.3 Personoberoende i relation till Kunskapshantering.....	78
5.3.4 Kultur och beteenden.....	78
5.3.5 Effektivitet.....	78
5.3.6 Strukturkapital och processer	79
5.3.7 Verktyg för information och kunskapshantering.....	79
5.3.8 Kunskapsnivåer, ansvarsfördelning och utbildning.....	80
5.3.9 Användbar kunskap.....	80
5.3.10 Problematisering av kunskap.....	81
5.3.11 Metodrelaterade notiser	81
6.0 Slutsats	82
6.1 Slutsats Ungt företag	82
6.2 Slutsats Tillväxt.....	83
6.3 Slutsats Kunskapshantering.....	84

6.4 Kunskapshandling ur ett systemteoretiskt perspektiv	85
7.0 Begränsningar och framtida forskning	86
Bibliografi	87

1.0 Introduktion

I introduktionsavsnittet introduceras läsaren till uppsatsens bakgrund och en kortare beskrivning av de studerade företagen. Bakgrund ges ifrån ett samhällsakademiska perspektiv samt via två företagsperspektiv varpå problemet diskuteras samt formuleras. En förtydligande frågeställning följer problemdiskussionen. Syfte och avgränsningar diskuteras och avsnittet avslutas med uppsatsens fortsatta disposition samt råd till läsaren.

1.1 Värdet av kunskap

Kunskap är det som jag personligen strävat efter i mina studier och här nedanför beskrivs en kort motivering till varför kunskap är studiens huvudsakliga referens.

Värdet av kunskap har länge varit statuerad. Ett av de mest kända citaten är,

"Kunskap är makt" - Bacon. F, 1597

I slutet av 1500 talet statuerades att kunskap är makt och nu cirka fyra århundraden senare kan man urskilja att kopplingen finns kvar. Ett exempel är citatet,

"Om vi bara visste vad vi vet" – Junkins. J, CEO Texas Instruments

Citatet visar på att kunskap fortfarande är ett intressant ämne. Sätter man in dessa två citat i en modern tolkning skulle det kunna bli,

Mer kunskap om kunskap är makt

Vad de flesta är överens om är att det har skett förändringar av samhället under dessa fyra århundraden och att det finns en komplexitet i dagens samhälle. Det har skett en utveckling av kunskapshanteringen för att kunna hantera dagens kunskap. För att kunna skapa konkurrensfördelar och tillväxt kan antas att företagens förmåga att bemästra kunskapshandling således är av betydelse.

1.2 Kunskapshantering och tillväxt

En kort överblick av den ökade komplexiteten även möjligheter som finns kring kunskapshantering och tillväxt i det datoriserade samhället.

Ett tidigt exempel på att hantera kunskapsöverföring är det traditionella lärlingssystemet där kunskap fördes över genom auskultering till lärjungen som under lång tid fick ta del av mästarens kunskap (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999). Möjligheterna för ökad kapacitet (tillväxt) var då starkt knuten till det antal lärjungar som kunde hanteras. Denna personifierade överföring lever till viss del kvar och kan vara både en medveten strategi samt omedvetet förekommande (Davenport & Prusak, 2000).

Samhället har utvecklats och nya förutsättningar för att lagra och dela kunskap har format dagens kunskapssamhälle (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994). Kunskapsöverföring kan idag stöttas av elektroniska system som sprider information i allt snabbare takt på en global marknad. Dagens samhälle har lett till att lokala företag kan vara närvarande på globala marknader och företagen är därför i större utsträckning globalt konkurrens utsatta (Davenport & Prusak, 2000). Både datamängder och ökad konkurrens leder till en komplexare marknad för företagen att bemästra. Därför kan vikten av att ha en strategi för den kunskap som finns och skapas inom företag visa sig vara en faktor när det kommer till tillväxt (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999).

Detta skulle kunna avspeglas på forskningsförfarandet kring tillväxt som har varit aktuellt under 1900-talet och mycket uppmärksamhet kring Edith Penrose's the Theory of the Growth of the Firm 1959 (Foss, 1998). När dagens datoriserade samhälle började ta fart möjliggjordes också nya metoder för kunskapshantering. Kunskapshantering studerades ingående under 1990-talet i samband med den stora IT industrialiseringen (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999) men forskningens fokus har legat på kunskapsintensiva stora företag, multinationella företag till exempel de största konsultföretagen, därför att multinationella företag lättare kan dra nytta av möjligheterna som identifieras (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004). Men området kan anses svårbemästrat även för andra storlekar på företag vilket leder till ett akademiskt utrymme.

1.3 Dagens samhälle och akademiskt utrymme

Här förklaras kopplingen mellan dagens samhälle och studiens akademiska utrymme.

Dagens samhälle och den globala marknaden har skapat förutsättningar för små, tidigare lokalt beroende företag att ha ökad framgång i ett större geografiskt område. Samhället uppmuntrar därför nyföretagande och innovation genom EU satsningar ett exempel är Horizon 2020 (European Commission). Det bör därför vara intressant att studera hur till exempel de unga företagens kunskapshanteringsmedvetande förhåller sig till de stora konsultbolagens kunskapshantering samt att studera hur de unga företagens syn på tillväxt förhåller sig till kunskap och kunskapshantering.

Behovet av studien stöds troligtvis även av orsaken att det i Sverige och liknande länder finns en majoritet av mindre företag, endast 0,1 % av företagen har mer än 250 anställda (Ekonomifakta, 2013). Den största delen av företagen är tjänsteföretag (Ekonomifakta, 2013) och tjänsteföretagens koppling till kunskap kan anses starkare än de mer produktionsknutna branscherna.

1.5 Problemdiskussion

Här diskuteras problemet som studien fokuserar på.

Kopplingen mellan tillväxt och kunskapshantering är intressant i dagens samhälle. Studier om kunskapshantering utgår vanligen från förutsättningarna på stora företag. Samtidigt satsar samhället på små och medelstora företag via flertalet innovations program (VINNOVA). Idag är tjänstesektorn en större del av arbetsmarknaden (Ekonomifakta, 2013). Tjänsteföretag är beroende av kunskap som ofta är knuten till specifika personer inom företaget. Kunskapshanteringen bör rimligen kunna öka tillväxten och ge konkurrensfördelar även för mindre företag som vill växa.

Kunskap om hur kunskap inom unga tillväxtföretag hanteras är troligen av betydelse för att stimulera och stödja tillväxt hos unga företag. Unga företag börjar ofta i liten skala, och ofta utan ett initialt behov av att strategiskt hantera sin kunskap utöver aktiviteter som kan anses naturliga, som möten, kollaborativt arbete, diskussioner med mera. Genom att lyfta upp kunskapshanteringen som relevant kan man studera behovet av kunskapshantering som en strategisk metod vid verksamhetsutveckling av unga företag.

1.4 Problemformulering

Här förklaras problemet som avses att utredas i enlighet med syftet.

För företag med liten personalstyrka tenderar varje individ att ha en specifik kompetens. Man kan tänka sig att det begränsar tillväxt hos företag om företagets samlade kompetens är okontrollerad och kunskapsöverföringen obefintlig eller ostrukturerad. Kanske är kunskapshantering en förbisedd strategisk resurs vid verksamhetsutveckling för tillväxt.

Kunskapsförlust vid personalrörlighet skulle kunna påverka tillväxten och leda till stagnation eller försvårad tillväxt. När kompetens lämnar företaget kan kompetensförlusten kanske äventyra företagets existens. Det förekommer av den anledningen att investmentbolag kräver att positioner på företag som de investerar i är personoberoende. Kanske kan bristande kontroll över den kunskap som används inom företaget leda till omedvetenhet om risken med kompetensförlust?

1.4.1 Frågeställning

Här har problemet formulerats om till frågor som avses besvaras i enlighet med syftet.

Hur uttrycker sig medvetenheten hos två unga företag om kunskapshanteringens eventuella samband till företagets tillväxtambitioner?

1.5 Syfte

Här förklaras vad studien har för syfte att bidra med.

Syftet med uppsatsen är att klargöra hur två unga företag förhåller sig till kunskapshantering i relation till tillväxtambitioner.

1.6 Avgränsningar

Här förklaras vilka avgränsningar som har gjorts under studiens gång.

Studien är en explorativ studie med fokus på interna kunskapsflöden. Fenomenet ungt företag har fått minskat inflytande då koppling till teorier saknats. Externa fenomen som marknaden och konkurrentstrategier med flera, kommer att avgränsas helt ur det teoretiska ramverket. Externa delar av kunskapsteorier kommer också att vara avgränsade.

Fallstudien avgränsas till två företag inom Sverige.

1.7 Disposition & Råd till läsaren

Några allmänna råd till läsaren samt en kortfattad överblick av rapportens upplägg.

Rapportens fortsatta disposition följer att i kapitel 2 går metoden igenom samt eventuella teorier kopplade till genomförandet. Sedan följer kapitel 3 där det teoretiska ramverket som är använt i diskussionen presenteras. I kapitel 4 redovisas resultaten från fallstudien och de diskuteras sedan i kapitel 5 i förhållande till det teoretiska ramverket presenteras i kapitel 3. I kapitel 6 summeras de slutsatser som diskuterats. Det sista kapitlet är kapitel 7 och där diskuteras de begränsningar samt framtida forskningsupplägg som uppdagats i samband med studien. Läsare som har funnit inledningen intressant och är bekant med de teorier som finns kring tillväxt och kunskapshantering kan med fördel dyka rätt in i kapitel 5. Läsare som är intresserad av att göra en liknande studie bör läsa kapitel 2 och sedan kapitel 7 för intressanta upplägg på fortsatta studier.

2.0 Metod

I detta kapitel förklaras de metoder som används i uppsatsen. Varje avsnitt börjar med en generell förklaring av metoden för att sedan presentera den valda metodiken för respektive område: Fallstudie, Intervju, Observation. En avslutande del går igenom den tänkta validiteten samt de etiska överväganden som har gjorts i samband med studien.

Den huvudsakliga metoden är en kvalitativ fallstudie (Descombe, 2009). Den kvalitativa studien kännetecknas av att ”... upptäcka företeelser, att tolka och förstå innebörden av livsvärlden, att beskriva uppfattningar eller kultur.” (Patel & Davidson, s.103, 2003). Fallstudien är gjord på två företag men i synnerhet på tillverkningsföretaget. Semi-strukturerade intervjuer med personal på skilda nivåer inom de två företagen har genomförts. Intervjuerna har transkriberats, analyserats och skapat en förståelse för det studerade fenomenet. Under vistelsen på tillverkningsföretaget har observationer noterats, fältanteckningar, för att ytterligare stärka förståelsen kring det studerade fenomenet.

2.1 Studerade Företag

Här beskrivs urvalet av deltagande fallstudieföretag.

Två företag valdes till studien. Det första som kontaktades var tillverkningsföretaget som matchade kriterierna om att vara ungt samt ha tillväxtambitioner. Att man hade en tekniskt avancerad anknytning till fartygsindustri samt en koppling till en kommun i Sverige där logi var mig fritt tillgängligt var dock en faktor i urvalsprocessen. Konsultföretaget valdes ut då en tidigare anställning där gjorde att bilden av de som unga och med tillväxtambitioner var klar. Dess arbete med kunskapsrelaterade problem var avgörande och föranledde det intresse som uppkom inför studiens genomförande. Konsultföretaget kontaktades i samband med att fördelarna med två perspektiv insågs.

2.1.1 Tillverkningsföretaget

En beskrivning av tillverkningsföretaget.

Tillverkningsföretaget grundades 2011. Företagsledningen har kompetensen och sina nätverk som sina främsta konkurrensfördelar. Tillverkningsföretaget har i pressreleaser berättat om behovet och problemen av att kunna behålla/locka kompetens inom tillverkningsföretaget. Tillverkningsföretaget har spetskompetens inom avancerade kompositmaterial och tillverkning av komposit. Tillverkningsföretaget mål är att växa och att bli ledande inom området. Tillverkningsföretaget är placerat i en mindre mellansvensk kommun och har tagit över stora lokaler, ca 20 000 kvm. Tillverkningsföretaget har finansiering genom två investmentbolag, Almi Invest och Entreprenör Invest. Investmentbolagen har som profilering att investera i unga företag med tillväxtambitioner, detta stärker att bolaget har tillväxt som ett mål.

Tillverkningsföretaget har en produktportfölj, lättviktsfartyg och ett flertal mindre lättviktsprodukter. Fartygen tillverkas på licens utomlands. De andra produkterna avses att tillverkas i Sverige med produktionsstart under våren 2014. I samband med produktionsstarten har företaget ambitionen att öka personalstyrkan med 20 personer. Företagets uttryckta problem med kompetensstabilitet föranledde mitt val att knyta företaget till denna studie.

2.1.2 Konsultföretaget

En beskrivning av konsultföretaget.

Bolaget grundades 2009 och hade sina första kontor på Gamla Stan. Nu ligger företaget nästan mer centralt mitt emot en av de stora gallerierna i Stockholm. Företaget har ca 20-30 anställda, antalet varierar med tillgången på uppdrag samt personalomsättning. Konsultföretaget har ett övergripande mål att nå 300 anställda och har således ett fokus på tillväxt. Konsultföretaget agerar inom företagsrådgivningsbranschen och är specialiserat på modellering av processer, information och system. Modellerna används hos kunderna för modellbaserad verksamhetsutveckling. Det finns en uttalad målgrupp som består av stora företag med miljardomsättning, marknaden är smal och konsultföretaget har ett nischat utbud. Konsultföretaget är intressant som jämförelse till tillverkningsföretaget eftersom det är ett ungt företag med ambition att växa. Konsultföretaget har en etablerad kunskapshantering och arbetar för kontinuerlig kompetensförsörjning. Det sker genom löpande rekrytering där de nyanställda skolas in och får assistera pågående projekt för att växa in i den nischade konsultrollen som företaget har.

2.2 Fallstudie

I kapitlet fallstudie förklaras vad en fallstudie är utifrån de akademiska kopplingar som gjorts inför genomförandet. Samt de metoder som använts under fallstudien. Stycket avslutas med en kort motivering till varför fallstudien valdes som forskningsmetod.

En fallstudie är en forskningsstrategi där fokus är på ett fenomen som undersöks på djupet inom ett definierat fall över en period. Det är ett deskriptivt eller utforskande tillvägagångssätt där det specifika fallet som studeras är en instans av fenomenet (Merriam, 1998). Fallet studeras empiriskt och inom en fallstudie kan olika datainsamlings metoder användas, som till exempel intervjuer och observationer (Descombe, 2009) (Eisenhardt, 1989) (Merriam, 1998). Det motsvarar även definitionen (Collis & Hussey, 2009) där fallstudien beskrivs som,

”en metodologi som används för att studera ett enskilt fenomen i sitt naturliga tillstånd med hjälp av flertalet metoder för att skapa en djup kunskap”- (Collis & Hussey, 2009)

I denna studie valdes fallstudien då dess kvalitativa egenskaper uppfattades möjliggöra en djup förståelse för de pågående fenomen (Merriam, 1998) som påverkar ett ungt företag i en tillväxtfas.

2.2.2 Genomförande av fallstudie

Här beskrivs det faktiska genomförandet av fallstudien. När jag varit på de olika företagen, och eventuella inslag som antas ha haft påverkan på metoden och således resultatet.

Fallstudien har genomförts enligt följande. Jag har varit på Tillverkningsföretaget under en sammanhängande period om dryga tre veckor från början på mars 2014 till 4:e april 2014. Därefter besökte jag de konsulter jag skulle intervjuas hos Konsultföretaget. Två intervjuer hölls i deras egna lokaler och två ute hos kund. Efter att ha genomfört de planerade intervjuerna återvände jag till Tillverkningsföretaget och spenderade ytterligare en dag på Tillverkningsföretaget för att genomföra den sista intervjun som hade blivit uppskjuten.

2.2.3 Materialinsamling och tiden på Tillverkningsföretaget

Här beskrivs förloppet av materialinsamlingen.

Vistelsen på Tillverkningsföretaget ägde rum under ordinarie arbetstid, kontorstid vanligen 8-16. Första dagen jag kom till företaget ringde jag på entréklockan. Receptionen var obemannad, det visade sig att personalen fikade. Min ankomsttid var 09:00 enligt ök. med min kontaktperson tillika VD. Väl insläppt fick jag skriva in mig i besökarlistan, och möttes av VD som påpekade att det var 09:30 som var överenskommet och jag kunde ta en fika med de andra under tiden. Jag hälsade på de närvarande och blev serverad kaffe. Jag använde kaffet som handvärmare då jag inte dricker kaffe, och det var svalt i rummet. Jag fick sedan ett rum att sitta i längst in på nedersta våningen, bredvid konferensrummet. Jag hade redan sett delar av lokalerna vid det tillfälle då jag besökte företaget för att presentera min idé om studien, men fick en ny rundvandring i de stora lokalerna. Jag hade förväntat mig ett möte där en genomgång av min planering för studien samt diskussion kring detta i samband med min ankomst men det uteblev.

Övrig personal hade rum på övervåningen av kontorsbyggnaden eller i produktionslokalen. Jag installerade mig i rummet på nedre plan fram tills lunchtid då ljudet från matlådorna och doften fick mig att bege mig till lunchrestaurangen. Efter lunch noterade jag ner de observationer jag gjort under dagen, samt tankar kring studien. Jag påbörjade en revidering av frågorna utifrån mina observationer. Samt planerade in kontakt med Konsultföretaget.

Veckodagar från den 13 mars till den 4 april var jag på företaget, fikade, åt lunch, studerade samt intervjuade och skrev ner observationer.

Intervjupersoner och ordning valdes utifrån 3 faktorer, disponibel tid, roll i företaget samt planeringsvilja. Respondenterna för intervjuerna tillfrågades i samband med att fikat var avslutat eller vid besök av deras arbetsplats/kontor. Vid visat intresse frågade jag hur deras tid såg ut och när det skulle passa. Planerade mötestider planerades ofta om på tillverkningsföretaget där sjukdom var en av anledningarna, en annan var akuta arbetsuppgifter. Den första intervjuade personen var en inköpare på Tillverkningsföretaget. Hen skulle gå i pension i slutet av Mars och därför fanns det en begränsad tidsram, samtidigt hade hen tid som hen kunde disponera då arbetsuppgifterna delegerades till den nyanställda kollegan som skulle ta över, vilket förenklade det för att planera in en tid som passade, den 20 mars bestämdes. Nästa intervju planerades med Processansvarig till den 21 mars, men sköts upp pga. sjukdom. Process intervjun genomfördes istället precis efter lunch den 24 mars. En intervju bokades under fredagen in med den nyanställda inköparen och genomfördes måndagen den 24 mars. Där efter kontaktades den

produktionsansvarige och efter ett trevligt samtal bokades intervju in till onsdagen den 26 mars. Intervjun sköts upp utan avannonsering pga. tung arbetsbörda. Nästa försök att klämma in intervjun med produktionsansvarige under torsdagen misslyckades också, och fredagen planerades in efter det. Under torsdagen blev jag kontaktad av affärsutvecklaren på företaget som tyckte det var dags för en genomgång tillsammans med mig och VD. Jag ombads kontakta VD, men hänvisades av hen att boka in en tid via receptionisten, tillika hens fru. Jag kontaktade den inhyrda konstruktören och vi bestämde intervjutid under fredagen. Under fredagen bad jag receptionisten att boka in en tid under nästa vecka med VD och affärsutvecklare. Jag fick en inbokad tid kl. 10:00 tisdagen den 1 april. Jag fick intervjuerna för samma fredag ombokade till veckan efter. Under fredagen lunchade jag efter den allmänna lunchen och hoppade över eftermiddagsfikan då min dag blev kaos i planeringen.

Min vistelse på tillverkningsföretaget har gett mig möjligheter att uppleva och studera företaget på nära håll. Jag hade själv möjligheten att planera den tid jag ville vara där för att genomföra studien. Då jag fick min sista intervju på tillverkningsföretaget uppskjuten två veckor valde jag att göra ett avbrott fredagen den 4de april för att åka till Stockholm och besöka Konsultföretaget

2.2.4 Materialinsamling från Konsultföretaget

Här beskrivs förloppet under vilket materialinsamlingen genomfördes.

Konsultföretaget som jag kände sedan innan kontaktades och var snabbt med på noterna. Jag fick klartecken och skrev ett utkast om studien samt distribuerade det till VD på konsultföretaget. Jag bad om att få intervjua två stycken ur personalen samt de operativa cheferna, dvs. VD och COO. Efter att ha fått förslag på personalen som företaget trodde skulle ge bäst input till studien kontaktade jag personalen för att börja intervjuerna i samma ordning som för tillverkningsföretaget. Den första intervjun hölls på onsdagen och väl där träffade jag cheferna som planerade in en tid för samma fredag. Under torsdagen fick jag tag i den andra respondenten ur personalen och bestämde tid följande måndag. En chef intervjuades den avtalade fredagen. På grund av att det drog ut på tiden sköts intervjun med VD upp till måndagen och dess eftermiddag, då intervjun med den andra ur personalen genomfördes innan.

Den första intervjun gjordes på kontoret och hölls i ett socialt område där folk ibland kom förbi och hälsade på oss, det var en av två intervjuer där ett avskilt rum inte användes. Två dagar senare på fredagen kom jag för att intervjua cheferna på konsultföretaget, vi hade inte bestämt

någon exakt tid, mer än eftermiddagen 3-4. Jag visade mig och sa att jag var där och väntade i foajén. När COO kom fram och undrade vem jag skulle börja med frågade jag när hen hade tid, och vi bestämde att hen skulle avsluta det hen höll på med. Jag intervjuade hen i ett konferensrum. Därefter väntade jag på att VD skulle bli kontaktbar. Tiden gick och när hen förstod att jag väntade på hen avtalade vi istället den nya tiden på måndag eftermiddag.

På måndagen genomfördes de två kvarvarande intervjuerna. Intervjuerna hölls hos det kundföretag där konsulten befann sig och personalen intervjuades i ett konferensrum ute i Kista. Klockan var då ca 1400, efter en ca 30 minuter lång intervju begav jag mig mot Stockholm igen för att möta upp VD hos kunden innanför tullarna. Vi hade bestämt tid efter 1600 och satt sedan och väntade i caféet vid receptionen. Vi bestämde att det var tillräckligt folktomt för att genomföra intervjun i caféet. Detta var den sista av 4 intervjuer på konsultföretaget och endast ledningen på tillverkningsföretaget var kvar på min lista över vilka jag ville intervju.

2.2.5 Avslutande intervjun hos tillverkningsföretaget

Här beskrivs den sista intervjun ur förloppet under vilket materialinsamlingen skedde.

Jag tog flyget mot Kalmar 15 april för att möta tillverkningsföretaget den 16:e. Morgonen den 16:e kommer jag in till arbetsplatsen som jag suttit vid och är där i god tid. Jag går igenom de frågeställningarna jag har samt frågorna jag har skapat som utgångspunkt. Jag konfirmerar i min kalender på väggen i det kontor jag blivit tilldelad att mötet är klockan 10.

Klockan 10 går jag upp till Tillverkningsföretagsledningens kontor och vi går gemensamt ner till konferensrummet. Jag intervjuar båda personerna i ledningen samtidigt vilket gör den intervjun unik. Den tog nästan 50 % längre tid än de tidigare intervjuerna som tagit runt 30 minuter. Jag stannade kvar på företaget för att mot eftermiddagen packa ihop mina saker och tacka för mig då jag upplevde att studien behövde byta till företagsneutrala lokaler för att minska påverkan under sammanställningen av resultat och analys delarna i projektet.

2.3 Intervjuer

Här beskrivs kortfattat intervjun som datainsamlingsmetod samt upplägget av intervjuerna presenteras i förhållande till teorin. Sedan presenteras genomförandet av intervjuerna.

Datainsamlingen har grundat sig i semistrukturerade djupintervjuer. Det innebär att intervjuerna var flexibla och tilläts utformas under tiden de pågick men samtidigt ha en struktur att falla tillbaka på (Kvale, 2006). Tanken är att kunskapen ska växa fram i ett samspel mellan deltagarna i intervjuerna (Kvale, 2006).

Intervjuerna har fokuserat på tre områden. Dessa var tillväxt, kunskapshantering och personalhantering utan inbördes ordning. Detta för att vid intervjutillfället lättare kunna utvärdera vad som sägs och ställa uppföljningsfrågor relaterat till dessa områden och kunna undvika orelaterade svar (Kvale, 2006). Tillväxt valdes för att få en generell bild av hur unga företag resonerar kring sin tillväxt, förhoppningen var att det skulle nämnas något om kunskapshantering. Personalhantering valdes för att väcka tankar kring möjligheterna att förvalta personalens kompetens t.ex. med hjälp av kunskapshanteringen utan att nämna det explicit. Kunskapshanteringen kan anses som det centrala intervjuämnet dock har direkta frågor undvikts i största möjliga mån för att minska den bias som kan uppstå. Ett ramverk med frågor har sedan byggts upp i syfte att koppla frågorna mot forskningsfrågorna (Kvale, 2006).

Intervjuerna avsågs ta ca 30 minuter. Den faktiska tiden varierade inom intervallet 13 till 45 minuter. Den längsta intervjun inkluderade två respondenter.

De som intervjuades hade följande titlar;

Titel, Roll	Antal respondenter
LEDNING:	4
Verkställande direktör	2
Chef operativ verksamhet	1
Affärsutvecklare	1
ANSTÄLLDA:	7
Inköpare	2
Logistikansvarig	1
Produktionsansvarig	1
Verksamhetsutvecklare	2
Processansvarig	1
EXTERNA:	2
Konstruktör	1
HR	1

2.3.1 Genomförandet av intervjuer

Här beskrivs genomförandet av intervjuerna för båda fallstudie företagen.

Inför varje intervju avtalades en dag och i största mån en tid. Tiden kom till att vara mer eller mindre flexibel för att justeringsmån skulle finnas för de respondenter som behövde det. Många intervjuer bokades om. Detta berodde dels på akuta arbetsuppgifter för respondenten, dels på sjukdom samt missförstånd i kommunikationen via receptionen.

Intervjuerna inspirerades av det tidigare framtagna Intervjoramverk 1A i appendix 1. Tillgängligt var de forskningsfrågor som användes i samband med framtagningen av intervjufrågorna. Intervjuerna började med att respondenten fick kortfattad information om syftet med studien samt en fråga om inspelning var ok vid intervjun. De fick tillfälle att fråga om de hade några funderingar. I största möjliga mån undveks att ge svar som kunde påverka intervjuens resultat. Istället hänvisades frågorna oftast till en diskussion efter den semistrukturerade intervjun där jag lite mer öppet kunde svara på respondentens eventuella frågor utan att påverka intervjuförloppet. Denna diskussion omnämns i intervjumetodiken som ett sätt att kunna få ut information som kanske bara framkommer under mindre formella förhållanden (Kvale, 2006). Diskussionen efter intervjuerna spelades inte in utan noteringar infördes i efterhand i transcripten för att åstadkomma den icke formella känslan.

Den semistrukturerade intervjun inleddes med att respondenten ombads att berätta om hur det kom sig att de hade hamnat på det unga företaget, intervjun fortsatte sedan inspirerad av Intervjoramverk 1A i appendix 1. De påföljande frågorna var nödvändigtvis inte i den ordning som återfinns i Intervjoramverk 1A i appendix 1. Under intervjun lyssnade jag och verifierade genom följdfrågor i största mån de intressanta fenomen som respondenten lyfte upp. Detta för att få en bättre verifiering av de beskrivna fenomenen (Kvale, 2006).

2.3.2 Analys av intervjumaterial

Här beskrivs metoden för analysen av intervjuerna

Processen såg ut enl. nedan

1. Ta fram frågeställning
2. Skapa Intervjuramverk
3. Transkribera intervjuer, sammanfatta observationsdata
4. Empiristyrd tematisk analys
5. Komparativ analys av respektive tema

Frågeställning

Frågeställningen togs fram i ett första skede till ett studieförslag och reviderades sedan efter den feedback som erhöles vid presentation av studieförslaget. Det reviderades även något vid sammanställningen av intervjuramverket. Det kan antas relevant att revidera frågeställningen när det insamlade materialet växer. Det antas möjliggöra en relevant frågeställning vid den löpande analysen (Strauss & Corbin, 1998).

Intervjuramverk

Intervjuramverket togs fram med hjälp av de teorier som diskuteras av Kvale (Kvale, 2006). Framförallt lades vikt vid att försöka få frågorna att kopplas mot den problemformulering och den frågeställning som presenterades i inledningen för att lättare kunna knyta resultatet mot det ursprungliga syftet (Kvale, 2006). När intervjuerna sedan hölls omfördelades frågorna och nya infördes i enlighet med den semistrukturerade intervju teorin (Kvale, 2006).

Transkribering

Transkriberingen gjordes löpande under intervju perioden och alla 11 intervjuer transkriberades. Frågorna markerades i transcripten med **fet** stil och raderna numrerades. Transkripten sparades i två kopior en som tillät modifieringar och en som avspeglade original transkriptet. Detta gjordes av två skäl. Dels för att säkra upp arbetet bakom transkriptet dels för att tillåta renskrivning av en kopia utan att tappa originalets kvalitéer.

De transkriberade intervjuerna analyserades genom en empiristyrd tematisk analys (Langemar, 2008). I korthet innebär det att intervjuerna analyserades först för att hitta intressanta teman, och sedan analyserades innehållet i detalj för att sammanfattas in i de teman som valdes.

2.4 Observationer

Här beskrivs observation som datainsamlingsmetod. Därefter förklaras hur observationerna har genomförts och analysförfarandet.

Deltagande observationer har använts för att samla in data. Deltagande observation innebär att forskaren personligen vistas i det kulturella och sociala sammanhang som studeras (Patel & Davidson, 2011). Observationerna ger möjlighet till att förankra resultatet i den omgivande miljön (Strauss & Corbin, 1998). Avsikten har varit att ge ett komplement för djupare förståelse genom en tät beskrivning där inte enbart intervjuerna utan även kontexten får betydelse i diskussionen av studiens resultat. Observationerna har under studien genomförts helt öppet med företagets vetskap och har fokuserat på den omgivande miljön, helheten, snarare än specifika områden som kan anses känsliga för företagen.

Materialet har genom observationer fördjupats tack vare att jag getts möjlighet att lyssna på samtal under luncher och fika raster och liknande när personalen talar om sådant respondenten kanske inte talar om vid ett intervju tillfälle.

2.4.1 Genomförandet av observationer

Här beskrivs mer detaljerat hur observationerna genomförts.

Observationer ute på arbetsplatsen gjordes för att iaktta vad som utspelade sig under min vistelse på tillverkningsföretaget. Iakttagelserna har under tiden skrivits ner i form av fältanteckningar, noteringar. Under vistelsen på tillverkningsföretaget fördes logg på händelser samt de noterbara observationerna som bedömdes vid tillfället skapa värde för studien. Observationerna på tillverkningsföretaget har utgått från en arbetsplats i kontorsavdelningen på fabriken. Jag var på kontoret oftast motsvarande kontorstid, men det varierade från några timmar till hela arbetsveckor under tre månaders informationsinsamling. Det första besökte ägde rum hos tillverkningsföretaget februari 2014 och det andra under april 2014. Tiden på kontoret har syftat till att komma personalen nära och få en djupare kunskap om företagets premisser. Observationer har samlats in under hela tiden jag varit där men primärt bestått av luncher och fikaraster där jag deltagit i informella möten med personalen. Konsultföretaget observerades endast på detta sätt under de isolerade tillfällena som jag var där, eller ute på fältet i samband med intervjuerna. Konsultföretagets har däremot observerats utan koppling till studien innan studiens genomförande då jag har spenderat tid där under en sommar som personal.

2.4.2 Analys av observationer

Här beskrivs hur observationerna analyserats under studien.

Observationerna analyserades utanför den specifika process som presenterades för intervjuanalysen. Istället har observationerna koncentrerats från vinsterna på de båda företagen och ger en förståelse av det sociala sammanhanget, kontexten. Observationerna ingår inte i resultatdelen utan har fått genomslag i diskussionskapitlet.

Det finns en risk för ökning av kognitiva felkällor samt biaseffekter vid observationer. Min förförståelse har rimligen i viss mån präglat observationerna. Under analysen har denna bias blivit synlig och ställts utanför resultatet, för att studien inte ska bli min personliga reflektion utan en studie grundad i materialet. Material utifrån det perspektiv de verksamma på företaget skulle hålla med om var en korrekt tolkning. Det vill säga att man uppnår en form validitet där resultaten ter sig rimliga av den personal vars tillvaro har studerats (Patel & Davidson, 2011).

2.6 Etik, Reliabilitet och Validitet

Här diskuteras studiens etiska och reliabilitets samt validitets förhållanden samt perspektiv.

2.6.1 Studiens Etiska perspektiv

Här diskuteras de etiska perspektivet som studien har grundats sig i

”Etik handlar om att bygga upp, stimulera och hålla vid liv en medvetenhet och en diskussion om hur man bör handla” - (Vetenskapsrådet, 2014)

Etiken sträcker sig över det som är reglerat i lag och täcker in det moraliskt försvarbara (Brytting, 2005). Den huvudsakliga aspekten inom etiken är: Hur påverkas människor av de val och handlingar man utför? Svaret kan kategoriseras i fyra etiska perspektiv, goda effekter i konsekvensetik, goda principer i pliktetik, goda människor i dygdetik och goda samtal i diskursetik (Brytting, 2005). Studien har utifrån perspektivet konsekvensetik oidentifierat de deltagande företagen och respondenterna i största möjliga utsträckning utan att eliminera replikerbarheten av studien. Oidentifieringen avsåg även att minska den bias som eventuell identifiering kunde leda till under analys till exempel. Den primära avsikten med

avidentifieringen var att studien inte på något sätt skulle kunna ha negativa konsekvenser för inblandade parter. Att hålla etiken på en hög nivå inom studien liksom i all forskning har varit viktigt eftersom det på längre sikt kan sätta sina spår och påverka samhället i stort (Brytting, 2005).

2.6.2 Studiens Reliabilitet och Validitet

Här diskuteras studiens reliabilitet och validitet

Tillsammans är reliabiliteten och validiteten ett mått på en studies pålitlighet. Hög reliabilitet är inte ett tecken på att en studie är valid (Patel & Davidson, 2011). Hög reliabilitet och validitet kan testas genom att annan forskare genomför samma studie och får samma resultat (Eisenhardt, 1989) (Merriam, 1998) (Patel & Davidson, 2011).

Reliabilitet

Här diskuteras den reliabilitet som studien anses ha och reliabilitetsperspektiv som studien har grundats sig i.

Reliabiliteten bygger på **hur** studien förmår samla in det som den var tänkt att anskaffa i form av insamlad data. Hög reliabilitet inom kvalitativa studier är svår att uppnå eftersom samma intervju inte kan hållas med samma premisser flera gånger. Tiden som går mellan två intervjuer tillåter kunskapsflöden som kan påverka svaren.

I denna studie har en hög reliabilitet eftersträvat. För att möjliggöra en hög reliabilitet bifogas frågeformulären som intervjuerna utgick från. En hög reliabilitet stöds även genom att intervjuerna i sin helhet är transkriberade ord för ord och med intonation noterad i transkriptionerna. Intervjuerna finns även sparade som låsta filer direkt efter transkriptionen. Detta möjliggör en replikerad analys utifrån samma intervjumaterial.

Texterna i resultatavsnittet av intervjuerna är direkt taget ur transkriberingarna med undantag där etiska skäl omöjliggjorde en direkt överföring pga. etiska dilemman såsom integritet eller liknande.

Validitet

Här diskuteras den validitet som studien anses ha och validitetsperspektiv som studien har grundats sig i.

Validitet är avsaknad av systematiska fel, det vill säga mäter/fångar denna studie det den avser att mäta/fånga. Validiteten är intressant då den ifrågasätter studiens uppbyggnad i förhållandet till resultatet, samtidigt som resultatet är direkt kopplat till designen. Även om syftet och mål med studien kanske uttrycker annat än vad resultatet visar, är en filosofisk fråga intressant; skulle studien ha haft samma resultat med en utgångspunkt i en valid målsättning i förhållande till det aktuella resultatet. Det vill säga att skulle en annan målsättning som bättre stämmer överens med resultatet verkligen ha lett till samma resultat, om studiens uppbyggnad var konstant.

Bortsett från det ovanstående filosofiska utdraget kan studiens validitet diskuteras utifrån den generaliserbarhet som slutsatserna har kopplat till studiens uppbyggnad.

*”Validiteten bygger på **om** studien fångar det som den var designad att fånga”*

En valid studie har en tydlig koppling mellan de evidens som resultatet kan påvisa och slutsatserna. Utan inverkan av kognitiva eller bias effekter. Den bör ha en generaliserbarhet som motsvarar och inte överskrider det faktiska urvalet. Validiteten kan stärkas genom slutsatserna stöds i annan forskning.

2.5 Metoddiskussion

Här diskuteras den valda metoden utifrån teoretiska ramverk som hanterar kvalitativa studier och fallstudier.

Jag har i studien använt mig av en abduktiv ansats där jag i arbetets uppstart haft en generell uppfattning om problemet i fråga. Därefter har jag inhämtat empiriskt material som ställts gentemot teorier vid analysen för att ge en förståelse kring temat.

Den abduktiva ansatsen är varken induktiv eller deduktiv utan bygger kring en iterativ eller löpande process där både teori och empiri justeras under studiens gång. Detta grundas i att man ska få en förståelse för det man möter, en öppenhet som leder till djupare analys tack vare att teori och empiri används för att tillsammans hitta förklarliga mönster i studien (Patel & Davidson, 2011).

Den valda metoden utformades under inspiration från artikeln Building Theories from Case Study Research (Eisenhardt, 1989) och boken Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning (Patel & Davidson, 2011).

Studien utgår i stort från Eisenhardt's resonemang kring värdeskapande med fallstudien som grund även om hon uttrycker det i termer kring testbara och valida teoribildanden. Studien skulle med än starkare koppling till Eisenhardt kunna uppnå en både starkare validitet och reliabilitet, samt med utökning av examinerade fall antagligen bättre generaliserbara slutsatser.

Studien grundas i ett intresse för unga entreprenöriella företag och dess koppling till kunskap. Intresset för entreprenöriella företag kom under min studietid på KTH och tillvalskurser hos SSES. Intresset för kunskap fick jag när jag jobbade på konsultföretaget och upplevde kunskapshanterings system och utbytet av ett gammalt kunskapshanterings system mot två nya. Användandet av kunskapshanteringsystemen fick mig att undra hur pass spridda dessa idéer är bland andra företag då konsultbolaget var nischat mot sammanställning av företags processer information och system strukturer också kallat strukturkapital. Eftersom nyfikenhet och intresse väcktes av min erfarenhet som dock var mycket begränsad, påbörjades inte studien med utgångspunkten nära noll vilket kan rekommenderas (Eisenhardt, 1989). Tankar kring studien föregick planeringen med i ca ett halvår innan den påbörjades.

2.5.1 Urvalet av företagen

Här diskuteras urvalet av fallföretagen kritiskt kopplat till metodik litteratur.

Urvalet påverkar generaliserbarheten för studien (Eisenhardt, 1989). Urvalet av fallstudie företag kom sig av att det skulle vara ungt och i en tillväxtfas. Dessa kriterier passade såklart fler företag och jag valde de företag som svarade/blev tillfrågade först och verkade mest intresserade av att jag skulle genomföra studien samt kunde erbjuda det jag behövde. Utan att jag behövde säga mer än att jag var intresserad av kunskap och tillväxt, information om syftet med studien kan påverka respondenternas svar (Kvale, 2006).

2.5.2 Kvalitativ och eller kvantitativ

Här diskuteras metodvalet mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod.

Anledningen till att det blev en kvalitativ studie var för att jag ville ha svar på varför och/eller varför inte, frågor passande den kvalitativa studien (Eisenhardt, 1989). För att höja trovärdigheten förespråkas att man tar in både kvalitativ och kvantitativa data (Eisenhardt, 1989) (Patel & Davidson, 2011). Att använda både kvalitativ metod och kvantitativ metod övervägdes men ingen passande kvantitativ data enligt de olika iterationerna på forskningsfrågor uppdagades under den tidsperiod datainsamlingen pågick. Datainsamlingen var begränsad av tidsramen. Begränsad tidsram och att triangulering inte gjorts försvårar valid teoribildning (Eisenhardt, 1989).

2.5.3 Valet att skriva uppsatsen själv

Här diskuteras varför jag valde att göra studien ensam när litteraturen pekar på fördelar med flera forskare.

Studien genomfördes av mig enskilt. Nästan alla andra rapporter under studietiden har varit grupparbeten på engelska. Jag ville få möjligheten att öva mina enskilda färdigheter att genomföra studien själv och på svenska. En fördel för mig kan möjligen vara en nackdel för studiens resultat. Det diskuteras att ett ökat antal perspektiv från ett ökat antal forskare påverkar studien positivt (Eisenhardt, 1989). Fallstudiens begränsning är forskaren som genomför studien eftersom forskaren är det främsta instrumentet (Merriam, 1998).

2.5.4 Datainsamling och analysförfarandet

Här diskuteras insamlingen av data och analysförfarandet kritiskt kopplat till metodik litteratur.

Under fallstudien samlades data in samtidigt som transkriberingen och analysen pågick. Avsikten med att kontinuerligt intervjua, transkribera, analysera och genomföra fortsatta intervjuer var att tillföra kvaliteter i studien (Eisenhardt, 1989). Frågeramverket uppdaterades inte vilket det kanske borde ha gjorts (Eisenhardt, 1989). I och med det semistrukturerade upplägget (Kvale, 2006) påverkas frågorna av både tidigare intervjuer och fortlöpande observationer samt noteringar gjorda fram till intervjutillfället, vilket också förespråkas av (Eisenhardt, 1989) (Strauss & Corbin, 1998).

2.5.5 Om det teoretiska ramverket

Här informeras läsaren om uppbyggnaden av det teoretiska ramverket.

Det teoretiska ramverket började med en litteratur studie, men det teoretiska ramverket färdigställdes inte förrän datainsamlingen och analysen var klar. Detta för att i enlighet med (Eisenhardt, 1989) låta analysen ge möjlighet för teoribildning samtidigt som analyserna blir opåverkade av tidigare teorier. Teoriavsnittet uppdaterades under studiens genomförande. Jag har utgått ifrån att om en given teori valts på ett tidigt stadium hade öppenheten vid analysen kunnat begränsas. Resultaten från datainsamlingen och den tidiga analysen delades upp per insamlingsmetod (Eisenhardt, 1989). Om resultaten från de olika insamlingsmetoderna hade separerats och sedan vägts samman hade det kunnat ge ett annorlunda resultat. De olika företagen analyserades separat (Eisenhardt, 1989) och med hjälp av kategorier, teman. En öppen analys hade kunnat ge möjlighet till en ny teori (Strauss & Corbin, 1998). En öppen analys ej påverkad av min önskan att kunna korsexaminera företagen, hade kunnat påverka resultatet. Det kunde ha gett ett annat resultat om kategorierna växt fram enligt respektive företag (Eisenhardt, 1989). Kategorierna sattes i förväg för att lättare kunna utföra en korsexaminering av resultatet, där företags specifika skillnader och likheter kan identifieras (Eisenhardt, 1989). Det är naturligtvis möjligt att analysera ett material på olika vis, valen som gjorts i den här studien har påverkat resultatet. Andra val kan ge andra resultat. Eftersom materialet finns sparad i icke redigerbara filer ges möjlighet för ny analys.

2.5.6 Diskussion om vald teoribildning

Här diskuteras teoribildningens betydelse för studien

Eisenhardt uppmuntrar mätbara konstrukt att bygga teorier på. Studiens omfattning av två fallföretag understeg den rekommenderade nedre gränsen på fyra som föreslås för att uppnå en generaliserbarhet. Andra fastslår att antalet fall avgörs av frågeställningen (Strauss & Corbin, 1998). Jag ställer mig frågande till om antalet fall kan fastlös utanför syftet med en studie. Dock upplevs en övre gräns som relevant med hänsyn till komplexitetsresonemanget (Eisenhardt, 1989) men jag ställer mig frågande om inte kopplingen till tillgängliga resurser bör lyftas fram ytterligare.

I diskussionen diskuteras de teoretiska kopplingar till resultatet med relativt svag koppling till motbevisande litteratur vilket avser att främja teoribildandets kreativitet eller sättet att tänka utanför lådan. Slutsatserna diskuteras därför med övervikt av medhållande litteratur för att i den mån det går öka studiens tillförlitlighet.

De valda teorierna som resultatet diskuteras emot är valda i efterhand, det vill säga i slutet av studiens genomförande. Avsikten att sent välja teorier är att teorierna ska vara relevanta till det resultat som man inledningsvis inte vet något om (Strauss & Corbin, 1998).

Eisenhardt belyser att fallstudier är förknippade med slutresultat som understiger satta förväntningar och att komplexiteten kan vara hög i förhållande på generaliserbarheten på grund av djupet som uppnås i den kvalitativa forskningsmetodiken (Eisenhardt, 1989) (Strauss & Corbin, 1998) (Kvale, 2006).

Eisenhardt diskuterar att nackdelen med teorier grundade i fallstudier är att teorierna är begränsade av urvalet och därför finns risk för smala och icke brett generaliserande teorier. En annan risk är att teorier kan bli för komplexa på grund av det djup man kan åstadkomma i fallstudier. (Eisenhardt, 1989). Samtidigt kan djupet stödjas av en enkel teori (Strauss & Corbin, 1998)

Eisenhardt har till skillnad från andra forskningsmetodiker mer fokus på generaliserbarhet än djupet i studien. Fördelen med Eisenhardt's forskningsprocess uttrycks som att teorierna får än

bättre grund att utgå från samt att teorier som framkommer genom hennes metod har bättre förutsättningar för validitet och går lättare att testa tack vare mätbarheten i uppbyggnaden av teorierna (Eisenhardt, 1989).

Det kan diskuteras om vad som är huvudpunkten med en kvalitativ studie, generaliserbarhet eller teoribildning. En studie av här föreliggande slag kan nog knappast leda till vare sig helt ny teoribildning eller generaliserbarhet. Studien kan trots det bidra till en grund att utgå ifrån vid fortsatta studier inom området och peka mot ett teoriserande. Teoriserande är i sig en målsättning enligt den grundade teorin och kan vara tillräcklig (Strauss & Corbin, 1998).

3.0 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras en överblick av den litteratur som ligger till grund för uppsatsen. Här presenteras artiklar och teorier som framkommit som relevanta under studiens gång och svarar mot sökorden Kunskapshantering, Unga Företag, Tillväxt samt motsvarande på Engelska.

3.1 Ungt företag

Här presenteras den definition av ungt företag som används i studien samt för urvalet av de deltagande företagen. Teori kopplad till unga företag, eller företags ålder återfinns i Tillväxt respektive Kunskapskapitel.

Företag bedöms som unga i rikligt med litteratur och artiklar, men unga företag är inte ett vedertaget begrepp med en etablerad definition.

Ett ungt företag i denna studie är ett företag är yngre än 7 år. Företaget har kvarstående arbete med att etablera processer och rutiner, samtidigt som företaget strävar efter att utveckla en egen företagskultur. Externt avser företaget att etablera sig genom tillväxt.

3.1.1 Notis angående teori kopplad till företag och ålder

Teorier om unga företag relevanta för studien har alla varit kopplade till kunskap, kunskapshantering eller tillväxt. Därav återfinns kopplingen till ungt företag i de respektive teoretiska ramverken som följer.

3.2 Tillväxt

I detta kapitel beskrivs tillväxt och de relaterade koncept och teorier som diskussionen av resultatet grundas i.

Tillväxt är intressant fenomen för studien för att det oftast innebär att man har en bild av vart man är på väg och sätter upp mål för att nå dit. Det medför att det finns många sätt att nå sitt mål och hur upplägget för detta sker brukar kallas för strategi. Strategin och tillväxtmål bestäms vanligen av styrelsen som i unga företag har en tendens att till stor del även vara den exekverande delen av företagsledningen. Vilket skulle kunna innebära hög flexibilitet och snabbt genomförande av nya strategier.

Denna rapport fokuserar på de interna flödena och således de interna möjligheterna att främja tillväxt. Värt att notera är att det finns en koppling mellan tillväxt och extern marknad (Moreno & Laborda Castillo, 2011) (Garnsey, 1998) och att denna studie har ett fokus på interna förutsättningar för tillväxt.

3.2.1 Neoklassiskt perspektiv på tillväxt

Här diskuteras det neoklassiska perspektivet på tillväxt och dess ursprung och innebörden för studien.

Det neoklassiska perspektivet på tillväxt är i dagens samhälle ett flertal perspektiv men som ändå bygger på en någorlunda lika grund. Det neoklassiska perspektivet på tillväxt är kopplat till kapital och arbetskraft. Det handlar om en balanserad nivå av arbetskraft och kapital i förhållandet till den tillgängliga teknologin. Ny teknologi påverkar balansen och kräver en anpassning av marknaden, tillväxt. Teorin är uppbyggt kring SOLOW's tillväxtmodell (Solow, 1956). Teorin har med tiden anpassats för att täcka in komplexitet i marknaden. Det största draget som finns kvar är balansen. Ett av de största kännetecknen är termen "supply and demand" eller tillgång och efterfrågan, men det stora dilemmat för denna syn på tillväxt är att den har tre övergripande antaganden; att folk tänker rationellt, är alltid ute efter att maximera användbarheten och maximera vinsten samt fullständig information.

Den fullständiga informationen som krävs är det antagande som leder denna studie om kunskap bort från det ursprungliga neoklassiska perspektivet på tillväxt. Problematiken med just information och kunskapsdelning är det centrala i studien.

3.2.2 Resursbaserat perspektiv på tillväxt

Här diskuteras det resursbaserade perspektivet på tillväxt.

Den resursbaserade teorin grundas i att bättre resurser och mer resurser leder till ökad tillväxt (Czarnitzki & Delanote, 2012). De primära resurserna är tillgången på kapital, humankapital och sociala och tekniska resurser. Med kapital menas de finansiella tillgångarna och med humankapital syftar man på personalen och ledningens förmågor. Sociala resurser är de partnersnätverk och liknande tillgångar. Medan teknologiska resurser exemplifieras av produktions kapacitet och möjligheten att få ut produktionen på marknaden (Clarysse, Bruneel, & Wright, 2011).

Den resursbaserade teorin problematiseras av (Clarysse, Bruneel, & Wright, 2011) som att man gärna buntar ihop resurserna snarare än använder resurserna i de mindre beståndsdelarna. Och även en stramare tillgång kan vara positivt för tillväxt.

3.2.3 Edith Penrose's "The Theory of the Growth of The Firm"

Här presenteras utvalda delar ur boken som Edith Penrose släppte 1959.

Tar upp tillväxten hos företag och diskuterar det som beroende av de möjligheter man har förmågan att ta tillvara på (Foss, 1998). Möjligheter kan bestå av interna resurser i förhållandet till externa förutsättningar och resurser.

Efter att The Theory of the Growth of The Firm släpptes har det uppstått en delad bild av tillväxt (Foss, 1998). Det ena lägret tolkade The Theory of the Growth of The Firm nära de klassiska perspektiven på tillväxt. Medan det andra lägret tolkade det mer som att företaget bestod av inramade möjligheter som det gällde att ta tillvara på. Trots de båda lägren diskuterar (Foss, 1998) att stora delar av The Theory of the Growth of The Firm misstolkats och att forskningen bör återupptas enligt det forsknings perspektiv som föreslogs (Foss, 1998).

Betydelsen läggs då istället på användandet av kunskap, och flexibilitet snarare än strikta tillgångar med noteringar som;

”Samma kapabiliteter (resurser) kan åstadkomma många olika saker beroende på vad ledningen ber de göra” – Edith Penrose (Foss, 1998).

Med den nuvarande forskning som finns inom området tillväxt kan sammanfatta att det inte finns en enskild variabel som leder till tillväxt (Czarnitzki & Delanote, 2012). Utan att olika tillväxtvägar skapas utifrån hanteringen av de resurser som finns i förhållandet till konkurrensen omvärlden med mera. (Clarysse, Bruneel, & Wright, 2011).

3.2.4 Samhället och tillväxt

Här lyftes samhällets syn på studiens relevans upp och samhällets satsningar på innovation och småföretagande exemplifieras.

Ett intressant område är unga företag då de premieras av EU och liknande instanser. Nyligen införde EU ytterligare ett program kallat Horizon 2020 som bygger på att uppmuntra och stödja innovativt företagande (European Commission). Efter att ha studerat ett urval företag kvantitativt diskuterar (Czarnitzki & Delanote, 2012) att det faktiskt är motiverbart och att satsningar som ovan kan skapa jobb och tillväxt. (Czarnitzki & Delanote, 2012)

3.2.5 Storlek och ålder

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till företagets storlek och ålder.

Edith Penrose tillkännager i förordet 1995 att storleken på företag kan påverka tillväxt men att det inte var en del av The Theory of the Growth of the Firm (Penrose, 1995). Senare har det konstateras att små företags tillväxt varierar mer än stora företag (Czarnitzki & Delanote, 2012) (Moreno & Laborda Castillo, 2011) men att stora företag växer långsammare. Tillväxt konstateras minska med företagets ålder (Moreno & Laborda Castillo, 2011) man diskuterar att begynnelsestorleken för firman, eller dess anpassningsbarhet, är avgörande för att främja tillväxt. Det gäller att ha en adekvat, eller tillräcklig storlek för det man ska utföra och att det finns risker med att vara färre än nödvändigt trots att man försöker uppnå rätt storlek genom att försöka lära sig av omständigheterna. (Moreno & Laborda Castillo, 2011)

3.2.6 Storlekens betydelse för tillväxt

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till företagets storlek.

Gibrat's law, eller lagen om proportionerlig effekt, handlar om tillväxt i förhållandet till företagets storlek. Lagen innebär att tillväxten inte är kopplat till företagets storlek utan snarare stokastisk, oberoende av ett greppbart antal determinanter (Hölzl, 2013). Detta har ibland diskuterats och testats empiriskt. Man har kommit fram till att Gibrat's law gäller bättre för stora företag än för små företag (Czarnitzki & Delanote, 2012).

3.2.7 Innovation och Unga företag

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till företagets innovationsförmåga och ålder.

Innovation är något som man har funnit kopplat till tillväxt för företag (Czarnitzki & Delanote, 2012). Man konstaterar att det finns en signifikant positiv tillväxt för företag som både är unga och innovativa. Man kan inte heller hitta att dessa företag skulle riskera att krascha hårdare än företag som växer långsamt. (Czarnitzki & Delanote, 2012)

3.2.8 Tillväxtens koppling till hållbara konkurrens fördelar

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till konkurrens och överlevnad.

En snabb tillväxt visas inte vara kopplad till överlevnad efter den snabba tillväxt perioden (Hölzl, 2013). Det visar sig vara svårt att replikera den snabba tillväxten man en gång haft. Den diskuteras istället att bero på en engångsomvandling från litet till stort företag. Den snabba tillväxten verkar inte heller kunna kopplas till varken ålder, storlek eller industri utan andra faktorer kan ha varit avgörande för tillväxten. (Hölzl, 2013) Det kan alltså diskuteras om det är snabb tillväxt man är ute efter, eller om det handlar om att skapa möjligheter för kontrollerad tillväxt.

3.2.9 Gruppens betydelse för tillväxten

Här motiveras företagets ledningsgrupp och personalens betydelse för tillväxten i enlighet med den resursbaserade tillväxtsynen. Även vikten av partners tas upp.

En resurs som det talas om är i litteraturen kring tillväxten för de unga företagen är den grupp eller det team som företaget består av. Sannolikheten att de resurser som krävs för tillväxt finns hos ett team är helt enkelt större än att de skulle finnas hos en individ (Garnsey, 1998). Ett alternativt sätt att säkra de resurser som man behöver är genom partnerskap (Garnsey, 1998)

3.2.10 Flexibilitet betydelse för tillväxt

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till flexibilitet.

Penrose såg firman som ett öppet system, där de interna resurserna kunde anpassas för att tillsammans med de externa förutsättningarna möjliggöra tillväxt (Penrose, 1995). Och att för att förstå sig på tillväxt var det nödvändigt att förstå förutsättningarna runt om kring (Garnsey, 1998).

3.2.11 Stabilitet betydelse för tillväxt

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till företagets stabilitet.

En viktig del när det kommer till att kunna vara stabil är att kunna få in pengar från sin utveckling utan att behöva skapa marknaden (Clarysse, Bruneel, & Wright, 2011).

3.2.12 Risker med tillväxt

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till risk.

Garnsey diskuterar att i strävan på tillväxt finns det risk att man tar slut på någon av de resurser man har vilket kan sätta företaget i svåra situationer. I sådana skeden kan det räcka med en tillräcklig tillförsel av den resursen för att återigen tillåta tillväxt (Garnsey, 1998).

3.2.15 Kunskapens betydelse för tillväxt

Här presenteras ett urval av de teorier som diskuterar tillväxtens koppling till företagens kunskap.

Kunskapen i ett företag kan man använda på olika sätt och på så sätt anpassa sig till den rådande marknaden (Garnsey, 1998) för att främja tillväxt. Det medför att en koppling mellan kunskap flexibilitet och marknad kan antas. Ökad kunskap antas ger en ökad förmåga. Ökad förmåga kan antas ge en bättre flexibilitet. Flexibiliteten anses öka möjligheterna att möta marknaden där man ser bäst tillväxtpotential. (Penrose, 1995) (Garnsey, 1998)

3.3 Kunskap

I detta kapitel introduceras läsaren till kunskap och hur det används i rapporten.

Kunskapsbegreppet är ett brett begrepp och det finns många perspektiv på vad kunskap faktiskt är. Det finns en utbredd acceptans till en positivistisk teori om kunskap. Den positivistiska teorin ser kunskapen som resultatet av en analys av den uppfattade verkligheten. Där kunskapen finns i verkligheten. Den finaste formen av kunskap är då universell kunskap, kunskap som är universellt sann. Ett annat perspektiv är den relativistiska kunskapen som istället ser kunskap som relativt den verklighet som bäraren befinner sig i. Kunskapen är dessutom beroende av hur verkligheten tolkas i det relativistiska perspektivet (Spender, 1996).

- Realister tror på att det finns en verklighet och att man kan kunna den (Spender, 1996).
- Empirister tror att kunskap överensstämmer med verkligheten (Spender, 1996).
- Rationalister tror att kunskapens struktur är logisk (Spender, 1996).

Det relativistiska perspektivet anknyts filosofen Kant som förmedlade att erfarenheter grundas i verkligheten men omvandlad genom våra sinnen. På så sätt kan inte kunskapen från erfarenheterna avspegla verkligheten bakom sinnesupplevelserna (Spender, 1996).

En variant av den positivistiska teorin är pragmatismen, där skillnaden är att fokus på universella sanningar är irrelevant utan det är de som fungerar som är intressant. Detta verkar vedertaget hos ledningar av företag (Spender, 1996).

I denna rapport ligger fokus inte på den nästintill filosofiska perspektivdebatten om kunskap utan relationen mellan kunskap och person samt kunskap och organisation. Samt hanteringen av denna. Därför presenteras nedan den kategorisering av kunskap som ligger till grund för den fortsatta analysen.

3.3.1 Typer av kunskap

Här definieras de typer alternativt nivåer av kunskap som används i rapporten, data, information, kunskap. Det finns litteratur som använder fler nivåer av kunskap, t.ex. Insikt, visdom m.fl. men de kan i likhet med T. Davenport 1999 integreras i de tre behandlade typerna.

Kunskap är användbar, det är information som getts en kontext och går att utföra.

I studien särskiljs kunskap från data och information. Data och information saknar i olika grad de egenskaperna samt förhållandet till innehavaren som kunskap har. De olika begreppen samt dess innebörd är beskrivet nedan.

Data

Ordet Data kommer från latinets datum som betyder att något är givet. Data är datum i plural och syftar således på en mängd någonting givet.

I denna rapport definieras data som en samling entiteter. Råa data från observationer eller objektiva fakta. Data kan inte i sig självt förklara varför något händer eller hur det uppstod. Denna definition är överensstämmer i stort med Davenport nedan. Man kan identifiera data genom att förklara data som något man samlar in.

Inom kunskapshantering definieras data som diskreta och objektiva fakta. Eller som (Smith, 2001) ”den största delen av data är kvantifierbara numeriska eller observationer av aktiviteter. Data kan delvis beskriva en händelse men då utan kontext. Ett exempel skulle kunna vara en transaktion, där data samlas in som när, från, till, och hur mycket. Data har inget syfte eller mening och kan inte förklara varför transaktionen ägde rum eller om den kommer att upprepas. (Davenport & Prusak, 2000)

Information

Ordet Information har en koppling till det latinska informare och betyder att ge form, eller att skapa en ide av.

I denna rapport definieras information som data som har givits en struktur eller mönster eller blivit grupperad. Information innehåller en förklaring, något som kan påverka mottagaren eller med andra ord forma mottagaren. Information kan således betraktas som ett meddelande med sändare och tänkt mottagare. Information kan alltså beskrivas som data som man samlat in och sedan strukturerat så att en mottagare kan formas. Information är alltså något som är tänkt att spridas, delas. Snarare än att samlas in.

Davenport beskriver information som ett meddelande, hörbar eller synbart, avsändare och mottagare. Information är data som gör skillnad. En svårighet beskrivs när det är mottagaren som bedömer om den strukturerade data är information, dvs. kan forma mottagaren, eller om budskapet endast är att avsändaren inte klarat av att strukturera data till information (Davenport & Prusak, 2000).

Kunskap

Den grekiska filosofen Plato definierade kunskap som motiverad sann tro. Vilket innebar att det krävdes dels att det var sant och att den som tog emot det tror på det sant att det kunde motiveras att mottagaren kunde tro att det var sant.

Kunskap, det är essensen av den form som skapas hos mottagaren av den strukturerade data eller informationen. Kunskap är ett medvetande eller en förståelse av någon eller något. Förståelsen är relaterad till den information som den grundas av och som har införskaffats genom mottagandet av information genom erfarenhet, utbildning eller perception.

Om man går tillbaka till Platons definition skulle kunskap kunna liknas med: att den strukturerade data, Informationen, som tas emot är sann, mottagaren tror att den är sann och det går att motivera att mottagaren tror att den är sann, vilket gör att det då är kunskap hos mottagaren.

Oavsett om något är sant är ren data svår att tro på eftersom den inte förmedlar de omständigheter som krävs och kan därför inte vara kunskap. Information är inte kunskap innan det går att motivera att mottagaren tror på informationen. Ett informationsmeddelande kan inte

bli kunskap för den som inte tror på det samt den som det inte går att motivera att den tror på det. Kunskap kan ha olika former och vara explicit eller implicit (tyst) eller en kombination (Smith, 2001).

3.3.2 Form av kunskap

I detta stycke beskrivs säregenskaperna för de två formerna av kunskap, explicit och implicit som först introducerades av Polanyi i formen av explicit och tyst kunskap.

I denna studie avses tyst kunskap vara synonymt med implicit kunskap varför det senare ordet används. Skillnader mellan tyst och implicit kunskap diskuteras dock. Skillnaden uttrycks lättast genom möjligheten att omvandla implicit kunskap till explicit kunskap (Baumard, 1999). Men kunskapen behöver inte vara totalt kategoriserad utan det kan finnas kunskap som bygger på en sammansättning av implicit och explicit kunskap. Exempel kan ges av kunskap som är kopplad till hjärnan som kognitiva förmågor samt kroppsligt kopplad kunskap (Blackler, 1995).

Explicit kunskap

Explicit kunskap är något som är lätt att skapa information utifrån. Explicit kunskap är lätt att förmedla med hjälp av information. Och mottagaren kan på så sätt ta emot informationen och göra den förståbar. Explicit kunskap tillskrivs egenskaper som Kodifierbar, Objektiv, Opersonlig, Oberoende av sammanhang och som lätt att överföra. (Polanyi, the Tacit Dimension, 1966) (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994)

En annan tolkning är att explicit kunskap kan definieras som Know About, veta-om (Spender, 1996)

Implicit kunskap

Implicit eller (tacit) tyst kunskap är kunskap som man inte fått från sammanhängande strukturerade paketdata eller information. Det uppfattas därför svårt att översätta kunskapen till överföringsbar information. Implicit kunskap förklaras som automatisk kunskap (Spender, 1996) eller omedveten kunskap. Implicit kunskap tillskrivs egenskaper som svår att kodifiera, subjektiv, personlig, beroende av sammanhang, svår att överföra (Polanyi, the Tacit Dimension, 1966) (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994). En annan tolkning är att implicit kunskap kan uttryckas som Know-how, veta hur (Spender, 1996). Men

den Implicita kunskapen myntad av Polanyi innehöll mer än know how, den innehåller filosofiska delar som undermedvetet vetande (Spender, 1996).

För att sätta det i Platons definition skulle man kunna säga att implicit kunskap är en svagare kunskap. Eftersom det är svårt att motivera varför den är trovärdig då motivationen inte kommer direkt från en extern källa utan något reflekterat internt.

3.3.3 Kunskapsomvandling

Här beskrivs kortfattat Nonakas SECI modell för hur kunskap kan omvandlas mellan de två formerna av kunskap beskrivna ovan.

Nonaka beskriver modellen som fyra sorters kunskapsomvandling, också känd som SECI modellen. Kunskap kan enligt den teorin gå från att vara implicit till explicit och tvärt om men även från implicit till implicit och explicit till explicit. Detta förklaras av SECI, Socialisering, Externalisering, Kombinerad och Internalisering.

- | | |
|-------------------|---------------------------------------|
| • Socialisering | Tacit omvandlas till tacit kunskap |
| • Externalisering | Tacit omvandlas till explicit kunskap |
| • Kombinerad | Explicit omvandlas till explicit |
| • Internalisering | Explicit omvandlas till tacit |

I samband med denna omvandling menar (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994) att kunskap skapas. Kunskapen kan skapas både för individ och organisation med skillnaden i att en organisation kräver en struktur för pågående omvandling. (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994)

3.3.4 Skapare av kunskap

I detta stycke beskrivs kortfattat de två koncepten individuell kunskap och kollektiv kunskap utifrån skapandet.

Kunskapsteori har precis som de flesta ekonomiska teorier olika påverkan olika nivåer inom samhället. En anmärkningsvärd del är att kunskap skapas på individnivå för att sedan påverka på funktionell nivå och därefter skapa en fördel på industriell nivå. Nonaka et al. tar upp detta genom att belysa vikten av att kunna anpassa sig till och utnyttja omständigheter samt i modellen

om organisatoriskt kunskaps skapande (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994). Kunskap kan alltså tolkas som skapad av dels individer, dels kollektiv, dels som båda delarna. Den dubbelsidiga bilden av kunskaps skapande illustreras nedan i Tabell 1, (Spender 1996).

Individbaserat kunskapsskapande

Den primära bilden av kunskap är att den skapas av individen. (Polanyi, Personal Knowledge : Towards a Post Critical Philosophy, 1958). Kunskap kan skapas med hjälp av en organisation (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994). Det diskuteras att kunskap bara kan bäras av individer och att den kunskap som lagras i system är av formen information.

Kollektiv baserad kunskaps skapande

Kollektiv kunskap kan skapas på olika sätt enligt olika teorier. Nonaka Takeuchi (1994) ser kunskapen som ursprunglig från individen och att man genom processer kan omvandla den till en kollektiv kunskap, medan Nelson & Winter istället ser att man genom processerna kan skapa gemensam kunskap direkt (Spender, 1996).

Kollektiv kunskap har sitt ursprung i sociologin och tanken om ett medvetet kollektiv. Det antas sedan kopplas till organisatoriskt kunnande eller organisations kultur. Ett kollektiv av människor kan med organisationens hjälp bryta ner (kristallisera) kunskapen som är skapad av individerna och förstärka den genom kunskapsnätverk (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994)

3.3.5 Organisatorisk kunskap

Här beskrivs olika sorters organisatorisk kunskap i linje med Blackler 1995.

Blackler menar att kunskapen har sin plats på flera ställen inom organisationer. Förutom den specifika kunskapen som är kopplad till människan nämns bland annat kultur, inbäddad kunskap, kodifierad kunskap och produktifierad kunskap, vilka förklaras nedan.

Kultur

Organisationen i sig har oftast en egen kultur kopplad till just precis den instansen av organisationen som man iakttar. Denna kultur är en sorts delad förståelse och kunskap kring organisationen och de tillhörande medarbetarna. (Blackler, 1995)

Inbäddad kunskap

Inbäddad kunskap är kunskap som är inbyggd i organisationens processer, rutiner, d.v.s. sådana som kan uppfattas som inramat fast utan att någon har beskrivit ramarna. Eftersom att kunskapen kring varför något är som det är, är inbyggt i respektive process eller rutin. (Blackler, 1995)

Kodifierad kunskap

Kodad kunskap, eller kodifierad kunskap. Det är kunskap som är uttryckt i olika sorters media. Det kan vara ritningar eller manualer likväl som symboler och designer. (Blackler, 1995) Kunskapshanteringsverktyg har ett överhängande fokus på kodifierad kunskap. Det kan bero på att verktygen kan lagra information som kan ligga vilande i väntan på att användas för att skapa kunskap hos användaren.

Produktifierad kunskap

Produktifierad kunskap är kunskap som man kanske inte lagrat på annat sätt än i den slutprodukt som man skapat, eller den tjänst man levererat. Till exempel. visar det sig ofta vid revision av produkter då ändringar ofta beror på att man har fått ny kunskap som man vill implementera. (Blackler, 1995)

3.3.6 Klassificering av Organisatorisk kunskap

Här beskrivs klassificeringen av individuell och kollektiv kunskap utifrån ett organisatoriskt perspektiv med fokus på värde för organisationen.

Ett företag innehåller en blandning av kollektiv och individuell kunskap (Spender, 1996), den individuella kunskapen bottenar i Polanyis perspektiv medan den kollektiva bygger på Durkheim's sociologiska (kollektiva) perspektiv på kunskap (Spender, 1996).

En nackdel är att kategoriseringen av kunskapen gör delarna till ideella då gränserna antas vara flytande och kunskap kunna bestå av flera samtidigt (Spender, 1996).

Form/Bärare	Individ	Kollektiv
Explicit	Medveten	Objektifierad
Implicit	Automatisk	Kollektiv

Tabell. 1. Motsvarar ”different types of organizational knowledge” (Spender, 1996)

Kollektiv kunskap är den kunskapen som anses svårast att kopiera eller att flytta ut ur företaget, och är därför den som anses ha högst konkurrensmässig fördel. (Spender, 1996)

3.4 Kunskapshantering

Här definieras de teorier om kunskapshantering som används i analysen av resultatet. Teorier om klassificeringar och indelningar samt strategier för att främja kunskapsutbyte tas upp och redogörs för. Stycket inleds med en bred definition av kunskapshantering samt dess utveckling och avslutas med de lite tyngre teorierna.

"Det debatteras att kunskap är ett ospecificerat och dynamiskt fenomen, kopplat till mening och förståelse och därför svårt att hantera. Det finns alltså en motsägelse mellan kunskap och hantering".- (Alvesson & Kärreman, 2001)

Med kunskapshantering syftar man på hantering av kunskap. Knowledge Management som det heter på engelska syftar på hur man leder och hanterar kunskap. I inledningen togs exemplet om lärlingssystem upp och hur kunskap överfördes från en mästare till en lärjunge. Men hur såg det ut innan dess och hur kom vi till det läget vi är idag?

I det föregående avsnittet diskuterades skillnaden mellan information och kunskap samt hur informationen delas för att kunna sprida kunskap. Informationen eller spridningen av kunskap har genom årens lopp förändrats väsentligt. De största skillnaderna var vid införandet av skriften 3400-3200 f.kr då spridningen kunde öka och explicit kunskap lagras. Sedan satte man ihop skrifter och nästa stora steg var boken då en större mängd bättre kontextualiserad skrift kunde delas i en bok. Därefter ökade spridningen ytterligare i och med införandet av tryckpressen (1400e.kr). Och det senaste stora steget som åter igen förändrade möjligheterna för kunskapshantering, spridning, och även samhället i stort, av datorn.

Vad är då Kunskapshantering?

"Kunskapshantering handlar partikulärt om skapande och spridande av kunskap inom organisationer genom teknologiska verktyg" - (Alvesson & Kärreman, 2001)

Kunskapshantering i denna rapport syftar på hur kunskapsflödena inom de studerade företagen fungerar, hanteras och stimuleras. Hur kunskapen delas och används för att stimulera personalens produktivitet och utveckling för att möjliggöra att uppnå satta tillväxtmål samt skapa konkurrensfördelar. Nedan presenteras de teoretiska modeller som används som stöd till analysen.

3.4.1 Personifierings- eller Kodifieringsstrategi

Här redogörs för de två övergripande strategierna för kunskapshantering. Personifiering och Kodifiering. Samt en diskussion om varför valet mellan de två är viktigt och hur det påverkar organisationen.

Valet av strategi är det mest avgörande valet när det kommer till kunskapshantering samt att det gäller att förstå att valet ska tillåtas påverka hela organisationen (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999). Valet utgår från den strategi man har för att sedan påverka IT och HR m.fl. Risken med att isolera kunskapshandlingen anses vara betydande (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999).

Ett exempel på hur konsultbolag drar nytta av de olika strategierna finns illustrerat i artikeln av (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999).

Personifieringsstrategi

Personifieringsstrategi går ut på att man underlättar den personliga kommunikationen i företaget. Det grundas i att kunskapen ligger hos individerna och lättast överförs på personliga plan, genom till exempel möten och samarbeten. Vikten ligger vid att kunna sätta ihop team som kan ta vara på varandras kunskap samtidigt som de utvecklar sin egen spetskompetens. IT -verktyg används inom personifieringsstrategi för att underlätta kommunikationen mellan kunskapsbärare och de som söker kunskap. (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999)

Personifieringsstrategi används flitigt hos strategi konsulter då de komplexa förhållandena inte anses lämpliga att kodifiera. (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999)

Kodifierings strategi

Kodifiering går ut på att man lagrar kunskap explicit. Kunskapen lagras i form av information som sedan lätt kan spridas inom företaget och då även återanvändas. På så sätt skapas en konkurrensfördel gentemot andra företag som kanske tvingas uppfinna hjulet igen. Kodifieringsstrategi grundas i att kunskap går att lagra och sedan överförs på ett skalbart sätt via IT- verktyg. (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999)

3.4.2 Kunskapsspiralen

Här beskrivs Nonaka's kunskapsspiralen som bygger på ett synsätt att hantera kunskapen inom en organisation för att skapa värde för organisationen.

Kunskapsspiralen illustrerar hur Nonaka belyser värdet av att hantera kunskap. Omvandling av kunskap skapar ny kunskap. Överföringen av kunskap från individen skapar värde för organisationen. Kunskapen kan flyttas och påverkar både individ, organisation och i ett senare skede industrin. Modellen beskriver hur den individuella kunskapen ökar i värde och blir organisatorisk kunskap genom omvandling samt när tillgängligheten ökar.

Ett exempel på hur modellen kan tolkas börjar med att implicit kunskap knuten till en person omvandlas. Oavsett hur den omvandlas ökar värdet av kunskapen. Poängen är att om detta uppmuntras inom företaget växer värdet av kunskapen samtidigt som den sprids. Det är den kontinuerliga processen, spiralen, som skapar ett organisatoriskt värde. Man belyser att det endast är tillgänglig kunskap som har ett värde. Samt att ju fler som är involverade desto snabbare ökar värdet av kunskapen (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994).

Intressant är att Nonaka talar om att det är organisationen som bör skapa strukturen för att effektivt driva den kontinuerliga processen, samt stimulera att omformad implicit kunskap blir explicit och användbar kunskap för organisationen. Det finns kritik mot Nonakas modeller för organisatoriskt kunskapskapande då de anses kopplade till den japanska kulturen där personalen har en högre lojalitet mot företagen och identifierar sig med företagets framgång (Glisby & Holden, 2003).

3.4.3 Ledningsmodeller för kunskapshantering

Här presenteras tre ledningsmodeller för företag där kunskapsflödena utvärderas i förhållande till den valda ledningsmodellen. Detta är intressant för att det skiljer sig företag emellan vilken modell man använder samt hur det avspeglar sig i kunskapsarbetet.

1988 introducerade Nonaka ett förslag om ett tredje ledningsmodell. Modellen kallades middle-up-down, eller mitten-upp/ner. Denna modell skiljde sig från de klassiska modellerna om

företagsledning som bestod av Top-down och Bottom up (Nonaka, 1988). I denna rapport betecknas de som Toppstyrning, Mittstyrning och Bottenstyrning.

En illustrering och genomgång av skillnaderna finns att se i (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994)

Toppstyrning

Det gamla klassiskt byråkratiska ledningsmodellen där de högst uppsatta i företaget styr och ställer över de hierarkiskt nedanför. Ledningen tar fram koncepten och låter de nedanför exekvera enligt de framtagna direktiven. Det bakomliggande resonemanget bygger på att kunskap är sprids bäst trädstruktur och att kunskapen skapas uppifrån. (Nonaka, 1994)

Mittstyrning

Mittstyret skiljer sig genom att alla är viktiga spelare i kunskap skapandet. Information och kunskap går upp och ner men även brett inom organisationen. Ledningen tar fram visioner och de som är närmare verkligheten förankrar den i organisationen. (Nonaka, 1994)

Bottenstyrning

Bottenstyre är ovanligt och drivs oftast av intraprenörer. Intraprenörerna får mandat av ledningen i toppen att styra underifrån. Det gör att den stora skillnaden är relaterat till de aktiviteter som händer kring intraprenören och kunskapen som skapas där. I övrigt liknar ledningsformen toppstyre och den huvudsakliga kunskapen hanteras därifrån. (Nonaka, 1994)

3.4.5 Kunskapshanterings aktiviteter

Här diskuteras de aktiviteter som teorierna lyfter fram om delar av kunskapshantering.

Kunskapshanteringen bygger på att man vill fånga upp den kunskap som man tror kommer ha ett framtida värde. Det exemplifieras i artikeln om de stora konsultföretagen där tack vare lagrad information om ett tidigare utfört liknande projekt fick man ordern och sparade samtidigt tid. Den kodifierade kunskapen skapar ett värde. (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999)

Nonaka pratar om att omvandlingen av kunskap genererar ny kunskap för organisationer. För individen innebär det att delning av kunskap samt emottagande av ny kunskap. för organisationen innebär det att det gäller att kunna hantera (använda sig av) och lära sig av den kunskapen som cirkulerar i organisationen. (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994)

Organisationen kan stärka kunskapsskapandet genom att forma processer och kultur och beteenden för underlätta spridning av kunskap. Exempel på tillvägagångssätt finns i Dyer & Nobeoka (Dyer & Nobeoka, 2000) som är vidare diskuterat under utmaningar. Ett annat exempel är Nonakas kunskapsspiralen (Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, 1994) som finns förtydligad i kapitel 3.4.2 Kunskapsspiralen.

3.4.6 Kunskapshantering och ett kapabilitetsperspektiv i multinationella företag

Här beskrivs ett urval av de insikter som framkommit vid en kapabilitets studie av multinationella företag.

Studien Manageing Knowledge in the Dark är inte kopplad till unga företag i denna storlek men några intressanta slutsatser dras som är kopplade till problematiseringen av kunskapshantering och eventuella implikationer som kan uppstå.

Studien belyser vikten av att det är rätt kunskap som lagras (hanteras), och risken att kunskap delas av mindre kompetenta deltagare. De belyser en risk med att kunskapen som delas är isolerad vissa delar av företaget och hur de som blir isolerade denna kunskaps hantering underpresterar relativt de deltagande enheterna (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004).

Studien diskuterar ett annat sätt att hantera kunskapsöverföring och det genom att problematisera den efterfrågade kunskapen för att sedan de med den bästa kunskapen ska kunna dela med sig (överföra) kunskapen som krävs för att kunna lösa det problematiserade problemet (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004). Resonemanget kan i sin tur kopplas till det neoklassiska perspektivet på tillväxt där problematiseringen blir efterfrågan och kunskapen en tillgång.

3.4.7 Kunskapshanteringens utmaningar

Här beskrivs utmaningar som är identifierade som problematiska och relaterade till kunskapshantering.

Dyer och Nobeoka analyserade Toyota och varför de var bättre på att sprida kunskap än motsvarande industrier. De identifierade tre typiska problem som de förknippade med kunskapshanteringen, vilka Toyota hade löst på ett bättre sätt. Dyer och Nobeoka diskuterade problematiken med att motivera medlemmar i kunskapsnätverk att dela sin kunskap, hur man kan motverka att medlemmar kan vara passiva och bara åka med. Samt hur man kan uppmuntra en effektivitet och jämt flöde av kunskap. Resultatet identifierade att; 1. Toyota hade kopplat motivationen till att medlemmarna hade en identitet, det ska märkas vilka som utnämner sig och deltar; 2. Toyota satte upp regler för att skydda vilka som kunde ta del av kunskapen, att de som delar får ta del; 3. Effektiviteten skapades genom många kunskapsöverförings metoder och indelning i mindre grupper etc. (Dyer & Nobeoka, 2000)

En annan svårighet kan vara att veta vad för explicit information som man ska introducera till kunskapsnätverket. Samt problematiken med att göra om implicit kunskap till explicit kunskap.

Det finns ytterligare aspekter på kunskap och svårigheter. Många företag arbetar idag med att skapa ett attraktivt och utvecklande företagsklimat, en företagskultur som inspirerar och utvecklar personalen. Kulturen anses ha en betydelse för kunskapshanteringen och kan påverka kunskapshanterings metoder negativt om de inte anpassas till den rådande kulturen (Glisby & Holden, 2003).

Samtidigt kan arbetsuppgifter i sig vara begränsade när det kommer till inlärningspotential och möjligheter att utvecklas. Det är något som skulle kunna hanteras strategiskt där byte av arbetsuppgifter internt inom företaget skulle kunna sprida kunskap och förståelse.

Det kan tänkas att kunskapen som delas påverkar individen som delar med sig, samt den som tar emot kunskapen. Det kan anses att mycket av fokuset ligger på värdet som skapas hos mottagaren och hur det är värdeskapande för organisationen. En del av problematiken kan istället antas handla om hur den som delar lämnar ut en del av sin unika kompetens, och förlora makt, enligt devisen kunskap är makt. Det kan då antas kräva en tillit till den man delar med sig med, och att man har en lojalitet mellan personal och företag, vilket kan vara en del av företagskulturen.

4.0 Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från fallstudien och de intervjuer samt observationer. Resultatet är uppdelat per företag för att lättare kunna urskilja företagsspecifikt resultat. Beskrivningen av företagen från kapitel 1 detaljeras. Resultatet från Intervjuerna och observationerna är tematiskt analyserade. Använda teman är Ungt företag, Tillväxt och Kunskapshantering. Resultatet diskuteras sedan i förhållande till det teoretiska ramverket i nästa kapitel.

4.1 Tillverkningsföretaget

Här presenteras resultatet från den tematiska analysen uppdelat per tema. Använda teman är Ungt företag, tillväxt, kunskapshantering.

4.1.1 Ungt företag

Här presenteras resultatet enligt temat Ungt Företag.

Ett Ungt Tillverkningsföretag

Tillverkningsföretaget ser starten som något mycket positivt och spännande men utmanande. Man anser sig ha fått mycket hjälp ifrån kommun och län. Företagets ledning samt inköpare och produktionsansvarig kände varandra sedan tidigare.

Svårigheter hos ett ungt tillverkningsföretag

Ledningen av tillverkningsföretaget tar upp att deras verksamhet kräver många miljötillstånd. Personalen diskuterar att det är mycket jobb, mycket förändringar samt att det kan vara svårt att få in aktörer från marknaden som har pengar och investerar. Personalen diskuterar svårigheten med att hitta leverantörer som man kan lita på då t.ex. större företag inte omöjligt har större order som kan innebära att man skjuter på en mindre order. Personalen ser en svårighet i att man inte alltid vet riktigt vad det blir av det hela och att det kan vara svårt att förstå vad ledningen vill. Personalen noterar att det kan vara svårt att veta vad som är hemligt och vad man kan få berätta. Det framkommer från personalen att det är lätt för ledningen att tro att alla vet i stället för att säkra en god kommunikation. De som arbetar på tillverkningsföretaget har olika erfarenheter och olika sätt att se på saker. Det framkommer att företaget är toppstyrt av VD och att det är hans stil att leda men att det kan uppfattas som att företaget är personifierat kring VD snarare än bolagets alla resurser.

Ambitioner hos ett ungt tillverkningsföretag

Ledingen av tillverkningsföretaget lyfter upp att de har väldigt korta besluts och informations vägar i företaget. Man har sedan starten haft en ambition om att ha med sig mycket äldre och erfaren personal från början. Samt att det finns en vilja att använda sina erfarenheter och kompetenser.

Möjligheter hos ett ungt tillverkningsföretag

Ledningen ser de korta besluts och informationsvägarna som en möjlighet till bättre kommunikation och ser fördelar med att kunna skala bort problem som de erfarit hos större bolag . Samtidigt kan man jobba med de saker man tycker har fungerat bra, som kartläggandet av processer. Ledningen lyfter fram möjligheten att bara ta fram processer och instruktioner som används tillskillnad från stora företag som kan ha upp till 90 % som inte används. Ledningen ser möjligheten med den nya konstellationen människor man har runt omkring sig, och dess hopkok av kunskap.

4.1.2 Tillväxt

Här presenteras resultatet enligt temat Tillväxt.

Tillväxt för Tillverkningsföretaget

Ledningen ser tillväxten som dramatisk. En respondent pratar om en oskriven regel kring att nå 70-80 anställda, och dess fördelar.

Svårigheter med tillväxt för tillverkningsföretaget

Ledningen ser två svårigheter, att leverera produkter med kvalitet samt order ingång. De nämner svårigheter kring kapitalbehovet men vill inte uttrycka att det är ett problem utan istället en utmaning. Samtidigt gäller det att hitta nya affärsområden och bearbeta. Man ser en okunskap runt tillverkningsföretagets materialvalkompositen, både hos allmänheten och hos kunderna detta trots att som de uttrycker det; komposit började användas redan av det gamla Egypten. Ledningen kopplar att det finns externa faktorer som påverkar tillväxten som politik, ekonomi, efterfrågan osv. . Det finns svårigheter förknippat med Fartygsbranschens höga säljkostnader.

Personalen ser svårigheter i att få in order till ett företag och uttrycker att det inte går att växa annars. Man påpekar att det kan vara svårt om man tvingas kämpa i motlut hela tiden. Personalen

tar upp vikten av att följa de instruktioner som finns samt att det gäller att ta rätt. Det kan vara svårt att sammanföra medarbetarnas erfarenheter till ett gemensamt mål. Personalen finner även svårigheter med att bli flera, och att kunna delegera samt att de respektive avdelningarna måste kunna ta sitt ansvar. Personalen diskuterar att VD tar besluten och att det kan uppfattas som en stoppkloss. De lyfter upp problem med den interna kommunikationen samt att det påverkar tillväxttakten.

Ambitioner för tillväxt hos tillverkningsföretaget

Ledningen har ambitionen att öka sin omsättning med 50 % varje år nu troligen 100 %. De arbetar med treårsplaner och har en plan om att omsätta över 100 miljoner inom tre år. Avsikten är att växa organiskt samt att vara mycket kundfokuserade. De nämner även personalen som den andra investeringen i företaget. Ledningen berättar om sin ambition att ha intäkter som hela tiden ligger över kostnader och att de följer varandra med hjälp av flera affärsmodeller. Personalen påpekar företagsambitionen att bli bäst på det man gör, komposit, och för att nå dit bland annat säkra upp leverantörer som går att lita på. Man nämner också ambitionen att utvecklas kontinuerligt.

Tillväxtmöjligheter för tillverkningsföretaget

Ledningen ser möjligheter i att ha hamnat i en entreprenörsbyggd med arbetsvilliga människor. Ledningen ser kunden som en möjlighet. Personalen tar upp möjligheten att fånga upp kunskapen från de som arbetar på golvet samt möjligheten att väga in allas åsikter och erfarenheter för att kunna ta bättre beslut.

4.1.3 Kunskapshantering

Här presenteras resultatet enligt temat Kunskapshantering.

Kunskapshantering på tillverkningsföretaget

Ledningen uttrycker att kunskap är den bärande delen, och att det finns kunskap om många områden, marknaden, design, produktion och att det är den samlade kunskapen som gör att de kan leverera till sina kunder. Ledningen förklarar att kunskapen dokumenteras och illustreras i olika former. Personalen påpekar vikten av att förstå att det finns flera åsikter om hur man ska göra saker. Personal berättar hur kunskapshanteringen har sett ut rörande den nya inköparen där inköpsdokument som gamla inköpsorder osv. har blandats med personifierat kunskapsutbyte.

Svårigheter med kunskapshantering för tillverkningsföretaget

Ledningen påpekar att den svenska kulturen innefattar alldeles för många och långa möten. Samt att det är svårt att ha all kunskap hos sig. Ledningen diskuterar vikten av att göra rollerna inom företaget personoberoende och svårigheten med att det kommer ta många år. Ledningen diskuterar att återanvändandet av kunskap från tidigare projekt ändå kan komma att behöva omarbetas upp till 80 % samt att det är komplext att bygga fartyg med sina 20–30000 komponenter. Ledningen tar upp att det inte går att dokumentera personliga erfarenheter samt mognad.

Personal diskuterar att delar av den kunskapsöverföring som sker idag sker via VD. Svårigheten med att inte låta alla idéer bidra utan att man ska kunna bidra med kunskap inom de områden man är insatt i diskuteras och även delningen av information kring beslut. Personal tar även upp problemet med att inte få utnyttja sin egen kompetensbank och att då inte kunna få dela den. Samt att det finns risk för att man stänger ute ny kunskap för att kunna hålla sin plats inom något område.

Ambitioner med kunskapshantering hos tillverkningsföretaget

Ledningen har som ambition att alla delar av företaget ska vara med vid framtagning av en lösning till en kund. Ledningen vill ha korta vägar för information och kunskap. Man vill bara ha möten när de behövs. Möten ska vara korta och behandla den frågan som fanns för att sedan avslutas. De olika avdelningscheferna ska ha ansvaret att utveckla respektive grupp. Ledningen vill bedriva egen utveckling. Ledningen meddelar att företaget bygger idag upp en databas för inköpsshantering samt skulle redan vilja ha infört ett samverkansverktyg. Verktyget ska hantera

dokumentering och göra det tillgängligt. Ledningen avser att kartlägga företagets processer. Ledningen avser koppla ihop olika IT verktygen med ett intranät. Ledningen avser ha 4 nivåer av kunskap i företaget, där 1 är ledningen, 2 är linjechefer, 3 är personal under linjecheferna och 4 är externa konsulter som kommer in i de 3 andra nivåerna. Personalen tar upp ambitionen av att få dela med sig av sin kunskap.

Möjligheter med kunskapshantering hos tillverkningsföretaget

Ledningen ser möjlighet att förbättra samverkan och göra företaget mer personoberoende. Ledningen diskuterar hur man kan dela erfarenheter mellan projekt samt fördelarna med att rekrytera olika seniora personer till olika delar av företaget. De beskriver fördelar kring att utbilda sin egen personal för att minska inverkan av tidigare (kanske inte lika effektiva) rutiner. Ledningen ser arbetet med processer som en möjlighet för att intyga trygghet hos både kund och investerare.

Personalen ser möjligheter att få dela sin kunskap och kompetens och visar på potentialen av att lyfta fram medarbetares idéer och kunskap. Personalen uttrycker även fördelar med att kunna motverka avvikelser från etablerade arbetssätt och förbättrad kommunikation.

4.2 Konsultföretaget

Här presenteras resultatet efter den tematiska analysen uppdelat per tema. Teman använda är Ungt företag, Tillväxt och Kunskapshantering.

4.2.1 Ett ungt konsultföretag

Här presenteras resultatet enligt temat Ungt Företag.

Ett Ungt Konsultföretag

Att vara ett ungt företag uttryckte ledningen av konsultföretaget som positivt. Även om mognadsgraden diskuteras i förhållande till åldern. Det talas om en glorifiering kring unga bolag och de uttrycker att de håller på att växa ur den. Att leda ett ungt företag beskrivs som väldigt givande och utvecklande och ny vetskap och kunskap samt erfarenhet skapas. Samtidigt beskrivs spänningen med att se något växa samt utvecklingen av företags specifika delar samt den bitvis höga insatsen som krävs.

Personalen belyser att ett ungt företag innebär att man kan vara senior redan efter 2år och vidare den unga medelåldern.

Svårigheter med ungt Konsultföretag

Man uttryckte svårigheter kring de rutiner som kanske inte sitter samt utmaningen att göra de lösningar långsiktigt hållbara. Man uttryckte även att det kan finnas svårigheter om man kommer från ett större företag där dessa rutiner tagits som självklara . Det uttrycktes att det var svårt att förklara erbjudandet på ett övertygande sätt samt nackdelen att man kan vara sist på snöret när stora bolag tar beslut och de planeringssvårigheter som det kan innebära.

Ambitioner hos det unga Konsultföretag

COO och VD var entydiga om ambitionen att nå 300 personer däremot diskuterades takten. Inför starten av bolaget fanns förhoppningen att det skulle gå snabbt att bygga upp företaget.

En personal berättade om sin entusiasm kring när hen träffade ledningen första gången och de berättade vad de höll på med.

Möjligheter med att vara ett ungt Konsultföretag

Att jobba på ett ungt företag framställdes som en plats med många möjligheter av en personal. Möjligheten till att få lära sig många olika roller samt att kunna få leda en utbildning och utvecklas med den.

4.2.2 Tillväxt

Här presenteras resultatet enligt temat Tillväxt.

Tillväxt för Konsultföretaget

Tillväxt innebär för Konsultföretaget att de blir fler, och kan göra flera saker. Saker och ting ska växa och bli större några exempel är ökade intäkter, antal anställda och vinst samt ökat antal kunder, branscher m.fl. . Ledningen identifierar att tillväxt kräver ett antal strategier. Personalen ser sig både kunna påverka samt ha samma uppfattning om tillväxt som företaget.

Tillväxt Svårigheter Konsultföretaget

Ledningen uttrycker en risk för stagnation samt att de kan lockas sänka tillväxten för att tjäna mer pengar, mer avkastning samt svårigheten att växa samtidigt som de har hög marginal.

Externa-svårigheter

Den operativa chefen identifierar att det inte finns hur många kunder som helst samt att det tar tid att bli bra och man måste tillåtas misslyckanden. Hen belyser ett problem med att kunder inte förstår sambandet mellan företagets samlade kapacitet och personalens juniora status. Det bekräftas av en i personalen som uttrycker det i stil med; Det är inte allt för många företag som är vakna och inser nyttan med det vi håller på med. Den operativa chefen understryker att det saknas förståelse för den positiva inverkan av deras nisch vilken medför att de juniora konsulterna inom området är överlägsna många seniora konsulter som utanför denna nisch. Vidare uttrycker hen detta som något som de inte kan kontrollera, eller hantera. Det framkommer att finanskrisen har påverkat och att kundernas budget och ekonomin påverkar företaget. VD uttrycker att tillväxten tagit längre tid än tänkt. Det exemplifieras med en personalomsättning kan företaget behöva utbilda upp emot 1500 innan de har kvar 300 anställda. Personal diskuterar att ovissheten om hur kunderna resonerar i sina olika projekt påverkar tillväxten . Samtidigt påverkar företagsnischen att det är svårt att veta om personalen som företaget rekryterar passar in i ett längre perspektiv.

Interna-svårigheter

Konsultföretaget arbetar med interna strukturer för att kunna rekrytera och utbilda. VD nämner att det finns många saker som måste vara på plats. Några av det som nämns är strategi, värderingar, affärsmodeller, etc. och kunskap. Ledningen tar upp förmågan att nå ut på marknaden. Samtidigt tar personalen upp operativa svårigheter som att bemästra fler områden, och fler modelleringsverktyg, språk, notifieringssätt m.m. tillika svårigheten att balansera mellan tillväxt och effektivitet/lönsamhet. Personal diskuterar behovet av en finansiell buffert för att kunna fokusera på tillväxt och anställa utan att koppla till aktuellt behov.

Tillväxtambitioner för Konsultföretaget

Ledningen på Konsultföretaget förordar tillväxt, det ska gå före effektivitet. COO hade ambitionen att det skulle gå mycket fortare . COO nämner tillväxt som sitt viktigaste mål. Företaget strävar samtidigt efter att bli No. 1, bäst på det vi gör. Företaget har ett kommunikativt mål att bli 300 personer och berättar hur de arbetar med mål för att främja företagets utveckling . Företaget planerar t.ex. sina processer för att hantera målet på 300 personer. De vill bygga en Pyramidstruktur av personal i bolaget med få seniora och fler junior. Ledningen vill jobba med beteenden och mål och att bygga upp företagets samlade kunskap, kallat strukturkapital och exemplifierar hur mycket det kan påverka . VD diskuterar att de vill bygga en kultur i företaget där misstag tillåts och där de tar till vara misstaget och vänder de till något positivt som andra kan lära av.

Personalen diskuterar hur företaget är öppet med sin målsättning och övrig information samt ambitioner som handlar om att bli effektivare och ökad marknadsdominans samt hur företaget arbetar med en analysmodell för en nykundsbearbetning.

Tillväxtmöjligheter för Konsultföretaget

Ledningen beskriver möjligheter kring tillväxt i att bygga kunskap och nischa sig. VD diskuterar hur kompetensutvecklingen av de enskilda konsulterna i samband med mer komplexa kunduppdrag möjliggör uppflyttning i den tänkta pyramiden och hur det skapar ett sug för att dra in nya medarbetare underifrån. Samt hur man med hjälp av att jobba med beteenden kan påverka tillväxten. VD diskuterar även hur företagets samlade kunskap dels skapar ett personoberoende vid anbudsprocesser samt hur de kan sälja halvfabrikat baserade på sin samlade kunskap.

Personal diskuterar möjligheten att bättre förklara för kunden sitt erbjudande, samt hur personalomsättningen kan ses som en marknadsföring för företagets verksamhet. Personal diskuterar fördelen med att vara ganska unika på marknaden. Personalen diskuterar hur förmågan att systematisera företagets egen kunskap/strukturkapital kan påverka tillväxten.

4.2.3 Kunskapshantering

Här presenteras resultatet enligt temat Kunskapshantering

Kunskapshantering hos Konsultföretaget

Konsultföretaget har två verktyg/plattformar för kunskapshantering, en för lagring med etikettstruktur och en för samverkan mellan konsulterna. Företaget har ett språk som alla delar, ett ramverk, med installerad problemlösningsförmåga. VD:n nämner att en ensam fil utan sammanhang inte är har samma värde som en där det finns en etablerad kontext samt att uppbyggnaden av det gemensamma strukturkapitalet minskar belastningen på de seniora i företaget.

Svårigheter med kunskapshantering konsultföretaget

Anställda diskuterar att kunskapshanteringen är svår att ta sig tid till, det är svårt att etablera en modell som fångar bra saker för att förhindra att det försvinner i samband med tex personalomsättning. De nämner att de inte kan lagra allt som en person har arbetat med och belyser på så sätt svårigheten med urvalet av hanterad kunskap.

Ambitioner med Kunskapshantering Konsultföretaget

Konsultföretaget har sedan start en ambition att fånga upp kompetens. Detta har varit medvetet och sker idag via de plattformarna de använder. Personal och ledning uttrycker att de inte är

No.1 utan kan bli bättre. För att bli bättre arbetar de med prestationsparametrar kopplat till skapandet av strukturkapital och har ambitionen att den som bidrar mest ska hyllas. Företaget har även satsat på att systematisera kompetensutvecklingen av de nyanställda. Det finns en ambition hos en personal att mer av kunskapen lagras för att främja kompetensutvecklingen. Ledningen har ambitionen att det ska paketeras *best practice* och även misslyckanden. VD:n har samtidigt en ambition om att se en effektivitetsökning.

Möjligheter med Kunskapshantering Konsultföretaget

Personal på konsultföretaget såg möjligheter i att öka kunskapshandlingen samt kodifieringen dels personligen dels för kunderna samt för kollegorna men för Konsultföretaget. Personligen skulle det främja den personliga utvecklingen och utbytet mellan kollegor. För kunderna kunde man återanvända mer och minska deras insats. För Konsultföretaget kunde de lägga mer tid på att utveckla tjänster samt verksamhetsområden. Personal diskuterade att det gick att underlätta överföringen av erfarenheter. Man tog upp hur Konsultföretaget minskade sitt personberoende.

Ledningen uppskattar att kunskapsöverföringen har minskat tiden det tar för en konsult att bli senior inom området från 10-15 till 5 år. Och hur man använder sig av den möjligheten för att främja tillväxt genom att sprida kunskapen till sin personal. Ledningen identifierar ett ökat personberoende samt en möjlighet att skapa tjänster och paketera sin kunskap för att kunna höja sin marginal.

5.0 Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultaten i förhållande till litteraturen, skillnader mellan företagen analyseras och diskuteras.

5.1 Ungt företag

En diskussion kring företagens likheter, skillnader och dess koppling till tillväxt och kunskapshantering.

De tematiskt analyserade resultaten kopplade till ungt företag visar på att den generella upplevelsen av att vara ett ungt företag upplevs positivt och utmanande. Det kan diskuteras om den positiva inställningen har sin grund i att de tillfrågade vill försvara att de har valt att jobba i det unga företaget. Det kan även diskuteras om det är ett svar i enlighet med vad respondenten tror att intervjuaren vill höra (Kvale, 2006).

Resultaten från den tematiska analysen med temat Ungt företag har endast en svag koppling till studiens målsättning. Det som går att urskilja är att företagen inte direkt associerar att vara ett ungt företag till kunskapshantering. Företagen associerar till det unga företagens tillväxt som problematiserad och uttrycker sig med ett externt perspektiv på tillväxt, externa faktorer är avgränsat i denna studie. Däremot nämner respondenterna från båda företagen delar av sådant som är ingående komponenter i teorier för kunskapshantering och tillväxt.

5.1.1 Ledningsmetod

Här diskuteras ledningsmetodens innebörd för kunskapshanteringen samt företagens medvetenhet kring kopplingen mellan ledningsmetod och kunskapshantering.

Ledningsmetoden skiljer sig åt mellan de olika företagen. Tillverkningsföretaget kan anses som toppstyrt och Konsultföretaget närmare Nonaka's definition av mittstyrning. Kunskapshantering kan relatera till ledningsstrukturen, en toppstyrning är inte alltid är det optimala för kunskapshanteringen (Nonaka, 1988). Det kan diskuteras om Konsultföretagets något avslappnade ledningsmetod presenterar bättre ur ett kunskapshanteringsperspektiv. De olika ledningsmetoderna hos företagen skulle kunna grunda sig i olika tillväxt teorier där den mittstyrningen har en tydligare koppling till resursbaserad tillväxtteori och toppstyrningen bättre

koppling till den neoklassiska teorin. Det kan diskuteras om ledningen av små företag baserar sin ledningsmetod på personliga preferenser istället för att göra ett metodiskt val där teorier som kunskapshantering och tillväxt ingår.

5.1.2 Kommunikation, beslut och delning av kunskap

Här diskuteras kommunikationens innebörd för kunskapshanteringen samt företagets medvetenhet kring kopplingen mellan kommunikation och kunskapshantering.

Kommunikationen samt viljan att bidra lyfts upp. Personal beskriver kommunikationen som problematisk, med ofärdiga rutiner. Ledningen säger att personalen har en vilja att dela med sig av sin kompetens inom företaget. Konsultbolagets personal såg många möjligheter i att det var en yngre arbetsplats och tog upp möjligheten att få dela med sig av sin kunskap (utbilda). Kunskapshanteringsteorier behandlar just delning och överföring av kunskap. Kunskapen omvandlas till information för att sedan överföras och möjliggöra kunskap hos mottagaren. (Polanyi, Personal Knowledge : Towards a Post Critical Philosophy, 1958) Nonaka belyser att det är i dessa processer som kunskap skapas och har tagit fram en metod för att göra kunskapen till organisatorisk kunskap (Nonaka, 1994) se 3.3.3 Kunskapsomvandling och 3.4.2 Kunskapsspiralen.

Båda företagen arbetar med utveckling av sina interna rutiner. Man kan diskutera om den flexibilitet och de snabba beslutsprocesserna i unga företag som resultatet belyser kan utnyttjas i enlighet med kunskapsteorierna för att öka tillväxten. Tillväxtteorierna behandlar de interna resurserna och även ett förhållande till externa möjligheter. Resultatet av ökad kunskapshantering skulle kunna antas vara ökade interna resurser och förmågor vilket med den flexibilitet och korta beslutsprocess som företagen beskriver skulle kunna användas för att snabbt ta tillvara på de möjligheter som finns (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004).

5.1.3 Perspektiv på delning av erfarenheter och kunskap

Här diskuteras delning av erfarenheter och kunskap och dess innebörd för kunskapshanteringen.

Att vara ett ungt företag kan innebära att företaget består av en ny sammansättning av kompetens och att det kan vara både utmanade och problematiskt med tidigare erfarenheter. Konsultföretaget rekryterar mestadels direkt ifrån akademisk utbildning, en metod för att gå runt erfarenhetsproblematiken. Rekryteringen till produktionsenheten på tillverkningsföretaget sker med samma argument, man vill undvika att företaget får in kunskap som påverkar negativt. Kunskapsteori och tillväxtteori diskuterar möjligheterna kring delning av erfarenheter i form av implicit och explicit kunskap. Erfarenhetsbaserad kunskap som delas ligger inte alltid i linje med vad som skulle tjäna företaget bäst (Denrell, Arvidsson, & Zander, 2004). De unga företagen uttrycker att de vill forma sina anställda efter eget behag och motiverar valet genom att belysa problematiken med att ”lära en gammal hund sitta”.

5.1.4 Utmaningar med att vara ett ungt företag

Här diskuteras identifierade utmaningar kopplat till ungt företag.

Utmaningen i att vara ett ungt företag uttryckte företagets ledare som mestadels beroende av externa faktorer. Stöd utifrån och kapital utifrån tillsammans med marknadsrelaterade problematik togs upp. Även personalomsättningen togs upp som ett problem genom att kunskap lämnar företaget, det omnämndes att de kanske får anställa 300 för att vara 30. Företaget riskerar att bli en utbildningsinstans. Studien avgränsar sig från de externa perspektivet. Tillväxtteori och kunskapshanteringsteori innehåller de externa perspektiven. Man kan ställa sig frågan varför företagsledarna gärna tar upp externa problem när de har bättre möjligheter att påverka de interna strukturerna samtidigt som stora delar av teorier om tillväxt och kunskapshantering belyser vikten av arbetet med de företagsinterna processerna.

5.1.5 Metodrelaterade notiser

Här diskuteras de begränsningar och metodrelaterade notiser som visat ett behov av att lyftas fram under diskussionsförfarandet ovan.

Observationerna från fallstudien har gett en mer klar bild av företagen relaterat till ungt företag än vad som framkommit genom intervjuerna. Frågorna gällande ungt företag i intervjuerna har inte varit lika djupt gående som observationerna och ett gap kan uppfattas mellan intervju och diskussion där observationerna är inkluderade. Som ett exempel är frågor relaterade till hur det är att jobba på ett ungt företag oftast besvarade kortfattat och positivt. Observationerna visar t.ex. att det arbete som finns kvar med att bygga förutsägbara processer med stabila informationsflöden och kommunikation i allmänhet faktiskt suddar ut lite av den positivism som förmedlas i intervjuer. Självklart är detta något som antagligen hade kunnat utjämnas med bättre intervjuteknik och längre intervjuer med bättre fokus på fenomenet ungt företag.

Studien saknar en komplett utvärdering av företagens generella mognad eller utveckling. Därför kan resultatet vara bristfälligt i den mån att ett bättre urval, där en sådan studie redan var utförd, skulle kunna bidra till mer generaliserbara slutsatser (Eisenhardt, 1989).

För vidare diskussion se 2.5 Metoddiskussion

5.2 Tillväxt

En diskussion kring hur företagen resonerar kring sin position i förhållande till tillväxt, samt korrelation till litteratur, skillnader mellan de studerade företagen gentemot stora företag.

Resultatet visar att tillväxt är en stor del av företagens organisatoriska fokus. Det ligger i linje med urvalskriteriet gällande tillväxtambitioner. Intervjuerna frambringar många områden som är intressant ur ett tillväxtperspektiv. Några exempel är; hanteringen av anställda, ekonomiska marginaler, kunder, branscher, kapital, affärsmodeller, kunskap, förmågan att nå ut på marknaden, processer samt risker. Resultatet visar på att företagen har bred förståelse för att det finns utmaningar och möjligheter kopplade till tillväxt. Nedan diskuteras några av de ämnen som tas upp och dess förhållande till tillväxt och det akademiska medvetandet, diskuteras. Avslutningsvis diskuteras det akademiska medvetandet.

5.2.1 Vad är Tillväxt för företagen

Här förtydligas studiens tolkning av företagens definition av tillväxt.

Tillväxt innebär för Konsultföretaget att de ökar i antalet anställda, får in mer kunder och uppvisar en ökning i klassiska finansiella mätvärden. Men ett särskilt fokus ligger på ökad förmåga att skapa värde för kunder och internt. Tillverkningsföretaget har mindre fokus på antalet anställda eller kapacitet och pratar istället om ökad omsättning, där basen ska byggas upp av egen produktion. Båda företaget lyfter upp en förväntan på att tillväxt ska gå fort.

5.2.2 Regionen och Marknad

Här diskuteras skillnaderna i region och förhållande till marknaden mellan företagen utifrån de skillnader i resultatet som kunde kopplats till området.

Region

Tillverkningsföretaget ligger i en region som upplevs som arbetsvillig och kommunen är tillmötesgående. Ledningen för Tillverkningsföretaget diskuterar att det underlättar när de vill öka antalet anställda samt få igenom beslut som miljötillstånd där kommunens handläggningstid spelar roll. Konsultföretaget tar inte upp sin regionala omgivning. Edith Penrose såg firman som ett öppet system där firman var en del av sin omgivning sammanhållen med de administrativa

strukturer som sattes upp (Penrose, 1995) och Elisabeth Garnsey förklarade att för att kunna förstå tillväxt måste man förstå de kringliggande förutsättningarna (Garnsey, 1998). Jag tolkar det som att tillverkningsföretaget visade på att de var nöjda med sin omgivning. Men även att konsultföretaget är nöjd med sin omgivning. Man kan diskutera om skillnaden mellan att tillverkningsföretaget tog upp omgivningen, och konsultföretaget som inte diskuterade omgivningen, beror på förväntningar eller omgivningen i sig. Det skulle kunna bero på att det ena företaget ligger i en stor stad och det andra ute på bygden.

Marknad

Förmåga att nå ut på marknaden är något som tas upp i båda fallen. Resultatet visar på att båda företagen har problem med att marknaden inte har tillräcklig kunskap om de produkter och tjänster man erbjuder och vilket värde de skapar. Clarysse et al. förklarar att det är svårt för unga företag att växa om de samtidigt måste lära marknaden vad de erbjuder (Clarysse, Bruneel, & Wright, 2011). Jag tolkar det som att externa faktorer är viktiga för tillväxten enligt den litteratur som finns kring tillväxt och att företagen har problem med att internt hantera denna problematik som Clarysse et al beskriver. Det skulle även kunna vara en följd av att konsultföretaget och tillverkningsföretaget är nischade i sina marknader, respondenter från konsultföretaget diskuterade fördelen med att vara nischat, lättare att fokusera och lättare att bli bäst. Men man kan ställa sig frågan om det i tillväxtperspektivet borde framhävas mer diskussioner kring risker med att nischa sig.

5.2.3 Tillväxt och Strategi

Här diskuteras resultaten och den uppfattade medvetenheten om kopplingen tillväxt och strategi.

Konsultföretaget är medvetet om att tillväxt kräver strategier, de kommenterar att de arbetar på nya affärsmodeller för nya tjänster företaget vill kunna erbjuda kunderna. Konsultföretaget lyfter fram sin nischade kompetens. Tillverkningsföretaget har valt att växa organiskt genom en uppdelning av företaget i en grundläggande produktionsenhet och tjänster och licensförsäljning för att skapa en stabil grund med flexibilitet vid konjunkturen och möjlighet till skalbarhet via licensiering. I och med att det finns ett flertal synsätt på tillväxt finns det olika strategier för att skapa tillväxt. Neoklassiska tillväxtteorin lägger vikt på kapital och arbetskraft, vilket skulle leda till att strategier som innehåller kapitalförvärv och rekrytering borde leda till tillväxt. Den resursbaserade teorin ser istället att en förvaltning av de resurser man redan har samt att en

strategi för nya resurser skulle kunna leda till tillväxt. Man kan diskutera om det är någon teori som är bättre än någon annan. Det kan vara intressant att belysa den helhetsbild av företaget som finns i *The Theory of The Growth of the Firm*, där företaget är starkt knutet till sin omgivning samtidigt som ett fokus ligger på förvaltning av de interna resurserna. Resultatets vaghet i beskrivningen av teorier visar på att det finns för många möjliga teorier för att företagens ska kunna utröna ett håll att gå åt. När företagen kommer in på hur de ska ta sig mot målet nämner de övergripande tankar istället för att fördjupa sig i frågan, kanske på grund av tillväxtteoriernas komplexitet.

5.2.4 Struktur och kultur

Här diskuteras resultaten och företagens medvetenhet om kopplingen tillväxt och struktur och kultur.

Resultaten visar att företagen arbetar med interna strukturer som delvis är förberedande för ett ökat antal anställda. Företagen diskuterar utbildningen av anställda, i relation till problemen med att växa i antal anställda. Konsultföretaget tar fram interna strukturer för att klara av upp till 300 anställda. Tillverkningsföretaget har inte ett direkt mål om antal anställda men har anställt en senior HR konsult för att kunna få HR processerna att vara anpassade för ett ökat antal. Resultatet visar att båda företagen arbetar med processer dimensionerade över deras faktiska behov som en metod för att möjliggöra fortsatt tillväxt. Att dimensionera över sitt nuvarande behov är intressant då det förutsätter en tillväxt. Det har visat sig att bra system för t.ex. kunskapshantering kan stödja en ökad tillväxt när marknaden tillåter. För ett stort konsultbolag belyses fenomenet att en kodifieringsstrategi för kunskap kunde leda till en ordentlig tillväxt mätt i omsättning (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999). Där skulle man kunna dra slutsatsen att kunskap och personal kan leda till tillväxt om andra omständigheter är under kontroll, det skulle kunna förklara företagets satsning på "hållbara processer" som klarar av en hastig ökning av personal.

Resultatet visar på att båda företagen vill påverka det anställdas beteende. Konsultföretaget avser att jobba mot att skapa belöningsstruktur för rätt sorts beteende. Tillverkningsföretaget problematiserar kulturen och belyser att de vill införa en effektivare möteskultur. Jag tolkar konsultföretagets ansträngningar och ambitioner som ett led i att skapa ett lärande företag där kunskap och erfarenheter delas och att delningen i sig skulle kunna vara kopplad till en incitamentsstruktur. Tillverkningsföretaget arbetar snarare med annan intern effektivisering där

man vill avgränsa möten till att handla om explicit kunskapsöverföring dvs. där det som avhandlas är bestämt i förhand och ingen överflödighet finns i processen. Relaterat till de behandlade tillväxtteorierna inkluderar studien inte några strukturer eller processförfaranden utan endast en övergripande koppling kan göras. Personal anses viktigt för tillväxten inom både den neoklassiska och den resursbaserade tillväxtlitteraturen. En djupare studie av personalen som tillväxtfaktor eller kritisk resurs skulle kunna belysa mer hur effekterna av ovanstående beteende påverkar tillväxten. I denna studie återkopplas personalens innebörd främst som kunskapsskapare och bärare.

Det kan diskuteras om företagens arbete med kultur är kopplat till tillväxt och kunskapshantering eller pragmatiskt kopplad mot att minska tidigare erfarna problem.

5.2.5 Tillväxtens begränsning

Här diskuteras resultaten och den uppfattade medvetenheten om kopplingen begränsningar i tillväxten.

Studien av Tillverkningsföretaget belyser svårigheten med att hålla kvalitet på en ökad produktion samt behovet av delegering och ansvarsfördelning mellan de olika delarna av företaget. Konsultföretaget tar upp svårigheten med att hantera kompetens för en bredd av system inom deras nisch. Att det krävs mycket av personalen för att bygga upp bredare och spetskompetens parallellt med det dagliga arbetet. Det är troligen rimligt att anta att det finns begränsat med tillgängliga resurser. Problematiken kan möjligtvis förklaras av att man i jakten på tillväxt löper en risk att förbruka en resurs som det råder brist på (Garnsey, 1998). En bristfällig resurs i exemplet ovan skulle kunna vara både personal eller ledningsförmåga.

Resultaten visar att företagen kopplar mycket av begränsningarna i tillväxten till marknaden. Det lyfts upp exempel som kapital, marknaden i stort, samt orderingång. Det kan tyckas svårt att med tillväxtteorier hantera dessa omständigheter mot ett tänkt tillväxtmål. Konsultföretaget belyser att man lätt hamnar i en situation där det är svårt att bibehålla tillväxt och goda marginaler, när efterfrågan minskar. Tillväxtteorin tar upp faktorer som kan flytta fokus från marknadsläget till möjligheter. Ett exempel är Innovation som är något som är starkt kopplat till tillväxt hos unga företag där unga innovativa företag växer bättre än de som saknar den innovativa komponenten. (Czarnitzki & Delanote, 2012).

5.2.6 Ledningsmetod

Här diskuteras resultaten och den uppfattade medvetenheten om kopplingen tillväxt och ledningsmetod strategi.

Skillnaden i ledningsmetod mellan företagen avspeglar sig i sättet de fördelar ansvar. Tillverkningsföretaget diskuterar uppdelning och ansvar på avdelningsnivå. Konsultföretaget diskuterar inte ansvar eller uppdelning men har kompetensområden där det finns ett delat ansvar för utveckling av kompetensen inom företaget. Tillverkningsföretaget lyfter upp vikten av att det är rätt beslut som tas. Tillväxtteorin för denna studie har inte gått in på olika strategier att leda företag och vad som skulle kunna vara en utgångspunkt för tillväxt. Kunskapshanteringen gränsar däremot mot ledningsteori med Noakas modell för Mittstyre (Nonaka, Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation, 1988). Det skulle kunna vara intressant att se hur de olika strategierna fungerar för unga företag med tillväxtambitioner men det är inte något som behandlas i denna studie.

5.2.7 Personalhantering

Här diskuteras resultaten och den uppfattade medvetenheten om kopplingen tillväxt och personalhanteringsstrategi.

Personalen anses vara en viktig resurs av företagen. Företagen vill utveckla sin personal genom beteenden och utbildning. Kopplingen mellan tillväxt och personal ligger långt fram i medvetandet för företagen. Båda företagen arbetar mot ett personoberoende och har ambitioner för att lösa det med hjälp av att skapa organisatorisk kunskap i form av informationsdatabaser och processer. Tillverkningsföretaget belyser att de medvetet har rekryterat seniora personal till ledande poster för att snabbt kunna sätta rätt processer. Tillväxtteorierna tar upp vikten av att ha ett bra team för att lyckas som mindre företag, då sannolikheten att man har tillgång till de resurser som krävs ökar (Garnsey, 1998). Den resursbaserade tillväxtteorin ser humankapitalet som en ingående del och motiverar därför kompetensutveckling av personalen. Det skulle kunna antas att med ökade resurser internt kan man möta fler externa möjligheter i linje med att kunskapen går att använda på fler sätt ju mer kunskap som är tillgängligt företaget.

5.2.9 Metodrelaterade notiser

Här diskuteras de begränsningar och metodrelaterade notiser som visat ett behov av att lyftas fram under diskussionsförfarandet ovan.

Mycket av de intressanta fenomen som tas upp och har knutit mot tillväxt skulle kräva en fördjupning både i insamlingsfasen likväl som anknytningen till relevant temariktig teori. Studiens fokus på kunskapshantering får tillväxten att hamna i skymundan och får ingen riktig användbarhet utan är mest en grundläggande utforskande del av hur företagen upplever sina möjligheter och svårigheter kring tillväxt. Jag uppfattar det som att flera intervjuer med samma tema inte skulle gett en djupare förståelse utan att fokus skulle behöva flyttas mot renodlad tillväxt för att kunna komma fenomenen djupare och få bättre förutsättningar för att analysera och diskutera. För vidare diskussion se 2.5 Metoddiskussion

5.3 Kunskapshantering

En diskussion kring hur kunskapshanteringen hanteras, fokus på problematik och lösningar, skillnader mellan företagen samt en diskussion om hur medvetna företagen är om kunskapshantering.

Resultatet visar på att respondenterna kategoriserar kunskap per användningsområde. Exempel på områden var kunskap om marknad, eller om produktion. Vilket såklart inte är fel utan förmedlar inte annat än att man inte beskriver kunskapen utifrån ett hanteringsperspektiv. Varför man inte har ett hanterings-perspektiv är däremot något som man kan ställa sig frågande till. Företagen beskriver sin situation och sitt arbete med kunskap som lösryckta satsningar eller ambitioner utan koppling till en direkt strategi. Diskussionen om kunskap täcker inte konkreta målsättningar och lutar sig inte mot teorier utan diskuterar fenomen. Fenomenen kan möjligen tolkas som kunskapshanterings-medvetanden eller som organisatoriska problem som förmodas närvarande oavsett medvetet etablerad kunskapshanteringsstrategi eller inte.

5.3.1 Om kunskap, eller typ av kunskap

Resultaten visar på att det finns en medvetenhet om skillnad mellan information och kunskap det framträder i kapitel 3.3.1 Typer av kunskap förklaras som just typer av kunskap. Det kan anses rimligt att en sådan medvetenhet finns hos respondenterna. Frågorna gick inte in på djupet eller efterfrågade en diskussion om skillnaderna mellan typer av kunskap. Resultatet om medvetenheten om kunskaps typer kommer utifrån hur respondenterna har svarat på relaterade frågor och observationer. Det kan anses som intressant att fokus ligger på vad man har kunskap om och inte vilken typ av kunskap man förvaltar, eller har tillgänglig, eller vill ha tillgänglig. Det skulle kunna tänkas visa på en omedvetenhet om möjligheterna att hantera kunskap, oberoende av vilket ämne kunskapen har.

5.3.2 Omvandling av kunskap

Resultaten visar att Tillverkningsföretaget anser att det inte går att omvandla all kunskap till explicit kunskap, de nämner erfarenheter och mognad som exempel på ej omvandlingsbar kunskap. Konsultföretaget diskuterar svårigheter med att göra personalomsättningen förlustfri och lagra den kunskap som annars lämnar företaget. Det kan anses relevant att ta upp svårigheten med implicit kunskap enligt 3.3.2 Form av kunskap. Svårigheten beskrivs på flera plan i kunskapshanteringslitteratur och det finns skilda åsikter om vad som är möjligt och inte möjligt

att omvandla. (Polanyi, the Tacit Dimension, 1966). Det kan diskuteras om inte Konsultbolaget arbetar med omvandling av erfarenheter till kunskap i verktygen de använder. Frågan är om informationen som lagras är beroende av en utarbetad och precis kontext samt av kontextens koppling till erfarenhet.

5.3.3 Personoberoende i relation till Kunskapshantering

Resultatet visar att båda företagen eftersträvar ett personoberoende. Det skulle kunna innebära att man faktiskt talar om möjligheten att överföra eller eliminera betydelsen av de personliga erfarenheterna och mognaden från personalen. Man kan anta att det är en högt ställd målsättning avsedd att stimulera steg i rätt riktning. Personoberoende-målet kan anses löst kopplat till eventuella strategier. Ingen uttrycker personoberoende som ett resultat av något de avser att göra eller gör. Dock har tillverkningsföretaget processkartläggning som del i en ISO 9001 kartläggning, där diskuteras man betydelsen av resultatet som långt och kortsiktigt. Det kan diskuteras om den allmänna uppfattningen av kunskapshantering är att det kan minska problematiken med personalomsättning och dess förmåga att minska personoberoendet.

5.3.4 Kultur och beteenden

Resultatet visar att företagen helst vill slippa korrigera beteenden men samtidigt skapa nya beteenden, i linje med önskad företagskultur. Det är intressant eftersom forskningen kring kunskapshanteringen har debatterats vara färgad av den kultur där forskningen bedrevs (Glisby & Holden, 2003). Om man antar att kopplingen mellan kultur och kunskapshantering är enligt det samband som diskuteras av Glisby & Holden kan beteenden och kultur vara en del av att möjliggöra en effektiv kunskapshantering. Slutsatsen kan vara att man ska anpassa antingen sin kunskapshantering till rådande kultur eller tvärt om. Det kan diskuteras vad som är det mest fördelaktiga, men medvetenhet kring eventuell koppling mellan kultur och kunskapshantering bör ändå lyftas fram som en del av en kunskapshanterings helhet.

5.3.5 Effektivitet

Resultatet visar att effektivitet är något båda företagen strävar efter. Konsultföretagets VD nämner effektivitet som något de gärna skulle förbättra, utan att uttrycka hur tankarna gick kring effektivitet är. Intervjun med Tillverkningsföretagets ledning belyser att de gärna skulle korta ner och effektivisera möten för att utbyta den efterfrågade informationen. I övrigt framkommer effektivitet inte i samband med intervjuerna. Kunskapshanteringsteorin kan anses ha ett fokus på

effektivisering av kunskapsanvändandet. Men det kan diskuteras om inte den effektivitet som företagen önskar är pragmatiskt kopplad till nuvarande produktion. Kunskapshanteringens främsta fördelar presenteras inte som tidsbesparing eller effektivitet utan kopplat till realisering av möjligheter som framkommer när kunskap kan spridas inom organisationen.

5.3.6 Strukturkapital och processer

Resultatet visar att båda företagen arbetar med det som konsultföretaget uttrycker som Strukturkapital, eller process dokumentering och informations insamling med hjälp av IT verktyg. En respondent uttryckte sig att de arbetade med kodifiering. Att endast en respondent tog upp det i termer av kodifiering visar på att medvetandet kring kunskapshaningstermer inte är eminent föreliggande eller "top of the mind" bland övriga respondenter. Kunskapshaningstermers frånvaro visar på en omedvetenhet om just kunskapshaning. Företagens processer kan kopplas till kunskapsteorins inbyggda kunskap, där kunskap om hur man gör, lagras (Blackler, 1995). Det kan vara intressant att ställa sig frågan om företagens användande av processkartläggning är relaterat till en effektivitetsökning (spara tid, pengar) eller har som målsättning att kunna införa förbättrad kunskaps spridning i de delar där processerna tillåter det. Den slutsatsen jag kan dra är att man processkartlägger för att ha instruktionsmateriel för nya processutövare samt förklaringsmodeller för kunder med kvalitetskrav. Det visar på en begränsad medvetenhet om kunskapshaningens potentiella möjligheter.

5.3.7 Verktyg för information och kunskapshaning

Resultatet visar att båda företagen ändå vill eller arbetar med IT-verktyg för att dokumentera och skapa ett strukturkapital eller process dokumentering och informations insamling, med hjälp av IT verktyg. Strukturkapitalet vill företagen kunna använda för att lagra information och kunskap för att senare kunna återanvända strukturkapitalet och paketera om utvalda delar, för att kunna öka sina marginaler eller spara tid. Möjligheterna i det avseendet är med rätt vald strategi kan möjliggöra tillväxt (Hansen, Nohria, & Tierny, 1999).

Resultatet visar inte att man arbetar med IT-verktygen som en direkt handling i en större strategi. Konsultföretagets VD beskrev hur IT-verktygen introducerades i företaget genom att hen hade som mål att göra sitt "personliga arkiv" tillgängligt för andra att leta information i. Genom den kunskapshaningen lyckades VD:n minska antalet leveranser av sin kunskap. Deras nuvarande

kunskapshanteringsystem har visat sig leda till att personalen uppnår en kunskapsnivå motsvarande VD på 5 år istället för de 10-15 år som hen varit aktiv inom området.

5.3.8 Kunskapsnivåer, ansvarsfördelning och utbildning

Resultatet visar på att tillverkningsföretaget vill fördela ansvar och utbildning på avdelnings- eller områdesnivåer. Resultatet visar att konsultföretaget använder den kodifierade kunskapen och ansvariga per kompetensområde i sitt arbete med att utbilda sin personal. Tillverkningsföretaget har ännu inte fått igång sina system varför eventuella användningsområden ännu inte går att uttala sig om utifrån de resultat som samlats in. Resultatet visar att båda företagen ser det som positivt att utbilda sin personal för att kunna forma personalen och överföra kunskap som personalen behöver för att utföra sina uppgifter. Samtidigt visar resultatet på att företagen försöker undvika att rekrytera personal som inte har det synsätt på tillvaron eller den kultur som företaget strävar efter. Personalen ser kunskapshantering, alltså delning av kunskap som något som främjar deras personliga utveckling. Personalen medger även vid mer direkta frågor att de tror att kunskapen är kopplad till tillväxt.

Företagen visar på ett medvetande att kunskap går att överföra, att de har det som ambition att bli bättre på kunskapsöverföring. Personalen visar på ett medvetande om att kunskap är värdefullt för deras utveckling och framtida möjligheter, samt uttrycker en önskan om att få bidra med mer av sina kompetenser.

5.3.9 Användbar kunskap

Att hitta ett sätt att hantera kunskapen för att skapa användbar kunskap diskuteras av respondenter från båda företagen. Tillverkningsföretaget belyser utifrån tidigare erfarenhet att återanvändbarheten i lagrad information från tidigare projekt kan vara så låg som 20 %. Konsultföretagets ledning diskuterar planer om att skapa ett system där kunskap beställs och kopplas direkt mot användbarhet. Att efterfråga kunskap som krävs kan kopplas till sista stycket i 3.4.6 Kunskapshantering och ett kapabilitetsperspektiv i multinationella företag. Det kan anses som naturligt att fråga när man inte vet. I en personifieringsstrategi är det just sammankopplingen mellan de som frågar och de som bär på svaren som är det centrala se 3.4.1 Personifierings- eller Kodifieringsstrategi. Företagen visar på ett medvetande kring användbarheten av hanterad kunskap eller information. Återigen ger man inte intrycket av att

man har sökt strategier eller valt en strategi för att minska den medvetna problematiken. Kunskapshantering uttrycks inte som att det ingår i företagets verksamhetsutvecklingsstrategier.

5.3.10 Problematisering av kunskap

Resultatet visar på att företagen är medvetna om de svårigheter som går att associera med kunskapshantering. Inget av företagen uttrycker en direkt strategi för hur de använder kunskap. Företagen uttrycker inte att de med hjälp av kunskapshantering uppnår något definierat mål. Varför det kan antas att de svårigheter som är kopplade till kunskapshantering är organisatoriska svårigheter som finns oavsett tillämpning av kunskapshantering. Dock kan man diskutera i vilken grad upplevda svårigheter finns i ett företag som inte använder sig av kunskapshantering som en strategi, i relation till ett företag som använder sig av kunskapshantering som strategi.

Resultaten visar att personalen på tillverkningsföretaget ser risk med den ledningsmetod som företaget styrs med. Diskussionen är kring att ledaren av företaget vill ha tillgång till all information och är en flaskhals. Man uttrycker det som att personalen anpassar sin effektivitet efter flaskhalsens förmåga att hantera inkommande förfrågningar. Nonaka diskuterar sin föreslagna ledningsmetod mittstyre som ett verktyg för att underlätta kunskaps flöden och möjliggöra bättre beslut (Nonaka, *Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation*, 1988). Det kan diskuteras om ett medvetet val av ledningsmetod skulle minska den upplevda risken eller om den upplevda risken är kopplad till företagets unga ålder.

5.3.11 Metodrelaterade notiser

Här diskuteras de begränsningar och metodrelaterade notiser som visat ett behov av att lyftas fram under diskussionsförfarandet ovan.

Vid tillfrågan om respondenten trodde att kunskap var kopplat till tillväxt var svaret antagligen påverkat av den direkta frågan (Kvale, 2006). För vidare diskussion se 2.5 Metoddiskussion.

6.0 Slutsats

I detta kapitel förklaras de intressanta och eventuellt generaliserbara slutsatserna som framkommit av uppsatsen med avsikt att svara på forskningsfrågorna.

Medvetenheten kring kunskapshantering kan antas låg för de studerade företagen. Kunskapen har istället en pragmatisk koppling till fenomen som är närliggande för kunskapshantering. Studien visar på att det krävs en ökad medvetenhet kring kunskapsrelaterade strategierna. Strategier med tydligare pragmatisk koppling är något för framtida forskning.

6.1 Slutsats Ungt företag

En summering av slutsatser som kan dras kring det unga företags koppling till kunskapshantering inom unga företag med tillväxtambitioner.

Resultatet från den tematiska analysen med temat Ungt företag har endast en svag koppling till studiens målsättning. Det som går att urskilja är att företagen inte direkt associerar att vara ett ungt företag till kunskapshantering. Företagen uttrycker det unga företags tillväxt som problematiserad och relaterat till ett externt perspektiv på tillväxt, vilket är avgränsat i denna studie.

Medvetenheten kring det unga företags svårigheter visar sig vara av vikt, samtidigt som möjliga lösningar och alternativa metoder diskuteras i mindre utsträckning.

Ett djupare fokus på unga företags mognad, ålder och karaktäristiska drag skulle ha kunnat bidra med en djupare analys och bättre generaliserbara slutsatser. De två företagen har olika förutsättningar, agerar på olika marknader och leds på olika sätt samt hanterar kunskap på olika sätt. Resultaten från de båda företagen visar att de inte har kopplat kunskapshantering till en utpräglad strategi med mätbara mål.

6.2 Slutsats Tillväxt

En summering av slutsatser som kan dras kring Tillväxtens koppling till kunskapshantering inom unga företag med tillväxtambitioner.

De studerade företagen satsar på tillväxt och man kan se att det är mycket fokus på det i denna rapport ej granskade externa faktorerna. Den interna problematiken lyfts upp med en hög ambition, men många konstaterade svårigheter snarare än lösningar är i fokus. Företagen ser på tillväxt som ökad omsättning och större antal personal. Det regionala stödet diskuterades av tillverkningsföretaget men inte av konsultföretaget, men omkringliggande förutsättningar anses ha betydelse för båda. En kontrast mellan verklighet och tillverkningsföretagets förväntningar antas vara det som gjorde att tillverkningsföretaget tog upp regionalt stöd.

Företagen upplever att marknaden inte alltid har tillräcklig kunskap för att kunna tillvarata de erbjudanden man erbjuder. Studien kan inte dra slutsatsen att företagen är medvetna om de fördelar som finns inom kunskapshantering och att strategisk kunskapshantering skulle kunna ge en lösning på de externa eller interna problem som kan kopplas till marknaden. Den moderna uppfattningen av att en nisch krävs för att lyckas på den globala marknaden skymmer den av tillväxtstrategin förespråkade anpassningsbarheten.

Det saknas en medvetenhet om att kunskap kan vara en del av en tillväxtstrategi. Samtidigt finns det en medvetenhet om att tillväxt kräver strategier.

6.3 Slutsats Kunskapshantering

En summering av slutsatser som kan dras kring kunskapshantering inom unga företag med tillväxtambitioner.

Kunskapsmedvetandet hos unga företag är påtaglig. Problematiken ligger snarare i de pragmatiska dilemman som uppstår. Vad man ska välja, när och varför eller hur det kom sig att man gör som man gör är i stort mycket mer oklart än kunskapskonceptet i sig självt.

Båda företagen i studien är medvetna om kunskap och arbetar med kunskapsrelaterade problem. Resultatet visar på att de studerade företagen inte uttrycker strategisk koppling mellan kunskap och hantering. När man pratar om kunskapshantering är det pragmatiskt kopplat till ett mål som inte är relaterat till en kunskapshanteringsstrategi. Både tillväxtteorier och kunskapshanteringsteorier kopplar framgången till rådande helhetsbilder och omständigheter. Studien visar på att företagen inte arbetar med de helhetsperspektiv som skulle kunna anses önskvärt.

Studien visar att personalen är öppen för att dela med sig mer av kunskap och kompetens samt att de förutsätter att de får mer tillbaka och utvecklas snabbare.

6.4 Kunskapshantering ur ett systemteoretiskt perspektiv

En genomgång av hur studiens resultat skulle kunna påverka på de tre nivåerna individuell, funktionell, industriell -nivå.

Denna uppsats inleddes med citat om makt och kunskap, ett exempel är,

”Om vi bara visste vad vi vet” – Junkins. J, CEO Texas Instruments

Studien visar på att företagsledningen vet inte vad de vet, därutöver visar studien på ett medvetande som ligger i linje med "om de visste vad de vet". Om de visste vad de vet skulle tillväxten kunna öka snabbare likväl personalens och företags utveckling.

Studien visar på att det finns möjlighet att etablera en övergripande strategi för kunskapshantering där företagens mål förenas med visioner och anpassade metoder.

Studien visar på att individer gärna vill dela med sig och ta emot kunskap, och att det finns en reservation att de får tillbaka av andra som delar. Det innebär att individer är mottagliga för en förändring i linje med kunskapshantering under förutsättning att det finns regler och en lojal kultur som trygghet.

Studien visar på att de funktionella enheterna i företagen skulle kunna dra nytta av att kunskapshanteringen skapar förutsättningar för kompetenshöjning samt flexibilitet och att personoberoendet ökar. De ökade förmågorna på den funktionella nivån kan antas påverka företagens ställning i det industriella perspektivet. En ökning av samlad kompetens och eventuellt ökad innovationskraft skulle kunna öka instegsbarriärer inom industrin i linje med Porters fem krafter, samt åstadkomma ett försprång mot konkurrenter.

7.0 Begränsningar och framtida forskning

Här diskuteras uppsatsens begränsningar och framkomna möjligheter för fortsatt forskning.

Detta är en master uppsats som begränsats av en tidsperiod på 20 veckor. För att uppnå en kvalitativ studie med hög trovärdighet har en betydande del av den disponerade tiden lagts inför genomförandet och på vetenskapslitteratur och förankring av metoder inom den kvalitativa fallstudien. Studien har begränsats av företagens möjlighet att ställa upp på intervjuer. Studien har begränsats av att företagen legat i olika delar av Sverige vilket minskat den flexibilitet som kunde ha ökat antalet intervjutillfällen och eller antalet fallföretag.

Fördjupande och större studier utifrån ett liknande tema med flera forskare och färre begränsningar anser jag skulle vara intressant. Tillika en pragmatisk inställning till ämnesområdet. Ett forskningsuppdrag som diskuterades inför studien var att undersöka när kunskapshantering bör implementeras i ett ungt företags mognadsprocess. Detta förefaller fortfarande intressant men var inte rimligt att applicera med den tidsbegränsning som var aktuell för denna studie. Fortsatta studier skulle kunna genomföras genom en kvantitativ studie där man definierar kunskapshandlings-användning och sedan jämför utvecklingen av de företag som börjat med kunskapshantering inom olika tids, mognads, och tillväxtspann.

Bibliografi

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). ODD COUPLE: MAKING SENSE OF THE CURIOUS CONCEPT OF. *Journal of Management Studies* , 0022-2380.
- Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*. London: SAGE Publications.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation. *Organization Studies* , 1021-1046.
- Brytting, T. (2005). *Företagsetik*. Malmö: Liber.
- Clarysse, B., Bruneel, J., & Wright, M. (2011). Explaining Growth Path of Young Technology-based Firms: Structuring Resource Portfolios in Different Competitive Environments. *Strategic Entrepreneurship Journal* , 137-157.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Czarnitzki, D., & Delanote, J. (2012). Young Innovative Companies: The new high-growth firms? *Industrial and Corporate Change* , V22, No.5, pp. 1315-1340.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Ubiquity* , 2000 (August).
- Denrell, J., Arvidsson, N., & Zander, U. (2004). Managing Knowledge in the Dark: An Empirical Study of the Reliability of Capability Evaluations. *Management Science* , 1491-1503.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managin a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal* , 345-367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management* , 14 (4), 532-550.
- Ekonomifakta. (den 30 11 2013). *Företag per Bransch*. Hämtat från Ekonomifakta: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Foretag-per-bransch/> den 04 06 2014
- Ekonomifakta. (den 30 11 2013). *Företagens storlek*. Hämtat från Ekonomifakta: <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> den 04 06 2014
- European Commission. (u.d.). Hämtat från Innovation in SMEs - European commission: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/innovation-smes> den 04 06 2014
- European Commission. (u.d.). Hämtat från Innovation in SMEs - European commission: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/innovation-smes> den 04 06 2014

- Foss, N. J. (1998). Edith penrose and the Penrosians - or why there is still so much to learn from The Theory of the Growth of the Firm. *Cahiers de l'ISMEA* , 1-30.
- Garnsey, E. (1998). A theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change* , 523-556.
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual Constrains in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge Creating Company. *Knowledge and process management* , 29-36.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierny, T. (1999). What's your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review* , 1-10.
- Hölzl, W. (2013). Percistence, survival and growth: a closer look at 20 years of fast growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change* , 199-231.
- Kvale, S. (2006). *Den kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Malmö: Liber.
- Merriam, S. B. (1998). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Moreno, J. d., & Laborda Castillo, L. (2011). Corporate Growth, Age and Ownership structure: Empirical Evidence in Spanish Firms. *Journal of Business Economics ans Management* , 12:1, 164-196.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science* , 14-37.
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review* , 57-73.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- Penrose, E. (1995). *THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM (1959)*. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge : Towards a Post Critical Philosopy*. New York: Harper & Row.
- Polanyi, M. (1966). *the Tacit Dimension*. New york: Doubleday & Company, INC.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management* , pp321-331.
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics* , 65-94.
- Spender, J. -C. (1996). Making Knowledge the Baseis of a dynamic theory of the Firm. *Strategic Management Journal* , 45-62.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Ground Theory*. California: Sage Publications Inc.

Vetenskapsrådet. (2014). *Etik*. Hämtat från

<http://www.vr.se/etik.4.3840dc7d108b8d5ad5280004294.html> den 02 06 2014

VINNOVA. (u.d.). *Anslag och budget*. Hämtat från VINNOVA: [http://www.vinnova.se/sv/Om-](http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/VINNOVA---Sveriges-innovationsmyndighet/Anslag-och-budget/)

[VINNOVA/VINNOVA---Sveriges-innovationsmyndighet/Anslag-och-budget/](http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/VINNOVA---Sveriges-innovationsmyndighet/Anslag-och-budget/) den 06 06 2014

APPENDIX 1 - Intervjoramverk 1A

Intervjoramverk 1A

Inledning (briefing)

Hej, tack för att du ville medverka i denna studie. Jag heter Tom och kommer från KTH i Stockholm. Jag skriver mitt examensarbete inom industriell ekonomi, och en del av detta är att intervjua anställda på ett ungt företag . Tanken med studien är att försöka koppla intervjumaterialet till relevant teori för att kunna hjälpa företag som detta att växa.

Under intervjun så skulle jag vilja spela in det som sägs för att lättare kunna analysera innehållet. Detta kommer att göras med hjälp av telefonen på bordet. Intervjumaterialet kommer att bearbetas så att respondenterna är anonyma.

Har du några frågor innan vi börjar?

Interview guide

Frågor till Administrativa Medarbetare på Företaget

Topics, Tillväxt, Kunskapshantering, Personalhantering

Du är Titel på företag X ett ungt företag, kan du berätta lite hur du hamnade här?

Hur upplevs det att vara del av ett ungt företag?

Vad innebär tillväxt för dig?

Hur ser företaget på tillväxt?

Hur stora vill ni bli?

Hur har ni tänkt komma dit?

Vad kan få er att växa som du ser det?

Hur använder ni personalen för att öka tillväxten

- Personalens kunskap?

Finns det något som begränsar er tillväxt?

- Hur hanterar ni problem som begränsar tillväxt?

Hur resonerar ni kring kunskap?

Frågor till Produktiva Medarbetare på företaget

Vad fick dig att börja arbeta för företaget

Hur tänker du om företagets framtida tillväxt?

Hur påverkar du den?

Hur upplever du att företaget tar tillvara på din kunskap?

- Hur skulle du ställa dig till en förändring där mer av din kunskap användes/lagrades
- Hur skulle din kompetens kunna användas bättre
- Hur delar du din kompetens

"Or

Ask about a concrete situation

Can you tell me about.

Follow up questions, nicka, repetera viktiga ord,

Probing questions, could you say something more about that, further examples..

Specifying questions, what did you actually do when,... how did your body react..

Direct questions, have you ever... do you think like this...

Indirect questions, how do you think other regard this...

Structuring questions, I would now like to introduce another topic.

Silence,

Interpreting questions do you then mean that, does this cover what you expressed, is it corrects that..." - Kvale

Återkoppling (debriefing)

Konfirmera de viktigaste delarna som intervjun har gett på ett sammanfattande sätt.

Ta in ev. ytterligare budskap.

Avsluta med: Då har jag inga fler frågor...

Ta in ev avrundande kommentar från respondenten.

Stäng av inspelningen tydligt och var redo på ev mera information som inte är lämplig för inspelning.

Efter detta kan mer information om syftet samt hur tankarna ser ut kring det resterande arbetet diskuteras med respondenten.

Efterarbete

Efter intervjun åsidosätts tid för att gå igenom de implicita budskapen som respondenten kan ha levererat via kroppsspråk m.m.