



Författare: John Mattsson & Erika Åhmansson  
Kandidatuppsats VT-2003  
Stockholm University School of Business  
Handledare: Docent Bengt Gustafsson

---

# Värdering av risker och hot mot lönsamheten i kompetensberoende tjänsteföretag

En fallstudie av Svenska PA System AB

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	1
Tack .....	3
Inledning.....	4
Problembakgrund.....	4
Forskningsfråga .....	5
Syfte.....	5
Begrepp .....	6
Definition av risk och hot .....	6
Definition av kompetens .....	6
Metod.....	7
Vetenskapligt förhållningssätt .....	7
Förförståelse .....	8
Val av forsknings- och undersökningsmetod.....	9
Urval.....	10
Val av fallföretag .....	10
Val av informanter.....	11
Tillvägagångssätt och datagenerering.....	12
Tillvägagångssätt första intervjuomgången .....	13
Tillvägagångssätt andra intervjuomgången .....	14
Empiri.....	15
Svenska PA .....	15
Resultat från analys av Svenska PA hösten 2002.....	16
Affärsmiljö.....	16
Åldersstruktur.....	17
Kompetensberoende .....	18
Livscykel och utvecklingsstadier.....	18
Insamlat material vid första intervjuomgången.....	19
Interna risker .....	20
Externa risker .....	26

Hot.....	28
Insamlat material vid andra intervjuomgången.....	29
Interna risker.....	29
Externa risker.....	31
Hot.....	33
Analys.....	34
Vilka risker upplevs existera i Svenska PA? .....	34
Människan som riskfaktor.....	35
Kompetens.....	36
Hur värderas riskerna och vilka ses som hot?.....	37
Kompetensrelaterade risker.....	38
Individer i relation till varandra.....	39
Kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar.....	40
Brister i samsyn om hanteringen.....	41
Blindspots.....	42
Slutsatser.....	45
Svenska PA.....	45
Kompetensberoende tjänsteföretag.....	47
Källförteckning.....	49
Bilaga 1 – Kognitiv karta.....	51
Bilaga 2 – Sammanställning av risker.....	52

# Tack

Författarna vill framför allt tacka Svenska PA för att vi fått möjligheten att skriva denna uppsats. Vi tackar för gott samarbete, trevligt bemötande och professionell och öppenhjärtlig hantering av ett ämne som är komplicerat och intimt för ett företag.

Vi vill även tacka Docent Lennart Öhlund för hjälp och synpunkter, Fil Dr. Gabriella Åhmansson för språkgranskning, Docent Bengt Gustafsson för handledning samt våra opponenter, Jenny Bjurner och Yvette Sandberg, för konstruktiv och värdefull kritik. Slutligen vill Erika speciellt tacka Prefekt Sikander Khan för stöd och samarbete under terminens gång.

Stockholm Juni 2003

*John Mattsson och Erika Åhmansson*

# Inledning

## Problembakgrund

En organisation är alltid utsatt för ett antal risker i sin verksamhet, risker som kan utvecklas till hot mot lönsamheten. Den gängse bilden av en risk är oftast något konkret som alla kan relatera till; brand, stöld eller fysisk skada på personer eller egendom<sup>1</sup>. Dessa är risker som kan kvantifieras och mätas och vars övergripande konsekvenser är relativt lätta att sätta sig in i. De enkelt kvantifierbara riskerna är dock inte de enda som en organisation är utsatt för.

Eftersom tjänsteföretag<sup>2</sup> är så pass beroende av mänskliga faktorer och kompetens är de hot mot lönsamheten de möter fler än i ett producerande företag. De "klassiska" riskerna som förknippas med affärsverksamhet är utökade i tjänsteföretagen med en helt annan dimension av risker vilka potentiellt kan bli hot. Detta ger en dynamisk riskperception och riskbedömning som kanske inte helt har uppmärksamats av tjänsteföretagen än. Vi har bland annat sökt extensivt i Stockholms Universitets databaser för litteratur och artiklar men inte hittat mycket som kopplar ihop områdena kompetens och risk.

Under hösten 2002 genomförde vi inom ramen för kandidatkursen Affärsekonomi en analys av företaget Svenska PA, ett utpräglat tjänsteföretag som utvecklar och underhåller löne- och personaladministrativa system. Företaget är mycket beroende av kompetens och olika typer av mänskliga resurser vilket ger en komplex risksituation. Arbetet under kursen blottade en del problemställningar runt begreppet kompetens och de risker som kompetensberoende innebär. Det öppnade våra ögon för problematiken runt hur risker uppfattas och värderas, vilket motiverade oss att undersöka ämnet vidare i form av en kandidatuppsats.

Människors uppfattning om risker är ofta enligt Hamilton skev i förhållande till hur farlig risken egentligen är. Det finns mycket forskning som visar på skillnader i värdering av risker beroende på riskens art, hur "nära" den är, om den beror av mänskliga faktorer och hur stor kunskapen om risken och dess konsekvenser är. Eftersom organisationer består av individer är konceptet riskanalys och riskuppfattning tillämpligt inte bara inom områden som finansiering utan även psykologi och

---

<sup>1</sup> Hamilton, 1985

<sup>2</sup> Med tjänsteföretag menar vi företag som primärt erbjuder någon form av tjänst eller service i motsats till ett företag som primärt erbjuder en produkt.

organisationsteori. I denna uppsats har vi funnit det intressant att använda oss av redskap från dessa discipliner för att analysera värderingen av risker och hot i ett kompetensberoende tjänsteföretag.

En aspekt av kompetensberoende där problemet blir alltmer tydligt är ökade pensionsavgångar<sup>1</sup>. Demografin är just nu ett hot för många verksamheter i Sverige då 40-talisterna är på väg att gå i pension och alla dessa människor måste ersättas. I ljuset av detta blir kompetensöverföring en central del av riskhantering i syfte att säkerställa ett företags lönsamhet både på lång och kort sikt. Vi är med bakgrund i det speciellt intresserade av hur just denna risk värderas och hanteras.

## Forskningsfråga

***Hur värderas risker och hot mot lönsamheten i kompetensberoende tjänsteföretag?***

## Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur tjänsteföretag, vars verksamhet till stor del bygger på kompetens, värderar olika risker och hot mot lönsamheten. Inom det övergripande syftet formulerar vi följande delsyften, att få ökad förståelse av:

- Vilka risker som upplevs existera
- Hur dessa risker upplevs och värderas samt vilka som anses vara hot
- På vilket sätt individerna upplever och värderar risker i jämförelse med varandra
- Hur risken med kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar värderas och hanteras.

---

<sup>1</sup> Föreläsning av Karin Dahmström, 31/1 - 2002

# Begrepp

## *Definition av risk och hot*

Det finns många sätt att beskriva risk och hot, den som bäst svarar mot vårt syfte är den definition på risk och hot som Gustaf Hamiltons anger i sin bok "Risk Management 2000".

"Med risk menar vi faran för att en slumpmässig händelse negativt skall påverka möjligheten att nå ett uppställt mål. Matematiskt kan risken uttryckas som en produkt av sannolikheten för och konsekvensen av den skada som risken kan ge upphov till. Det finns en klar skillnad mellan en "risk" och ett "hot". Vi lever med ett stort antal potentiella risker runt om oss, men endast ett fåtal utgör i varje ögonblick ett egentligt hot. Så länge vi går på trottoaren utgör trafiken på körbanan en risk, men blir först ett hot i det ögonblick som vi korsar gatan. Av alla risker är det därför hoten vi i första hand bör gardera oss mot." (Hamilton, 1997, sid. 5)

Detta är givetvis en ganska allmän, icke detaljerad beskrivning, och även om vi använder oss av en definition betyder det ändå att alla involverade, i detta fallet författarna, handledare, opponenter och framför allt informanterna, gör en subjektiv bedömning. Innebörden av ett semantiskt uttryck är alltid mer eller mindre olika för olika individer. Vi anse dock att denna definition passar uppsatsen och dess syfte väl i och med att den innehåller exempel som de flesta kan relatera till och därmed minskar eventuella tolkningsskillnader.

## *Definition av kompetens*

Kompetens är ett centralt begrepp i uppsatsen som även det definieras olika i olika texter och sammanhang. Söderström menar att kompetens i dagens forskning ges en bredare innebörd än bara kunskap och färdigheter<sup>1</sup>. Kompetens ses som förmågan att fullgöra en uppgift och där ingår kunskaper men även sociala färdigheter, inställning till verksamheten samt kontaktnät.

Man kan skilja på formell och reell kompetens, där formell kompetens är dokumenterad kunskap i form av t.ex. en akademisk examen, och reell kompetens är kompetens som kommer till uttryck genom arbetet<sup>2</sup>. När vi skriver om kompetens menar vi den reella kompetensen. Förvisso är tjänsteföretag beroende av formell kompetens, men det är den reella kompetensen som är svår och tidskrävande att ersätta, och därmed är risken att förlora den behäftad med mycket större konsekvenser.

---

<sup>1</sup> Söderström, 1990

<sup>2</sup> Dahlin, 1997

# Metod

## Vetenskapligt förhållningssätt

De företeelser som vi inom ramen för valt syfte undersöker kräver ett vetenskapligt förhållningssätt och en metod av kvalitativ karaktär. Traditionell riskanalys är starkt grundad i förhållanden som på ett eller annat sätt kan kvantifieras, och enligt givna parametrar såsom försäkringskostnad jämföras och analyseras. Då vi med denna uppsats behandlar samtliga risker inom företaget enligt ett total risk management perspektiv blir således vår analys beroende av tolkning. Vi baserar därför uppsatsen på ett vetenskapligt synsätt som till den största delen överensstämmer med hermeneutiken, och vi utgår i teorin från kvalitativa ansatser inom total risk management och organisationsteori.

Val av metodansats påverkar även uppfattningen om relation mellan teori och empiri, dvs. vilken typ av slutledning man använder sig av. Vår metodansats är övergripande induktiv då vi bygger våra erfarenhetsslut på gjorda iakttagelser. Eftersom vi delvis utgått från existerande teorier inom riskanalys, total risk management och organisationsteori och använt dem för att förstå verkligheten kan dock ansatsen även betraktas som deduktiv. Vi anser dock att då vi i mångt och mycket utgått från tidigare insamlad empiri, samt justerat metod och förhållningssätt under processens gång allt eftersom material samlats in, är ansatsen primärt induktiv.

Det område denna uppsats syftar till att undersöka medger med andra ord i vår mening inget utrymme för ett positivistiskt synsätt. Enligt den logiska positivismen består vetenskapsfilosofi av att klargöra våra påståendens *egentliga* betydelse<sup>1</sup>, vilket innebär att utövaren genom logiska slutledningsmetoder kommer fram till en oantastlig sanning, något som inte är tillämpligt på uppsatsens syfte eller metodansats.

Ett hermeneutiskt perspektiv förutsätter att utövaren använder sin egen förförståelse i tolkningen av ämnet. Validiteten i arbetet baseras enligt Ödman<sup>2</sup> på att man skapar ett tolkningssystem som har ett godtagbart och logiskt inre sammanhang och som rimmar med beprövad kunskap och kända omständigheter. Denna ansats ligger till grund för vårt förarbete i form av insamling av sekundärt material, litteratur och andra arbeten, samt vårt förhållningssätt gentemot vår egen förförståelse.

---

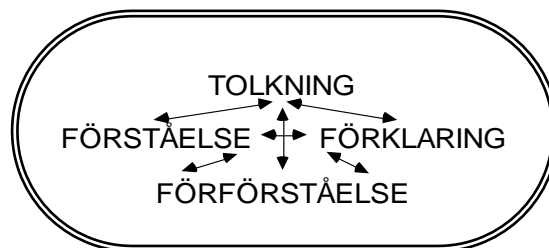
<sup>1</sup> Gilje och Grimen, 2002, s. 56.

<sup>2</sup> Föreläsning av Per-Johan Ödman, februari 2003



# Förförståelse

I det hermeneutiska perspektivet är förförståelsen en intim del av den vetenskapliga processen. Förförståelsen är en förutsättning för att någon förståelse alls ska kunna skapas genom tolkning<sup>1</sup>, samtidigt som den också kan orsaka en begränsning och skevhet i analysen. Därför är det viktigt att bearbeta och om möjligt analysera sin egen förförståelse för att därmed synliggöra hur tolkningsprocessen gått till. En sätt att beskriva den hermeneutiska processen är följande modell av Ödman (se figur 1), vilken vi använt till stöd under arbetets gång i syfte att för oss själva visualisera hur vi ska gå tillväga.



**Figur 1:** Den hermeneutiska processen (Föreläsning av Per-Johan Ödman, 2003)

Vår egen förförståelse består främst av de kontakter vi redan haft med fallföretaget Svenska PA. Vi har som nämnt tidigare arbetat för Svenska PA inom ramen för kursen Affärsekonomi hösten 2002. Svenska PA var vårt analysföretag vilket innebar mycket nära kontakt under drygt 10 veckor. Syftet med kursen var att i grupper om två studenter agera konsulter för ett företag och genomföra en kvalitativ och en kvantitativ analys, ett påbyggnadsarbete i valfritt ämne samt ett examinationsarbete där empiri och teori knöts samman. Vi fick tillgång till skriftlig information, möjligheten att vistas obegränsat lokalerna samt tillåtelse att intervjua alla anställda.

Resultatet av vår tidigare analys är med andra ord grunden till vår uppsats. Det innebär delvis att vi har mer material att utgå från till en början vilket är en fördel. Det innebär dock också att vår förförståelse kan leda till en skevhet i tolkningen där vår personliga relation till företaget kan påverka oss mot en mer konsultbetonad snarare än strikt vetenskaplig uppsats. En dylik personlig relation kan med andra ord stå i vägen för källkritik och akribi, vilket inte är korrekt enligt hermeneutisk vetenskapsteori.

Vi har försökt avhjälpa detta genom att bland annat formulera forskningsfråga och syfte *innan* vi kontaktade Svenska PA igen för att på så sätt inte låta dem påverka huvudinriktningen i vårt arbete.

De fick ett förslag att ta ställning till, vilket de accepterade, och sedan fick vi fria händer att utveckla arbetet. Vi har tillsammans med VD ingående diskuterat syftet med uppsatsen, vad vårt arbete ska bestå av och hur vi ska redovisa det, för att vara på det klara med att alla involverade vet vilka ramar som gäller. Vi har även diskuterat vilken typ av uppgifter som får publiceras för att inte i ett senare skede vara tvungna att begränsa uppsatsen och därmed kompromettera de vetenskapliga principerna.

## Val av forsknings- och undersökningsmetod

Det är enligt Trost syftet som styr val av metod och inte tvärtom. Då vår forskningsfråga och syfte behandlar förståelse av svårkvantifierade begrepp som värdering och kompetens är en **kvalitativ** metod att föredra framför kvantitativ metod och analys. Syftet med studien är att försöka fånga upp, förstå och tolka helheten snarare än enstaka variabler, något som svårligen låter sig göras med kvantitativa metoder<sup>2</sup>. En kritik mot ett val av en kvalitativ studie är dock att det lätt leder till subjektiva snarare än objektiva slutsatser<sup>3</sup>.

En hermeneutisk tolkning syftar till att skapa förståelse, vi anser att det bästa sättet att få denna förståelse av problemet är genom en **fallstudie**. Fallstudier inbegriper någon form av utvärdering av befintliga processer och söker insikter och förklaringar för specifika fenomen<sup>4</sup>, vilket passar vårt syfte eftersom det handlar om att skapa förståelse för specifikt riskvärdering i kompetensberoende tjänsteföretag. Enligt Gummesson (1991) kan man med en fallstudie antingen försöka härleda *generella slutsatser* eller *specifika slutsatser* kopplade till det enskilda fallet. Naturligtvis skulle man troligen öka förståelsen ytterligare genom studier av flera olika företag men detta låter sig inte göras inom ramen för denna uppsats.

Enligt Yin (1994) finns det tre olika typer av fallstudier: explorativa, deskriptiva och explanativa. Vår fallstudie är av typen explorativ då vi ämnar undersöka och skapa förståelse för huruvida situationen med kompetensförlust upplevs som en risk eller ett hot, och i sånt fall hur det hanteras. Enligt Stake (Tellis, 1997) kan man även dela in fallstudier i tre andra kategorier: *inneboende/naturlig* – när forskaren är intresserad av ämnet, *instrumental* – när fallstudien används för att skapa förståelse för mer än vad som är uppenbart för en observatör, och *kollektiv* – när flera fall ingår i studien. Vår studie hamnar i gränslandet mellan inneboende/naturlig och instrumental eftersom den bottenar i ett

---

<sup>1</sup> Gilje och Grimen, 2002

<sup>2</sup> Trost, 1997

<sup>3</sup> Gummesson, 1991

<sup>4</sup> Yin, 1994

genuint intresse för själva ämnet, samtidigt som vi önskar finna förståelse för djupare strömningar än bara vilka risker som kan finnas i ett kompetensberoende tjänsteföretag.

## Urval

### *Val av fallföretag*

Val av fallföretag för en fallstudie är inte på samma sätt en urvalsprocess i den bemärkelsen som menas i kvantitativ datainsamling, där en del av en population väljs ut som anses vara representativ för undersökningen i fråga. Urval i fallstudier handlar istället om att välja det eller de fallföretag som maximerar det som är möjligt att lära sig och skapa förståelse om inom den period som studien utförs<sup>1</sup>. Vi har valt Svenska PA som fallföretag då vi anser att dessa kriterier därmed är uppfyllda.

### **Varför Svenska PA?**

Det var analysen av Svenska PA som påkallade vår uppmärksamhet för problematiken runt risker som beror av mänskliga resurser av typen kompetens, och vad det innebär för ett företags lönsamhet. Själva syftet kan givetvis, varelse vi lockats till det på grund av Svenska PA eller inte, tillämpas på vilket kompetensberoende tjänsteföretag som helst. Vi har dock valt ändå att gå tillbaka till Svenska PA av följande anledningar:

- Vi finner det naturligt att arbeta vidare i företaget eftersom vi vet av erfarenhet att det där finns information att hämta inom vårt valda område. Bland annat vet vi att företaget har ett mycket stort behov av kompetens, främst specifik, reell kompetens som finns hos den egna personalen.
- En relativt stor del av Svenska PA's personal kommer att gå i pension inom de närmaste fem åren.
- Svenska PA har en affärsmiljö som är komplex och tämligen dynamisk<sup>2</sup> vilket är kännetecknande för kompetensberoende företag med stor osäkerhet och risker<sup>3</sup>.
- Att söka efter ett fallföretag kan vara tidsödande och stjälja en hel del av tiden som krävs för den process uppsatsskrivande innebär. I och med att vi redan hade en relation till Svenska PA innebar det att vi kunde lägga den tiden på själva uppsatsen.

---

<sup>1</sup> Yin, Stake and Feagin i Tellis, 1997

<sup>2</sup> Se avsnitt Empiri, rubrik Bakgrundsbeskrivning av Svenska PA

<sup>3</sup> Berglund och Blomqvist, 2002

## Varför Svenska PA passar väl som fallföretag i en fallstudie

Vi anser att det enligt definitionen på urval ovan går att maximera lärdomar och genererad förståelse genom att använda Svenska PA. Den period företaget är inne i just nu är mycket händelserik med tanke på omvälvningar i produktutbudet på marknaden, pensionsavgångar och nya samarbetsprojekt. I just den här perioden i företagets livscykel<sup>1</sup> finns mycket att hämta inom det område vi studerar.

I Svenska PA finns därtill två faktorer som Gummesson (1991) menar är viktiga för att lyckas i en fallstudie, nämligen:

- *Förförståelse* om företagskultur, rutiner och personer genom tidigare samarbete.
- Brett *tillträde* till information och lokaler då VD:n gett oss i stort sett fria händer, samt att vi är igenkända och har en god relation till de anställda.

### *Val av informanter*

I och med vårt tidigare samarbete med Svenska PA har vi en relativt stor kännedom om personerna inom företaget, deras ansvarsområden och arbetsbeskrivningar. Utifrån denna grund har vi valt ut en grupp innefattande elva personer som vi anser har en sådan insyn i företagets affärer, produktion och produkter att de kan vara goda informanter och komma med relevant information samt insikt i ämnen rörande vår forskningsfråga. Utöver de åtta personerna i ledningsgruppen innefattar detta även de två produktägarna (har det direkta ansvaret för de olika mjukvarorna, Lön och PA) samt en av de två kvalitetsansvariga. Då denna grupp är relativt liten och storleksmässigt hanterbar har vi inte funnit behov att göra ytterligare urval utan har sökt genomföra intervjuer med samtliga.

## Bortfall

Då två av personerna i urvalsgruppen är föräldralediga och en är sjukskriven fick vi ett bortfall på tre personer av elva.

---

<sup>1</sup> Se avsnitt Empiri, rubrik Resultat av analys av Svenska PA, underrubrik Livscykel och utvecklingsstadier

## Tillvägagångssätt och datagenerering

Vi anser att det mest lämpliga sättet för datagenerering är personliga intervjuer eftersom vi använder oss av en kvalitativ metodansats. Intervjuerna har genomförts i två olika omgångar, ett upplägg vi ser flera fördelar med. Vi har för det första kunnat utvärdera materialet som den första intervjuomgången gett oss och därmed skaffat en förbättrad förförståelse inför den andra intervjuomgången. Vi har även kunnat använda oss av kontinuerlig matchning genom att grundligt gå igenom uppsatsens upplägg efter intervjuomgång ett, och sedan modifierat därefter för att få en bättre bredd i analysen. En annan anledning är att de intervjuade på detta sätt kunnat bemöta varandras påståenden om vilka risker och hot som företaget står inför, vilket gett en fylligare och mer mångfacetterad analys. De två intervjuomgångarna har även möjliggjort viss respondentvalidering eftersom vi under andra intervjuomgången kunde:

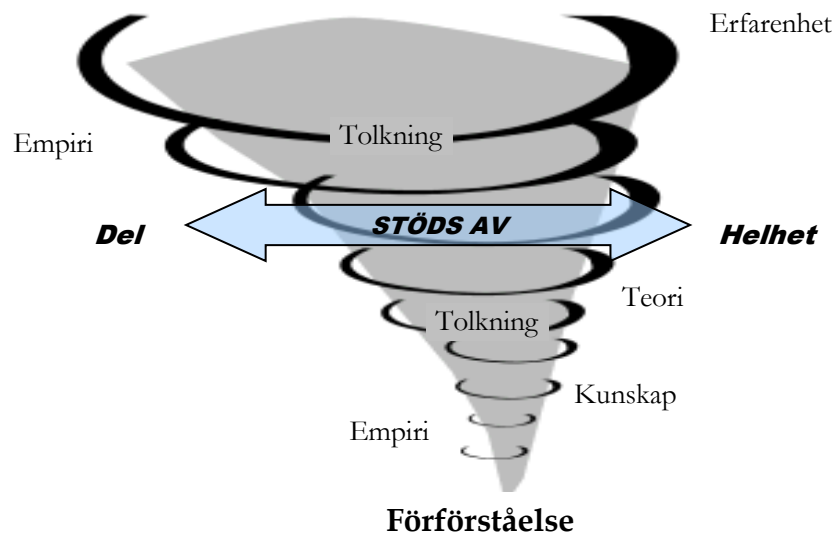
- a) fråga informanten om de risker vi antecknat verkligen var de som han/hon hade nämnt
- b) försäkra oss om att den gruppering och rubriksättning av riskerna i olika kategorier vi gjort överensstämde med det informanten menade med risken

Vi har under intervjuerna använt oss av **visuella hjälpmedel** i form av skriftligt material för att fördjupa samtalet och skapa ett bredare underlag av data. I och med att vi behandlar koncept som är svåra att förstå ansåg vi att vi behövde visualisera vad vi menade med värdering av risker. Ordet värdering är i sig högst subjektivt och har olika innebörd i olika sammanhang, varför vi fann det viktigt att ordentligt förklara vad vi menade med ordet i *detta* sammanhang. Enligt Jan Trost<sup>1</sup> ger hjälpmedel informanten ro att fundera över ämnet. Ofta i en intervju är både den som intervjuar och den som blir intervjuad rädda för tystnad, och informanten kan lätt få prestationsångest och svara snabbt utan att tänka efter. I och med att de får ett hjälpmedel är det ”legitimt” att observera och tänka efter ett tag.

Den hermeneutiska spiralen (se figur 2) är ett sätt att beskriva en vetenskaplig process likt den vi genomgår i arbetet med en uppsats. Spiralen visar på att själva processen inte är en rak linje med på varandra efterföljande stadier utan mer komplex än så. Då vi använt oss av två intervjuomgångar med omvärdering och tolkning däremellan anser vi att spiralen ger en rättvisande bild av metodansats och utförande.

---

<sup>1</sup>Trost,1997, s. 21 ff



**Figur 2:** Den hermeneutiska spiralen (Modifierad efter föreläsning av Bengt Gustafsson, 2003)

### *Tillvägagångssätt första intervjuomgången*

Innan intervjuerna skickade vi via e-post en generell beskrivning<sup>1</sup> till de utvalda informanterna för att de skulle kunna tänka över problemområdet. Denna beskrivning var allmän och inte djupgående för att inte leda dem åt något håll, den nämnde inte kompetensförlust till följd av pensionsavgångar eftersom vi ville se huruvida det var något informanterna själva skulle nämna.

Intervjuerna var dialoga<sup>2</sup> och personliga<sup>3</sup> med en relativt hög grad av standardisering. Det senare är enligt Trost ovanligt i kvalitativa studier vilka oftast utmärks av en hög grad av strukturering och en låg grad av standardisering<sup>4</sup>. Vi har dock funnit standardiseringen av vårt tillvägagångssätt, exempelvis vad gäller de exempel vi använt, viktig eftersom de koncept vi presenterat informanterna med är mycket komplexa.

En av oss förde dialog med informanten och den andra antecknade, ingen bandinspelning gjordes. Intervju utfördes på informantens arbetsrum med dörren stängd. Alla personer vi intervjuade ställdes inför samma intervjusituation med samma frågor, när informanten bad om hjälp eller förtydligande försökte vi vara så sparsamma med det som möjligt. Intervjun började med att vi upprepade definitionen av risker och hot enligt Hamilton<sup>5</sup> och sedan bad personen namnge risker som han/hon

<sup>1</sup> Denna bestod av en kortfattad version av forskningsfråga, syfte och metod med undantag för fokus på kompetensförlust till följd av pensionsavgångar som vi tog bort av strategiska skäl. Bifogat var även Hamiltons definition av risker och hot (se sid 7)

<sup>2</sup> Bjerke, 2000

<sup>3</sup> Arbnor, 1994

<sup>4</sup> Trost, 1997, s.22

<sup>5</sup> Hamilton, 1996

upplevde att Svenska PA står inför. Vi lät informanten resonera fritt runt dessa risker utan egentlig styrning från oss, vilket resulterade i att vissa talade mycket och andra lite. Därefter bad vi informanten ange vilka av dessa risker han/hon upplevde som hot i dagens situation. Efter intervjuerna grupperades materialet och riskerna delades in i 28 kategorier<sup>1</sup>.

### *Tillvägagångssätt andra intervjuomgången*

Intervjun började med att vi förklarade hur vi grupperat det insamlade materialet, sedan avslöjade vi vårt delsyfte med uppsatsen, dvs. att undersöka risken med kompetensförlust till följd av pensionsavgångar. Vi presenterade informanterna med en kognitiv karta<sup>2</sup> som vi förklarade innebörden av genom att använda samma exempel vid alla intervjuer. Därefter lade vi kartan framför dem, läste upp de risker som de själva hade nämnt och bad dem utveckla sitt resonemang om riskernas natur med hjälp av den kognitiva kartan. Samma sak bad vi dem göra med de risker som de själva inte nämnt.

Vi avslutade även denna intervju med att fråga om de intervjuade upplevde att några av riskerna är hot i dagens situation, och om så vilka. Därefter frågade vi vad de uppfattar att företaget gör för att åtgärda och bemöta dessa.

---

<sup>1</sup> Se bilaga 2

<sup>2</sup> Se bilaga 1

# Empiri

I detta avsnitt redogör vi för de resultat som studien gett, för att sedan i nästa analysera dem och koppla an till relevant teori. Vi gör även en bakgrundsbeskrivning av Svenska PA med grundläggande fakta om företagets verksamhet, samt redogör för resultat som genererades inom den analys vi gjorde av Svenska PA hösten 2002. Resultaten av den analysen täckte många områden men här återges endast det som är av relevans för denna uppsats.

## Svenska PA

Svenska PA System AB (Svenska PA) grundades 1989 som en avknoppning från IBM och är verksam inom området personal- och löneadministration. Företaget utvecklar och säljer programvara, erbjuder konsulttjänster samt ombesörjer produktion av löner för sina kunder som främst är stora och medelstora företag och organisationer inom privat och statlig sektor. Svenska PA är idag en av de större leverantörerna av löne- och personaladministrativa tjänster och system på den svenska marknaden då man varje månad administrerar ca 270 000 individers lön och har en omsättning på ca 100 MKR. Företaget har huvudkontor i Kista utanför Stockholm och lokalkontor i Eskilstuna och Göteborg. Idag finns ca 65 medarbetare vilka främst utgörs av konsulter, supportpersonal och utvecklingspersonal.

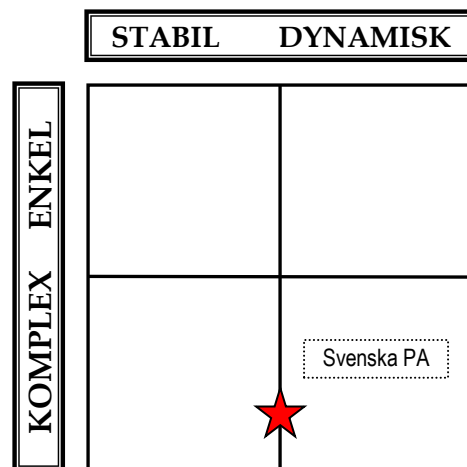
Bure Equity förvärvade Svenska PA under fjärde kvartalet 2001 från den tidigare ägaren Turn IT AB. Under 2002 genomfördes en strukturförändring och de fyra systerföretagen Svenska PA, Palett HRM AB, norska Time Recorder Data A/S och Quickit AB lades under det nyinrättade moderbolaget PAHR AB. Bure har sedan köpet haft den uttalade målsättningen att avyttra Svenska PA genom försäljning eller börsintroduktion.



## Resultat från analys av Svenska PA hösten 2002

### *Affärsmiljö*

Ett företags affärsmiljö kan enligt Berglund och Blomqvist (2002) beskrivas genom att den positioneras in i en matris med dimensionerna *dynamik* och *komplexitet* (se figur 3). Det ger en bild av de förutsättningar ett företag har med den specifika produkt och den specifika marknad som det valt att positionera sig med och på.



Figur 3: Modell över affärsmiljön (Berglund och Blomqvist 2002)

En affärsmiljö är komplex om den kräver omfattande kunskaper om kunder, produkter och konkurrenter<sup>1</sup>. Detta leder till att personalen måste ha bred teoretisk och praktisk utbildning för att kunna utföra sitt arbete. Affärsmiljön som Svenska PA verkar i kräver stor kompetens då de anställda måste vara insatta i de skatte- och arbetsrättsliga lagar som berör löneområdet. De måste kunna tolka kollektivavtal och omvandla dem till kod som kan databehandlas. Även inom det tekniska området är kunskapskraven omfattande eftersom utvecklingen kräver breda och ständigt uppdaterade kunskaper. Vi anser att Svenska PA:s affärsmiljö är mycket *komplex* (se figur 3).

En dynamisk affärsmiljö karaktäriseras av en marknad med stora förändringar över tiden. Marknadens storlek ändras, kunder och konkurrenter kommer och går och produkterna och distributionskanalerna förändras med jämna mellanrum. Företag som verkar i en sådan affärsmiljö måste hela tiden utveckla sig och sina produkter för att överleva<sup>2</sup>.

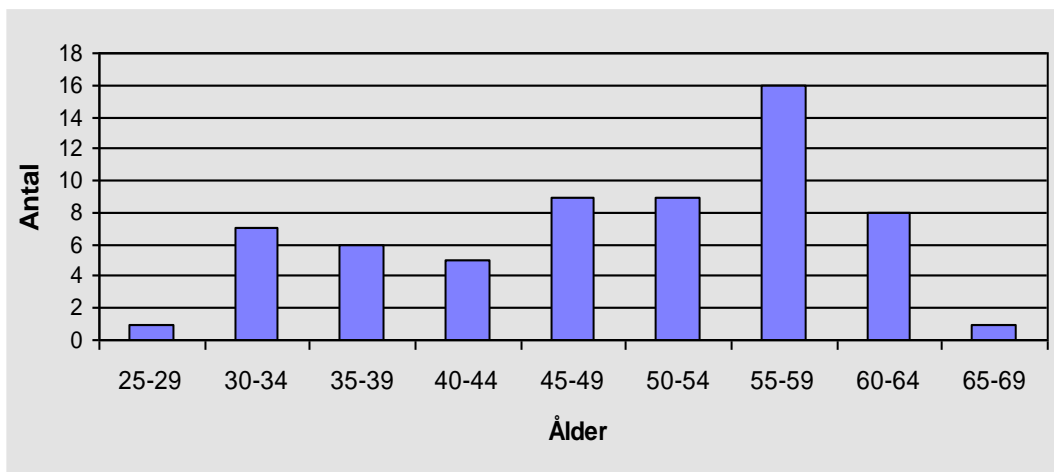
<sup>1</sup> Berglund och Blomqvist, 2002

<sup>2</sup> Berglund och Blomqvist, 2002

Marknaden för Svenska PA:s tjänster är relativt oförändrad över tiden. Kunder och konkurrenter är samma från år till år, löneberäkningar och support måste utföras oavsett konjunkturen. Produkterna måste dock ständigt förbättras för att hänga med teknikutvecklingen. Svenska PA driver inte utvecklingen men är tvunget att anpassa sig när IT- och datormiljöerna ändras. Distributionskanalerna har länge varit cementerade i en viss form, men har de senaste åren börjat förändras vilket är förväntas fortsätta. Aktörerna på marknaden går allt mer från att själva sälja ett begränsat produkt- och tjänsteutbud till att tillsammans med affärspartners erbjuda en bredd av olika tjänster. Vi anser därför att Svenska PA:s affärsmiljö är en blandning av *stabil* och *dynamisk* (se figur 3).

### *Åldersstruktur*

Svenska PA har personal med jämförelsevis hög medelålder trots att det skett en del nyanställningar senaste åren då yngre personer prioriterats. De data vi har som källa är anställdas födelseår, stapeldiagrammet (se figur 4) visar därför vilken ålder personalen kommer uppnå under 2003.



**Figur 4:** Åldersstrukturen på Svenska PA

Medelåldern i företaget är 48,4 år och medianen drygt 50 år. Typvärdet för åldersintervallerna är gruppen 55-59 år. En anmärkningsvärd iakttagelse är att om fem och ett halvt år dvs. slutet av 2008 så kommer drygt 40 % av de nuvarande anställda att vara över 60 år.

### *Kompetensberoende*

Eftersom Svenska PA verkar i en mycket komplex affärsmiljö är hög kunskap om lönebranschen i allmänhet ett måste på större delen av positionerna i företaget. De flesta anställda behöver både någon form av formell kompetens samt extensiv reell kompetens härrörande till branschen<sup>1</sup>. Detta gör att företaget har svårt att rekrytera personal. För att skaffa personer med rätt kompetens sker i stort sett all rekrytering inom branschen och då främst från kunder och leverantörer, men även från konkurrenser. Genom att företaget haft en kraftig expansion och nyanställt mycket de senaste åren har detta varit en viktig källa till organisationens kompetensutveckling. Att framför allt få in personal som arbetat med företagets system hos en kund har varit mycket givande ur kompetenssynpunkt. Det finns dock behov av andra typer av rekrytering, t.ex. genom samarbete med rekryteringsfirmor, då det är för riskfyllt att inte ha en standardiserad rekryteringsprocess utan räkna med att kompetenta personer hos t.ex. kunder dyker upp i rätt tid.

Inom Svenska PA finns många individer som agerar specialister inom sitt eget avgränsade område. De arbetar självgående och har sällan någon kollega som utan problem kan agera back-up, då endast de är helt insatta i arbetsuppgifterna. Det finns överlag brister i dokumentationen i företaget vilket också bidrar till att kompetensöverföring på kort sikt är problematisk.

Pol Bas, ett av Svenska PA's viktigaste och mest inkomstbringande system, hanteras av ett litet antal personer med en hög medelålder. Om de blir sjuka eller slutar i förtid kan det ha mycket stora konsekvenser för lönsamheten på kort och medellång sikt. Samma sak gäller om deras kompetens inte förs över i tid utan försvinner när de pensionerar sig. Även inom andra delar av företaget, om ej så koncentrerat som i Pol Bas, finns många nyckelpersoner med hög ålder och nära pensionen.

### *Livscykel och utvecklingsstadier*

I analysen av Svenska PA hösten 2002 framkom tydligt att de olika verksamhetsgrenarna lön och PA befinner sig i olika stadier av utveckling (Norman, 1979). Detta ger en dynamik som både ger goda effekter i form av att de kan lära sig av varandra, och negativa i form av slitningar mellan grupper och ansvariga när det kommer till tid, resurser och kompetens. Lönedelen är den ursprungliga delen, företaget är starkt både vad gäller marknadsandel och kompetens och lyckades uppnå god tillväxt under den senaste högkonjunkturen. Vår bedömning är att lönedelen närmar sig *stabiliseringsstadiet* men fortfarande till viss del ligger kvar i *marknadspenetrationsstadiet*. För att följa med i

teknikutvecklingen och anpassa systemen till nya lagar kan man aldrig helt gå ur *utvecklingsstadiet*. PA-systemen är ännu relativt omogna och befinner sig framför allt i *utvecklingsstadiet*.

## Insamlat material vid första intervjuomgången

Under den första intervjuomgången, där vi lät informanterna nämna de risker som han/hon upplevde att Svenska PA ställdes inför, kunde vi identifiera 28 risker<sup>2</sup>. Dessa kan främst delas upp i interna och externa risker, och sedan i ett antal övergripande huvudområden.

Materialet är redovisat genom en tabell med tre kolumner. Kvalitativa undersökningar kan lätt generera en hel del text, därmed finns det behov i det här fallet av att göra materialet översiktligt<sup>3</sup>. Rubriken ovan kolumnen anger vilken grupp av risker som beskrivs. I kolumnen näst längst till vänster återfinns de kategorier som sammanställdes efter första intervjuomgången<sup>4</sup>, i efterföljande kolumn citat från intervjuerna. I kolumnen längst till höger finns kommentarer till och ytterligare information om det informanterna delgav under intervjuerna.

---

<sup>1</sup> Dahlin, 1997

<sup>2</sup> Se bilaga 2

<sup>3</sup> För att göra materialet än mer överskådligt har vi så långt som möjligt försökt göra attraktiva sidbrytningar. Det innebär att avsnittet ter sig längre än det är.

<sup>4</sup> Se bilaga 2

## Interna risker

### Kompetens

o Kompetensförlust pga. pensionsavgångar	<i>"Vi som vill gå i pension kan inte det eftersom vi sitter inne med för mycket viktig kunskap"</i>	<p>Kompetens i någon form nämns av alla informanter. Den risk som nämns av flest informanter är risken att viktig kompetens går förlorad när nyckelpersoner går i pension. Denna risk nämns dock inte av VD och försäljningschefen. Man är orolig för att det på vissa system endast finns ett fåtal personer med rätt kompetens och att alldeles för lite görs för att föra över denna till yngre förmågor innan det är för sent. Samma informanter är även oroliga för att kompetens går förlorad då nyckelpersoner plötsligt försvinner genom att de byter jobb eller blir sjuka.</p> <p>VD och försäljningschefen är mer oroliga för hur Svenska PA ska rekrytera nya personer för att säkra kompetensen. Båda säger att det är svårt att få yngre människor att stanna inom företaget, försäljningschefen menar att det är en risk att det saknas karriärstegar.</p>
o Nyckelpersoner försvinner oväntat	<i>"Nyckelpersonerna som arbetar med PolBas är mellan 58-63 år. Vi försöker få kunderna att byta till Svenska Lön men lyckas inte. Risken är att vi sitter med drift av en applikation utan nödvändig kompetens för att driva den"</i>	
o Kompetensförsörjning genom rekrytering	<i>"Det finns aldrig någon mottagare att föra över kompetensen till."</i>	
	<i>"Nyckelpersoner som försvinner är en risk. Vi är varken små eller stora och har egentligen inga dubbleringar på några positioner"</i>	
	<i>"Nyckelpersoner som lämnar verksamheten kan skada mycket"</i>	
	<i>"Att attrahera unga människor är ett problem i kompetensförsörjningen. De vill röra på sig och inte stanna i 25 år."</i>	

## Kapacitet

o Finansieringsproblem	<i>"Det är en risk om det inte finns tillräcklig finansiell kapacitet för att utveckla vidare. Det kostar mycket att själva utveckla nya system."</i>	Kapaciteten i företaget upplevs som en risk av både informanter på utvecklings- och försäljningssidan. På utvecklingssidan upplever man att personalen har för stressigt, att de är underbemannade och oförberedda för oväntade saker.
o Kapacitetsproblem inom utvecklingen		Kvalitetsansvarige upplever en risk i att säljarna säljer ofärdiga produkter.
o Säljarna säljer saker som inte är klara	<i>"När vi går från stordator till lokala servrar kan lönsamheten och därmed finansieringen bli en risk då vi är vana att ta betalt genom lönespecar och inte för själva produkten."</i>	Försäljningschefen nämner också kapacitetsproblemet och säger att det är svårt att veta ifall man verkligen har kapacitet nog att klara nyförsäljningar. I motsats till ovan upplever han att det är en risk när utvecklingsavdelningen för ofta säger att önskemål i offerter inte går att hantera. Han menar att försiktigheten i företaget gör att försäljningen inte är så stor som den kunde vara. Delvis beroende på utvecklingsavdelningen, delvis på att lönsamhetskraven förhindrar förberedelse genom viss överkapacitet.
o Svag försäljning		
o Lågt risktagande	<i>"Det finns risker när säljarna säljer för mycket. Om vi säljer saker vi inte är klara med än ger det bristande kvalitet och besvikna kunder."</i>  <i>"Det finns alltid en känsla av att – om jag säljer detta, har vi kapacitet för det? Utvecklingsavdelningen säger ofta nej vilket gör att vi inte får nya affärer"</i>  <i>"Win some lose some – utan att ta risker kan man inte vinna något"</i>	

## Projekt

o VI-projektet	<p><i>"Stora projekt innebär alltid stora risker även om det också innebär möjligheter"</i></p> <p><i>"VI-projektet kommer att innebära en enorm ansträngning för de som är inblandade eftersom man inte minskar ned på något annat"</i></p> <p><i>"Det finns inga uttalanden om att vi ska dra ned på något, inga direktiv om vad vi ska prioritera. Därför föreligger risk både för det ordinarie arbetet och projektet".</i></p> <p><i>"Organisatoriskt är VI-projektet en stor risk eftersom vi och våra systerbolag har skilda kulturer"</i></p> <p><i>"Utveckling är en nödvändig risk! Även om projektet riskerar att leda till sämre support och förvaltning"</i></p> <p><i>"Kommer kunderna i längden acceptera att vi lägger resurser på VI-projektet som egentligen borde användas på dem?"</i></p>	<p>Många informanter upplever allt från medelstora till mycket stora risker i utvecklingsarbetet "VI-projektet" som utförs tillsammans med systerföretagen i syfte att fördjupa integrationen. De anser delvis att detta är påtryckt ovanifrån och att de involverade nu fått mycket mer arbetsbelastning utan att mer resurser tillkommit.</p> <p>Det finns en utbredd oro för hur projektet kommer att påverka kundrelationerna och individerna som ska arbeta inom det. Det finns även en samsyn hos de personerna som nämnt risken att projektet inte är tillräckligt väl genomtänkt och förankrat, varken bland avdelningscheferna, de som ska arbeta med det eller resten av företagets anställda.</p> <p>Gemensamt för informanterna som nämner denna risk är dock att projektet även innebär möjligheter.</p>
----------------	--	---

## Personalen

o Avsiktliga eller oavsiktliga skador genom den mänskliga faktorn.	<i>"Personalen kan förstöra väldigt mycket eftersom de är innanför murarna, därmed är de en säkerhetsrisk både vad gäller mjukvara och hårdvara."</i>	Den kvalitetsansvarige upplever personalen i sig som en risk då den genom både avsiktliga som oavsiktliga skador kan åsamka företaget stora skador. Företaget gjort mycket för att begränsa de oavsiktliga skadorna genom begränsad åtkomst och säkerhetskopieringar, där är risken liten. De avsiktliga skadorna anser han är svårare, där kan skadorna även vara svåra att hitta, vara komplicerade, och redan finnas ute hos kunderna.
o Stress	<i>"Alla har mycket att göra, inte bara nyckelpersonerna. Det kan leda till utbrändhet och psykisk press"</i>	Från främst informanter på system- och utvecklingssidan framhålls att personalen i företaget har det stressigt. Man känner att man är underbemannade för att möta nya uppgifter. Företaget har varit förskonade mot sjukskrivningar men nu upplevs risken ha ökat.
o Åldersstrukturen	<i>"Det finns för lite personal, många är ensamma på sitt område. Det drar ned när någon är borta"</i>  <i>"Många som närmar sig 60 vill gå ned i tid. Vid den tiden börjar även sjukskrivningar och annat öka."</i>  <i>"Åldersstrukturen är en risk och man gör inget åt det, det saknas framförhållning."</i>  <i>"Entusiasmen planar ut med åldern. Man har fått det bra, blickar inte framåt så som unga i början av karriären."</i>	Några nämner även att den höga åldersstrukturen ökar sjukdomarna och flera informanter räknar upp arbetskollegor som drabbats. En informant anser även att åldersstrukturen i sig är en risk eftersom äldre personer (inklusive informanten själv) inte längre är lika entusiastiska över jobbet. Det kan riskera i lägre produktivitet som är svår att upptäcka.



## Processer

o Felaktiga processer	<i>"Fyrkantiga processer gör att uppdrag fastnar på vägen vilket drabbar kunderna. Stelbenthet gör arbetet långsamt"</i>	Processerna i företaget upplevs riskfyllda av flera informanter från väldigt olika synvinklar.
o Svagt ledarskap	<p><i>"Det finns risk med att folk gömmer sig bakom processer fastän de är felaktiga"</i></p> <p><i>"Mätprocesserna är riskfyllda eftersom de endast mäter debitering och inte t.ex. underhåll och support. Visst skulle det fortfarande ticka in 65 miljoner för lönespecar om vi slutade underhålla, men hur länge? Kunderna skulle vara borta efter några år"</i></p> <p><i>"Förr tog man med sig kundens problem hem, pratade med dem och meddelade att det var klart inom en viss tid. Nu ska det gå genom processer och när det är klart har mycket hunnit komma emellan"</i></p>	<p>En informant ser risker i att processerna blir för stelbenta och sätter käppar i hjulen. Han får stöd hos en annan som anser att vissa processer påverkar kontakten med kunderna till det sämre. En annan ser risker i att processerna inte tydligt nog formuleras och kommuniceras. Ledningen är för svag och vissa anställda för starka vilket gör att övergripande strategier och processer inte kommer ut. Det ger risken att alla inte drar åt samma håll.</p> <p>En informant anser att de system och processer som används för att mäta produktiviteten är väldigt felkonstruerade och endast fokuserar på sånt man får snabba intäkter från.</p>

## System

<p>o Dåliga produkter och nya system</p>	<p><i>"Vissa produkter kan utgöra en risk om de inte är helt färdiga eller innehåller fel. Om en kund köper in komplementerande produkter och upptäcker att de inte håller samma standard så slår det tillbaka mot hela sortimentet och ger bad-will till företaget"</i></p> <p><i>"Man tummar på vissa produkter kompetensmässigt"</i></p> <p><i>"När utveckling av nya system sker måste kunderna informeras. Jag vill gå ut tidigt, låta dem vara med i utvecklingsarbetet för att på så sätt minska risken med att de känner sig förbigångna. Andra har en helt annan uppfattning"</i></p> <p><i>"Går man ut tidigt och meddelar att nya system är på väg börjar kunderna kolla sig runt. Ska man ändå byta system kan man lika gärna byta leverantör"</i></p>	<p>Två informanter upplever en risk i att vissa program och tjänster är för dåliga, både system- och kompetensmässigt. Man menar att detta kan få konsekvenser inte bara för produkten i sig utan även slå tillbaka på andra produkter som också de får dåligt anseende. En informant nämner speciellt produkten PolTid som samproduceras med systerföretaget TRD i Norge. Hon ser avståndet som en risk då Svenska PA inte har kontroll över hur klagomål och utvecklingskrav bemöts.</p> <p>Huvuddelen av informanterna berör flera gånger under samtalet risken med hur nya system hanteras. Ett företag som Svenska PA måste ständigt utveckla för att hålla sig på marknaden, men utveckling tar tid. Utveckling av ett nytt system tar ca 5 år och frågan är när kunderna ska kontaktas. Beroende på när det sker kan risken vara stor att de ser sig om efter nya leverantörer.</p>
--	--	--

## Externa risker

### Konkurrens

<ul style="list-style-type: none"> <li>o Globalisering</li> <li>o Stora internationella affärssystem-aktörer</li> <li>o Konkurrenter slås ihop</li> <li>o Konkurrent skapar ett mycket bättre system</li> </ul>	<p><i>"Stora aktörer som Oracle och SAP har idag inte kompetensen men kan på längre sikt konkurrera ut oss om de finner marknaden tillräckligt attraktiv"</i></p> <p><i>"Kunder som redan har SAP vill ha en helhet. Om de utvecklar lönesystem som komplement till sina affärssystem är det en risk mot företaget"</i></p> <p><i>"Idag är företagen på marknaden ganska lika i storlek, om två eller fler konkurrenter slogs ihop skulle det bli ett helt annat styrkeläge"</i></p>	<p>Vad som upplevs som en risk är inte främst de nuvarande konkurrenterna på den svenska marknaden utan stora utländska aktörer som SAP och Oracle. Dessa ses inte som en stor risk i dagsläget men flera tror att de kan bli det på lång sikt. Flera anser dock att det inte är realistiskt inom en närmre framtid och därmed heller inte riskfyllt då det kan hanteras i god tid.</p> <p>VD är i stort sett ensam i sin oro för globalisering, att det är en risk när <i>"jorden blir mindre"</i> och det kanske skapas gemensamma system inom t.ex. EU.</p> <p>Systemmässigt nämns risken att en konkurrent skapar ett mycket bättre system som det tar lång tid innan man kan matcha.</p>
---	--	---

### Kunder

<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kundförluster</li> <li>o Kunder hörsammas för lite</li> </ul>	<p><i>"Risken med kunder som lämnar beror mycket på vilket företag det är. Vi har många kunder varav vissa är stora, om någon av de försvann skulle det vara allvarligt."</i></p> <p><i>"Vi jobbar för mycket med ISO och hinner inte hörsamma kunderna. Vi har en benägenhet att arbeta med internt än externt, det finns en risk med att följa regelverket för mycket"</i></p> <p><i>"Skriker en stor kund så prioriteras det, vi riskerar att tappa småkunderna och bara sitta med en smal grupp större företag."</i></p>	<p>En klassisk risk som bara nämns av en informant är risken att man förlorar kunder och att de då byter till konkurrerande lönesystem. Informanten får medhåll från en annan informant som säger att man hörsammar kunderna allt mindre och ser det som en risk. Kundperspektivet är överlag inte ett område som frekvent kommer upp i dialogen.</p>
--	--	---

## Finansiella

o Konjunkturen	<i>"Risken i lågkonjunktur är att kundföretagen börjar avskeda, det innebär för oss mindre volymer"</i>	<p>Risker med konjunkturen nämns av flera informanter både direkt och indirekt. Lågkonjunkturen hotar nyförsäljningen genom att potentiella kunder inte prioriterar att byta lönesystem, mest upplevs dock risken att nuvarande kunder ska drabbas av dåliga tider och säga upp personal.</p> <p>Försäljningschefen upplever lönsamhetskravet från PAHR och Bure som mycket riskfyllt då det leder till ouppnåeliga budgetar och en kraftigt ökad stress. Han upplever även ägarbyten som en risk då det kan hota långsiktigheten och därmed lönsamheten på sikt. Svenska PA:s verksamhet präglas av stabilitet och långsiktighet, därmed upplever han det som en risk med ägare vars uttalade mål är att inom några år sälja.</p>
o Lönsamhetskrav från PAHR och Bure.	<i>"Det är volym i löneberäkningar som är vår bas. Konjunkturen är ett hot"</i>	
o Ägarbyten	<i>"Det första företag drar ned på i lågkonjunktur är investeringar i stora system. Risken är att det drabbar vår nyförsäljning"</i>	
	<i>"Lönsamhetskravet är en risk som snart kan bli ett hot. Det finns risk för att människor spräcker sig. När vi rekryterar ska det vara för att öka intäkter, inte för att minska dagens belastning"</i>  <i>"Lönsamhetskraven är som ett ok. Man orkar inte bära det hur länge som helst"</i>	

## Systemkrav

o Förändrade utvecklingskrav	<i>"Risken med nya utvecklingskrav uppstår när lösningen inte är flexibel från början utan delar gamla applikationer mitt itu"</i>	<p>Några informanter upplever risker med nya utvecklingskrav i form av nya lagar och tekniska plattformar. Dessa kan i värsta fall kräva data som inte finns lagrade i systemen och inte kan inkluderas utan väldigt stora insatser. Det framhålls här att risken är stor då man inte har något val i fråga om tidpunkt eller funktion. Systemen måste helt enkelt vara anpassade till de nya kraven då dessa börjar gälla.</p> <p>Flera nämner risken att Svenska PA kommer efter i den tekniska utvecklingen, att nya förutsättningar träder in på marknaden som de inte hänger med i.</p>
o Att komma efter teknikmässigt	<i>"Ny teknik, som t.ex. ett nytt Windows, är riskfyllt om vi inte hinner anpassa utvecklingen därefter. Här är risken stor för felbedömningar, som t.ex. med webben där vi gick fel och kom dit vi ville 1,5 år senare än planerat"</i>	

## Säkerhet

o Känslig data kommer ut	<i>"ASP är en risk då det är flera kunder som kör mot samma maskin. Om de kom åt varandras lönespecar skulle det ge stora konsekvenser"</i>	Intrång och olika säkerhetsinriktade risker i olika former nämns endast av den kvalitetsansvarige. Intrången kan vara dels aktiva intrångsförsök som datahackers eller mer slumpartade händelser som att kunder på besök på Svenska PA råkar se andra företags lönespecar. Den kvalitetsansvarige nämner även förlust av data på indirekta sätt genom brand i företagets lokaler eller genom stöld av saker som bärbara datorer. Han anser dock att dessa risker är små eftersom företaget har klara rutiner för hantering av information.
o Dataförluster	<i>"Datorer har lås men information kan ligga framme på skrivborden så besökare kan se"</i>	

## Hot

Efter informanten räknat upp de risker som han/hon upplevde som aktuella för Svenska PA frågade vi om någon av dessa upplevdes vara hot. De risker som uppfattades som hot av enskilda informanter var kompetensförlust, utländska aktörer, konjunkturen och risken att komma efter teknikmässigt.

## Insamlat material vid andra intervjuomgången

Under den andra intervjuomgången fick informanterna resonera dels om sina "egna risker" och dels om de som andra informanter nämnt. Resonemanget och värderingen av riskerna gjordes utifrån dimensionerna farlighet och kännedom<sup>1</sup>. En tydlig tendens var att informanterna upplevde de risker de själva nämnt i första omgången som mer farliga än de som andra informanter nämnt. De "egna" riskerna bedömdes också i mycket större grad utgöra hot mot företaget. Den andra intervjuomgången gav många gånger liknande synpunkter som framkom under första intervjuomgången, det intressanta är dock hur upplevelsen och värderingen av risker skiljer sig mellan olika informanter, dessa skillnader är det som vi försöker åskådliggöra nedan.

Materialet är redovisat genom löpande text där fokus ligger på:

- a) uppgifter om risken som inte kommit fram under första intervjuomgången
- b) huruvida det existerar samsyn eller inte mellan informanterna och hur det motiveras

Då spridningen i uppfattningen av kännedom om enskilda risker var mycket stor redogörs den inte närmare<sup>2</sup>.

### *Interna risker*

#### **Kompetens**

Här finns en kraftig enighet kring att problemet med kompetensavgångar är väldigt farligt, detta är något som alla informanter håller med om och de flesta ser det som ett hot. Dock märks även nu en klar skillnad i synsättet mellan VD, försäljningschef och övriga. De förstnämnda tycker att risken hanteras på ett bra sätt, den är uppe till diskussion och man har väl genomförd planering. Resten av informanterna tycker att det har gjort och görs alldeles för lite. Den allmänna meningen är att ledningen inte vaknat förrän problemet blivit akut och det nära på är för sent för att göra något åt det, vilket ökat risken.

Synen på risken med att nyckelpersoner försvinner är mycket splittrad. Vissa ser den som lika farlig som problemet med pensionsavgångar medan andra anser att man alltid klarar sig då någon annan stiger fram. I frågan om hur lätt det är att rekrytera folk finns ingen egentlig samsyn, här fanns det tvärtom motstridiga uppgifter till riskens grunder. En informant sa t.ex. att man redan rekryterat två

---

<sup>1</sup> Se bilaga 1

<sup>2</sup> Se rubriken avsnitt Avslutande diskussion, rubrik Kritik av metod

nya PL1-programmerare<sup>1</sup> och det verkade som om han tyckte att risken var minimerad i och med detta. Andra informanter menade att man ännu inte hade rekryterat utan *försökte* rekrytera personerna ifråga. En av dem trodde att chanserna att hitta personer med dylik kompetens var ytterst små.

## **Kapacitet**

Den andra intervjuomgången stärker bilden om att det finns två olika uppfattningar om det är försäljningssidan som tar onödiga risker eller om det är utvecklingssidan som för kategoriskt vägrar ta affärsrisker. Informanter som tycker det ena är farligt tycker att det andra är ofarligt och tvärtom. Noterbart är dock att det här inte bara är positionen i företaget som är avgörande då utvecklingschefen är den som tycker risken med minimerat risktagande är farligast och risken med säljavdelningen ofarligast.

## **Processer**

Synen på nödvändigheten och riskerna med för mycket processer följer i stort den första intervjuomgången. De som tog upp ämnet som en risk då resonerar ytterligare om varför det är en risk medan de andra informanterna som inte tog upp det som en risk inte håller med utan snarare framhåller behovet av processer. Utvecklingschefen menar snarare att det här och var saknas processer och framhåller att det är riskfyllt om ett företag saknar struktur. Hon anser även att företaget som sådant är för litet för att någon ska kunna gömma sig bakom felaktiga processer.

## **Projekt**

De personer som nämnde risken i första intervjuomgången betonar ytterligare risken med stora projekt som inte är genomarbetade och förankrade. En informant menar även att hela projektet är PAHR:s ”skötebarn” och att koncernledningen inte tagit hänsyn till Svenska PA:s speciella förutsättningar. Han påpekar att projektledaren inte är medveten om hur lång tid det tar att ”få igång” Svenska PA, att han kan mer om systerbolaget Palett och saknar stöd från Svenska PA:s personal. Hela situationen, uttrycker han, är som att koka soppa på en spik. Det finns förutom tidigare uppräknade risker med projektet även risk för slitningar mellan systerbolagen.

Samtidigt som samarbetet med systerbolagen ses som en risk så framhåller även många att det kan vara ett sätt att reducera andra risker. Bland annat framhålls att systerbolagen har en mer ungdomlig åldersstruktur och att man där har kompetens om nya modernare tekniker som vissa anser att

---

<sup>1</sup> Lönesystemet Pol Bas, vars operatörer alla är nära pensionen, är byggt med PL1, ett äldre programmeringspråk.

Svenska PA delvis saknar. Flera säger också att stora utvecklingsprojekt kan vara ett effektivt sätt att åstadkomma kunskapsöverföring i och med ett stundande generationsskifte. De äldre som kan de gamla systemen och marknaden är med och bidrar med sin kunskap men yngre personer utvecklar systemen.

## **Personalen**

Stressen för personalen ses av alla informanter som en medelfarlig till mycket farlig risk. Flera antyder även att risken ökat den senaste tiden. Två informanter tar upp att man inte riktigt har någon personalchef och att det nog skulle vara bättre att ha en på plats, snarare än den nuvarande lösningen med en halvtidsanställd i Malmö<sup>1</sup>.

Att se personalen som en säkerhetsrisk i sig är den ingen annan än kvalitetsansvarige som vill göra. Majoriteten av informanterna anser att risken är relativt låg eller obefintlig, avsiktliga handlingar upplevs som minst farligt.

Det finns en viss samsyn om i fråga om åldersstrukturen. De flesta håller med informanten som tog upp risken i första intervjuomgången om att stigande ålder innebär många olika typer av risker.

## **System**

Risken med dåliga produkter anses som farlig av samtliga, samtidigt som flera framhåller att det är ett väldigt känt problem och att man för tillfället har det uppe i ledningen och arbetar för att förbättra kvaliteten på de utpekade produkterna.

Risken för hur man går ut med information om utveckling av nya system till kunderna ses som mycket känslig och det finns en bred enighet om att fel val kan vålla stor skada som dessutom är svår att reparera.

## *Externa risker*

### **Konkurrens**

VD har inte med sig övriga informanter i synen på risken med globalisering och utländska aktörer. Hela tre av de andra informanterna ser inte globaliseringen som en risk över huvud taget och de upplever inte att de utländska aktörerna utgör någon större risk då de varken har lönesystem eller

---

<sup>1</sup> Under analysen av Svenska PA hösten 2002, där vi under ca 1 timmes tid frågade frågor som täckte hela verksamheten, var det endast 1 informant av 22 som nämnde att det fanns en personalchef i Malmö.



kompetens för den svenska marknaden på kort sikt. Risken med utländska aktörer ses dock som ett hot av en informant utöver VD.

I synen på riskerna med de svenska konkurrenter finns olika uppfattningar med de flesta anser det som ganska ofarligt. I allmänhet tycker de informanter som är företagets ansikten utåt tycker att risker relaterade till kunder och konkurrenter är farligare än de som jobbar med utveckling.

## **Kunder**

Inställningen till risken med kundförluster är spridd, men de flesta tycker att den är ganska farlig. Man tycker att det skulle vara väldigt tungt om flera av de största kunderna skulle försvinna men säger även att Svenska PA är relativt okänsliga eftersom ingen enskild kund ensam står för en väldigt stor del av intäkterna, och att kunderna verkar i många skilda branscher.

Risken att kunder hörsammas för lite får mycket svagt gehör. Biträdande supportchefen påpekar bland annat att om det är något företaget är bra på så är det support och att ta väl hand om sina kunder.

## **Ekonomiska risker**

Ägarbyten ses som ganska farlig av vissa medan andra inte tycker att det påverkar företaget så mycket. En informant ser det till och med som en möjlighet då han anser att ”det kan inte bli sämre”. Konjunkturen och den svaga försäljningen råder det delade meningar om hur farliga de är för just Svenska PA. De som tycker konjunkturen är relativt ofarlig resonerar att lön alltid måste betalas ut medan de som ser det som en farlig risk oroar sig för att kunderna ska börja avskeda personal. Här går en övergripande skiljelinje mellan de som anser att konjunkturen på ett eller annat sätt är riskfylld, och de som anser att konjunkturen över huvud taget inte kan klassificeras som en risk för företaget eftersom den alltid finns där och rör sig i bestämda, upprepande cykler.

Risken att man inte ska ha råd till utveckling ses som allvarlig och farlig av de flesta, men övriga informanter håller ej med om att det skulle bli svårare att debitera vid byte av plattform. En informant motiverar detta med att företaget fortfarande kommer att vara en tjänsteleverantör.

## **Systemkrav**

Riskerna anses som varken farliga eller ofarliga utan ofrånkomliga i branschen. Det finns en övergripande samsyn i att de idag hanteras så gott det går, vilket innebär att risken inte kan minimeras mycket mer utan ligger på en fast nivå.

## **Säkerhet**

Alla är överens om att säkerhetsrutinerna mot dataförluster är goda. I synen på risken med att viktig data kommer ut är synen olika. Ett par informanter tycker att risken är ofarlig medan andra ser den som mycket farlig, VD och försäljningschefen tycker även att det är att betrakta som ett hot. Det är då främst konsekvenserna som man tycker är stora. En tredje informant anser att säkerhetslösningarna i allmänhet är bra men att man saknar egen kompetens då det gäller nya lösningar som ASP och att man här förlitar sig för mycket på underleverantörer.

En informant anser att rutinerna är för slappa och som tar som exempel vilka stora konsekvenser det skulle kunna få om en anställd på supportavdelningen skulle yppa för mycket till en kund.

Det är svårt att hitta någon egentlig samsyn här.

## *Hot*

Det som anses vara det i särklass största hotet av riskerna är risken med kompetensförlust pga. av att personer med viktig kompetens slutar innan man hunnit överföra kompetensen till yngre förmågor. Detta anses som ett hot av flertalet av informanterna och är den enda risken som man kan säga på något sätt gemensamt ses som ett hot. Risken uppfattas dock inte av ett hot av de mer utåtriktade positionerna i företaget, VD och försäljningschefen. De å andra sidan ser risken att data på något sätt kommer ut via slarv eller bristande säkerhet i programvaran som ett hot. Övriga risker som anses vara hot nämns endast av en eller högst två informanter och det kan inte sägas finnas någon uppslutning kring dem.

# Analys

I detta avsnitt analyserar vi insamlat material och tidigare genererad empiri genom att koppla an till lämplig teori. Avsnittet är indelat efter de fyra delsyften som vi formulerade i inledningen, med ett antal underrubriker för speciellt intressanta faktorer eller observationer. I nästa avsnitt, *Slutsatser*, relaterar vi sedan detta analyserade material till huvudsyftet samt drar övergripande slutsatser.

## Vilka risker upplevs existera i Svenska PA?

Hamilton (1996) visualiserar hur ett företags riskmiljö kan se ut genom sin modell *Riskcirkeln*<sup>1</sup>. Även om Hamilton anser att varje företag måste göra sin egen riskcirkel, menar han att den mer generella han visar kan vara ett stöd.

*Riskcirkeln* är uppdelad i två halvor, den vänstra inbegriper risker utanför produktionen, den högra risker inom produktionen. Den vänstra halvan består av marknadsrisker såsom valuta och kreditrisker, inflation och oro på arbetsmarknaden, ansvarsrisker såsom produkt, miljö och byggherreansvar, och politiska risker såsom nya lagar, terrorism, expropriation och social omvälvning. Den högra består av operativa risker som kan ge produktionsstörningar såsom personskador, egendomsskador (genom brand, stöld, översvämning och oväder), miljöskador och kriminella handlingar.

*Riskcirkeln* inkorporerar i stort sett allt som Total Risk Management innebär utom en faktor som inte på ett naturligt sätt faller inom ramen, den mänskliga faktorn<sup>2</sup>. Enligt Hamilton spänner den mänskliga faktorn över all verksamhet. Hamilton har istället en separat modell som heter *Människan som riskfaktor* där underrubrikerna är bristande personlig prestationsförmåga, skada/sjukdom, medveten felbehandling samt omedveten felbehandling.

Tillämpning av *Riskcirkeln* och *Människan som riskfaktor* som analysverktyg gör att vi ganska snabbt kan se mönster och tendenser träda fram ur materialet. Sett till de risker som finns inom modellerna kan konstateras att informanterna tillsammans har täckt in strax över hälften av dessa.

Om vi jämför riskerna som informanterna upplever att Svenska PA står inför med riskerna i *Riskcirkeln*, ser vi att vissa är väl täckta och andra inte alls. Bland annat saknas helt finansiella risker

---

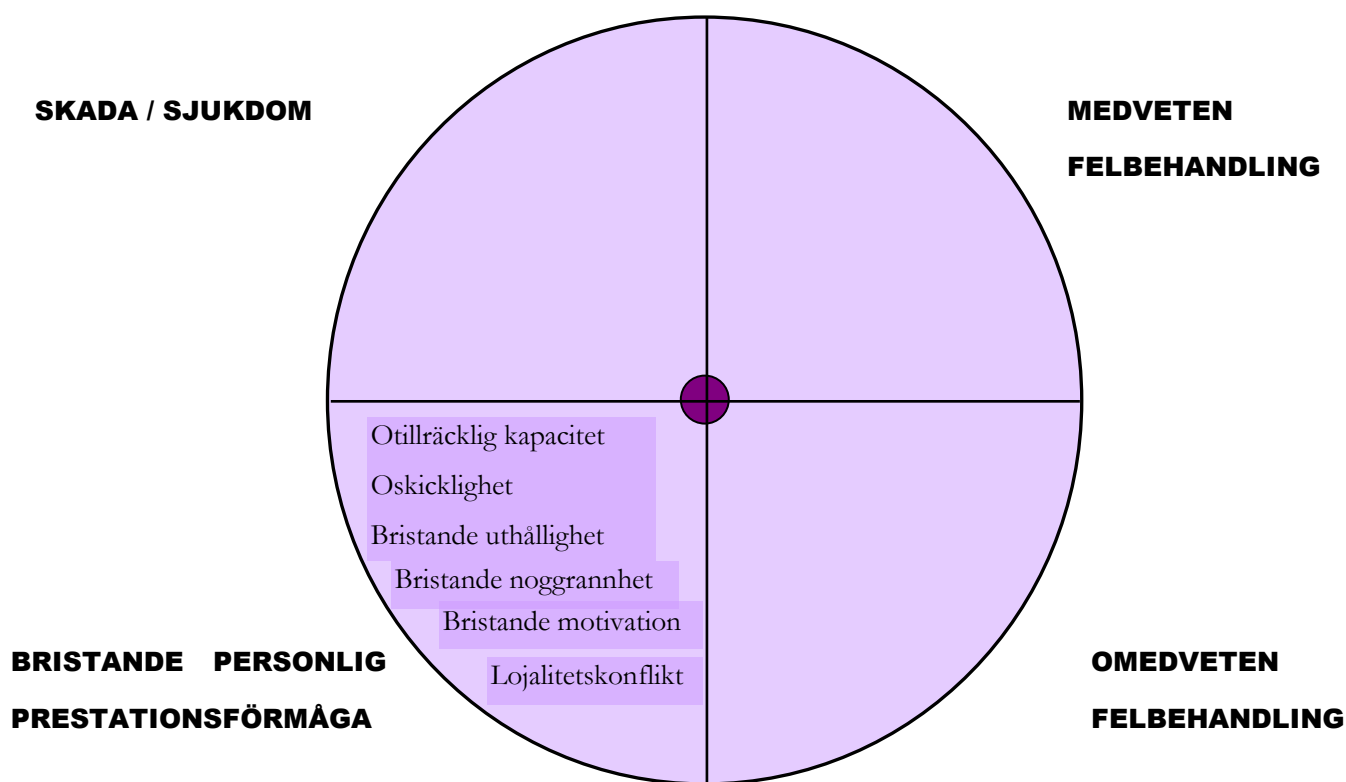
<sup>1</sup> Hamilton, 1997, s. 16

<sup>2</sup> Hamilton, 1997 s. 17

som valuta och ränta. Det saknas även helt alla typer av ansvarsrisker, miljörisker och risker till följd av force majeure som t.ex. översvämning och andra väderrelaterade skador. Politiska risker tar upp en del plats i riskcirkeln, men här nämns endast nya lagar som risk för Svenska PA, det saknas sånt som social eller politisk omvälvning och expropriation. Det finns med andra ord hela områden av risker som informanterna inte berört alls.

### *Människan som riskfaktor*

Eftersom människorelaterade risker i olika former dominerar materialet är *Människan som riskfaktor* (se figur 5) en än mer tillämpbar modell än *Riskcirkeln*. Att notera här dock är att kompetensbortfall i sig inte heller finns med i denna modell.



**Figur 5:** Människan som riskfaktor (Modifierad av författarna efter Hamilton, 1997)

**Medveten felbehandling** i olika former nämns endast av en person under första intervjuomgången och behandlas sedan som negligerbar av i stort sett samtliga informanter under andra intervjuomgången. Även **omedveten felbehandling** är det endast en informant som nämner under första intervjuomgången, men han får mer gehör senare i andra omgången. Dock ligger risker som

dåligt omdöme och för stort risktagande ändå relativt lågt i förhållande till andra risker om man ser till hur farliga informanterna upplevde att de var och hur mycket tid de spenderade på att tala om dem. Risken för **skada** i arbetet är negligerbar anser de allra flesta, däremot risken för **sjukdom** får ett visst gehör, dock ganska spritt. Det är tydligt att då Svenska PA varit förskonat från problem med sjukskrivningar tidigare är detta en risk som precis nyligen uppkommit. Här är det dock inte egentligen sjukdom som är det informanterna upplever som riskfyllt utan stress och allt vad det kan medföra, något som inte tydligt återfinns i modellen.

Vi konstaterar att risker under **bristande personlig prestationsförmåga**, med i vissa fall en vidare tolkning, klart dominerar om man delar in informanternas risker i modellens dimensioner. En trolig anledning till att denna dimension dominerar är upplevelsen av *otillräcklig kapacitet* i olika former. Här syftar modellen till enskilda individers otillräckliga kapacitet medan informanterna oftast talar om grupper – hela företaget, ledningen eller vissa avdelningar. Den främsta risken upplevs vara att det i hela företaget saknas mänsklig kapacitet, att det inte finns tillräckligt mycket personal. Därefter upplever många informanter risken med att det saknas kapacitet inom vissa specifika områden, att antingen de som har hand om området brister i kapacitet (som t.ex. projektansvarig för VI-projektet eller personalchefen), eller att den personen är ensam och det därmed finns kapacitetsbriser i själva området. Intressant att påpeka är att två av avdelningscheferna anser sig själva brista i kapacitet och kompetens vad gäller att hantera personalfrågor. De upplever att detta är en risk då de varken är utbildade för att hantera problemen eller har tid att göra det.

En annan anledning till att gruppen är betydande är den risk med bristande motivation hos den äldre populationen av anställda som flera informanter upplever. Kort tid kvar i karriären kan leda till att motivationen minskar och därmed även noggrannheten och på sikt produktiviteten. När det inte finns några karriärmässiga mål kvar finns det risk för att arbetet blir mindre viktigt. Eftersom de flesta anställda på Svenska PA är mycket självgående och i mångt och mycket kontrollerar sin egen verksamhet är det svårt för en chef att upptäcka direkt om dessa problem ger resultat i produktiviteten

### *Kompetens*

*Riskcirkeln* innehåller ca 45 enskilda risker, varav endast en, förlust av nyckelpersoner, är tillämpbar på de risker som upplevs mest hotfulla för Svenska PA – risken att på olika sätt förlora kompetens. Ingen risk inom modellen *Människan som riskfaktor* är heller tillämpbar. Till skillnad från de områden

informanterna inte alls berört finns här en enorm koncentration på en enda risk. Informanterna återkommer ofta under intervjuerna till kompetensförlust av olika slag, risken relateras mycket till andra risker genom både vida och snäva resonemang. Framför allt i första intervjuomgången finns det en stor bredd i vad som menas med kompetensförlust och vilka typer av kompetensförlust som upplevs farliga. En återkommande faktor är dock åldersstrukturen och då framför allt situationen med systemet Pol Bas och åldern på de experter som arbetar med det.

## Hur värderas riskerna och vilka ses som hot?

Enligt Hamilton (1996) reagerar individer inte på riskers siffermässiga värden utan mer på den egna upplevelsen av risken vilket ofta gör att nya okända risker överdrivs medan gamla kända risker underskattas. Även vilken kontroll individen har över risken påverkar upplevelsen av den. Risker som individer av fri vilja utsätter sig för upplevs som mindre farliga än de som är påtvingade. Här skulle det vara intressant att veta hur man från koncernledningen ser på VI-projektet och dess inneboende risker. De flesta informanterna nämner både att de upplever att projektet i sig medför en stor risk, främst för den nuvarande verksamheten, samt att de upplever en risk i att det “tryckts på ovanifrån”. Avsaknaden av fritt engagemang och kontroll är stort och påverkar troligen upplevelsen av risken, vilket gör att den värderas som farligare än den kanske skulle gjort annars.

Enligt Östberg (1993) upplevs stora olyckor vara värre än mer vanligt förekommande risker med sammanlagt större skador. Att stora olyckor upplevs som farligare stämmer väl överens med vår empiri då informanterna inte nämner lika många risker som är att betrakta som mer frekventa händelser i företaget och framför att inte anser att dessa är lika farliga. Detta kan visualiseras genom dimensionen farlig – icke farlig på den kognitiva kartan. Icke farlig är något med låg konsekvens och låg sannolikhet, farlig är tvärtom. Risker som är mycket farliga kan dock variera med allt från mycket låg konsekvens x mycket hög sannolikhet till mycket hög konsekvens x mycket låg sannolikhet. I det här fallet är det de senare av dessa farliga risker som övervärderas i bedömningarna. Fenomenet kan belysas med att de flesta inte tycker det är så hemskt att tappa en enkrona då och då, men om de tappar en tiokrona en gång upplevs det som mycket värre, trots att summan av förluster troligtvis är konstant.

Exempel på ovanstående i empirin är t.ex. avsaknaden av finansiella risker. Valutaförändringar och ränteförändringar är risker som konstant existerar men större delen av tiden ger mindre konsekvenser då de genom olika instrument kan stävjas. Sannolikheten att de inträffar och ger

resultat till det sämre är dock stor, och kommer troligtvis alltid att vara stor så länge marknaden ser ut som den gör rent makroekonomiskt, därmed bör det tas med i beaktning. Informanterna har dock inte alls nämnt dylika risker. Exempel på en risk som informanterna nämner trots att den har mycket låg sannolikhet men hög konsekvens, är att kunder på besök skulle se andra kunders lönespecar ligga framme. Sannolikheten för denna risk kan med ganska enkla medel betydligt minimeras, något som delvis redan gjorts.

Slovic (2000) menar att risker som ökar upplevs som farligare än risker som minskar. Här är ett bra exempel stress och sjukdom som hittills inte varit ett stort problem men som nu ökar och därmed upplevs som väldigt riskfyllt.

### *Kompetensrelaterade risker*

Vi har inte hittat någon modell som direkt kopplar samman riskanalys med kompetensbortfall i olika former och är tillämpbar på vår fallstudie. Hamilton, som är en känd expert inom området och vars böcker anses vara grundläggande<sup>1</sup>, inkorporerar som sagts tidigare inte dessa aspekter nämnvärt i sina ”heltäckande” riskmodeller.

Den modell som lämpligast passar för att analysera risken med olika typer av kompetensbortfall är den kognitiva karta vi använt som visuellt hjälpmedel under andra intervjuomgången<sup>2</sup>. Om man ser till de två dimensionerna i matrisen, känd/icke känd och farlig/icke farlig, kan följande mönster utrönas:

- Det finns här, liksom överlag i empirin, spridda uppfattningar om hur känd risken är. De flesta är dock enliga om att risken med kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar är ganska känd eftersom man vet a) vilka som går i pension de närmsta åren, och b) vilken unik kompetens de besitter. Vad gäller den generella risken med åldersstrukturen anser vissa att den är okänd – du vet aldrig när en anställd tröttnar, tappar entusiasmen eller blir sjuk och därmed mindre produktiv. Andra menar att den är känd eftersom företaget har högt i tak och de anställda är öppna gentemot ledningen vad gäller sina planer och hur de känner sig. Här menar några informanter även att lojaliteten till företaget är så pass stor att risken att någon tappar entusiasmen och börjar ”maska” är känd om den inträffar eftersom personen i fråga kommunicerar det självmant. Det betyder dock inte att den inte värderas som farlig eller kan ge

---

<sup>1</sup> Evert Johnsson, samtal med författarna februari 2003

<sup>2</sup> Se bilaga 1

stora konsekvenser när den inträffar, för även om ledningen vet om problematiken är den i alla fall svår att åtgärda.

- Samtliga risker som relaterar till kompetens på ett eller annat sätt upplevs som farliga eller mycket farliga. Detta motiveras inte alltid på samma sätt eller med samma exempel, men samsynen är stor.

## Individer i relation till varandra

Hamilton (1996) börjar boken Risk Management 2000 med att poängtera att individer upplever och värderar risker på olika sätt. Enligt Östberg (1993) anser till och med vissa forskare att all risk är relativ; den beror på omständigheterna och den som tar ställning till risken. "Verklig" risk existerar sålunda inte. Den allmänna uppfattningen är dock att den upplevda risken i sig kan vara en verklighet.

Slovic (2000) menar att risker som påverkar informanten upplevs som farligare än de som inte gör det. Detta påstående är intressant om man relaterar det till Östbergs (1993) påstående ovan att risker individen inte känner sig ha kontroll över upplevs som farligare än de han/hon har valt själv och har kontroll över. Dessa två teorier kan relateras till empirin på följande sätt:

- Å ena sidan kan vi konstatera att informanterna vid första intervjuomgången nästan uteslutande nämner risker som har med deras egen position i företaget att göra. VD och försäljningschefen nämner mest externa risker, den kvalitetsansvarige nämner med få undantag endast säkerhetsrelaterade risker och informanterna på system- och utvecklingsavdelningen kommer mest att tänka på risker som har med deras avdelning att göra. T.ex. är utvecklingschefen bekymrad över hur nyutvecklingen av nya system ska hanteras och vilka risker som finns när man övergår från ett till ett annat. Biträdande supportchefen fokuserar mycket på kompetens, kunder och daglig drift/support av systemen. Det är helt enkelt de risker som ligger närmast. Detta intryck förstärks i den andra intervjuomgången då de *"egna riskerna"* tydligt anses vara farligare än de risker som andra informanter nämnt. I vissa fall har man ingen förståelse alls för risker som andra upplever och värderar som farliga utan säger uttryckligen att "det ser jag inte som en risk över huvud taget".



- Å andra sidan framgår det framför allt i andra intervjuomgången att informanterna upplever det som de inte har kontroll eller påverkan över som mycket riskfyllt. Samtliga förutom VD och försäljningschefen (vilka tillsammans utgör lite utav en kärngrupp i ledningen) är mycket oroliga för VI-projektet, medan VD och försäljningschefen är mindre oroliga. Vad gäller nya system är samtliga utom försäljningschefen, som är den som sköter externa kontakter, mycket oroliga för hur företaget ska kommunicera till kunder när gamla system eventuellt tas bort och kunden förväntas byta till nya. Många är rädda för hur och när den typen av kommunikation ska ske och menar på att olika skeden (vilka är man dock inte överens om) ger olika hög risk för kundförlust. Försäljningschefen anser däremot att det förvisso finns en hotbild om det hanteras fel, men att det handlar om att för kunderna framhäva tidsperspektivet. På frågan om det finns anledning att oroa sig säger han ”Lugna puckar! Det här är naturlig utveckling”.

Det mest talande exemplet är dock de mot varandra stående riskerna att å ena sidan säljarna säljer sånt som inte är klart, och å andra sidan att utvecklingen kategoriskt säger nej till nya förslag så att försäljningen dämpas. Här syns det tydligt (med undantag för utvecklingschefen som anser att båda är riskfyllda) att försäljningschefen anser det senare är farligt och resten (de som har med utvecklig, system, support och kvalitet) att göra, anser att det första är mycket farligt.

## Kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar

Med utgångspunkt i empirin och ovanstående analys kan konstateras att:

- Denna risk är den enda där det finns en klar samsyn vad gäller *hotbild*. På frågan om vilka risker som i dagens läge utgör ett hot svarade majoriteten att risken för kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar är ett hot.
- Det finns en samsyn i frågan om riskens<sup>1</sup> storlek och farlighet som delas av alla informanter förutom VD och försäljningschefen. De sistnämnda värderar inte risken som lika farlig, framför allt anser de att den är under kontroll till följd av vidtagna åtgärder. VD anger förvisso risken som ett hot samtidigt som han menar att det finns gott om planering inom området och därför goda möjligheter att undvika hotet.

---

<sup>1</sup> I detta avsnitt kommer vi referera till risken med kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar som ”risken” då det är den enda risk som behandlas här.

Efter att ha analyserat empiri, både insamlad tidigare och under denna fallstudie, anser även vi att denna risk är ett hot. Vi vill påstå att det är det största hot Svenska PA står inför. I samtal med informanterna har det framkommit att upplevelsen om risken och dess storlek är nära knuten till hur den har hanterats fram tills nu och hur den hanteras i dagens läge. Vi vill därför i just detta område inte bara undersöka och skapa förståelse för upplevelsen av risker utan även analysera just hanteringen av risken.

### *Brister i samsyn om hanteringen*

Informanterna anger uppgifter som går rakt emot varandra när det gäller hanteringen av risken. Dessa uppgifter kan delas upp i tre områden där framför allt försäljningschefen och ofta VD står på ena sidan, och resten av informanterna på den andra<sup>1</sup>.

### **Åldersstrukturen**

- Åldersstrukturen är inget stort problem, det är inte så många personer det rör sig om inom den närmsta tiden. När vi kommer dit så hanterar vi problemet.
- VS.**
- Det finns alldeles för många nyckelpersoner nära pension i företaget, detta problem blir mycket snart enormt stort.

### **Pol Bas**

- Rekrytering av PL1-programmerare till Pol Bas pågår just nu, en person har redan anställts. En person på Pol Bas vill gå redan nu men vi håller på att övertala henne att stanna.
- VS.**
- Rekryteringen av PL1-programmerare har knappt satt igång och frågan är om vi kommer att hitta någon. Varför började man inte detta för länge sedan, det kan väl inte ha varit en överraskning att experterna på Pol Bas alla var nära pensionen? En av dem kommer att sluta nu innan sommaren och har redan börjat packa sina saker. Man har försökt övertala henne att stanna men inte lyckats.

---

<sup>1</sup> Här har vi dragit åsikterna från materialet till sin spets, det finns informanter som uttryckt åsikter "däremellan". Texten är sammandrag av rena citat från intervjuerna från olika informanter, varför vi valt att inte ha några citattecken.

## Övergripande hantering av pensionsavgångar

- Vi har ganska mycket planering. Vi har kontroll på när folk ska gå om det inte händer något oväntat.

**VS.**

- Det är ren slöhet att man inte gjort något åt åldersstrukturen. Det kan tidigare inte ha funnits chefer över huvudtaget som tänkt på kompetens eller vad man ska göra om 5 år. Det finns dålig planering inför framtiden, man har plötsligt vaknat nu när en av programmerarna på Pol Bas sagt upp sig. En person har en trainee, inom alla andra kritiska områden räknar man med att teknikskiftet ska rädda oss, kanske på mållinjen.

### *Blindspots*

Förutom att vi kan konstatera av ovanstående att åsikterna går vitt isär, kan vi även konstatera att detta är ett problem som funnits länge. Om man ser till åldersstrukturen i företaget (se sid. 18) borde det skapats rutiner för hantering av dylika kompetensproblem av tidigare ledningar för länge sedan. Att ha ett typvärde idag för åldersintervall på 55-59 år borde ha varit en klar väckarklocka redan för 5-10 år sedan. Då var dessutom troligen värdena högre eftersom företaget de senaste åren anställt en hel del och då främst yngre.

Om man bortser från vilka informanter som upplever vad och vad det är de upplever innebär bristen på samsyn i sig att det saknas, och har länge saknats, rutiner i området. Tydliga rutiner skulle innebära att även om uppfattningen om risken skilde sig, så skulle uppfattningarna om vad som *görs* och *har gjorts* inte vara lika skilda. Frågan är då varför dessa rutiner saknats, varför hanteringen av denna risk under årtal varit så pass obefintlig som majoriteten av informanterna medger och statistiken påvisar.

Som vi nämnt både i inledningen och metodavsnittet finns det lite teori som berör riskanalys och kompetensbortfall, varför vi har funnit det intressant och även nödvändigt att använda oss av organisationsteori för att analysera och skapa bättre förståelse för kompetens som risk. I fallet med risken för kompetensbortfall till följd av pensionsavgångar anser vi att Gilads (1996) teorier om *blindspots* är tillämpliga.

Gilad (1996) beskriver i sin bok *Business Blindspots* orsaker till varför företagsledningar inte ser eller hanterar faktorer som utifrån ter sig vara stora problem. Han menar att det beror på att företaget utvecklat blindspots. Detta kan bero på många olika faktorer, som exempelvis att företaget inte

längre vet hur marknadens signaler ska läsas<sup>1</sup>, att höga ledningsfigurer blivit allt mer isolerade från marknaden och konkurrenterna, att företag med hög lönsamhet och goda erfarenheter i branschen skaffar sig överdrivet optimistiska uppfattningar om verkligheten, osv. Gilad delar in de grundläggande orsakerna till blindspots i tre kategorier<sup>2</sup>:

1. **Icke utmanade uppfattningar** - *felaktiga uppfattningar om konkurrenter, kunder, leverantörer, teknologi etc. Vissa uppfattningar tas för givet och tillåts gå utan granskning under en längre tid.*
2. **Företagsmyter** - *felaktiga uppfattningar företaget har om sig självt; sina styrkor, svagheter, de sätt som saker görs, värdet av arbets sätt i jämförelse med de sätt som andra inom branschen arbetar etc.*
3. **Företagstabuer** - *Vissa icke utmanade uppfattningar överlever attacker och står trots motbevisning starka kvar. De blir onåbara, tabuer. Dessa uppfattningar har oftast stöd inom den högsta ledningen.*

I Svenska PA's fall tyder empirin på att det är orsak nummer två som påverkar situationen med nämnda risker och hanteringen av dessa. Det finns felaktiga uppfattningar om för det första *hur* åldersstrukturen verkligen ser ut. Är man t.ex. i ledningen verkligen medveten om att över 40% av de anställda inom 5 år kommer vara 60 år eller äldre? Har någon analys gjorts för detta? Varför just tiden 5 år är intressant är att flertalet av informanterna angett att 5 år är så lång tid som det tar att utveckla en ny produkt. Följaktligen måste man kunna räkna med att någorlunda korrekt förutsäga tillgången på företagets "huvudråvara", kompetensen, i det tidsintervallet.

### **The winner's curse**

Ytterligare en annan felaktig uppfattning tycks vara baserad på det Gilad (1997) kallar "the winner's curse". Svenska PA har länge varit ett mycket stabilt företag med höga inkomster, låg sjufrånvaro och personalomsättning samt både nöjda kunder och anställda. Detta inte sagt att situationen är sån även idag, men vem vet hur framtiden ser ut. Att vara ett mycket lönsamt företag innebär inte att man kan stanna upp och sluta kritiskt granska, analysera och förbättra verksamheten. Detta är dock enligt Gilad mycket lätt gjort och händer nästan alla framgångsrika företag.

---

<sup>1</sup> Gilad, 1996

<sup>2</sup> Översatta från engelska av Erika Åhmansson

## Närsynthet

Blindspots kommer sig ofta av en form av närsynthet som skapas efter att en individ arbetat en tid i samma företag. Det som är nära blir svårt att bedöma och erkända metoder och beprövade koncept ifrågasätts inte, det blir svårt för ledningsgruppen att tänka sig alternativ utanför det gängse mönstret.

Schein (Hatch 1997) menar att en organisationskultur byggs på antaganden och uppfattningar som det inte talas om utan bara finns där. Individerna i företaget rättar sig efter dem och upprätthåller dem, på så sätt upprätthålls organisationskulturen. Om man applicerar Scheins teori på teorin om blindspots kan man dra slutsatsen att de handlingar som ledningen företar efter ett tag blir en del av organisationskulturen. Därmed blir de inte ifrågasatta.

I Svenska PA's fall är personalens välfärd och trivsel mycket viktig, det är en betydelsefull del av företagets organisationskultur. Ledningen talar ofta om vikten av att personalen trivs och tas hand om på ett bra sätt, något man alltid anser sig ha gjort bra. Vi fann gott om belägg för det under analysen hösten 2002. I och med detta är dock troligtvis personalen i vissa fall en blind fläck och det är svårt att ta in att här finns problem. Att det existerar en närsynthet bekräftas av att den informant som ställt sig mest kritisk mot situationen och ifrågasatt hanteringen är den som senast anställdes och tillkom i ledningsgruppen. Det visar på att input utifrån med jämna mellanrum är mycket viktigt<sup>1</sup>.

## Företagstabuer?

Det "sämsta" alternativet av grundläggande orsaker till blindspots är företagstabuer. Då har situationen gått väldigt långt och kan karaktäriseras som mycket farlig, kanske början till nedgången. Vi uppfattar inte att Svenska PA har drag av denna orsak av följande anledningar:

- Företaget har nyanställt mycket på senaste tiden, det kommer att innebära nya infallsvinklar ett tag framöver.
- Det finns en öppenhet på företaget, mellan cheferna och mellan olika nivåer, som trots att det tydligtvis finns vissa blindspots, kommer att förhindra att det skapas företagstabuer. En av Gilads främsta lösningar till att bemöta blindspots är just att ledningen tar till sig information från de anställda, då de i allmänhet har en annan syn på verksamheten. Detta utbyte sker idag och vi har sett i vår tidigare analys hösten 2002 att det gett goda resultat i andra situationer.

---

<sup>1</sup> Gilad (1996), 73

# Slutsatser

I detta avsnitt redogör vi för de slutsatser vi kommit fram till och kopplar an till huvudsyftet, hur kompetensberoende tjänsteföretag värderar risker och hot mot lönsamheten. Vi har valt att återge våra slutsatser i punktform, indelade i avsnitten Svenska PA och Kompetensberoende tjänsteföretag. Det första avsnittet redogör för de slutsatser vi kommit fram till vad gäller specifikt Svenska PA, i det andra vilka slutsatser vi kommit fram till som kan tänkas generera förståelse även för andra kompetensberoende tjänsteföretag.

## *Svenska PA*

- Under intervjuerna har vi konstaterat att det överlag förekommer få risker av den typ som företaget *inte kan påverka*, med andra ord sånt som force majeure eller politiska incidenter. Om än vissa risker bedöms som mycket farliga och även som hot är fokus fortfarande på sånt som mer eller mindre kan åtgärdas. Det är även så att de interna riskerna dominerar över de externa
- Direkt men framförallt indirekt genom andra riskupplevelser upplever många att det är riskfyllt att inte ha en personalchef. Lösningen med en person som arbetar halvtid i Malmö anses vara intetsägande och meningslös. Ingen vet ens vad han egentligen gör. Vi kan konstatera att flera av de risker som nämns kan kopplas till detta, och företaget skulle troligtvis reducera dessa om man valde att sätta in en personalchef på halvtid i Kista. Framför allt skulle en del oro i området kunna reduceras. Otydlighet och förvirring vad gäller ansvar, framför allt ansvar om individer, deras fysiska och psykiska belastning och hälsa, är tärande. Det är en risk i sig att personalen inte vet vem de kan vända sig till och att avdelningschefer känner sig otillräckliga. Många menar på att det inte finns mycket stress, sjukdom, utbrändhet eller psykisk belastning i företaget, men frågan är hur lätta dessa faktorer är att se när det inte finns någon vars arbete det är att se och behandla dem. Detta är med andra ord en risk vars existens och konsekvenser i företaget är mycket okända, det finns en möjlighet att situationen plötsligt briserar och blir ett stort hot. Med tanke på hur det ser ut i övriga samhället med

kostnader för sjukskrivningar som ökar hela tiden<sup>1</sup> torde det vara lämpligt att med jämna rum göra en riskanalys i området. Finns det då en personalansvarig som sitter inne med kontinuerligt insamlad information blir det arbetet lättare.

- Det finns skillnader mellan informanterna i hur riskaversiva de är. Försäljningschefen ger ett intryck att vara ganska riskbenägen då han upplever en risk i sig i företagets oförmåga att våga ta risker. Han är även ganska positiv om många andra risker och säger att han tror att de kommer att ordna sig. Andra informanter är mer riskaversiva och värderar varje risk som väldigt farlig och tror att många saker kan vara till skada för företaget. Den sammanlagda riskbenägenheten är inte så stor.
- Det finns blindspots i företaget vad gäller kompetensrisker som kan ge grava konsekvenser om de inte bemöts. Skillnaderna i värdering visar på att det måste till åtgärder, inte bara i form av riskhantering utan att det även måste föras en dialog och skapas rutiner för hur den här typen av problem ska lösas i företaget.
- Den öppenhet som Svenska PA visat genom att de låter sig granskas i ett känsligt ämne som risker visar på en i grunden hälsosam organisation. Bortsett från ovanstående kräver de flesta av de risker som upplevs av informanterna kräver inte stora organisationsförändringar för att få bukt med utan snarare bättre riskanalys och framför allt tydligare rutiner.

---

<sup>1</sup> Kenth Pettersson, 2002

### *Kompetensberoende tjänsteföretag*

Vi anser att vi har skapat en ökad förståelse i följande områden:

- I och med att de kompetensberoende tjänsteföretagens verksamhet ser ut på ett visst sätt kommer det alltid finnas ett beroende av reell kunskap. Man kommer med andra ord troligtvis alltid att ha en förhållandevis stor del äldre i personalen eftersom det är hos dem mycket av kompetensen finns. Det innebär inte att företaget måste satsa på förnygring nödvändigtvis, utan det innebär att det måste finnas planer på hur sånt som pensionsavgångar ska hanteras.
- Riskerna i kompetensberoende företag är mycket koncentrerade på vissa områden. Istället för en vanlig riskcirkel krävs andra modeller och andra mått för att uppfatta och värdera dem.
- Komplexa, kompetensberoende organisationers risker kan med fördel analyseras utifrån andra perspektiv än risk management. När människor är involverade finns det behov av kvalitativa ansatser.





# Källförteckning

**Arbnor, Ingeman och Bjerke, Björn (1994)** Företagsekonomisk metodlära. (2<sup>nd</sup> ed.) Studentlitteratur, Lund.

**Berglund, Åke och Blomquist, Anders (2002)** Kompendium för Affärsekonomi. Stockholm school of Business, Stockholm

**Bjerke, Björn (2003-05-07)** Framgångsrika intervjuer.  
[http://www.fek.su.se/kurser/vm/Material/Framgångsrika\\_intervjuer.ppt](http://www.fek.su.se/kurser/vm/Material/Framgångsrika_intervjuer.ppt).

**Dahlin, Åke (1997)** Den lärande organisationen. Kompetensutveckling i arbetslivet. Studentlitteratur, Lund.

**Gilad, Benjamin (1996)** Business Blindspots 2<sup>nd</sup> edition. Probus Publishing Company, Chicago.

**Gummesson, Evert (1991)** Qualitative methods in management research (Rev. ed.) Sage, Newbury Park.

**Hatch, Mary Jo (1997)** Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press, Oxford.

**Hamilton, Gustaf (1985)** Detta är risk management. Studentlitteratur, Lund

**Hamilton, Gustaf (1997)** Risk management 2000. Studentlitteratur, Lund

**Hatch, Mary Jo (1997)** Organization Theory. Oxford University Press, Oxford

**Johansson, Tommy och Jonsson, Evert (2002)** Kompendium i kursen Riskfinansiering HT-2002. Stockholm school of Business, Stockholm

**Normann, Richard (1975)** Skapande företagsledning. Bonnier Alba, Stockholm

**Oppenheim, A. N. (1992)** Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. (2. ed.) Pinter, London

**Petterson, Kenth (2002)** "Fördubblad sjukfrånvaro bland yngre". DN Debatt 2002-04-19.  
[www.dn.se/DNet/\\_jsp/polopoly.jsp?d=572&a=10352](http://www.dn.se/DNet/_jsp/polopoly.jsp?d=572&a=10352)

**Slovic, Paul (2000)** The perception of Risk. Earthscan, London

**Söderström, Magnus (1996)** Hur lär organisationer? En diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor. Arbetslivsinstitutet, Solna.

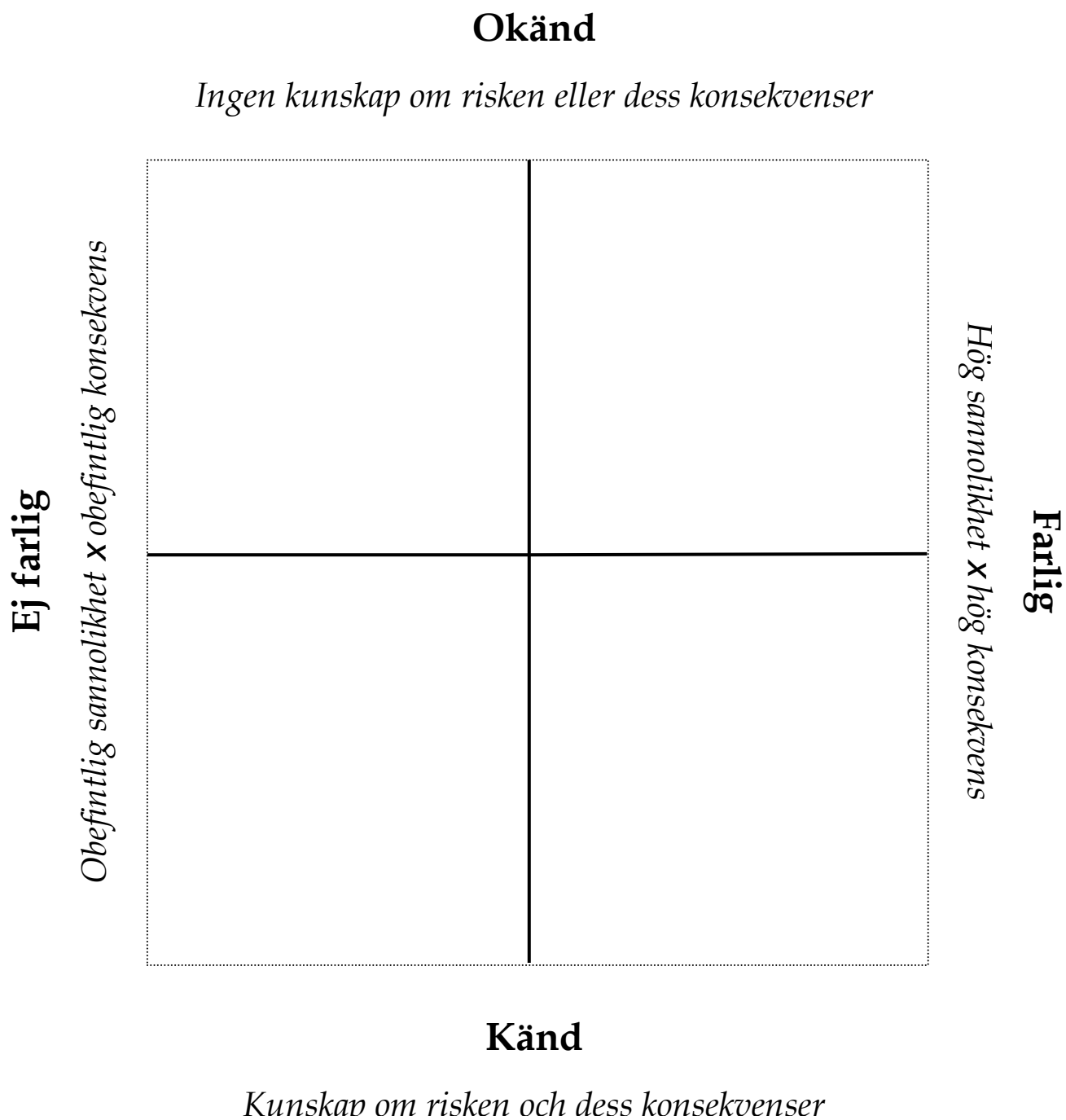
**Svenska PA (2003-06-16)** Svenska PA:s hemsida. [www.svenska-pa.se](http://www.svenska-pa.se)

**Tellis, Winston (1997)** Application of a Case Study Methodology in The Qualitative Report, Volume 3, Number 3, September 1997.

**Yin, Robert K. (1994)** Case study research: design and methods (2. ed.) Sage, Newbury Park

**Östberg, Gustaf (1993)** Att veta vad man gör – Studier i riskhantering. Carlssons, Stockholm

## Bilaga 1 – Kognitiv karta



## Bilaga 2 – Sammanställning av risker

Nedanstående är de 28 kategorier av risker som informanterna angav sig uppleva under den första intervjuomgången. I de fall där det inte av titeln framgår klart vad som menas med risken har vi gjort ett kort förtydligande.

- **Finansieringsproblem**
- **Nyckelpersoner försvinner oväntat**
- **Kompetensförlust pga. pension**
- **Att komma efter teknikmässigt**
- **Säljarna säljer saker som inte är klara**
- **Vi-projektet.**
- **Personalen** – *Avsiktliga och oavsiktliga skador.*
- **Dataförluster** – *P.g.a. andra orsaker än personalen.*
- **Kunder hörsammas för lite.**
- **Känslig data kommer ut**
- **Svårigheten att rekrytera rätt kompetens**
- **Dåliga produkter och nya system**
- **För svag försäljning.**
- **Kapacitetsproblem i utvecklingen**
- **Stressigt för personalen**
- **Svagt ledarskap** – *Starka medarbetare som gör som de alltid har gjort, strategier förmedlas inte / tas inte in*
- **Åldersstrukturen**
- **Felaktiga processer**
- **Lågt risktagande**
- **Globalisering**
- **Stora internationella affärssystemssaktörer**
- **En konkurrent skapar ett mycket bättre system.**
- **Ägarbyten**

- Konjunktur
- Konkurrenter slås ihop
- Förändrade utvecklingskrav
- Kundförluster.
- Lönsamhetskraven från Pahr/Bure