

Allt behöver man inte äga



Katja Töyli

Katja Töyli
Senior Manager
Greenstep

I ÖSTERBOTTEN har vi alltid värdesatt att klara oss själva. I många företag syns detta på bästa sätt: lojala medarbetare, en stark kultur av att få saker gjorda och förmågan att lösa problem på egen hand. Men man kan också fråga sig om styrkan ibland blir en begränsning.

I företagen pratar man ständigt om investeringar i produktion, teknik och tillväxt. Mer sällan stannar man upp och funderar på hur man egentligen bäst skaffar sig kompetens.

Utgångspunkten är ofta att viktig kompetens ska rekryteras in i huset – och ju mer kritisk uppgiften är, desto starkare brukar den tanken vara.

> Men är rekrytering alltid det bästa, eller ens det enda, alternativet?

FÖRETAGEN har flera sätt att få tillgång till den kompetens de behöver.

Ibland är en skräddarsydd utbildning den bästa lösningen. Det gäller när kunskapen ska stanna kvar i organisationen för gott – till exempel när man vill utveckla förmanna- och ledarskapet, stärka förändringsledningen eller bygga upp teknisk förmåga inom AI, automation eller system.

Andra gånger är det en extern expert eller konsult som ger mest mervärde. Företaget kanske funderar på vilket affärssystem som passar verksamheten bäst, hur hållbarhetsrapporteringen ska byggas upp eller hur en specifik affärsutmaning kan lösas effektivt mitt i en hektisk vardag. Då blir det vanligen workshoppar och annan informationsinsamling, och till sist en slutrapport med förslag på åtgärder.

Mellan de här alternativen finns ändå en mängd situationer där företaget behöver kompetens, erfarenhet och arbetsinsats – **men inte nödvändigtvis en fast anställning.**

I sådana lägen är interimsexpertis ett alternativ som är värt att ta i beaktande på allvar.

Kompetens på viss tid

I en interimslösning köper företaget varken en rapport eller gör en fast rekrytering. I stället kommer en person in i organisationen för en bestämd tid – någon som har precis den erfarenhet situationen kräver.

Tanken är egentligen inte ny. I årtionden har företag tagit in visstidsanställda för att jämna ut toppar i produktionen och möta svängningar i efterfrågan.

> Varför är flexibel kapacitet en självklarhet i produktionen, när flexibel kompetens inom ledning och expertarbete fortfarande känns främmande för många företag?

Samma logik som vi känner igen från produktionen lönar det sig att tillämpa också på expert- och ledningsnivå.

Samtidigt får företaget nya perspektiv och praktisk erfarenhet från liknande situationer. När experten arbetar inne i organisationen och inte utanför den, sker lärandet ofta åt båda hållen.



Kompetensbehoven förändras

KOMPETENSBEHOV uppstår inte bara vid stora omvälvningar. Bakom kan ligga ett företagsförvärv eller en internationalisering, men lika gärna krav från en ny kund, ett utvecklingsprojekt eller en nyckelperson som är borta och lämnar ett tillfälligt men stort hål i vardagen.

Många affärskritiska behov är tillfälliga till sin natur, även om effekterna kan vara långvariga. Ett nytt affärssystem, införandet av AI, utveckling av rapportering och budgetering eller start av en ny affärsenhet kräver ofta kompetens som behövs främst under en viss fas.

En erfaren expert i en tidsbegränsad roll blir en del av organisationen för att lösa just ett sådant behov. En sådan expert är van att snabbt komma in i arbetet, se vilka frågor som verkligen är viktiga och bidra med ett utomstående perspektiv – särskilt där den egna organisationen med åren har blivit hemmablind för sina invanda arbetssätt.

Det handlar alltså om mer än vikariat. Tidsbegränsad kompetens kan behövas lika väl för att täcka upp för en nyckelperson som för att driva igenom ett utvecklingsprojekt.

> Utmaningen är att det kan vara svårt att locka de bästa förmågorna till ett tidsbegränsat uppdrag. Där är interim lösningen.

EXEMPEL

Din ekonomidirektör blir oväntat sjukledig för en längre tid, mitt under budgetperioden.

Månadsrapporteringen, budgeten och kontakterna med finansiärerna kan inte vänta tills en ny person har rekryterats och kommit in i arbetet.

Någon fast rekrytering vill man inte göra, eftersom ekonomidirektören så småningom kommer tillbaka. Samtidigt är det svårt att hitta en erfaren person till ett visstidsjobb.

Företaget tar in en interimsekonomidirektör för några månader. Hen håller de kritiska processerna igång och ger samtidigt ett utomstående perspektiv på hur rapporteringen kan utvecklas.

1 **Vikariat**

En tidsbegränsad expert under en övergångsfas eller en frånvaro.

2 **Projekt och utvecklingsarbete**

En tidsbegränsad expert som leder eller driver igenom ett projekt.

I små och medelstora företag kan utmaningen också vara omfattningen



I ÖSTERBOTTEN finns ett stort antal medelstora och mindre företag med utmärkt konkurrenskraft, men organisationerna är naturligt nog ganska kompakta. Få företag har behov av – eller möjlighet till – att ha all tänkbar specialkompetens i egna led.

I många små och medelstora företag är problemet egentligen inte brist på kompetens, utan att samma personer redan bär flera hattar. Ekonomichefen sköter också personaladministrationen, vd:n driver både försäljningen och strategiarbetet, och utvecklingsprojekten tas om hand vid sidan av allt annat när tiden räcker till. I en sådan miljö kan en extern resurs framför allt ge tid och fokus, inte bara specialkunskap.

> I många små och medelstora företag är problemet inte brist på kompetens, utan att samma personer redan bär flera hattar.

Det handlar inte alltid om resursbrist, utan om erfarenhet som behövs just nu

Ur ekonomistyrningens synvinkel kan ett företag till exempel klara sig bra i åratal med sin nuvarande struktur och sina Excelark. Sedan står man inför en investering, en snabb tillväxtfas, det första dotterbolaget utomlands, ett nytt systemprojekt eller kunder som ställer högre krav på rapporteringen. I sådana lägen är det inte nödvändigtvis branschkunskapen som avgör, utan erfarenheten av liknande situationer.

Ibland gäller erfarenheten ett företagsförvärv eller finansieringen av en investering. Andra gånger är behovet betydligt mer vardagligt: att utveckla rapporteringen, bygga upp den första koncernstrukturen eller förankra ett nytt arbetssätt. Ofta är det mest värdefulla att få med någon som har varit med om precis samma situation **många gånger tidigare.**

Tillgänglig kompetens som konkurrensfördel

TRADITIONELLT har ett företags styrka mätts i antal anställda, omsättning eller investeringar. I en värld som förändras snabbt kan konkurrensfördelen ändå allt oftare handla om förmågan att få in rätt kompetens vid rätt tidpunkt. Det kan betyda egna medarbetare, utbildning, nätverk, samarbetspartner, konsulter eller tidsbegränsade expertroller.

Österbottniska företag har traditionellt klarat sig långt på egen kompetens, och det finns goda skäl till det. I framtiden kan konkurrenskraften ändå allt mer bygga på hur skickligt företaget kombinerar sin egen kompetens med extern erfarenhet och specialkunskap när den behövs.

De mest framgångsrika företagen kommer sannolikt inte att utmärka sig genom hur mycket kompetens de äger, utan genom hur snabbt och effektivt de kan ta i bruk den kompetens de behöver.

Den intressantare frågan är kanske inte vilken kompetens ett företag ska äga, utan i vilka situationer det lönar sig att bygga upp kompetensen själv – och när det är klokare att ta in den för just så lång tid som den behövs. Det kan i framtiden bli en av företagets viktigaste konkurrensfaktorer.



greenstep

Fokusera på helheten, så tar vi hand om detaljerna.

Ekonomi | Människor | Teknologi