



**LUND UNIVERSITY**  
School of Economics and Management

Department of Business and administration

FEKH19

Strategic management

HT2014

# Humankapital som en varaktig konkurrensfördel: *- En fallstudie på EY*

## **Authors**

Alexander Evjenth

Mattias Pettersson

Louise Macksey

## **Supervisor**

Niklas Lars Hallberg

## Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Humankapital som en varaktig konkurrens fördel -En fallstudie på EY
Seminariedatum:	16-01-2015
Ämne/kurs	FEKH19 Examensarbete i Strategic Management
Författare:	Alexander Evjenth, Louise Macksey, Mattias Pettersson
Handledare:	Niklas Hallberg
Fem nyckelord:	RBV, humankapital, konkurrens fördel, EY, PSF
Syfte:	Studien syftar till att undersöka hur humankapital kan utgöra en källa för varaktiga konkurrens fördelar.
Metod:	En kvalitativ enfallsstudie av det kritiska fallet EY har genomförts med hjälp av intervjuer. Dataanalysen skedde genom ”pattern-matching” där relevant forskning sammanställdes till ett teoretiskt ramverk som syftar till att besvara studiens frågeställning. Detta ramverk matchades sedan med vår fallstudie för att slutligen konstruera ett reviderat och slutgiltigt ramverk.
Teoretiska perspektiv:	Den resursbaserade teorin är en av de dominerande teorierna inom Strategic Management gällande resurser och hur de kan utgöra konkurrens fördelar. När det gäller teoretiseringar kring humankapitalbaserade konkurrens fördelar kan teorin dock beskrivas som bristfällig. Vi har därför valt att undersöka hur denna resurs kan utgöra en källa till varaktiga konkurrens fördelar.
Empiri:	Karaktäriserande för Professional Service Firm (PSF) branschen är att företagen bygger sin verksamhet på humankapital. Branschen är därför intressant att undersöka gällande hur denna resurs kan utgöra en källa till konkurrens fördelar. EY, ett framgångsrikt Professional Service Firm, utgör därför fallföretag i studien.
Resultat:	Studien resulterade i att vi kunde dra slutsatsen att mönstren från teori och empiri till stor del stämde överens. Samt att störningen Intern konkurrens som uppmärksammandets i fallstudies skulle adderas till ramverket. Vi lyckades således med att framställa ett ramverk som beskriver hur ett framgångsrikt PSF hanterar sitt humankapital. Attrahera, Behålla, Kunskaps spridning och Motivera förefaller utgöra de kritiska rutiner ett företag kan använda för att skapa en humankapitalbaserad konkurrens fördel.

## Abstract

- Title:** Human capital as a sustainable competitive advantage  
- A casestudy of EY
- Seminar date:** 16-01-2015
- Course:** FEKH19 Bachelor Strategic Management
- Authors:** Alexander Evjenth, Louise Macksey, Mattias Pettersson
- Advisor:** Niklas Hallberg
- Key words:** RBV, Human capital, competitive advantage, EY, PSF
- Purpose:** This study aims to examine in what way human capital can be a source of a sustainable competitive advantage.
- Methodology:** The study constitutes a qualitative single case study, of the critical case EY. In order to analyze the data we used the method “pattern-matching”. We matched our theoretical framework of routines that influence human capital-based competitive advantages with the findings from the case study. This resulted in the addition of “internal competition” as a disturbance to the four original routines.
- Theoretical perspectives:** According to the Resource Based View a resource needs to be non-mobile in order to be a source of a sustainable competitive advantage. The current researches within the resource-based view can be considered as inadequate in explaining human capital-based competitive advantages.
- Empirical foundation:** Typical for the Professional Service Firm (PSF) industry is that human capital is a key asset in their companies. The industry is therefore interesting to our case. EY, a successful PSF will therefore be the foundation for our case study.
- Conclusions:** At the end of the study we can confirm that we succeeded in producing a framework that describes how a successful PSF manage its human capital. Our choice of earlier research turned out to match well with our case study. We discovered the need for an additional factor; internal competition. The conclusions is that attract, retain, knowledge sharing and motivation is critical procedures a company can use to create a sustainable competitive advantage through human capital.

INLEDNING	5
Syfte & Frågeställning	6
TEORI	6
Resursbaserad teori	9
Humankapital	9
Företagsspecifik kunskap	10
Faktorer på utbudssidan	11
SHRM och HR som verktyg	12
HR-rutiner	13
Kunskapsbaserad teori	14
PRELIMINÄRT RAMVERK	15
Konkurrensfördelar	16
Rutiner som påverkar företags skapande av konkurrensfördelar baserade på humankapital	17
Attrahera	17
Behålla	18
Kunskapsspridning och kunskapsaggregation	19
Motivera anställda	21
Preliminärt ramverk	22
METOD	24
Holistisk enfallsstudie	24
Litteraturgenomgång	24
Kvalitativ ansats	25
Urvalsprocessen	26
Val av bransch och fallföretag	26
Respondenter	26
Forskningsinstrument – insamling av data	28
Intervjuer	29
Dataanalys	30
Reliabilitet	30
Validitet	31
HANTERING AV HUMANKAPITAL PÅ NORDISKA EY	32
Samarbete och hjälp på vägen	33
Kunskapsspridning som spetskompetens	35
Med världen som arbetsplats	36
Namnbyte och ny tagline	37
Rekrytering	38
Intern utbildning	39
Intern konkurrens och kultur	40
ANALYS	41
Konkurrensfördel	41
Attrahera	41
Behålla	43
Kunskapsspridning	45
Motivera	46
Intern konkurrens	48
Reviderat ramverk	49
SLUTSATS OCH DISKUSSION	50
REFERENSLISTA	52
BILAGA	60

## INLEDNING

I ett tal riktat mot nyutexaminerade studenter från MIT uttryckte Carly Fiorina Barlett, VD för Hewlett-Packard, att "det mest magiska, påtagliga och slutligen viktigaste ingrediensen i vårt transformerade samhälle är människor" (Barlett, 2002).

I dagens samhälle har kunskap blivit en alltmer kritisk resurs för att utveckla konkurrensfördelar. Källor till konkurrensfördelar har länge fått stor uppmärksamhet inom den strategiska management litteraturen (Porter, 1980; Barney 1991, Wernerfelt, 1984; Diereckx & Cool, 1989). Enligt den resursbaserade teorin (RBV) avgörs företagets varaktiga konkurrensfördelar av vilka resurser och kapabiliteter företaget äger och kontrollerar (Besanko 2010. s.367; Amit & Shoemaker, 1993). Är dessa värdefulla kan de skapa mer gynnsamma förutsättningar för företag att implementera strategier som ökar effektiviteten och prestationen (Barney, 1991). Som en följd av detta ökar efterfrågan och företag kommer att bjuda mot varandra för att förvärva dessa resurser (Besanko 2010 s.369). För att de ska kunna ligga till grund för en konkurrensfördel förutsätter RBV att resursen behålls inom företaget och således inte kan köpas direkt av konkurrenter på marknaden. (Besanko et al. 2012; Barney, 1991).

Tidigare studier inom RBV har fäst uppmärksamhet på att resursbaserade konkurrensfördelar skapas då ett företag har tillgång till unika resurser och marknader. Lubit (2001) menar dock att utvecklingen går mot att konkurrensfördelar kan skapas av kunskap och intellektuellt kapital. I takt med samhällets utveckling har det blivit viktigare för företag att generera och vårda sitt humankapital (Jonsson, 2012). Detta då humankapital i sin natur är mobilt (Dickson, NE) eftersom kunskapen ägs av individer som är fria att byta arbetsgivare.

En av de branscher där kunskap utgör en central roll inom företagen är Professional Service Firms (PSF). Ett PSF är en kunskapsintensiv organisation där en arbetsstyrka

med gedigen kompetens utgör den främsta faktorn för struktur och prestation inom företaget (Von Nordenflycht, 2010; Morris & Empson 1998). Redovisnings- och konsultföretag som de fyra stora redovisningsföretagen EY (tidigare Ernst & Young), KPMG, Deloitte och PWC är exempel på PSF och utgör tillsammans *the big four*. De erbjuder främst revisionstjänster till såväl börsnoterade som privata företag, men även andra tjänster såsom konsulttjänster och skatterådgivning. Becker och Huselid (1999) menar att företagen har sprungit om den akademiska litteraturen gällande vilka kapabiliteter som påverkar humankapitalet som en varaktig konkurrensfördel. Detta förspråk medför ett intressant område för vidare studier gällande humankapitalbaserade konkurrensfördel inom RBV. Vår studie utgör därför en jämförelse mellan ett framgångsrikt PSF hantering av humankapital och med befintlig forskning med förhoppningen att minska avståndet och bidra till kunskaps- och teoriutvecklingen inom Strategic Management.

### **Syfte & Frågeställning**

Den resursbaserade teorin beskriver vilka resurser som kan ligga till grund för varaktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Modern forskning har visat att humankapital som resurs kan utgöra en källa till varaktiga konkurrensfördelar trots att den i grunden är en mobil resurs. Vi anser att det finns brister i teorin gällande *hur* företag ska hantera sitt humankapital för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Därför har vi valt att granska EY, ett typiskt PSF, vars verksamhet bygger på humankapital (ey.com). Studien syftar till att besvara forskningsfrågan:

*Hur kan humankapital utgöra en källa till varaktiga konkurrensfördelar?*

## **TEORI**

Då vårt syfte är att identifiera de viktigaste kapabiliteterna som påverkar huruvida humankapital kan utgöra en varaktig konkurrensfördel, grundar sig arbetet i den

resursbaserade teorin, RBV. För att skapa vårt ramverk har vi även använt två ytterligare akademiska fält: *human resource management* och *kunskapsbaserad teori*. Denna litteratur presenterar praktiska verktyg som organisationer kan använda för att reducera mobiliteten av anställda. Här lyfts även företagsspecifik kunskap fram som ett dominerande verktyg. Därför har vi även valt att beröra den kritik som Campbell et al. (2012) ger detta verktyg under ett separat avsnitt om *företagsspecifik kunskap*.

### **Resursbaserad teori**

Lönsamhet är ett återkommande tema inom strategic management (Venkatraman & Ramanujam 1986). Forskare har länge varit intresserade av att klargöra varför det existerar skillnader mellan företags resultat genom att undersöka och identifiera källor till konkurrensfördelar (Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Det senaste seklet har forskningen främst fokuserat på två framstående teorier som syftar till att förklara huruvida företag kan skapa konkurrensfördelar (Dyer & Singh 1998). Den tidigare modellen, *the industry structure view*, förklarar uppkomsten av konkurrensfördelar med externa faktorer såsom strukturella egenskaper inom en bransch (Priem & Butler 2001: Porter 1980). Wenerfelt (1984) ställde sig kritisk till detta och myntade istället, det resursbaserade paradigmet (RBV), genom sin artikel *A Resource based View of the Company*. Artikeln argumenterar att företag inte kan påverka externa faktorer utan måste anpassa sig till dem. Forskare inom den resursbaserade teorin menar därför att en kritisk undersökning av en organisations resurser och kapabiliteter ger en djupare förståelse av hur företag bygger varaktiga konkurrensfördelar.

Att ett företag har en konkurrensfördel innebär förmågan att skapa mer ekonomiskt värde än sina konkurrenter. Denna förmåga beror enligt RBV på att företaget besitter ett lager av värdefulla resurser och kapabiliteter. Kapabiliteter är resursbaserade aktiviteter som företaget utför mer effektivt än sina konkurrenter (Besanko et. al 2010,

367). Resurser är ett viktigt begrepp som måste definieras då det tenderar att tolkas på olika sätt. Wernerfelt (1984) definition av resurser inkluderar exempelvis allt som kan ses som ett företags styrka eller svaghet vilket kan ses som något vagt. I vår rapport har vi därför valt att använda oss av Barneys (1991) mer konkreta definition:

*“Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness”*

(Barney, 1991).

Barney (1991) delar upp resurser i tre kategorier; *fysiska, organisatoriska och humankapitalresurser*. Fysiska resurser kan innebära teknologi, fabriker och utrustning, geografisk position och tillgång till råmaterial. Organisatoriska resurser är faktorer såsom rapporteringsstruktur, formell och informell planering, kontroll, koordinationssystem samt informella relationer inom gruppen och företags informella relationer till omgivningen. Vi fokuserar i vårt arbete på humankapitalresurser så som utbildning, erfarenhet, beslutsfattningsförmåga, intelligens, relationer och de anställdas egna insikter.

En konkurrensfördel är varaktig endast om den kvarstår trots konkurrenters försök att kopiera eller neutralisera den (Barney, 1991). För att konkurrenter inte ska lyckas med detta är en förutsättning enligt RBV att det finns en asymmetri i fördelningen av resurser på marknaden. Dessa är därmed heterogena, vilket innebär att det finns olika sorters resurser där vissa är mer lönsamma och effektiva för företag att inneha än andra (Besanko et al. 2010, s 367). Dessa resurser är värdefulla kommer konkurrenter att bjuda mot varandra för att erhålla resursen. Det är därför avgörande att resursen är imperfekt mobil och alltså inte kan köpas av



högstbjudande på marknaden. Detta innebär att resursen är sällsynt och att endast ett fåtal företag kan äga resursen (Besanko et al. 2010, s. 369). Resursen ska även vara omgiven av isoleringsmekanismer som skyddar den från omvärldens försök att kopiera eller neutralisera den. Uppfyller resursen dessa tre krav att vara heterogen, immobil och ha isoleringsmekanismer kan den alltså enligt den resursbaserade teorin utgöra en hållbar konkurrensfördel för företaget i fråga. (Besanko et al. 2010. s 367 samt Barney, 1991).

### **Humankapital**

Wright et al. (1994) definierar HR som en pool av humankapital som består av en skicklig och högt motiverad arbetskraft. Till humankapital räknas den anställdes kunskap, skickligheter och förmågor som ökar dess produktivitet (Acemoglu & Autor, 2011). Humankapital kan utvecklas genom utbildning, upplärning och erfarenhet (Becker, 1964).

Amit och Shoemaker (1993) definierar företagets resurser som ett lager av tillgängliga faktorer som är ägda eller kontrollerade av företaget. Humankapital ägs i sin tur av individer som har friheten att säga upp sig och byta arbetsgivare. Därmed kan företaget inte äga eller ha perfekt kontroll över humankapital. Anställda är därför i sin natur att betrakta som en mobil resurs (Dickson, NE). Nuvarande teorin talar för att humankapital kan vara en källa till varaktiga konkurrensfördelar (Coff, 1997), men bara om isoleringsmekanismer hindrar anställda att ta med sig värdefull kunskap till konkurrenter (Barney, 1991; Rumelt, 1984).

### **Företagsspecifik kunskap**

Anställda antas ha en kunskapsportfölj där den ena delen består av generell kunskap, såsom akademisk utbildning, och den andra delen består utav företagsspecifik kunskap. Att en anställd besitter företagsspecifik kunskap innebär att denna har tagit

till sig information och förmågor från företaget som inte är direkt överförbara till andra företag. Det grundläggande antagandet är således att anställda med denna typ av kunskap är mindre benägna att lämna företaget eftersom kunskapen är mindre värd utanför det aktuella företaget (Campbell et al. 2012).

Enligt arbetsmarknadsteorin anses företagsspecifik kunskap vara nyckeln till varaktiga konkurrensfördelar baserade på humankapital (Campbell et al. 2012).

Även inom RBV har det varit en framträdande ståndpunkt att företagsspecifik kunskap kan reducera mobiliteten av anställda (Barney 1991). Campbell et al. (2012) ger detta antagande kritik och uppger framtida forskare att ta denna kritik i beaktning. Detta då arbetsmarknadsteorins antagande om företagens homogenitet innebär att företagen hanterar de anställdas humankapital på samma sätt. Den generella kunskapen behandlas således lika medan mängden företagsspecifik kunskap behandlas som en relationsspecifik investering som reducerar den anställdes mobilitet. En eventuell konkurrensfördel kommer således att uppstå ur det ekonomiska värde som företaget kan skapa från den anställdes företagsspecifika kunskap (Campbell et al. 2012).

Inom RBV antas istället företagen vara heterogena. Detta innebär att företagen besitter olika resurser och kapabiliteter vilket ger dem olika förutsättningar att skapa ekonomiskt värde av de anställdas humankapital (Barney, 1991; Wenerfelt, 1984). Den företagsspecifika kunskapen kan således ha en obetydlig effekt på mobiliteten. Detta om den anställdes generella kunskap kan skapa ett större värde hos en konkurrent än vad hela dess kunskapsportfölj gör hos den nuvarande arbetsgivaren. Campbell et al (2012) presenterar därför tre viktiga förutsättningar för att företagsspecifikt humankapital ska kunna vara en källa till varaktiga konkurrensfördelar ur ett RBV-perspektiv. En nödvändig förutsättning för att det

företagsspecifika humankapitalet ska fungera som en isoleringsmekanism är alltså att värdet för den anställdas fullständiga portfölj i det aktuella företaget överstiger värdet av den anställdes generella kunskap (Campbell et al. 2012). Enligt teorin har alternativa arbetsgivare även sämre användning av anställda med hög andel företagsspecifikt humankapital eftersom denna kunskap är imperfekt överförbar eller i värsta fall inte möjlig att tillämpa i det nya företaget.

Den andra förutsättningen för att företagsspecifikt humankapital ska kunna fungera som en isoleringsmekanism är att bytesvärdet av den anställdes generella och företagsspecifika kunskap måste vara nära sammanlänkade. För att fastställa den anställdes bytesvärde krävs det att alternativa arbetsgivare har tillräcklig information för att kunna urskilja vad som är företagsspecifik kunskap och vad som är generell kunskap. I verkligheten råder det dock ett informationsproblem som gör det svårt för företag att analysera och utvärdera den anställdes portfölj av humankapital. Informationsproblemet leder till att företagen tenderar att övervärdera anställda med hög andel företagsspecifikt kunskap och undervärdera anställda med hög andel generell kunskap. Detta innebär en snedvridning av den traditionella teorin vilket medför att anställda med företagsspecifik kunskap blir mer mobila än de med generell kunskap. (Campbell et al. 2012)

### **Faktorer på utbudssidan**

Arbetsmarknadsteorin har vidare antagit att anställda följer den arbetsgivare som erbjuder högst lön. Detta innebär att anställda stannar på företaget när det råder låg efterfrågan på företagsspecifik kunskap och byter när denna är hög. Detta antagande har färgat forskningen kring humankapital som därmed främst fokuserat på hur efterfrågan påverkar mobiliteten. Som konsekvens har viktiga faktorer på utbudssidan och dess påverkan på rörligheten ofta förbisetts (Campbell et al. 2012). Den tredje

och sista förutsättningen för att företagsspecifik kunskap ska fungera som en isoleringsmekanism ur ett RBV-perspektiv är därför att utbudssidan inte ger den anställda incitament att byta arbetsgivare. Campbell et al. (2012) redogör för två viktiga aspekter på utbudssidan som reducerar de anställdas mobilitet oavsett om kunskapen är generell eller företagsspecifik. Den första är *mobility cost*, vilken innebär att det uppstår en kostnad för anställda att byta till en alternativ arbetsgivare. Denna kostnad kan uppstå i form av sökandet efter en ny arbetsgivare, förhandlingar med den nuvarande arbetsgivaren eller att behöva flytta till en mindre attraktiv geografisk plats eller mindre attraktiv arbetsgivare. Anställda tenderar att undvika dessa kostnader, vilket resulterar i att företaget mer effektivt behåller sin nyckelpersonal. Den andra aspekten kallar Campbell et al. för *information asymmetries*, vilket innebär att det är svårt för de anställda att uppskatta sitt bytesvärde på marknaden. En anställd som undervärderar sitt värde på marknaden kommer således inte söka efter alternativa arbetsgivare utan väljer att stanna hos den nuvarande arbetsgivaren.

De ovan nämnda förutsättningarna belyser några viktiga begränsningar i hur företagsspecifik kunskap kan ses som en isoleringsmekanism ur ett resursbaserat perspektiv. Ett företags möjlighet att skapa konkurrensfördelar baserade på humankapital utgörs alltså dels av de anställdas företagsspecifika kunskap men även av företagets förmåga att skapa eller använda sig av utbud och efterfrågans påverkan på de anställdas mobilitet för att behålla sitt humankapital (Campbell et al. 2012)

### **SHRM och HR som verktyg**

Nästa forskningsområde vi granskar, *strategic human resource management (SHRM)*, har påverkats av RBV på flera olika sätt (Wright et al. 2001). När RBV revolutionerade litteraturen fick HR-praxis legitimitet att inkluderas strategiskt i

företaget. Boxall, Purcell och Wright (2007) skiljer på tre stora delområden inom *Human resource management* där vi fördjupar oss i micro HRM och SHRM. Micro HRM täcker HR policies som hanterar individer och innefattar exempelvis rekrytering, utbildning och verksamhetsstyrning. SHRM är ett koncept som förenar traditionella HRM- aktiviteter med företagets strategiska planering. När företag sätter organisatoriska mål integreras HR med andra fysiska, finansiella och tekniska resurser (Legnick-Hall och Legnick-Hall, 1988).

Den traditionella synen att skalfördelar eller inträdesbarriärer ligger till grund för varaktiga konkurrensfördelar menar Becker och Huselid (1999) inte längre är aktuell för de flesta av dagens företag. De menar istället att den nya uppmärksamheten för HR och dess koppling till företagets resultat bör ses som ett nytt ekonomiskt paradigm. I det nya paradigmet är humankapital och immateriella tillgångar det som väger tyngst när det gäller att strategiskt navigera sig i vår tid som präglas av globalisering och ständiga förändringar (Becker & Huselid, 1999). Paradigmet benämns Strategic human resource management (SHRM) och har på senare tid lyft fram argument för att humankapital bör ses som en källa till konkurrensfördelar ([www.creativehrm.com](http://www.creativehrm.com)). Detta då humankapitalet i den sammanlänkande processen bidrar till att företaget kan skapa mer värde än dess konkurrenter (Bratton, 2001).

### **HR-rutiner**

HR-rutiner är de verktyg som används för att attrahera, använda och behålla humankapital. Dessa rutiner skapar företagets pool av humankapital som utgör den varaktiga konkurrenskraften (Wright 1994). Wright et al. (1994) menar att HR-rutiner i sig inte lever upp till kraven för att utgöra en källa till konkurrensfördel då dessa rutiner enkelt kan bli kopierade av konkurrenter. Annan litteratur hävdar dock att HR-

rutiner sannolikt kan utgöra en källa till en varaktig konkurrensfördel. Exempelvis menar Lado och Wilson (1994) att ett företags HR-system kan vara unikt, kausalt, oklart och synergistiskt då de består av ömsesidigt beroende företagsrutiner som är omöjliga för konkurrenter att imitera. Denna forskning har på senare år accepterats inom SHRM (Snell, Youndt & Wright, 1996).

Trots flertalet bevis att effektiva HR-rutiner leder till bättre lönsamhet efterlyser Becker & Huselid (1999) undersökningar om vad dessa HR rutiner innebär rent praktiskt. I litteraturen beskrivs problematiken som SHRMs "black box"-problem då denna koppling tidigare vagt förklarats med kausal tvetydighet. Detta har resulterat i att yrkeslivet har sprungit om den akademiska litteraturen gällande utvecklingen av SHRM i praktiken. Becker & Huselid försöker belysa problematiken i deras artikel från 1999 där de tittar närmare på de fem ledande företagen och deras HR system. De redogör även för Pfeffer (1998) argument för att högpresterande företag har en gemensam linje gällande people management där HR-systemen värnar om: anställningstrygghet, selektiv rekrytering, decentraliserat beslutsfattande, välbetalda jobb, omfattande utvecklingsarbete, minskad klyftor i hierarki, och omfattande kommunikation och kunskapsspridning" (Becker & Huselid, 1999).

### **Kunskapsbaserad teori**

Ur RBV-teorin har den kunskapsbaserade teorin vuxit fram. Polanyi (1966) uttryckte tidigt att människor ofta vet mer än vad de kan förklara och många forskare har sedan dess uttryckt vikten av kunskap och kunskapsöverföring inom ett företag (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996; Sveiby 2001). Kunskapsbaserad teori försöker beskriva hur företag kan göra sig mindre beroende av sina anställda genom att överföra kunskap från de anställda till företaget. Denna gren av resursbaserad teori har fått mer uppmärksamhet på senare år till följd av att människors betydelse inom företag har

ökat. Inom PSF är de anställdas kunskap vital för företagets överlevnad då deras verksamhet baseras på humankapital.

Tidigare litteratur delar upp kunskap i implicit och explicit kunskap. Grant (1996) särskiljer de två genom att förklara explicit kunskap som tydlig och uttrycklig fakta medan implicit kunskap beskrivs som hur man utför något i praktiken. Den implicita kunskapen är därför oftast mer komplicerad att överföra. Om den inte kan kodifieras så kommer överföringen av kunskapen enbart vara möjlig genom övning eller erfarenhet. Detta medför en långsam, kostsam och osäker överföring av den implicita kunskapen (Kogut och Zander, 1992). Kunskapsbaserad teori menar att när explicit och implicit kunskap sprids effektivt inom företaget blir denna immobil och kan då utgöra en källa till konkurrensfördelar (Kogut och Zander, 1992). Detta har kritiserat av forskare som anser att teorigränsen görs irrelevant då de anser att företag använder kunskap som synonym till information (Wilson, 2002). Kunskapsbaserad teori gör klara distinktioner mellan dessa där information endast är fakta medan kunskap beskrivs som processerad information som den anställda kan använda på ett korrekt sätt (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996). De kan alltså inte utgöra en källa till varaktiga konkurrensfördelar enligt Wilson (2002).

### **PRELIMINÄRT RAMVERK**

Under vår litteraturgenomgång blev det tydligt att forskningen som härstammar från RBV är väldigt splittrad. Forskare undersöker vad som anses vara humankapital, vikten av HR-system, om resursen finns i individen eller i organisationen och är oense om hur detta skulle kunna ligga till grund för en konkurrensfördel. Ett gemensamt drag för litteraturen är att den fokuserar på dessa olika områden separat vilket gör det lätt för kritiker att ifrågasätta dess värde. Exempelvis hävdar Nonaka (2001) att ett företag trots utmärkt kunskapsspridning inte kan skapa en konkurrensfördel om

företaget saknar relevant kunskap att sprida. Främst behandlas tre delområden gällande hur företag bör arbeta med humankapital; *HR-rutiner, kunskapsspridning* samt *företagsspecifik kunskap*. Vi anser att dessa återkommande forskningsområden skulle gynnas av att ses som komplement och skapar därför i denna rapport ett ramverk som fogar samman områdena. Nedanför presenterar vi det preliminära ramverk där vi först redogör för vilka rutiner företag kan använda för att förbättra sin förmåga att uppnå varaktiga konkurrensfördelar ur humankapital. Dessa presenterar vi under rubrikerna Attrahera, Behålla, Kunskapsspridning & kunskapsskapande samt Motivera. En sammanställning av det teoretiska ramverket presenteras på sida --.

### **Konkurrensfördelar**

Ett företag som implementerar en värdefull strategi som inte implementeras utav dess konkurrenter har enligt Barney (1991) en konkurrensfördel. Besanko (2010) väljer istället att definiera en konkurrensfördel som att företaget tjänar mer än branschens genomsnitt. Förutsättningarna för att företaget ska kunna skapa konkurrensfördelar är att de ska äga överlägsna resurser och organisatoriska kapabiliteter. För att förstå vilka resurser som kan utgöra källor till varaktiga konkurrensfördelar har Barney (1991) skapat en teoretisk modell som bygger på att dessa resurser är heterogena och immobila. Förutom detta måste en resurs vara värdefull, sällsynt, icke imiterbar och inte vara substituerbar om den ska ha potential att utgöra en källa till en varaktig konkurrensfördel. Begreppet varaktig betyder inte att konkurrensfördelen kommer att vara för evigt utan betyder att dess värde inte reduceras av att andra företag försöker kopiera strategin (Barney, 1991). En konkurrensfördel baserad på humankapital uppstår därmed när det större ekonomiska värdet är direkt hänförligt till företagets förmåga att utnyttja personalens kunskaper, skickligheter och förmågor (Coff & Kryscynski, 2011).



## **Rutiner som påverkar företags skapande av konkurrensfördelar baserade på humankapital**

Vi har inledningsvis kort redogjort och definierat varaktiga konkurrensfördelar då studien syftar till att undersöka huruvida humankapital kan utgöra varaktiga konkurrensfördelar. Nedan presenteras de rutiner som tidigare forskning anser att företag kan använda för att skapa en varaktig konkurrensfördel genom sitt humankapital. För att företag ska kunna skapa konkurrensfördelar måste företag utveckla rutiner inom (1) att attrahera och anställa kritiska medarbetare, (2) att behålla de bästa anställda, (3) sprida & skapa kunskap samt (4) motivera anställda (Coff & Kryscynski, 2011; Becker & Huselid, 1999; Nonaka, 2001; Kugot & Zander, 1996).

*Attrahera.* Individer är en heterogen resurs med olika fördelningar av humankapital som gör dem potentiellt mer eller mindre lönsamma för företaget. Den största utmaningen är således att det finns asymmetrisk information om individernas skicklighet och kompetens (Campbell et. al, 2012). Asymmetrin skapar en osäkerhet hos arbetsgivarna när det gäller att avgöra vilka kompetenser individerna besitter och hur villiga anställda är att investera tid och ansträngning för att förvärva företagsspecifik kunskap. Ytterligare en utmaning är att bedöma hur väl individer kommer att passa in i sociala system inom företaget. För att reducera dessa risker förlitar sig arbetsgivare på stödsignaler såsom utbildningsnivå vid rekrytering (Coff & Kryscynski, 2011). Tidigare forskning inom strategisk HR har tagit fram olika urvalsstrategier och metoder för att minska osäkerheten och förbättra förmågan att hitta individer som passar in i företaget (Coff & Kryscynski, 2011). Ployhart (2006) definierar bästa praxis av rekryteringsmetoder för 2000-talet. Artikeln argumenterar för att det är viktigt att attrahera en diversifierad arbetskraft både för att utvinna en varaktig konkurrensfördel och som ett grundläggande krav för organisationens

överlevnad. För att öka individers intresse att söka sig till ett företag är organisationens rykte och rankning en väsentlig faktor (Turban & Caple, 2003). Kandidater ser ett högt rankat företag som en signal på attraktiva jobbattribut och får en känsla av stolthet av att bli anställd i organisationen (Ployhart, 2006). Collins och Stevens (2002) menar vidare att företag ska använda sig av verktyg som reklam, sponsring av universitet, word-of-mouth för att skapa en positiv image och därigenom locka kandidater att söka sig till företaget. Då många företag kan erbjuda marknadskonkurrerande löner, förmåner och läge, kan ett företag differentiera sig genom att erbjuda unika symboliska attribut (Lievens & Highhouse, 2003). Detta antagande härstammar från den traditionella marknadsföringslitteraturen där symboliska attribut påverkar företagets image. Symboliska attribut som lockar kandidater att söka sig till företag kan vara att det anses trendigt att jobba inom organisationen eller att företaget reflekterar individens värderingar. Företagets varumärkesimage kan således starkt påverka dess förmåga att attrahera anställda.

***Behålla humankapital.*** Enligt en artikel från Forbes (2012) stannar en genomsnittlig anställd ungefär 4,4 år på företag. En undersökning som är gjord av future workplace förutspår att 91 % av generationen som är födda mellan 1977 och 1997 kommer att arbeta för samma arbetsgivare i mindre än 3 år. Då rörligheten blir alltmer frekvent, blir det mer centralt för organisationen att behålla viktiga anställda. Ett dilemma som Coff och Kryscynski (2011) tar upp gällande befintlig personal är att det kan råda kausala tvetydigheter om vem som vet vad i kunskapsintensiva företag. Det kan därför vara svårt för chefer att identifiera vilka anställda som ska behållas vilket är kopplat till övervärderingen av företagsspecifik kunskap (Coff & Kryscynski, 2011; Campbell et al. 2012).

En viktig metod för att behålla individer i företaget är att ge höga löner (Akerlof, 1984). För att minska mobiliteten av anställda kan företag höja anställdas föreställning av det nuvarande arbetet och sänka föreställningar om andra arbetsgivare (Coff & Kryscynski, 2011). Förutom lön, finns det ytterligare fyra dimensioner som påverkar anställdas föreställning av den nuvarande arbetsgivaren: tillsyn, medarbetare, befordran och själva arbetet (Jung, Dalessio & Johnson, 1986). För att öka tillfredställelsen av tillsyn kan företaget träna upp och välja chefer som ökar anställdas möjlighet av lärande, frambringar anställdas deltagande, ökar anställdas erkännande, och är rättvisa i HR - beslut (Coff & Kryscynski, 2011). Vidare kan arbetsgivaren påverka tillfredställelsen av medarbetare genom att implementera en team-baserad arbetsmiljö. När anställda utvecklar starka relationer till andra medarbetare så reduceras deras vilja att byta arbetsgivare (Coff & Kryscynski, 2011). Genom HR-policys som främjar önskvärda karriärer inom företaget, kan företaget öka anställdas tillfredställelse av befordring. Chefer kan bland annat erbjuda nya arbetsuppgifter som belöning. För att tillfredsställa anställdas föreställning om själva arbetet kan chefer utforma givande arbetsuppgifter (Barney, 1986a)

Som tidigare nämnts menar Campbell et. al (2012) att företagsspecifik kunskap kan fungera som en isoleringsmekanism då utbudssidan inte ger den anställda incitament att byta arbetsgivare. Från Campbells perspektiv reduceras mobiliteten i de fall där det uppstår en *mobility cost* för den anställda att byta arbetsgivare. En annan faktor som reducerar anställdas incitament kan vara att den inte uppskattar dess bytesvärde på marknaden, detta benämns *information asymmetri*.

***Kunskapsspridning & kunskapsaggregation.*** Effektiv kunskapsöverföring blir speciellt viktigt då kunskap är en resurs som dupliceras vid överföring (Sveiby, 2001). Sveiby (2001) samt Dyer & Nobeoka (2000) menar vidare

att detta inte enbart handlar om kunskapsöverföring inom företaget utan kunskap och information skall även spridas till externa intressenter så länge det är värdeskapande för företaget. Sveiby (2001) redogör sedan nio områden som företag bör ägna sig åt vid kunskapsspridning. Likt tidigare litteratur menar dem att genom effektiv kunskapsspridning blir den enskilda individen mindre viktig och företaget kan på så sätt behålla en varaktig konkurrensfördel trots att medarbetare lämnar (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996).

För att underlätta kunskapsspridning och kunskapshantering inom företag behövs det ofta ett system. De allra flesta kunskapshanteringsprojekt inom företag bygger på IT-system som skall stödja och underlätta kunskapsspridning (Alavi & Leidner, 2001). Vidare beskrivs de tre mest effektiva tillvägagångssätten som IT-systemet används för att maximera nyttan. Det första är att man genom IT-system kan dokumentera riktlinjer av best practice inom ett företag (O'Dell and Grayson, 1998). Best practice är ofta komplicerat att överföra vilket gör det viktigt att ha en så förståelig och tydlig dokumentation som möjligt (Szulanski, 1996). Det andra är att man kan kartlägga den interna expertisen inom företaget vilket blir viktigare ju större företaget blir (Ruggles, 1998). Genom att effektivisera kunskapsöverföring kan stora kostnadsbesparingar uppnås (Kogut och Zander, 1992). Det tredje och sista vanliga sättet att använda IT-system är genom att skapa nätverk där anställda enkelt kan prata med varandra och utbyta kunskap.

En lite annorlunda syn på kunskapsspridning ges av Nonaka (1991). Nonaka (1991) menar att de företag med mest framgångsrik kunskapsspridning är de företag som skapar kunskapen. Till skillnad från stor del av forskningen in kunskapsspridning lägger Nonakas artikel (1991) den största vikten av kunskapsspridning på de anställdas kompetens. Nonaka (1991) påpekar vikten av

kompetenta människor genom att poängtera att all ny kunskap skapas av människors subjektiva insikter och kritiserar det traditionella synsättet i Europa och USA där kvantifierbar kunskap är den enda av betydelse. Istället är symbolik, slogans och mjukare attribut minst lika viktiga. Företag ska därför skapa en stimulerande kultur där de anställda utmanas och uppmuntras till entreprenörskap och kunskapsspridning. För att exemplifiera detta beskriver Nonaka en rad olika empiriska bevis från erkänt framgångsrika Japanska företag. Vikten att de mest kompetenta medarbetare i företaget är därför ett kriterium för att kunskapsöverföring skall kunna vara en källa till konkurrensfördel enligt Nonaka (1991). Annan litteratur (Kogut & Zander, 1992; Sveiby, 2001; Barney, 1996) har även de nämnt individers kunskap och kultur som viktiga faktorer men enbart vidrört vid ämnet.

*Motivera anställda.* Osterloh & Frey (2000) hävdar att kunskapsöverföring är direkt kopplad till motivation. De menar att organisationen måste bygga upp motivation för att lyckas utveckla varaktiga konkurrensfördelar som är baserade på humankapital. Många företag belönar anställda för den marginella produktiviteten och fokuserar på yttre motivation så som lön och bonusar, istället för inre motivation (Osterloh & Frey, 2000). Yttre motivation länkar samman de anställdas monetära mål med organisationsmålen. Inre motivation kan beskrivas som den inre bekräftelsen en person upplever av att nå ett självdefinierat mål (Csikszentmihalyi, 1977). Givande arbetsuppgifter utgör därför exempelvis en bra grund för att den anställda ska uppleva inre motivation och bekräftelse. Forskare inom beteendevetenskapen betonar vikten av att organisationer tar inre motivation i anspråk trots att yttre motivation är lättare att mäta resultatmässigt (McGregor, 1960).

Att utforma en teambaserad arbetsmiljö är viktig för att behålla individer inom organisationen men kan även reducera individuella ansträngningar (Vroom,

1964). När en organisations system karaktäriseras som socialt komplext kan det uppstå problem för teamwork. När enskilda prestationer är sammanflätade i team minskar individens incitament till ansträngning eftersom att det råder en osäkerhet i huruvida den enskilda prestationen kommer påverka teamets resultat (Vroom, 1964). Detta påverkar motivationen och kan leda till att anställda drar sig undan (Coff & Kryscynski, 2011). Fenomenet att en teammedlem väljer att avstå sina arbetsuppgifter för att istället låta teamet göra jobbet kallas *free-rider problemet*. Detta är ett väl behandlat problem inom agentteorin men även motivationslitteraturen har dokumenterat att socialt komplexa system minskar ansträngningen av team (Kidwell & Bennett, 1993).

Då företagsspecifik kunskap antas reducera mobiliteten finns det en risk att de anställda blir omotiverade att investera i sådan kunskap (Wang och Barney, 2006). För att adressera detta föreslår litteraturen att arbetsgivaren kompenserar anställda med högre löner eller skriver avtal om efterhandskompensation (Osterloh & Frey, 2000). Eftersom högre löner direkt påverkar vinsten är företag ofta mer intresserade av att implementera diverse icke-ekonomiska belöningar. Forskning har bland annat visat att anställda motiveras att investera i företagsspecifik kunskap när företagets normer, värden och kultur passar deras individuella profil (Coff & Kryscynski, 2011). Vidare menar Ouchi (1980) att den här typen av kulturella normer även kan substituera noggrann övervakning vilket kan underlätta för företag att hantera diverse mät-problem gällande teambaserade prestationer. Därav följer att företag ofta prioriterar individer som överensstämmer med företagets normer och kärnvärden i dess rekryteringsprocess.

### **Preliminärt Ramverk**

På nästa sida presenteras en grafisk modell av vårt teoretiska ramverk.

## Varaktigt konkurrensfördel baserad på humankapital

<p><b>Attrahera Humankapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W-O-M</li> <li>• Symboliska attribut</li> <li>• Ranking</li> <li>• Reklam</li> <li>• Sponsring</li> </ul>	<p><b>Behålla humankapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagsspecifikt kunskap</li> <li>• Tillsyn</li> <li>• Medarbetare</li> <li>• Befordran</li> <li>• Själva arbetet</li> <li>• Lön</li> <li>• Kultur</li> </ul>	<p><b>Kunskapspridning &amp; skapande</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Databaser</li> <li>• Kartläggning av expertis</li> <li>• Kommunikationssystem</li> <li>• Kultur</li> <li>• Kompetenta medarbetare</li> <li>• Kunskapspridande interaktioner</li> </ul>	<p><b>Motivera Humankapital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur</li> <li>• Inre belöning</li> <li>• Yttre motivation             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lön</li> <li>○ Bonus</li> </ul> </li> <li>• Inre motivation             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Varierande arbetsuppgifter</li> </ul> </li> </ul>
---	--	---	--

## METOD

### **Holistisk enfallstudie**

Bryman & Bell beskriver en fallstudie som en undersökningsdesign där forskaren närmare studerar ett enskilt fall och hur dess processer och mekanismer förändras med tiden. En fallstudie kan vidare innebära att forskaren tittar närmare på en viss organisation, plats, person eller händelse (Bryman & Bell, 2007:62). Då vi ämnar utveckla den resursbaserade teorin gällande humankapitalbaserade konkurrens fördelar för PSF har vi valt att genomföra en holistisk enfallsstudie där vi tittar närmare på ett PSF som analysenhet (Yin, 2006, s 60). Enligt Yin (2006, s 61-63) finns det huvudsakligen fem olika grunder för att en forskare genomför en fallstudie. Detta innebär att forskaren ofta väljer att titta närmare på antingen ett longitudinellt, kritiskt, avslöjande, extremt eller typiskt fall. Vi har valt att göra ett kritiskt fall då vi vill undersöka ifall befintlig teori överensstämmer med verkligheten. Då vi vill undersöka hur humankapital kan utgöra en källa för konkurrens fördelar är det viktigt att det fall vi undersöker uppfyller kraven att 1) ha en konkurrens fördel 2) bygger sin verksamhet på humankapital samt 3) är ett PSF. Då EY uppfyller alla dessa krav anser vi att det kan fungera som ett kritiskt fall i vår fallstudie samt att de slutsatser och lärdomar vi kan dra från att studera företaget och dess arbete med humankapital med fördel även kan användas på andra PSF. Sammanfattningsvis ämnar vi med vår analys av EY att utvärdera teorin och förhoppningsvis nå ett resultat som kan bidra till kunskaps- och teoriutvecklingen inom Strategic Management (Yin, 2006, s. 60-63).

### **Litteraturgenomgång**

I den här studien har vi fördjupat oss i frågan hur humankapital kan utgöra en källa till varaktiga konkurrens fördelar för PSF. Därför började vi vår litteraturstudie genomgång inom olika teorigrenar som behandlar humankapital kontra konkurrens fördelar inom



strategic management. Vår studie grundar sig i den resursbaserade teorin, RBV, som dikterar när en resurs kan ge upphov till en varaktig konkurrensfördel och följer sedan modernare förgreningar av managementteorin såsom *strategic human resource management* (SHRM), och *kunskapsbaserad teori*. Dessa fokuserar tydligare på humankapital som resurs och dess strategiska påverkan på företaget. Ramverket som sammanställts utifrån vår teoretiska fördjupning består av fyra rutiner som vi bedömer påverkar företagets möjligheter att skapa hållbara konkurrensfördelar baserade på humankapital och därmed öka sin lönsamhet.

### **Kvalitativ ansats**

Då vi använder oss av ”pattern matching” gör vi en kvalitativ undersökning där insamlad information analyseras. Detta för att kunna dra slutsatser om hur väl vårt fall stämmer överens med teorin eller om någon ny faktor uppmärksammas som bör tillföras till teorin. (Yin, 2006, s 45) Bryman & Bell (2007: 28) redogör för skillnaderna mellan de två ansatserna där den kvantitativa ansatsen är deduktiv och oftast testar olika teorier medan den kvalitativa är induktiv och tenderar att fokusera på utvecklandet av olika teorier. Bryman & Bell (2007: 28) förklarar vidare hur den kvalitativa metoden syftar till att beskriva den sociala verkligheten som ständigt förändras utefter hur dess individer agerar medan den kvantitativa ansatsen ser verkligheten från ett mer extern och objektivt perspektiv. Då dessa två är relativt extrema innehåller majoriteten av alla undersökningar inslag av båda ansatserna. Gällande vår studie bedömer vi att den kvalitativa ansatsen är bäst lämpad för vår undersökning då vi främst är intresserade av att se till vilken grad teorin stämmer överens med vår fallstudie eller om den visar sig vara teoriutvecklande.

## Urvalsprocessen

*Val av bransch och fallföretag.* Då vi ville undersöka om humankapital kunde utgöra en källa för konkurrensfördelar valde vi att titta närmare på en bransch som är beroende av sitt humankapital för dess kärnverksamhet och valde då att fokusera på PSF. Då PSF-branschen är väl omfattad har vi avgränsat oss till att fokusera närmare på konsultfirmor i Norden. Här framstod *the big four*, bestående av EY, KPMG, Deloitte och PwC, som de mest relevanta att undersöka. Detta då de alla kan anses ha en konkurrensfördel inom den aktuella branschen på grund av dess storlek och lönsamhet.

I valet av fallföretag övervägde vi att undersöka samtliga företag i *the big four* men var på grund av arbetets ramar tvungna att avgränsa oss. Valet föll då på EY som vi bedömde att vi hade störst chans att få god kontakt med. Detta då EY är ett aktivt kårföretag på Lunds Universitet och vi hade tillgång till deras studentrepresentanters kontaktuppgifter. EY är en global organisation vilket medförde att vi även där fick avgränsa oss till att fokusera på EY i Norden. EY är ett tjänsteföretag och är idag verksamma inom fyra olika *områden, revision & redovisning, skatt, transaktioner och rådgivning*. Att valet föll på EY berodde förutom möjligheterna till god kontakt på att vi bedömde att de även hade en konkurrensfördel i branschen. Detta då de rankas som mest attraktiva arbetsgivare, påvisar bäst resultat per anställd relativt sett samt prisats för deras framgångar.

*Respondenter.* Valet av respondenter har skett genom vad Bryan & Bell (2007:200) kallar ”snöbollsurval”. Det innebär att vi först fått kontakt med personer som är relevanta för vårt arbete och att dessa sedan hänvisat oss vidare till ytterligare personer som kan vara av intresse. Vi inledde vårt sökande med att maila ett flertal personer på EY i hopp om att få svar så tidigt i processen som möjligt. Tanken var från början att fokusera på Malmökontoret som ligger närmast Lund men då vi fick

mer respons från Köpenhamnkontoret resulterade det i att vi gjorde majoriteten av våra intervjuer där. Detta innebar inte allt för stora förändringar i vårt arbete då EY har en nordisk modell och vi även kunde komplettera med en telefonintervju från Stockholmskontoret samt en skypeintervju från Oslokontoret. Den här typen av vidarehänvisning har medfört att vi har fått möjligheten att intervjua anställda på företaget vars arbete rör de frågor vi vill undersöka. Emellertid är en fallstudie begränsad så till vida att generella slutsatser för alla PSF inte kan dras (Bryman & Bell, 2007, s 200). Nedan följer respondenter samt hämtdatum.

<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>	<b>Land</b>	<b>Datum</b>
Jette Ryttergaard	DK recruitment leader	Danmark	12/12/14
Louise Kondrup	Assistant director, HR	Danmark	12/12/14
Henrik Lau	Executive Director, Head of Customer & Strategy	Danmark	12/12/14
Jim Gustafsson	Partner, Advisory	Danmark	12/12/14
Niklas Thulin	Executive Director	Danmark	12/12/14
Björn Rydeberg	Tidigare Partner, Executive Director, Assurance	Sverige	18/12/14
Asbjörn Aandstad	Partner, Advisory	Norge	18/12/14

Då vi har fått möjligheten att intervjua ett flertal personer med olika roller inom företaget har detta gett oss en klarare bild av EY. Vi har intervjuat HR ansvariga, Partners samt områdesansvariga för bland annat strategi och kunskapsspridning. Alla respondenter har olika lång bakgrund på företaget som sträcker sig från starten till de senaste åren. Dessa insikter har visat sig vara värdefulla

för vår studie. I empiribeskrivningen har vi valt att slumpa ut pseudonymer för att bevara ett visst mått av anonymiteten. Vi har använt oss av namnen: Sten, Hillary, Patrik, Cecilia, George, William och Margareta.

### **Forskningsinstrument – insamling av data**

I den här studien har vi fördjupat oss i frågan hur humankapital kan utgöra en källa till varaktiga konkurrensfördelar för PSF. Därför började vi vår litteraturstudiegenomgång inom olika teorigrenar som behandlar humankapital kontra konkurrensfördelar inom *strategic management*. I sökandet efter relevanta akademiska artiklar att bygga vår studie på genomförde vi en kedjesökning där vi började granska olika artiklars litteraturlistor för att där hitta nya intressanta artiklar (Rienecker & Jorgensen, 2008, s. 215). Vi har även använt oss av systematiskt sökande för att hitta artiklar inom området och vägt hur pass erkända de är genom att titta på hur många citeringar de olika artiklarna hade på Google Scholar (Rienecker & Jorgensen, 2008, s.215). Vår studie grundar sig i den resursbaserade teorin, RBV, som dikterar när en resurs kan ge upphov till en varaktig konkurrensfördel och följer sedan modernare förgreningar av managementteorin såsom *strategic human resource management* (SHRM), och *knowledge based view* (KBV). Dessa fokuserar tydligare på humankapital som resurs och dess strategiska påverkan på företaget. Efter att ha bildat oss en uppfattning om vilka centrala frågor som undersöktes inom den moderna forskningen valde vi att främst fokusera på de tre mest frekvent återkommande områdena; HR-system, Kunskapsspridning och Företagsspecifikt humankapital. Dessa har tidigare undersökts separat från varandra vilket vi upplevde underminerade dess relevans och trovärdighet som enskilda lösningar för att skapa konkurrensfördelar baserade på humankapital. Vi valde därför att kombinera dessa i vårt preliminära ramverk då vi tror att de stärks av att behandlas som komplement.

## **Intervjuer**

Insamlingen av vårt empiriska material skedde främst genom intervjuer med anställda på Köpenhamnkontoret. Då hade vi fem stycken face-to-face semistrukturerade intervjuer. Först sammanställde vi en intervjuguide i enlighet med Bryman and Bell (2007). I denna intervjuguide hade vi markerat vilka frågor som var kritiska att ställa men hade även med flertalet frågor som kunde vara bra att ställa i mån av tid. Detta då vi ville vara väl förberedda men ha kvar flexibiliteten att ställa följdfrågor vid intressanta svar. Vi försökte även anpassa intervjuerna efter respondenternas expertisområden för att få ut så mycket som möjligt från varje intervju. När vi sedan höll våra intervjuer så var vi alla tre närvarande och delade upp ansvaret mellan oss så att en var huvudansvarig för presentationen av vår undersökning och i vilken följd frågorna ställdes utefter samtalet. Genom att alla tre närvarade blev det lättare för de andra två att fånga upp olika dimensioner i svaren, ställa följdfrågor och hjälpa till att kontrollera vilka frågor som vi fått svar på eller ville vidareutveckla. Intervjuerna spelades in för att senare transkriberas för att vi lättare skulle få en överblick av respondenternas svar. När vi fick veta att de flesta på Köpenhamnkontoret var relativt nya på företaget kompletterade vi dessa intervjuer med Björn Rydberg från Stockholmskontoret som jobbat inom EY sedan 1989 för att få ett mer historiskt perspektiv på företagets utveckling. Vi fick även möjlighet att intervju en person som direkt utvecklar kunskapsspridningen på EY i Norden. Detta gav oss en djupare förståelse i hur kunskapsspridning fungerar i EYs nordiska modell. Övrig empirisk information har vi sammanställt från diverse nyhetssidor, EYs hemsida, samt EY och *the big fours* årsredovisningar.

## **Dataanalys**

Vi använder oss av Yin's dataanalysdesign "pattern matching". Detta innebär att vi

först ställer vår forskningsfråga till tidigare litteratur och sammanställer sedan svaren i det preliminära ramverk. Därefter analyserar vi ett empiriskt fall, EY, utifrån forskningsfrågan för att se vilka svar detta fall ger. Resultatet av fallstudien matchas sedan mot det preliminära teoretiska ramverket. Om de två mönstren stämmer överens utgör arbetet ett stöd för att befintlig teori har svar till forskningsfrågan. Om mönstren inte stämmer överens identifieras och analyseras istället skillnaderna mellan de teoretiska och empiriska svaren. Slutsatser dras om huruvida detta innebär att något bör tas bort eller läggas till i ramverket som justeras till ett slutgiltigt ramverk (Yin, 2006, s 45). Genom att följa Yins pattern matching ser vi om teorin tillhandahåller svar eller om en mer relevant lösning går att finna hos ett existerande PSF (2006, s 61).

### **Reliabilitet**

Reliabilitet syftar på hur trovärdig studien är och i hur stor grad den kan återskapas (Yin s.55, 2006) Gällande valet av respondenter hade vi begränsad påverkan och fick arbeta med de EY valt ut efter mailkontakt samt de som frivilligt ställt upp. De som sedan valde att delta har alla höga positioner inom företaget och därav även god insyn i de frågor vi undersöker. Vi ansåg därför att respondenterna väl uppfyllde kriterium för att vara givande till uppsatsen på olika sätt. Sedan skrev vi en semistrukturerad intervjuguide där vi noggrant formulerade frågor vi fann relevanta för studien. Vi förberedde även färdiga instruktioner så att alla respondenter fick samma insyn i arbetet både i mailkonversation och vid starten av intervjuerna. Under intervjuerna lät vi respondenterna tala fritt för att inte påverka deras svar. Intervjuerna varade mellan 40-60 minuter. Genom att ställa identiska frågor till respondenterna har vi kunnat jämföra dessa med övrig sekundärdata. Genom denna typ av triangulering har vi kunnat säkerhetsställa att det inte är subjektiva svar utan att dessa har en viss objektiv

grund vilket ökar reliabiliteten. Även om vi har försökt att hålla oss så objektiva som möjligt till denna information genom triangulering finns det en risk att respondenter försökt sälja in sitt företag samt att vi missförstått svaren. Stor del av vår datainsamling är utgiven av EY och vi har därför tagit i beaktning att informationen kan vara subjektiv och vinklad till EY fördel. Detsamma gäller för respondenterna som omedvetet kan ha gett vinklade svar. För att minska risken för subjektivitet har vi även kompletterat med oberoende källor såsom rankningar från undersökningsföretagen: Universums och Teleos.

### **Validitet**

Validiteten mäter om vi i studien undersöker vad vi i vårt syfte och problemformulering säger att vi kommer att undersöka (Bryman & Bell, 2013, s. 401). Bryman och Bell redogör för LeCompte & Goetz (1982) uppdelning av intern och extern validitet. Den interna validiteten är hög om våra empiriska observationer stämmer överens med de teoretiska idéer vi utvecklar. Då vårt preliminära ramverk till stor del överensstämde med vår fallstudie anser vi därför studiens interna validitet är hög. Vidare menar LeCompte & Goetz (1982) att kvalitativa undersökningar tenderar att ha just hög intern validitet då forskaren under en period är närvarande och därför kan uppnå en säkerhet i de begrepp och slutsatser som dras (Bryman & Bell, 2013, s. 401). Tyvärr var vi endast närvarande på företaget under en kort tid vilket medför en något lägre intern validitet. Dock var samtliga respondenter högt uppsatta inom företaget och således hade de en god insyn i de frågor vi ville besvara. Gällande den externa validiteten som mäter i vilket utsträckning resultaten kan generaliseras är denna mycket lägre än den interna. Detta då vi genomför en fallstudie och således endast tittar på ett företag samt intervjuar ett begränsat urval anställda (Bryman &

Bell, 2013, s.401). Trots detta anser vi att studien kan utgöra ett bidrag till forskningen då liknande studier är sällsynta.

### **HANTERING AV HUMANKAPITAL PÅ NORDISKA EY**

EY är ett av de största integrerade PSF i världen och är verksamt inom revision, redovisning, skatt, transaktioner och rådgivning. Företaget har idag 190 000 anställda som de anser är företagets främsta konkurrensfördel (EY.com). EY grundades 1989 efter en sammanslagning av Ernst & Ernst och Arthur Young & Company. Det visade sig vara en framgångsfusion och sedan dess har nätverket expanderat till 150 länder med huvudkontor i London. Idag räknas företaget till en av de fyra största PSF i världen vilket tyder på att de besitter än konkurrensfördel gentemot mindre konsultföretag på marknaden. Detta då de tillsammans med KPMG, Deloitte och PwC utgör *the big four* som är dominerande på marknaden i både storlek och lönsamhet. Bolagen har en nätverksstruktur, vilket innebär att inget av dem är ett enskilt företag. Istället karaktäriseras företagen av flera oberoende organisationer som delar namn, varumärke och kvalitetsstandard (Ready Ratios, id). I en granskning av de fyra bolagens svenska årsredovisningar för 2012/2013 framgår det att EY ligger i framkant gällande goda resultat. EY har här bäst rörelseresultat jämfört med de övriga företagen samt den bästa rörelsemarginalen. Det framgår även att EY är det enda som utökat antalet anställda och dessutom har den bästa omsättningen per anställd. Globalt sett omsatte EY 25,8 miljarder dollar året 2012/2013 (Årsredovisningar). Rapporten *the knowledge advantage* betonar att medarbetarna är den viktigaste tillgången i organisationen då humankapitalet direkt påverkar bolagets lönsamhet.

Kort efter att EY grundades anslöt sig flera mindre nordiska revisionsbyråer till Ernst & Youngs globala nätverk. Företaget har sedan starten varit övertygade om att deras framgång är direkt kopplat till kvaliteten hos medarbetarna.



År 2003 betonades för första gången hur företaget arbetar med humankapital i den svenska årsredovisningen. I rapporten understryks vikten av att attrahera, rekrytera och behålla nyckelpersoner inom verksamheten. De kommande årens årsredovisningar redogör för hur fler investeringar gjordes i att skapa goda anställningsvillkor och att erbjuda stimulerande och utmanande arbetsuppgifter. Kort därefter visade det sig att satsningen på tjänsteutveckling, specialisering och den strategiska rekryteringen tillsammans med fortsatt investering i medarbetarna resulterade i en ökad lönsamhet för bolaget (årsredovisning, 2005, Ernst & Young Sweden). De följande åren ökade EY sitt fokus på humankapital genom kunskapsbyggnad, interna utbildningar och införandet av ledarskapsutbildningar. År 2009 lanserades en People First kultur vilken innefattade att rekrytera och behålla de bästa medarbetarna och att ständigt se till att vårda deras professionella utveckling (Årsredovisning, 2009, Ernst & Young Sweden).

### **Samarbete och hjälp på vägen**

Samarbetsförmågan är något som genomsyrar hela organisationen från valet av nya medarbetare till utförande av uppdrag. De seniora medarbetarna har en viktig roll gällande anställdas motivation. Vägledning och stöd till de nyanställda från de seniora medarbetarna ges på EY och ses som en viktig komponent till att anställda väljer att stanna. Hillary beskrev ett specifikt fall där hon lyckats behålla en anställd trots bättre erbjudande från konkurrenter. Detta genom att hålla en öppen och stöttande dialog som resulterade i att företaget kunde erbjuda denne bättre och mer varierade arbetsuppgifter. Cecilia underströk detta genom att konstatera att *“du börjar på ett företag men att du lämnar en chef.”* Företaget arbetar därför mycket med utvärderingar, personliga utvecklingssamtal två gånger om året och aktiviteter för att stärka sammanhållningen inom företaget. Utvecklingssamtalen görs även i syfte för att utvärdera hur väl den anställda presterar och trivs på företaget.

Vidare belyser Cecilia att många tar sin sociala situation på företaget i beaktning vid större karriärsbeslut. Detta då de sociala relationerna och det interna nätverket som byggts upp på EY under den anställdas tid är av betydande karaktär för dennes arbete. Inom konsultbranschen finns det konkurrensklausuler om karenstid vilket hindrar de anställda från att ta med sig kunder ifall de byter företag. Detta får större konsekvenser ju längre en anställd stannar i företaget då denne med tiden utvecklar starka kundrelationer och skapar sig ett nätverk internt på företaget. Därför kan detta vara obetydligt för en nyanställd som inte investerat tid i företaget men påverkar rörligheten av övriga anställda. Detta påpekar Margaretha tenderar att göra arbetsmarknaden mindre dynamisk då endast nyanställda eller partners anses viktiga nog att rekrytera trots karenstid. Sten beskriver vidare hur vissa nyanställda oavsett villkor inom branschen vill byta arbetsgivare i hopp om att avancera snabbt och erhålla högre lön. Då lönenivå på EY ligger i linje eller under marknadsgenomsnittet menar flera av respondenterna att den monetära ersättningen i form av lön är inte är den främsta faktor motiverar deras medarbetare. Istället arbetar EY mycket med balanserade för att motivera och utvärdera deras anställda.

Idag arbetar EY med balanserade styrkort där mål och aktiviteter bryts ner på olika nivåer i företaget. Syftet med detta är att knyta ihop EY:s strategiska mål med varje enskild medarbetares kapacitet, kompetens och yrkesmässiga mål ([www.ey.com](http://www.ey.com)) Dessa styrkort visar exakt vad som krävs av den anställda på företagets olika nivåer. Cecilia redogör för hur den anställda fördelar 100% över de områden denne vill utvecklas inom för att sedan vid årets slut utvärdera detta i samtal med sin seniora medarbetare. Den här tydliga karriärbanan lyfts även fram av flera respondenter som något som särskiljer EY från dess närmsta konkurrenter. I styrkorten

poängsätts nämligen den anställdes prestation, samarbetsförmåga och övriga kompetenser vilket direkt är kopplat till belöning i form av bonus och befordran.

### **Kunskapsspridning som spetskompetens**

Efter millenniumskiftet har EY successivt arbetat för att operera som ett mer globalt och integrerat företag. Det innebär bland annat att de arbetar för ökad kunskapsdelning länderna emellan. För denna kunskapsspridande företagskultur och dess globala kunskapsnätverk har företaget toprankats 15 gånger i rad i undersökningen *Global Most Admired Knowledge Enterprise, MAKE*, (EY, 2014, The knowledge Advantage). MAKE är en global undersökning som utförs av ett oberoende forskningsföretag, Teleos, som rankar de ledande kunskapsorganisationerna efter hur väl de genererar ett affärsvärde ur sin interna information. Undersökningen är ett internationellt riktmärke inom branschen och bekräftar därför EY:s spetskompetens inom kunskapsspridning.

På makronivå sker kunskapsspridningen inom EY via intranät och olika datasystem. Forum där de anställda kan ställa frågor till varandra, databaser med casebeskrivningar samt mappning av expertisen är exempel på system som idag existerar på EY. William som arbetar direkt med kunskapsspridning inom EY poängterar att de största ansträngningarna inom området läggs ned på optimering av systemen samt förtydligande av innehållet. Detta eftersom mängden kunskap och information lätt kan bli överväldigande och svåråtkomlig inom större organisationer. Att begränsa verktygens tillgänglighet är ett exempel på hur optimeringen kan ske. Trots att kunskapsspridning är det ord som används menar William att det ofta är synonymt med informationsspridning. William berättar vidare att försök har genomförts för att behålla ren kunskap inom organisationen. Delar av försöken har varit framgångsrika men slutsatsen drogs att större delen av kunskapen försvinner i

samband med att den anställde lämnar. Därför behövs det ständigt kompetenta människor som kan ta tillvara på kvalitativ information och omvandla det till kunskap.

Den interna utbildningen på EY menar respondenterna även utgör ett effektivt verktyg för att sprida kunskap. Exempel på andra strukturerade aktiviteter EY använder på mikronivå är workshops, presentationer samt lunchmöten med seniora medarbetare. Här får de anställda tillfälle att utbyta kunskap på ett mer interagerande sätt än vid användande av intranätet. Vid presentationerna får de anställda tillfälle att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper till en sluten grupp av anställda eller till en bredare extern publik. Luckor i kunskapsspridningen kan fångas upp genom veckoutvärderingar där de anställda anonymt kan uppmärksamma sina chefer på områden de anser bör förtydligas. Trots att mycket resurser och tid läggs på de interna utbildningarna antydde en av respondenterna att den anställdes betydande kunskap kommer från kundkontakt och utförandet av uppdrag.

### **Med världen som arbetsplats**

I Norden observerades tydliga positiva effekter när kompetens delades över landsgränserna (Årsredovisning, 2013, Sweden). I den svenska årsredovisningen 2013 skrev EY: *“Från och med den 1 juli verkar den nordiska EY-verksamheten som en operationell verksamhet med i huvudsak nordiska ledare för affärsområden och stabsfunktioner. Vi ser tydliga tecken på att en ökad integrering ger fördelar när vi konkurrerar om större kunduppdrag. En ökad integrering ger även besparingar på kostnadssidan eftersom vi kan dra nytta av gemensamma system och processer. För våra medarbetare innebär en nordisk organisation fler karriärmöjligheter tack vare ett större urval av kunder, specialiseringar, branscher och länder.”* (s. 4). Många av intervjurespondenterna är överens om att det är just EY:s nordiska integrering som differentierar företaget från konkurrenterna inom *the big four*. Indirekt tror många att

allt fler studenter tilltalas av de ökade karriärmöjligheterna som en nordisk modell innefattar. Den nordiska integreringen har även resultatmässigt visat sig vara en framgångsstrategi inom HR. År 2014 mottog EY priset som *“Nordens Mest Attraktiva Arbetsgivare”* för fjärde året i rad ([www.ey.com](http://www.ey.com)). Rankningen speglar företags förmåga att attrahera de bästa talangerna på arbetsmarknaden och utförs av det inom branschen erkända företaget Universum. EY lägger stor vikt vid hur företaget uppfattas och följer regelbundet upp dessa typer av rankningar. Något som enligt samtliga respondenter både attraherar och motiverar företagets anställda är EYs globala modell. Detta då möjligheten att utföra globala uppdrag bland de anställda ses som något väldigt attraktivt. Hillary uppmuntrar sitt team att utnyttja dessa möjligheter då hon upplever det gör att de anställda utvecklas som människor. Vidare menar hon att den globala modellen särskiljer EY från konkurrenter som arbetar mer lokalt och därför inte kan erbjuda sina anställda liknande möjligheter. Den nordiska integreringen av EY innebär att hela Nordens resultat revideras som en enhet vilket ger EY ett försprång i hanteringen av nordiska kunder. Detta är något som Hillary menar att konkurrenterna har svårt att efterlikna då de på grund av sina lokala kontor indirekt även konkurrerar med varandra över landsgränserna.

### **Namnbyte & ny tagline**

Samtidigt som den nordiska fusionen annonserade Ernst & Young i ett pressmeddelande 1 juli 2013 att ett namnbyte från Ernst & Young till EY skulle ske. Företaget gick ifrån sitt gamla namn och tagline ”Ernst & Young – Quality in everything we do” till ”EY – Building a better working world”. Bytet av tagline och logga ska reflektera varumärkets namnbyte och tydligt representera företaget och dess mål att bli ensam etta inom sin bransch (EY, 2013, Pressmeddelande). Bytet av namn presenterades parallellt med lanseringen av EY:s nya strategi, Vision 2020. I denna

anger företaget att de ämnar att skapa bättre fungerande team, en mer slagkraftig säljorganisation samt en effektivare intern administration. För att uppnå högpresterande team tydliggjordes återigen vikten av personalens välmående i företaget då EY måste fortsätta rekrytera och behålla de mest engagerande och kompetenta medarbetarna (Major, 2013). De senaste åren har företaget dock mött nya utmaningar i att behålla nyckelpersoner då rörligheten inom *the big four* har ökat. Sten som har arbetat på EY sedan företagets start berättar: *“Rörligheten mellan de olika firmorna i the big four har ökat de senaste fem åren. När jag började var det nästan ingen rörlighet alls. Jag tror den främsta anledningen för att anställda byter arbetsgivare, är för att man har fastnat och kanske kan göra ett karriärskliv och få en högre lön. Tidigare har det varit en oskriven regel att man inte kannibaliserar på varandra i branschen men nu söker man aktivt folk från andra firmor. ”*

### **Rekrytering**

Enligt respondenterna genomför EY ett flertal aktiviteter för att attrahera anställda till företaget. Dessa delas in i två olika segment; studenter och seniorer. För att attrahera studenter och unga professionella betonar de att det är viktigt med närvaro på universiteten. Detta sker främst genom olika universitetsevent, casetävlingar och karriärdagar men även genom en tät dialog med de stora universiteten.

Universitetsprofessorerna ger EY möjligheten att erbjuda de bästa studenterna möjligheter till exjobb och eventuellt senare anställning. Cecilia förklarar vidare hur EY på senare tid har börjat använda sig av caselösningar i rekryteringsprocessen. Denna nya metod har visat sig vara väldigt framgångsrik då den ger företaget möjlighet att på ett tydligt sätt granska den sökandes färdigheter. Förutom att vara kreativ och komma med problemlösningar är det även viktigt att kunna sälja och presentera idéer. När det gäller seniora eller redan yrkesverksamma professionella

attraheras dessa främst genom EYs nuvarande nätverk. De anställda fungerar som ambassadörer för företaget när de befinner sig på uppdrag ute hos kund. EY väcker även uppmärksamhet i yrkeslivet genom att anordna konferenser för olika industrier eller globala event som deras egna utmärkelse *Entrepreneur of the Year*. Patrik lyfter även fram hur det nordiska nätverket specifikt attraherar de seniora yrkesmännen då det anses mer attraktivt att jobba i en integrerad organisation. Detta då de genom de nordiska teamen får tillgång till projekt inom hela Norden utan att behöva flytta från sitt lokala kontor. Den nordiska modellen har även betydelse för företagets varumärke vilket blir tydligt vid rekrytering av studenter. Hillary berättar; *“Vi har många exempel där vi har tagit in personer som faktiskt har fått mer i lön och bättre villkor hos andra spelare på marknaden men de tycker att varumärket är så starkt och attraktivt att ha på sitt CV.”*

### **Intern utbildning**

Nyanställda på EY måste under de första åren genomgå ett flertal generella utbildningar i allt från PowerPoint, Excel till problemlösningsmetoder. Syftet med detta är att ge alla konsulter samma verktyg oavsett tidigare utbildning eller bakgrund. I takt med att den anställda avancerar i karriären erbjuder EY specifika utbildningar anpassade till personens nya roll i företaget. Respondenterna ansåg att utbildningarna var interna men ansåg inte att de skilde sig avsevärt från de närmaste konkurrenternas utbildningar. Patrik uttryckte att den branta inlärningskurvan i kombination med kunduppdragen är de starkaste faktorerna till att medarbetare börjar och fullföljer en längre karriär på EY. Samtliga respondenter var överens om att en av nyckelfaktorerna till att de anställda stannar på EY är de varierade uppdragen. Dock har EY en pyramidliknande hierarkistruktur vilket innebär att endast en del av de som börjar på företaget kan uppnå högre positioner. Därför är ett bortfall av anställda naturligt.

Patrik påpekar att det inte nödvändigtvis behöver vara negativt att en anställd slutar på företaget. Ifall den anställde väljer att byta till ett företag inom industrin kan detta resultera i en framtida kund. En grundläggande policy inom företaget är därför att man ska hålla en god ton till de som väljer att lämna och alltid försöka att skiljas som vänner. EY har även utvecklat ett alumninätverk som bibehåller dialogen med tidigare anställda.

### **Intern konkurrens & kultur**

I hierarkiska organisationer är det naturligt att intern konkurrens kan förekomma. Detta kan inom kunskapsintensiva företag få som konsekvens att anställda undanhåller viktig kunskap i syfte att förbättra sina egna förutsättningar till befordran. I intervjuerna framkom att det även på EY förekom fall av intern konkurrens men att det inte ansågs vara ett större problem. Genom att ha en öppen kultur med teambaserade uppdrag i fokus samt att koppla de anställdas bonus och prestation direkt till detta förebygger företaget problemet med intern konkurrens. George uttryckte specifikt att EY idag tar hänsyn till dessa aspekter vid nyanställning av medarbetare. En annan aspekt som minskar känslan av intern konkurrens är EYs öppna och avslappnade arbetsklimat.

Flertalet av våra respondenter har tidigare haft anställningar vid något av de andra *big four* och betonar att EY differentierar sig kulturmässigt. De lyfter fram hur EYs företagskultur är mindre traditionell och mer anpassad för förändring och entreprenörsanda. Detta märks även genom att de anställda får friheten att förverkliga sina idéer internt på företaget samt att EYs varje år delar ut priset *The Entrepreneur of the Year*.



## ANALYS

Nedan följer en analys av likheter och skillnader mellan det teoretiska ramverket och den empiriska fallstudien. Detta görs genom att applicera fallstudien på vårt preliminära ramverk med syftet att identifiera likheter och eventuella avvikelser mellan teori och empiri för att kunna besvara vår frågeställning: Hur kan humankapital utgöra en källa till varaktiga konkurrensfördelar?

### **Konkurrensfördel**

Gällande konkurrensfördelar uppfyller EY de teoretiska kriterierna att skapa ett större ekonomiskt värde än sina konkurrenter samt att implementera en värdefull strategi som inte implementeras av konkurrenterna. Vad som ligger till grund för denna konkurrensfördel råder det dock delade meningar om inom företaget. EY skriver i sin rapport *the knowledge advantage* hur dess medarbetare är företagets viktigaste tillgång och hur dess samlade humankapital direkt påverkar bolagets lönsamhet. Vidare bekräftar EY på sin hemsida att det är just deras humankapital som är företagets konkurrensfördel. I intervjuerna framhölls istället företagets nordiska modell och företagets tydliga karriärsbana som dess viktigaste tillgång. Vad respondenterna egentligen beskriver är dock tillgångar som differentierar EY från de övriga big four i att attrahera anställda. Då de frekvent understryker vikten av att ha rätt medarbetare på plats och i varje team har vi tolkat detta svar som att den främsta konkurrensfördelen grundar sig i tillgången på humankapital.

### **Attrahera**

I enlighet med teorins betoning på att attrahera en diversifierad arbetskraft (Ployhart 2006) understryker våra intervjurespondenter betydelsen av att attrahera en stor mängd arbetssökande. EY arbetar aktivt för att tilltala både juniorer och seniorer och deras tillvägagångssätt för att attrahera just studenter stämmer överrens med Collins och

Stevens (2002) argument för att företaget ska arbeta med reklam, sponsring av universitet och word of mouth. Många av respondenterna menar att EY:s olika event, casetävlingar och karriärsdagar på universiteten är väsentliga element som lockar nytutexaminerade studenter att söka sig till företaget.

Enligt teorin är en av de största utmaningarna som företag ställs inför att bedöma vilka kompetenser de arbetssökande besitter. Coff & Kryscynski (2011) menar därför att företag bör förlita sig på stödsignaler som utbildningsnivå för att reducera risken att anställa olämpliga personer. Förutom krav på utbildningsnivå och övriga meriter framgick det i vår fallstudie att EY även använder sig av intervjuer och casepresentationer i rekryteringsprocessen för att praktiskt säkerhetsställa att de anställda besitter de kompetenser anställningen kräver. En annan framstående faktor till att EY lyckas attrahera många studenter är deras nordiska integrering och de tydligt kommunicerade möjligheterna att arbeta över landsgränserna. Detta har resulterat i att företaget lyckats bli rankad som Nordens mest attraktiva arbetsgivare. Livens och Highhouse (2003) menar att det även är viktigt för företaget att erbjuda unika symboliska attribut för att attrahera kompetenta kandidater. Detta bekräftas i vår fallstudie där en respondent berättar hur individer som fått bättre erbjudanden med högre lön från konkurrenter valt en anställning på EY på grund av dess starka och attraktiva varumärke. Trots att *the big four* är lika varandra så upplever respondenterna att EY har lyckats differentiera sig kulturmässigt. Detta beskriver de som att EY har en image som det minst traditionella företaget i branschen. Deras kultur utgör ett symboliskt attribut som attraherar kreativa kandidater.

Vi anser därmed att EYs rutiner stämmer väl överens med vårt teoretiska ramverk gällande: rankning, sponsring, reklam, WOM, symboliska attribut. Därtill har vår empiriska undersökning visat att EYs karriärmöjligheter är en viktig faktor för att

attrahera anställda. Utöver användningen av stödsignaler för att avgöra huruvida individen är lämpad för arbetsuppgifterna använder sig EY även av praktiska tester såsom casepresentationer.

### **Behålla**

Akerlof (1984) menar att den främsta metoden företag kan använda för att ge anställda skäl att stanna i företaget är att erbjuda en hög lön. Våra empiriska observationer tyder dock på att EY inte ligger i framkant i den monetära belöningen jämfört med konkurrenter. De anser att det är av mer betydelse att anställa personer som inte enbart väljer arbetsgivare pga. lön. De situationer där EY har lyckats behålla anställda som har fått bättre erbjudande från konkurrenter tyder på att detta praktiskt fungerar.

Vissa anställda inom *the big four* har dock en tendens att byta arbetsgivare för att snabbt kunna avancera i både rang och lönenivå. Dessa typer av avhopp försöker företaget istället att förhindra genom så kallade “personal performance talks”. Dessa arrangeras två gånger om året och ger då en möjlighet för chefen att utvärdera den anställdas situation. Samtalen fungerar även som ett redskap för att främja den anställdas karriärsbana. Detta överensstämmer med Coff och Kryscynskis (2011) teori om att en ökad tillsyn, där chefer frambringar anställdas deltagande och ökar deras erkännande, är ett kritiskt moment för att motivera den anställda att stanna kvar på företaget. Vidare menar Coff och Kryscynski (2011) att en team-baserad arbetsmiljö leder till att medarbetare knyter nära relationer till varandra och därför stannar längre i företaget. Fallstudien visar att EY på samma sätt arbetar hängivet med en team-baserad kultur och att bygga utmärkta team är en viktig hörnsten av den nya visionen 2020.

Coff & Kryscynski (2011) menar även att företag ska forma HR rutiner för att främja anställdas karriärs mål eftersom detta ökar tillfredställelsen angående

befordringen och reducerar viljan att byta arbetsgivare. EY är en hierarkisk organisation som använder sig av balanserade styrkort för att tydligt signalera till de anställda vad som krävs för att bli befordrad. Detta är utmärkande för EY som lägger stor vikt vid att kommunicera anpassade karriärmöjligheter till de anställda. Till skillnad från teorin arbetar EY endast med de positiva föreställningar om företaget. Snarare än att sänka föreställningarna om de konkurrerande arbetsgivare arbetar EY aktivt för att bibehålla en god relation med de medarbetare som väljer att sluta. Detta då företaget kan ha nytta av de fördetta anställda i framtiden i nätverk, kundrelationer eller som ambassadörer för EY i sitt nya företag. I det teoretiska ramverket belyser vi även Barneys (1986) yttrande om att företaget kan reducera mobiliteten av anställda genom att utforma givande arbetsuppgifter. Detta verifierandes i intervjuerna där respondenterna lade fram att de varierande uppgifterna som den främsta anledningen till att anställda stannar på EY.

Enligt Campbell et al. (2012) är *mobility costs* och *information asymmetries* kritiska faktorer som reducerar mobiliteten. Från vår fallstudie anser vi att vi har funnit underlag för att yttre faktorer såsom konkurrensklausuler är ett element som sänker anställdas incitament att byta arbetsgivare då det ökar *mobility cost*. Vår undersökning visar dock på att företagsspecifik kunskap inte är något som företaget lägger fokus på i sina interna utbildningar. Till skillnad från teorin begränsas inte den anställdas mobilitet av investeringar företagsspecifik kunskap utan snarare investeringar i företagsspecifika resurser och möjligheter, Detta då den anställda inte kan ta med sig resurser så som interna nätverk, kunder eller liknande företagsspecifika resurser.

Vi finner därmed empiriska stöd för att EYs rutiner, för att behålla personal, avviker i viss mån från litteraturen. Företaget fokuserar huvudsakligen på

icke-monetära incitament i syfte att behålla anställda. Vår fallstudie bekräftar Coff och Kryscynski (2011) teori om att det är viktigt att höja anställdas föreställning av det nuvarande arbetet men inte att företaget bör att sänka föreställningar av konkurrenter. EY:s framgångsmetoder för bevara humankapitalet är följande: Tillsyn genom *personal performance talk*, skapa relationer mellan anställda genom team-work samt kommunicera tydliga karriärmöjligheter genom balanserade styrkort.

### **Kunskapsspridning**

Genom bra kunskapsspridning inom ett företag säger teorin att man kan överföra anställdas kunskap till företaget (Kygot & Zander, 1992; Grant, 1996, Sveiby, 2001). Fallstudien påvisade liksom teorin att kunskapsspridningen är centralt för ett företag vars produkt är tjänster och expertis. Kunskapsspridning är något EY lägger ned stora resurser på att optimera och effektivisera. EY använder sina verktyg för kunskapsspridning på makronivå i enlighet med de tre tillvägagångssätt som teorin rekommenderar för att kunskapsspridning ska kunna utgöra en källa till varaktiga konkurrensfördelar. Problematiken som lyfts inom teorin med att kunskap och information ofta används som synonymer när det gäller kunskapsspridning märks även inom EY. Detta får som resultat att det främst är information, och inte kunskap, som sprids på makronivå inom företaget. Med detta sagt ser inte EY det som ett lika stort problem som tidigare litteratur hävdar. Respondenterna menar att även effektiv och innehållsrik informationsspridning är värt att lägga tid och resurser på.

Däremot påvisade fallstudien att kunskapsdelningen på mikronivå är mer lik beskrivning av ren kunskapsdelning och kunskapsskapande. Här får de anställda på ett mer pedagogiskt sätt möjlighet att direkt interagera med kunskapskällan. Genom exempelvis luncher, interna möten samt presentationer har EY lyckats effektivisera delandet och skapandet av kunskap. Den dominerande litteraturen inom KBV menar

att en grundläggande faktor för att kunskapsdelningen ska fungera är att det finns en förespråkande företagskultur. Detta försöker EY skapa genom att vid nyanställning se på samarbetsförmåga, använda mentorssystem samt diverse kunskapsspridande aktiviteter. En av respondenterna uppger att företaget präglas av en kunskapsörst och att viljan att lära sig är en självklar del av företagets kultur.

Denna djupare förståelse för hur företaget jobbar med kunskapsspridning har resulterat i att vi har valt att förändra det preliminära ramverket. Aktiviteterna är nu indelade i kunskapsspridande på *makro- och mikronivå* för att underlätta läsarens förståelse.

Under makronivån finns nu: *kartläggning av expertis, kommunikationssystem samt databaser*. Här har vi även förtydligat att det genom databaser sprids *information* och inte *kunskap* vilket var fallet i det tidigare ramverket. *kultur, kompetenta medarbetare samt kunskapsspridande aktiviteter* ligger nu under mikronivå.

### **Motivera**

Forskningen beskriver hur monetär belöning utgör ett effektivt redskap för att motivera anställda eftersom det är direkt hänförligt till de anställdas prestation (Osterloh & Frey, 2000). Respondenterna var dock väldigt tydliga med att detta inte är fallet på EY då företagets lönenivå ligger i linje med eller under marknadsnivå.

Fallstudien visade istället att företaget främst använde sig av balanserade styrkort för att motivera sina anställda. De balanserade styrkorten som organisationen använder är uppdelade i mindre delar som tillsammans speglar de befintliga organisationsmålen.

Ett mindre område kan exempelvis utvärdera till vilken grad den anställda delar kunskap och resultatet sedan är direkt förenat med den anställdas bonus och befördran. Detta är en framgångsmetod som väl stämmer överens med teorin om att företag effektivt ska belöna de anställda för respektives marginella produktivitet. Även om styrkorten resulterar i en monetär belöning utgör de samtidigt en källa för inre

motivation. Detta då de anställda inte enbart blir utvärderade för sin enskilda prestation utan likväl deras bidrag till teamets sammanhållning och prestation. Bonusen innefattar således även en icke-ekonomisk dimension där den anställde får erkännande och inre bekräftelse. Denna inre bekräftelse kan anställda även få från varierande arbetsuppgifter vilket EY i enlighet med teorin lägger stort fokus på. De balanserade styrkortet förmedlar också vad som krävs av den anställde för att bli befördrad till nästa nivå inom organisationen. Då EY har en hierarkisk struktur innebär avancemang således både inre och yttre belöning för den anställde. Att EY har en tydlig karriärsbana är även något som fallstudien betonar som särskilt motiverande för dess anställda. Möjligheterna att arbeta över landsgränser och den öppna, kreativa företagskulturen attraherar enligt företaget anställda som delar dess normer och värden vilket i sig ökar motivationen att uppfylla företagets mål. Teorierna menar även att företaget genom att anställa individer vars profil överensstämmer med dess normer, värde och kultur (Coff & Kryscynski 2011) motiverar dessa att investera i företagsspecifik kunskap. Det är ett viktigt att anställda är motiverade i arbetet och tillsammans skapar en trivsamt miljö där de vill stanna. Från den empiriska undersökningen har vi funnit att EY lägger resurser på att identifiera personer som passar in i den teambaserade kulturen. Detta är enligt teorin problematiskt då för mycket teamwork kan leda till freeriderproblem vilket minskar motivationen (Vroom, 1964; Kidwell & Bennett, 1993). Med detta sagt erbjuder inte teorin någon lösning på problematiken utan stannar vid att konstatera att den finns. På EY har det däremot adresserats genom tydlig kommunikation och konsekventa utvärderingar av de enskilda medarbetarna. EY reducerar den sociala komplexiteten genom att framföra veckosamtal som belyser alla medarbetares prestationer.

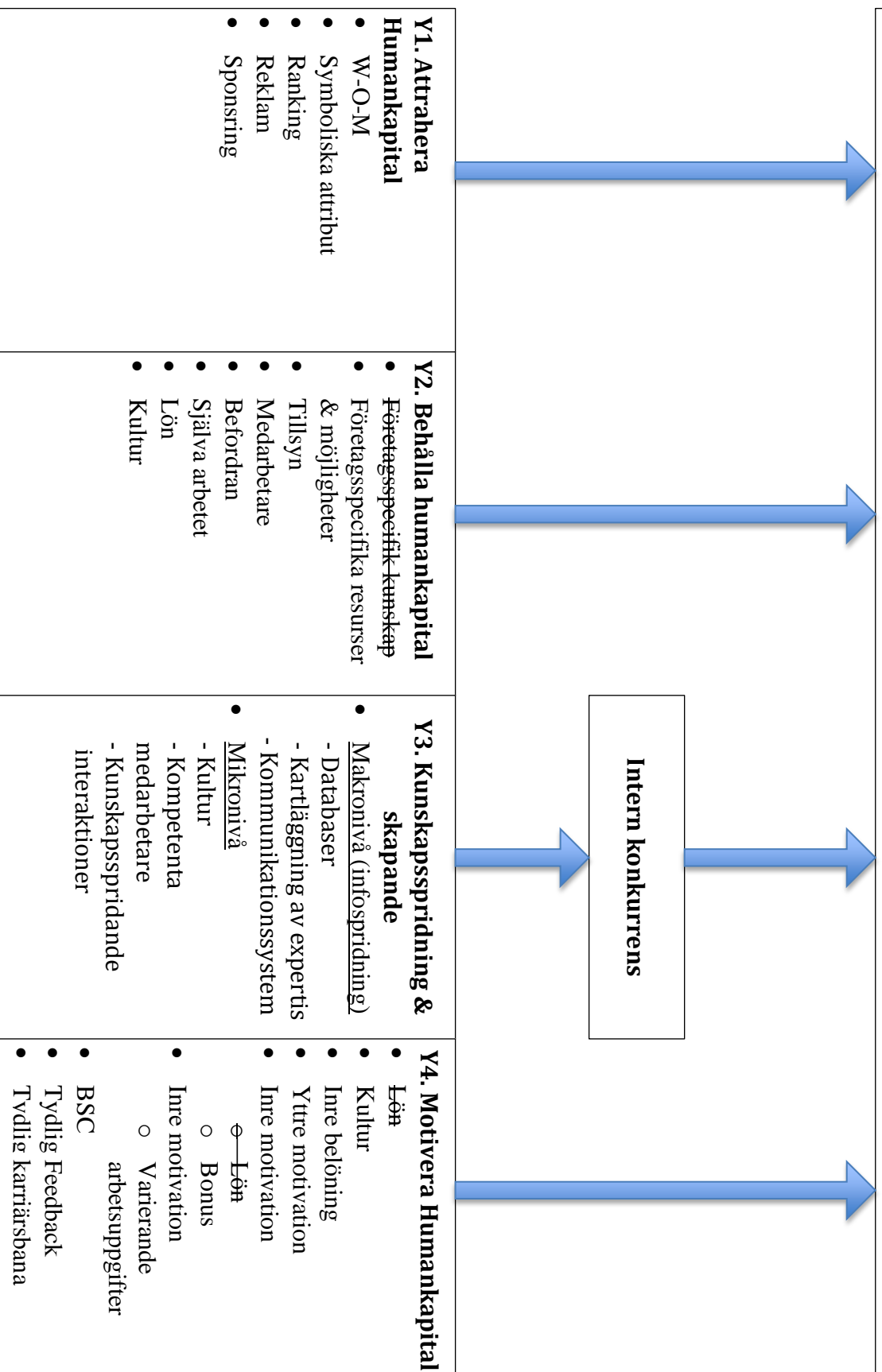
Fallstudien matchar därmed teorin gällande hur inre motivation och kultur kan användas för att motivera de anställda. Den yttre motivationen, att använda monetära belöningar, var dock inte lika framträdande inom företaget utan användes främst i kombination med verktyg för inre motivation. Vi har därför valt att stryka faktorn lön ur det preliminära ramverket samt att addera faktorer som uppmärksammandes i fallstudien men inte framgick av ramverket. De tre faktorer som adderas är *balanserade styrkort*, *tydlig karriärsbana* samt *“tydlig kommunikation/enskild utvärdering”*.

### **Intern konkurrens**

Något som framkom i fallstudien men inte har uppmärksammats i den tidigare forskningen är intern konkurrens. När ett företag bygger sin kärnverksamhet på resurser såsom humankapital är det därför viktigt att anställda inte kannibaliserar på varandra. En individ som ämnar att avancera i hierarkin har vid intern konkurrens incitament att undanhålla viktigt kunskap för att gynna sig själv. Även om EY inte upplevde detta som ett problem så framkom det att de ändå använder sig av olika medel för att förhindra detta. Om det uppstår intern konkurrens innebär det ett allvarligt hot mot företagets möjligheter att uppnå en framgångsrik kunskapsspridningsrutin. Detta anser vi därför måste lyftas som en störning i vårt reviderade ramverk genom att intern konkurrens adderas som en störning till kunskapsspridning.



## Varaktigt konkurrensfördel baserad på humankapital



Reviderat ramverk

## SLUTSATSER OCH DISKUSSION

### Diskussion

Den genomförda studien syftar till att undersöka och besvara frågeställningen ”Hur humankapital kan utgöra en källa för varaktiga konkurrensfördelar?”. Detta gjordes genom att först sammanställa ett teoretiskt ramverk utifrån tidigare forskning som sedan jämfördes med resultatet av vår empiriska fallstudie enligt Yins ”pattern matching”-metod. Fallstudien på EY utgjordes av intervjuer på företaget och kompletterande information från företagets hemsida och diverse andra källor. Jämförelsen resulterade i att vi kunde dra slutsatsen att de två mönstren till stor del överensstämde och att vi därmed lyckats framställa ett ramverk som beskriver hur ett framgångsrikt PSF hanterar sitt humankapital. Den mest markanta skillnaden mellan teori och empiri var åsikterna om hur företagsspecifik kunskap reducerar mobilitet. I teorin framhålls denna faktor som det mest avgörande elementet för att bevara humankapital medan fallstudien påvisar att så inte är fallet. Vi fann det intressant att se hur EY inte alls arbetar med företagsspecifikkunskap om inläsningsmekanism trots deras massiva utbildningsutbud. Företaget lägger istället fokus vid företagsspecifika resurser och möjligheter som både sätt att attrahera och behålla anställda. Att skapa tydliga karriärmöjligheter var också en ny bakomliggande framgångsfaktor som företaget presenterade för oss i studien.

Genom att skapa en trivsamt arbetsmiljö ger företaget anställda incitament att växa och utvecklas inom företaget. Vår fallstudie belyser att kulturaspekten var mer betydande än vad den tidigare litteraturen illustrerat gällande hur de anställda attraheras, stannar kvar, motiveras och sprider kunskap på företaget. EY använder även kulturen för att adressera uppkomsten av intern konkurrens. Detta har visat sig i fallstudien vara en viktig dimension i arbetet med humankapital. Då

ökad intern konkurrens kan utgöra en störning i rutinerna hämmar det lätt kunskapsspridningen på företaget. Något oväntat angav även EY att det inte alltid är negativt för företaget att anställda väljer att byta arbetsgivare. De avsåg då främst anställda som väljer att gå ut i industrin och blir nya kunder eller ambassadörer till EY. Detta är en aspekt som vi anser att framtida forskare bör beakta. Trots att detta framkom i fallstudien anser vi inte att vi har tillräcklig grund för att stryka "behålla" ur ramverket. Detta då rutinen fortfarande ses som en väsentlig del i att bevara kompetens inom företaget.

### **Slutsats**

Dei teorin mest kritiska områdena för hantering av humankapital har vi sammanställt till de fyra rutinerna att attrahera, behålla, sprida och skapa kunskap samt att motivera företagets anställda. Efter att ha applicerat ramverket på fallstudien kan vi dra slutsatsen att dessa mönster till stor del stämmer överens. De fyra rutinerna är alltså fortsatt relevanta men kräver tillägget av störningen; intern konkurrens. Det reviderade ramverket beskriver således hur ett framgångsrikt PSF, här EY, praktiskt arbetar med sitt humankapital. Att dessa rutiner i praktiken är förknippade med varandra legitimerar vår uppfattning om att dessa bör ses som komplement. Därför anser vi att vårt ramverk kan utgöra vägledning för hur ett PSF kan behandla dess humankapital för att det ska kunna utgöra en källa till en varaktig konkurrensfördel.

Inom ramarna för vår studie har vi endast kunnat beskriva hur ett PSF med en konkurrensfördel hanterar sitt humankapital. För att kunna påvisa att dessa rutiner de facto leder till en varaktig konkurrensfördel krävs vidare forskning. Detta då sådana bevis kräver studier med mer data som samlats in under längre tidsperioder för att kunna bevisa ett kausalt samband.

## REFERENSLISTA

- Akerlof, G. A. 1984. Gift exchange and efficiency wage theory: Four views. *American Economic Review Proceedings*, 74: 79-83.
- Alavi, M., Leidner, D. E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems. Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1) :107-136.
- Amit, R., & Shoemaker, J. H. 1993. Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 2002. Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, 43(2): 33– 41.
- Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 21: 1231-1241.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53–101.
- Becker, B., & Huselid, M. 1999. Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management Journal*, 38 (4): 287-301.
- Besanko, D., & Dranove, D., & Shanley, M., & Schaefer, S. 2010. *Economics of Strategy*, (6th ed). Hoboken, N.J: Wiley.

- Bryman, A., & Bell, E. 2007. *Business research methods*. (2nd ed). Oxford, Oxford University.
- Bryman, A., Bell, E. 2011. *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York:Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. 2013. Företagsekonomiska forskningsmetoder, (2nd ed). Stockholm: Liber.
- Campell. B. A, Coff. R, Kryschynski. D, 2012 Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37: 376 - 395.
- Coff, R. W. 1997. Human assets and management dilemmas:Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22: 374-402.
- Coff, R., & Kryscynski, D. 2011. Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management*, 37: 1429-1443.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1121–1133.
- Csikszentmihalyi, M. (1977). *Beyond boredom and anxiety*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Activity, experience, and personal growth*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1513.

- Dyer, J. H., & Nobeoka K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3):345–367.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Grant, R, M, 1996. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Bratton, J. 2001. Why workers are reluctant learners: the case of the Canadian pulp and paper industry”, *Journal of Workplace Learning*, 13 (7/8), 333-343.
- Jung, K G. Dalessio, A., & Johnson, S. M. 1986.1986, Stability of the factor structure of the job descriptive index. *The Academy of management journal*, 29: 609-616.
- Kidwell, R. E., III, & Bennett, N. 1993. Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18: 429 – 456.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology *Organization science*, 3 (3): 383 - 397
- Kogut, B., & Zander, U. 1996. What do firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7: 502-518.
- Lavie D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3): 638–658.
- Lengnick-Hall, G. A., & Lengnick-Hall, M. L. 1988. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13: 454-470.

- Lievens, F., & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56: 75-102.
- Lubit, R. 2001. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29 (4): 164-178.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York:McGraw-Hill.
- Morris, T., & Empson, L. 1998. Organization and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23: 609 – 624
- Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96–104.
- O'Dell, C, and Grayson, C, J. 1998. If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, 40 (3): 154-174.
- Osterloh, M., & Frey, B. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11: 538 – 550.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ployhart, R. E. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32: 868-897.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. Garden City, NY:Doubleday.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Priem, R., & Butler, J. 2001. Is the Resource-Based View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *The Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.
- Rienecker, L, Jorgensen P. S. 2008, *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Ruggles, R. 1998. The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Rumelt, R., & Schendel, D., & Teece. 1991. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Sveiby, K. 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4): 344-358
- Szulanski G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue: 27-43.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. 2003. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 733-751.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11: 801-814
- Von Nordenflycht, A. 2010. What is a Professional Service Firm? Towards a Theory and Taxonomy of knowledge Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35 (1): 155-174.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, H., & Barney, J. 2006. Employee incentives to make firm-specific investments: Implications for resourcebased theories of corporate diversification. *Academy of Management Review*, 31: 466-476.



- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171–180.
- Wilson, T.D. 2002. The nonsense of ‘knowledge management, *Information Research*, 8(1):144.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P.M., Dunford, B., B, Snell, S.A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721
- Yin, R., K. 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

### **Elektroniska källor**

Ready Ratio: “Big Four ( Big 4)”,

[http://www.readyratios.com/reference/audit/big\\_four.html](http://www.readyratios.com/reference/audit/big_four.html) Inget datum,

Hämtdatum: 16-12-14

Tillgänglig: [http://www.readyratios.com/reference/audit/big\\_four.html](http://www.readyratios.com/reference/audit/big_four.html))

Future workplace: <http://futureworkplace.com/speaking/> Hämtdatum- 01-12-14

Dickson Luukainen Sandelin. NE – Humankapital Hämtdatum: 01-12-14

Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/humankapital>

Hämtdatum: 19-12-14

Tillgänglig: <http://www.creativehrm.com/shrm-definition-purpose.html>

Hämtdatum: 13-11-14

Tillgänglig: [www.EY.com](http://www.EY.com)

Årsredovisningar:

**EY** Hämtdatum: 18-11-2014

Tillgänglig:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/C3%85rsredovisning\\_12-13/\\$FILE/EY\\_AR\\_2013\\_final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/C3%85rsredovisning_12-13/$FILE/EY_AR_2013_final.pdf)

**KPMG** Hämtdatum: 18-11-2014

Tillgänglig: [http://www.kpmg.com/SE/sv/om-](http://www.kpmg.com/SE/sv/om-kpmg/Documents/KPMG%20AB%20%C3%85rsredovisning%202012-2013.pdf)

[kpmg/Documents/KPMG%20AB%20%C3%85rsredovisning%202012-2013.pdf](http://www.kpmg.com/SE/sv/om-kpmg/Documents/KPMG%20AB%20%C3%85rsredovisning%202012-2013.pdf)

**PWC** Hämtdatum:18-11-2014

Tillgänglig: <http://np.netpublicator.com/netpublication/n01430716>

**Deloitte** Hämtdatum:18-11-2014

Tillgänglig: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/about-deloitte/deloitte-arsredovisning-2012-13.pdf>

Ohlin, Jonas, 2014-09-10, “Ernst & Young utsedd till Årets revisionsbyrå”, *Svenska Dagbladet*, Hämtdatum: 25-11-2014.

Tillgänglig: [http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/ey-toppar-revisorsranking\\_3902040.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/ey-toppar-revisorsranking_3902040.svd)

Universum. Hämtdatum: 25-11-2014.

Tillgänglig: <http://universumglobal.com/rankings/>

EY, 2014, “The Knowledge Advantage” Hämtdatum: 01-12-2014.

Tillgänglig: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition/\\$FILE/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition/$FILE/EY-The-knowledge-advantage-digital-edition.pdf)

Ernst & Young, 2013-07-01, Pressmeddelande “Ernst & Young byter namn till EY”, Hämtad 2014-11-25.

Tillgänglig: <http://www.ey.com/SE/sv/Newsroom/News-releases/Pressmeddelande-2013-07-01-Ernst---Young-byter-namn-till-EY>

Forbes:

Hämtdatum: 13-11-2014

Tillgänglig

<http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>

### **Muntliga källor**

12/12/14 **Jette Ryttegaard** [Personlig intervju]: DK recruitment leader

12/12/14 **Louise Kondrup** [Personlig intervju]: Assistant director, Human Resources

12/12/14 **Henrik Lau** [Personlig intervju]: Executive Director, Head of Customer & Strategy

12/12/14 **Jim Gustafsson** [Personlig intervju]: Partner, Advisory

12/12/14 **Niklas Thulin** [Personlig Intervju]: Executive Director

18/12/14 **Björn Rydberg** [Skypeintervju]: Tidigare Partner, Executive Director, Assurance

18/12/14 **Asbjörn Aandstad** [skypeintervju]: Partner, Advisory

## BILAGA – Intervjuguide

- Vad skulle du säga är EYs konkurrensfördel?
- Vad fick dig att börja jobba på EY?
- Hur gör EY för att attrahera anställda?
  - Varför just dessa?
- Hur tror du den nya 2020 visionen kommer att påverka hur ni arbetar med anställda och kunskap?
- Hur motiverar ni anställda att uppfylla er vision?
- Intern konkurrens kan leda till att anställda inte delar med sig av viktig kunskap och information. Hur arbetar ni med detta i EY?
- Varför tror du att anställda stannar på EY?
- Hur länge skulle du uppskatta att en nyanställd stannar kvar på EY?
- Är det vanligt förekommande att anställda byter företag inom “*the big four*”?
  - Gör ni något för att förhindra detta?
- Vad betyder det för EY när anställda lämnar företaget?
- Vi vet att ni har många interna kurser. Skulle du säga att dessa är användbara inom hela industrin eller är de företagsspecifika?
- Hur arbetar ni med kunskapsspridning inom företaget?
- Hur påverkar ert IT-system kunskapsspridningen i företaget?
  - Har ni några mätsystem för att mäta dessa resultat?
- Varför är kunskapsspridning viktigt för EY?