



**KTH Industriell teknik
och management**

Ledningsutmaningar i konsultföretag

**- en studie av företagsledningarnas utmaningar i teknikbaserade konsultföretag
på den svenska marknaden**



**Maria Hammarström
Mats Engwall
Fredrik Lagergren**

TRITA IEO-R 2012:05
ISSN 1100-7982
ISRN KTH/IEO/R-12:05-SE
ISBN 978-91-7501-513-2

Sammanfattning

Teknikbaserade konsulter är en viktig, växande kategori av företag som påverkar Sveriges ekonomi genom att skapa arbetstillfällen och utveckla kunskap till olika industrier och infrastruktursatsningar. Dessutom bärs stora delar av Sveriges IT-utveckling och IT-kompetens av de teknikbaserade konsultföretagen. Trots detta finns det relativt lite kunskap om hur den här typen av företag leds, styrs och organiseras.

Den här rapporten är tänkt att bidra till en ökad förståelse för den strategiska affärsutvecklingen i branschen genom att analysera de affärsstrategiska ledningsutmaningar som företagsledningarna inom teknikbaserade konsultföretag uppfattar sig stå inför. Hur ser verksamhetslogikerna ut och hur arbetar konsultföretagen för att bibehålla och utveckla sin konkurrenskraft?

Rapporten är baserad på 13 intervjuer av företagsledare inom teknikbaserade konsultföretag som är verksamma på den svenska marknaden. Intervjuerna utfördes under en tvåmånadersperiod våren 2011.

Resultaten av studien tyder på att företagsledningarna primärt fokuserar på att hålla ihop företaget och indirekt försöka skapa goda organisatoriska förutsättningar för konsultverksamheten. Huvudutmaningarna har i rapporten delats in i fyra teman (1) säkra kompetensförsörjningen, (2) styra och kommunicera, (3) utveckla ledare, företagskultur och mångfald samt (4) skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap.

Många av de identifierade utmaningarna kan härledas till att konsultföretagen präglas av tre olika, delvis motverkande, verksamhetslogiker. Dessa hänger samman med sättet att göra affärer, sättet att bemanna uppdragen samt uppdragens inre tekniska natur. Tre stiliserade konsultlogiker introducerats därför i rapporten: *Byrån*, *Bemanningsföretaget* och *Fabriken*. Dessa konsultlogiker används sedan som ett verktyg för att analysera de huvudutmaningar som företagsledarna lyfter fram. Det framträder då att en blandning av flera konsultlogiker när det gäller styrning, ledning och organisering kan leda till otydlighet inom organisationen.

En slutsats av studien är också att konsultgruppcheferna har en central betydelse för konsultföretagens utveckling och kan kopplas till samtliga utmaningar som företagsledarna lyfter fram. Resultaten visar att verksamhetsledningen - första linjens chefer - inom teknikbaserade konsultföretag är ett centralt område för fortsatta studier.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	5
1.1	Syfte	6
1.2	Metod	6
1.3	Avgränsning	8
1.4	Rapportstruktur	8
2	Konkurrenskrafter inom teknik- & IT-konsultföretag	9
2.1	Konkurrenskrafter inom teknikkonsultföretag	10
	Befintliga aktörer	10
	Kunder	12
	Nya aktörer	14
	Substitut	14
	Leverantörer	14
	Summering	15
2.2	Konkurrenskrafter inom IT-konsultföretag	16
	Befintliga aktörer	16
	Kunder	18
	Nya aktörer	19
	Substitut	19
	Leverantörer	20
	Summering	20
2.3	Jämförelse mellan teknik- och IT-konsultbranschen	21
3	Utmaningar för att stärka sin konkurrenskraft	23
3.1	Säkra kompetensförsörjningen	23
	Behålla medarbetare	23
	Tillväxt	24
	Offshoring	26
3.2	Styra och kommunicera	26
	Kommunikation	27
	Positionering och profil	28
3.3	Utveckla ledare, företagskultur och mångfald	29
	Företagskultur och värderingar	29
	Mångfald bland konsulterna	30
3.4	Skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap	31
	Dokumentation och erfarenhetsåterföring	31
3.5	Slutsatser	32
4	Försäljnings- och leveransmodeller	33
4.1	Resursuppdrag	33
	Konsulterna säljer sig själva	33
	Konsultgruppcheferna säljer	34
	Försäljning via separat försäljningsorganisation	35
4.2	Åtagandeuppdrag	37
	Konsulten säljer åtagandeuppdrag	38
	Helhetsåtagande via konsultgruppcheferna	39
	Helhetsåtagande via försäljningsorganisation	40
4.3	Summering	40

5	Konsultlogiker	41
5.1	"Bemanningsföretaget" – resursförstärkningsföretag	41
	Vilket behov fyller Bemanningsföretaget hos sina kunder?.....	42
	Hur sker affären på Bemanningsföretaget?.....	42
	Vilka utmaningar står Bemanningsföretaget inför?	42
5.2	"Byrå" – specialistkonsultföretag	42
	Vilket behov fyller Byrån hos sina kunder?	43
	Hur sker affären på Byrån?.....	43
	Utmaningar för Byrån	43
5.3	"Fabriken" – industrialiserat konsultföretag.....	44
	Hur sker affären i Fabriken?	44
	Vilka utmaningar står Fabriken inför?.....	44
5.4	Utveckling och jämförelse av konsultlogikerna	44
5.5	Summering	47
6	Slutsatser och diskussion	49
6.1	Säkra kompetensförsörjningen	49
	Högt personberoende inom företag med Byrålogik	49
	Rekrytering är viktigt inom Bemanningsföretaget	50
	Interna karriärvägar inom Fabriken	50
6.2	Styra och kommunicera	50
	Svårigheter att genomföra strategiska förändringar inom Byrån.....	50
	Blandningar av olika logiker kan leda till rollotydlighet	51
6.3	Utveckla ledare, företagskultur och mångfald	51
	Byråns konsultgruppchefer arbetar operativt.....	52
	Bemanningsföretagets konsultgruppchefer har ett omfattande försäljningsansvar.....	52
	Fabriken konsultgruppchefer utvecklar konsulterna och agerar samordnare	52
6.4	Skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap.....	52
	Byråns konsulter håller kunskapen för sig själva	52
	Matchning är viktigt inom Bemanningsföretaget	53
	Fabriken har behov av att skapa processer för att återanvända kunskap.....	53
6.5	Första linjens chefer – nyckelpersoner i konsultföretagens utveckling.....	53
	Referenser.....	55
	Artiklar och litteratur.....	55
	Rapporter, affärsmedia och branschöversikter.....	55
	Internet.....	56
	Bilaga 1	57
	Bakgrundsintervjuer	57
	Intervjuer med företagsledare	57

1 Introduktion

Konsultföretag har blivit en allt en viktigare del av det svenska näringslivet under 2000-talet. Rollen som konsult, i termer av rådgivare, är dock inget nytt påfund utan har funnits i många århundraden.

"Vad vore Moses utan sin strategiska managementkonsult Aron?" (Affärsvärlden, 2010)

Den typ av tekniska konsulter som vi refererar till idag har en drygt hundraårig historia med företag såsom ÅF och Sweco som pionjärer. Konsultbranschen har utvecklats i takt med strukturförändringar i samhället och tillgodosett industrins behov av expertkompetens inom specifika teknikområden genom att fungera som en kunskapsförmedlare i samband med teknisk utveckling. De äldre företagen har förutom att anpassa sig till den tekniska utvecklingen även strävat efter att, framförallt via förvärv, komplettera sin kärnkompetens för att kunna erbjuda sina kunder ett större helhetsansvar och projektledning. (Haaber-Bernt, 2008)

Förutom de stora, multidisciplinära teknikkonsultföretagen finns det konsultföretag som arbetar med alltifrån juridik, arkitektur, matematiska beräkningar, rekrytering, marknadsföring, utbildningar etc. Konsultyrket är dessutom populärt hos nyutexaminerade civilingenjörer; 35 procent av KTH:s alumnistudenter arbetar inom konsultföretag 2-3 år efter sin examen (KTH, 2009).

Konsultföretag utför uppdrag åt organisationer och företag, både privata och offentliga, såväl inom industri- som tjänstesektorn. De inkluderas också i det teoretiska begreppet *kunskapsintensiva tjänsteföretag*¹ (KIBS, Knowledge Intensive Business Services) vars förmåga att tillhandahålla tjänster är kritisk för den totala produktionstillväxten i svenskt näringsliv (Almega, 110703).

Konsultföretag, och andra KIBS-företag, skiljer sig från företag inom den klassiska tillverkningsindustrin och stora delar av branschen är relativt outforskade. Det finns ett påfallande behov av att tillföra en utökad förståelse för deras verksamhet och specifika förutsättningar, olika verksamhetslogiker, sammanhang, utmaningar och problem (Vinnova, 2009).

Kunskapen om hur konsultföretag fungerar, gör affärer, växer och organiserar verksamheten behöver således öka. Vilka frågor arbetar företagsledningar inom konsultföretag med? Hur förhåller de sig till marknadsförändringar och teknisk utveckling? Hur arbetar man för att företagen ska bibehålla sin konkurrenskraft? Vilka interna förändringsarbeten pågår? Vilka marknadsanpassningar görs? Vilka styrverktyg tillämpas? Dessa frågeställningar ligger till grund för den här rapporten.

¹ I begreppet ingår uthyrningsfirmor (SNI 71), datakonsulter och dataservicebyråer (SNI 72), företag verksamma inom forskning och utveckling (SNI 73) och andra företagstjänster (bl.a. juridisk och ekonomisk konsultverksamhet, arkitekter och teknisk konsultverksamhet och specialiserad designverksamhet, SNI 74) (Tillväxtanalys, 2010)

1.1 Syfte

Benämningen "konsult" är ett öppet begrepp och det finns en rad olika typer av konsultföretag. Tidningen Affärsvärlden sammanställer årligen den svenska konsultmarknaden i *Konsultguiden*². Typiskt för konsultverksamheter är att de utför någon form av intellektuellt arbete. De säljer inte patent, tillverkar eller monterar inte någonting. Konsulter utför heller inte fysisk distribution, transporter eller mer fysiskt servicearbete såsom reception, bevakning etc. Ett konsultuppdrag kan definieras som att:

"man anlitar någon för att åstadkomma ett visst resultat snarare än att utföra vissa arbetsuppgifter, vilket är fallet vid en fast anställning" (Konsultguiden, 2011)

Uppdragen varierar ofta i storlek och i tidsåtgång. Ett uppdrag kan pågå under ett par dagar och involvera en person eller involvera stora delar av konsultföretaget under många års tid.

Syftet med studien är att utreda vilka affärsstrategiska ledningsutmaningar som företagsledning inom teknikbaserade konsultföretag uppfattar samt kartlägga dessa för att på så sätt bidra till en ökad förståelse för den strategiska affärsutvecklingen i branschen; hur ser verksamhetslogikerna, styrmodellerna och konsultrollerna ut och vilka förväntningar finns på konsulterna?

De huvudsakliga frågeställningarna i studien är att för teknikbaserade konsultföretag utreda:

- *Vilka affärsstrategiska ledningsutmaningar upplever företagen att de står inför?*
- *Hur arbetar företagen för att bibehålla sin konkurrenskraft?*

Delområden för undersökningen är baserade på de kritiska framgångsfaktorer som identifierades av Mauritsson och Sundelin (2001) som nyckelfaktorer för framgångsrikt management inom teknikbaserade konsultföretag.

1.2 Metod

Som utgångspunkt för studien har empiriskt materialet från forskningsprojektet KUTA³ på KTH använts där ett antal intervjuer genomförts inom teknikbaserade konsultföretag. Dessutom har ett 10-tal bakgrundsintervjuer genomförts med såväl företrädare för branschorganisationer som akademiker. Andra källor som har använts för att skapa en övergripande bild är *Konsultguiden*⁴, konsultföretags hemsidor, branschföreningars hemsidor, relaterade examensarbeten, artiklar i dagstidningen *Dagens industri*, seminarier etc. Dessutom sex heldagars utbildning med KTH Executive Schools program Executive Program in Consultancy Management (EPCM) under våren 2011⁵.

² Sammanställningen är baserad på en enkätundersökning som besvaras av över 1 500 konsultföretag samt information från årsredovisningar. I *Konsultguiden* kategoriseras företagen baserat på verksamhetsområde. Följande kategorier ingår: *Affärsjuridik, Bemanning, IT, Management, Marknadsundersökning, Patent/Immateriellrätt, PR & Kommunikation, Rekrytering/Outplacement, Revision, Teknik och Utbildning*.

³ KUTA är ett tjänsteforskningsprojekt på KTH som syftar till att utveckla förståelsen för verksamhetsledning och arbetsorganisation i tjänsteverksamhet i spänningen mellan industrialisering och innovativitet. Se ytterligare info på: <http://www.kth.se/itm/inst/index/forskning/kuta/kort-om-kuta-1.68203>

⁴ *Konsultguiden* är en branschöversikt som årligen ges ut av tidningen *Affärsvärlden*.

⁵ EPCM är en utbildning för chefer som tagit, eller ska ta, en mer strategisk roll. Utbildningen är uppdelad i sex pass, där varje pass består av tre dagar. Under dessa dagar föreläser såväl företagsledare i branschen som forskare inom relevanta områden. En central del av utbildningen är också det utbyte som deltagarna får utav varandra mellan föreläsningsspassen, vid måltider samt vid kvällsaktiviteterna. För studien har deltagandet på EPCM inneburit att många av de områden som tas upp i rapporten har kunnat diskuteras med personer som

Bakgrundsintervjuerna har varit ett sätt att samla in förslag på företag som bör vara med i studien och även Konsultguiden har använts för att skapa en överblick över företagen i branschen och specifika kännetecken för respektive företag såsom omsättning, antal anställda etc. Företagens hemsidor liksom företagsinformationssiter såsom allabolag.se har också använts för att samla in information om olika företag.

Baserat på bakgrundsintervjuerna och samtal med personer inom KTH Executive School, har ett antal företag valts ut med syfte att få en spridning av företag avseende koncerntillhörighet, ägarstruktur, storlek, specialiseringsgrad etc. Tanken med att eftersträva en spridning av företag har varit att fånga generella utmaningar och kunna bortse från företagsspecifika utmaningar. Samtliga företag, som ingår i studien, är dock medelstora eller stora företag med mer än 100 anställda.

Den initiala kontakten med intervjupersonerna har skett via e-mail, med ett undantag där VD:n haft kontakt med KTH Executive School och fått vetskap om studien. Maria Hammarström har genomfört alla intervjuer och besökt samtliga företagsledare på deras företag. Intervjuerna har pågått under 1-2 timmar. En sammanställning av intervjupersonerna finns i Bilaga 1. Totalt har 13 intervjuer genomförts under våren 2011 med 12 VD:ar och en ekonomichef. Fyra av de intervjuade företagsledarna arbetar på renodlade IT-företag och nio på teknikkonsultföretag, vilka dock i flera fall även arbetar med IT.

Studien är empiriskt baserad med en kvalitativ utgångspunkt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006:120) där intervjuerna har varit semistrukturerade till sin karaktär och hållits öppna. Detta har möjliggjort dynamiska intervjuer med följdfrågor snarare än att eftersträva att alla intervjupersoner har fått exakt samma frågor, formulerade på samma sätt och i samma ordning. Syftet med empiriinsamlingen har således inte varit att skapa statistiskt säkerställt material utan snarare att fånga uppfattningar, begrepp och idéer om den verklighet som företagsledare står inför.

Samtliga intervjuer har spelats in, transkriberats och bearbetats. Intervjuerna har analyserats kontinuerligt och diskuterats dels under regelbundna möten med personer från KTH Executive School och KUTA-gruppen samt dels med andra forskare på KTH. Studien har också kompletterats genom att följa branschens utveckling i ekonomipress såsom Dagens Industri och även via artiklar i branschtidningar såsom Computer Sweden.

Analysen är fokuserad kring olika samband mellan de områden som många företag i studien har tagit upp att de arbetar mycket med. Under ett halvtidsseminarium i maj 2011 presenterades studiens centrala resultat för forskare på KTH samt KTH Executive School som då kom med synpunkter och förslag angående rapporten.

arbetar inom branschen, dels i formella sammanhang, men framförallt mellan föreläsningsspassen, där det funnits mycket tid och utrymme för att närmare diskutera branschfrågor. Deltagandet på EPCM har också tillfört ett ytterligare perspektiv i studien, då många av programdeltagarna arbetar på nivån under de nationella ledningsgrupperna vilka har varit föremål för intervjuerna.

1.3 Avgränsning

I den här studien har vi valt att avgränsa oss till att studera det som vi kallar teknikbaserade konsultföretag, där Konsultguidens kategorier IT och Teknik ingår. Vissa företag arbetar både med IT och Management såsom till exempel Accenture, men den typen av företag ingår inte inom ramen för den här studien.

1.4 Rapportstruktur

Rapporten inleds i kapitel 2 med en beskrivning av branschen i sin helhet i syfte att skapa en förståelse för konkurrenskrafterna i branschen. Kapitlet är uppdelat i tre delar; där teknikkonsultbranschen först beskrivs, följt av IT-konsultbranschen och avslutningsvis en del med en jämförelse av branscherna. Intentionen med kapitlet är att det ska fungera som en bakgrund och analys av branschen för att underlätta förståelsen för senare delar av rapporten där utmaningar för enskilda företag beskrivs.

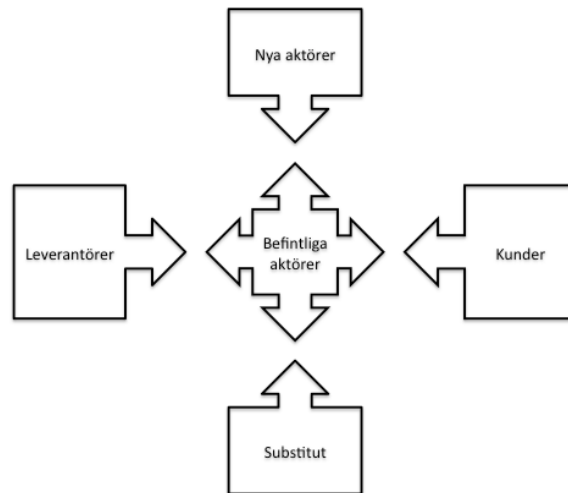
I kapitel 3 beskrivs de områden som i studien framträtt som mest centrala för att företagen ska vara konkurrenskraftigt. Inom respektive område beskrivs varför området är relevant för tekniska konsultföretag samt vilka utmaningar som är kopplade till området. Även kapitel 4 handlar om de utmaningar som identifierats i studien. I detta kapitel ligger dock fokus på organisatoriska aspekter samt försäljningsmodeller.

Baserat på de tidigare delarna av rapporten introduceras i kapitel 5 tre stiliserade konsultlogiker; *Bemanningsföretaget*, *Byrån* och *Fabriken*. För varje konsultlogik beskrivs dels affärsmodellen inom respektive konsultlogik och dels vilka utmaningar som finns. Konsultlogikerna är tänkt att fungera som ett analysverktyg för att beskriva och analysera resultaten av studien. Rapporten avslutas i kapitel 6 med en diskussion.

2 Konkurrenskrafter inom teknik- & IT-konsultföretag

Ett sätt att förstå de utmaningar som ett företag står inför är att beskriva dess konkurrenssituation uppställd i fem komponenter; *befintliga konkurrenter*, *nya aktörer*, *substitut*, *leverantörer* och *kunder* (Porter, 1979). Dessa komponenter beskrivs ingående nedan samt illustreras i Figur 1.

- **Befintliga aktörer** - Befintliga konkurrenter har stor inverkan på priset och lönsamheten i en bransch. Lönsamhetspotentialen påverkas dels av intensiteten i konkurrensen på marknaden men också av hur konkurrensen ser ut. I en bransch med många aktörer som erbjuder samma vara eller tjänst tenderar priset att pressas nedåt. En annan faktor som påverkar intensiteten i konkurrensen är om branschen växer långsamt, eftersom befintliga konkurrenter då kommer att konkurrera om marknadsandelar.
- **Nya aktörer** - När hotet från nya aktörer är stort så bidrar det till att priserna på marknaden pressas ner och lönsamhetspotentialen minskar. Det bidrar också till att etablerade aktörer måste hålla nere sina priser och även öka sina investeringar, bland annat inom försäljning och marknadsföring, för att vara konkurrenskraftiga. Hur stort hotet från nya aktörer är hänger ihop med hur höga inträdesbarriärerna är för nya aktörer att ta sig in på marknaden.
- **Substitut** - Ett substitut utför samma eller liknande funktion som de tjänster eller produkter som skapas inom branschen. När hotet för substitut är högt skapas ett pristak vilket påverkar lönsamheten i branschen. Risken för att kunden väljer ett substitut är hög om kostnaden för att byta är låg och om kostnadsbesparingen för att substituera förväntas vara hög.
- **Leverantörer** - Mäktiga leverantörer kan kräva höga priser för sina tjänster eller produkter. De kan också försämra kvaliteten och skifta kostnaderna från sig själva till kunden. Leverantörsmakten blir större om leverantörerna erbjuder differentierade produkter, om det inte finns några substitut, om leverantören kan integrera framåt samt om kostnaden för att byta leverantörer är hög.
- **Kunder** - Mäktiga kunder kan pressa ner priserna, samtidigt som de kräver bättre kvalitet, och spela ut branschens aktörer mot varandra. På så sätt kan lönsamhetspotentialen försämrars i en bransch. Kundens makt är hög om tjänsterna eller produkterna är standardiserade och odifferentierade, om det finns få kunder, om kostnaden för att byta leverantör är låg samt om köparen själv kan integrera bakåt och själv producera tjänsten.



Figur 1. Porters fem konkurrenskrafter (Porter, 1979).

Porters konkurrenskrafter kommer i detta kapitel att användas som ett verktyg för att analysera konkurrenssituationen för teknikkonsultföretag (avsnitt 2.1) samt för IT-konsultföretag (avsnitt 2.2). Därefter följer en jämförelse av konkurrenssituationerna i de båda branscherna (avsnitt 2.3).

2.1 Konkurrenskrafter inom teknikkonsultföretag

Porters fem konkurrenskrafter kan användas för att analysera konkurrenssituationen för ett företag inom en specifik bransch. I detta stycke görs en analys av konkurrenssituationen i teknikkonsultbranschen. De fem konkurrenskrafterna bearbetas enskilt och Porteranalysen sammanställs i sin helhet i slutet av stycket.

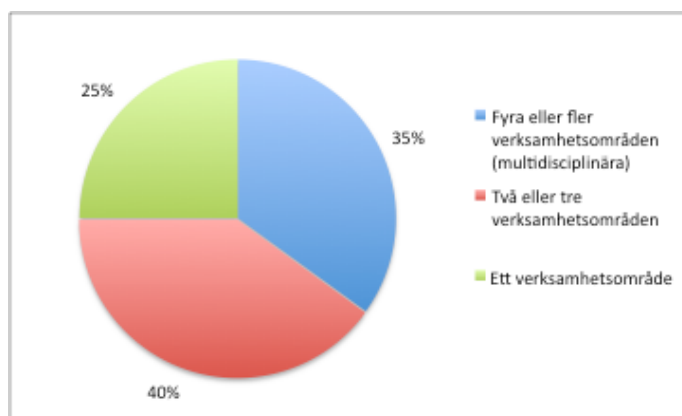
Befintliga aktörer

Totalt omsatte den svenska teknikkonsultbranschen 41,5 miljarder kronor under 2009 (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010). Svenska Teknik&Designföretagen kategoriserar de tekniska konsultföretagen i nio kategorier baserat på deras verksamheter: *multidisciplin, industriteknik, projektledning, bygg- och anläggningsteknik, energi, arkitektur, VVS-teknik, miljö* och *elteknik*. De teknikkonsultföretag som klassificeras som multidisciplinära enligt denna uppdelning är de företag som har verksamhet inom fyra eller fler olika verksamhetsområden. De två största företagen inom varje kategori återfinns i Tabell 1. Av tabellen framgår att de största teknikkonsultföretagen är multidisciplinära. Även inom kategorin industriteknik förekommer det stora företag med över 1 000 anställda. Utöver de företag som klassificeras som multidisciplinära finns ett stort antal företag med verksamhet inom två eller tre verksamhetsområden till exempel Reiljerkoncernen AB (1 030 anställda) med verksamhet inom elteknik och industriteknik samt Tyréns AB (775 anställda) med verksamhet inom bygg- och anläggningsteknik samt projektledning. Detta gäller också de fyra största arkitektgrupperna: White (434 anställda), Sweco Architects (368 anställda, del av Sweco AB (5 152 anställda), Tengbom (235 anställda) och Temagruppen (147 anställda) (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010).

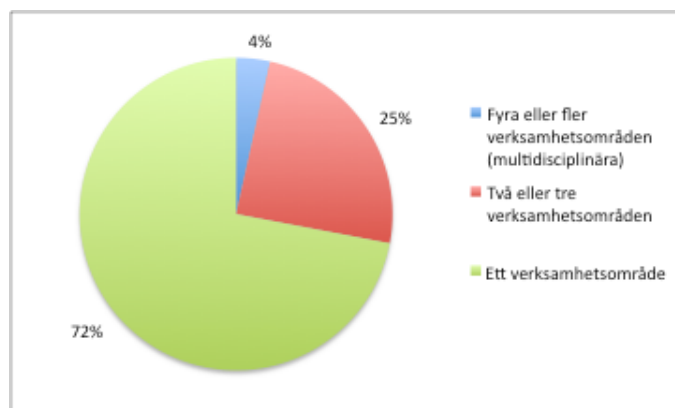
Tabell 1. De omsättningsmässigt två största företagen inom respektive kategori. (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010).

Verksamhetsområde	Företag (antal anställda)
Multidisciplin	Sweco AB (5 152), ÅF (4 450)
Industri teknik	Semcon AB (2 791), Epsilon AB (1 066)
Projektledning	HifabGruppen AB (400), FAVEO Projektledning (137)
Bygg- och anläggningsteknik	Reinertsen Sverige AB (197), Atkins Sverige AB (142)
Energi	FVB Sverige AB (108), Vega Energi (40)
Arkitektur	Wingårdh-koncernen (101), NYRËNS ARKITEKTKONTOR AB (96)
VVS-teknik	INCOORD AB (62), Brandinvest (32)
Miljö	VA-Ingenjörerna AB (57), URS Nordic AB (Norden) (47)
Elteknik	Teknoplan (42), HJR Projekt-el AB (45)

Av de 20 största företagen är 35 procent multidisciplinära, 40 procent verksamma inom två eller tre verksamhetsområden och 25 procent verksamma inom ett område. Det illustreras i Figur 2. Om man istället betraktar verksamhetsinriktningen för de 200 största företagen så skiljer sig fördelningen markant. Här är 4 procent multidisciplinära, 25 procent verksamma inom två eller tre verksamhetsområden och 72 procent verksamma inom ett område, se Figur 3.



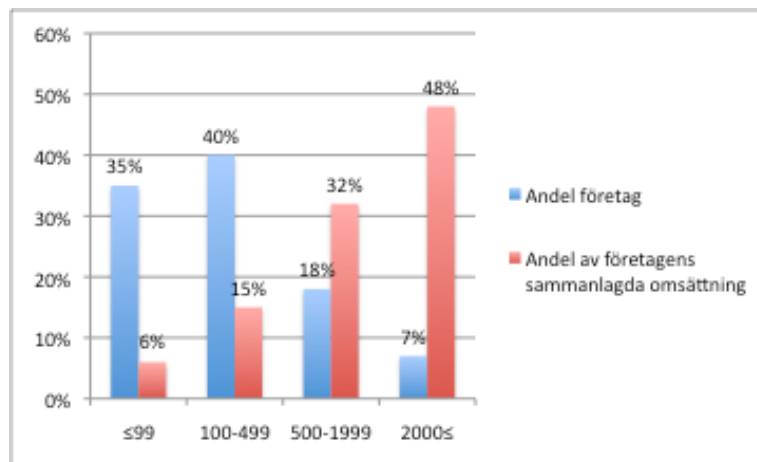
Figur 2. Verksamhetsinriktning för Sveriges 20 största teknikkonsultföretag (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010).



Figur 3. Verksamhetsinriktning för Sveriges 200 största teknikkonsultföretag (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010).

De 60 största företagen i teknikkonsultbranschen utgör 74 procent av den totala omsättningen i branschen. En analys av dessa 60 företag visar att 7 procent av dessa

står för 48 procent av den totala omsättningen för de 60 företagen. 35 procent av företagen har färre än 99 anställda och utgör 6 procent av omsättningen. Detta illustreras i Figur 4 (Konsultguiden, 2010).



Figur 4. Fördelning av de 60 största teknikkonsultföretagen, där x-axeln representerar antalet anställda uppdelat i fyra intervall: 99 eller färre anställda, mellan 100 och 499 anställda, mellan 500 och 1 999 anställda samt 2 000 eller fler anställda (Konsultguiden 2010).

Det finns således ett fåtal stora företag som är dominerande i branschen. I jämförelse med andra segment av KIBS-företag, såsom till exempel revision och IT, kan dock den tekniska konsultbranschen anses vara fragmenterad. Inget tekniskt konsultföretag inom Norden har en marknadsandel på mer än 10 procent och på europeisk nivå finns det inget företag som har en ledande position i flera länder (Sweco, 2010). Många av de tjänster som erbjuds av olika teknikbaserade konsultföretag är snarlika, vilket innebär att konkurrensen mellan befintliga aktörer är hård, både när det gäller att attrahera och behålla kunder och medarbetare.

Kunder

Stora multidisciplinära företag arbetar mot olika branscher och konkurrerar inom delbranscher med mindre, mer nischade företag. Det multidisciplinära teknik-konsultföretaget Ramböll gör följande uppdelning av sin verksamhet (Ramböll, 2010):

- *Buildings & Design*
- *Infrastructure & Transport*
- *Energy & Climate*
- *Environment & Nature*
- *Industry & Oil/Gas*
- *IT & Telecom*
- *Management & Society*

Stora multidisciplinära teknikkonsultföretagen har ofta många olika kunder inom olika marknadssegment. Sweco och ÅF har till exempel 10 000 kunder vardera och genomför i genomsnitt tre projekt per kund och år (ÅF, 2010; Sweco, 2010). ÅF:s 10 största kunder utgör 23 procent av deras totala omsättning (ÅF, 2010). Mindre, mer nischade företag som är verksamma inom ett område är ofta mer beroende av enskilda kunder. Ett exempel på detta är teknikkonsulter som är verksamma inom industriteknik. De arbetar i hög grad mot stora industrier, till exempel fordonsindustrin, där ett fåtal stora kunder har mycket makt. Stora kunder arbetar dessutom ofta med en strategisk inköps-

avdelning för att sänka sina inköpskostnader genom att separera tjänsteupphandlingen från beställaren inom organisationen. Det här förfarandet gör det svårare för konsultföretaget att konkurrera med andra parametrar än pris.

Teknikkonsultföretag är ofta verskamma lokalt hos sina kunder och är därför ofta geografiskt utspridda. Olika branscher finns representerade på olika geografiska marknader av historiska skäl. Konjunkturläget inom olika regionkontor, inom ett och samma företag, kan således variera. Göteborgsregionen är till exempel en klassisk industriregion med företag såsom Volvo, SKF, ESAB, Hasselblad och många av deras underleverantörer. På samma sätt dominerar processindustrin i Norrland, med bland annat Boliden, SCA och LKAB. Detta leder till att man inom ett teknikkonsultföretag ofta har en större andel industri- respektive processuppgifter på regionkontor som är verksamma på dessa orter jämfört med regionkontor i övriga landet.

I samband med den lågkonjunktur som uppstod i Sverige till följd av finanskrisen hösten 2008, skedde ett tvärt efterfrågefall på exportmarknaden, vilket direkt drabbade industriteknikkonsulterna. Det påverkade framförallt fordonsindustrin, men även uppdragen inom byggsektorn minskade under våren 2009 både när det gällde bostadsbyggnader, kontor och industribyggnader. Däremot ökade uppdragen inom infrastruktur till följd av omfattande offentliga byggprojekt. Även projekt inom energi- och kraftanläggningar samt inom miljö ökade. Företag inom dessa delsektorer påverkades därför inte så mycket av lågkonjunkturen. (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010)

Många teknikkonsultföretag arbetar både mot offentlig och privat sektor. ÅF har ungefär 30 procent av sin omsättning inom den offentliga sektorn och resterande inom den privata (ÅF, 2010). Inom Sweco är fördelningen mellan offentlig och privat ungefär 50-50 (Sweco, 2010). Den offentliga sektorn inbegriper statliga verk och myndigheter samt kommuner och landsting.

Vid upphandlingar inom den offentliga sektorn, till exempel vid entreprenadupphandling, inköp av varor och tjänster, hyra etc., tillämpas *Lagen om offentlig upphandling*⁶ (LOU). Huvudregeln i LOU är att man ska utnyttja de konkurrensmöjligheter som finns, inte direkt kontakta en enskild leverantör, samt att upphandlingar ska genomföras affärsmässigt. Upphandlingskrav och utvärderingskriterier ska anges så tydligt och fullständigt som möjligt när man begär in anbud och alla anbudsgivare ska behandlas lika. LOU är mer omfattande för större upphandlingar än för mindre. Det är också vanligt med ramavtal vilket innebär att konsulter kan anlitas med avrop istället för att separata upphandlingar görs vid varje tillfälle. Stora och komplicerade uppdrag upphandlas dock genom projektupphandlingar även om det finns ramavtal tecknade.

När LOU tillämpas kan en offererande part överklaga beslutet om den anser att upphandlingen inte har gått rätt till. När en upphandling överklagas inleds en kostsam och administrativt tung juridisk process. För att undvika att ett beslut överklagas utvärderas ofta upphandlingen primärt på priset, vilket är svårare att överklaga än till exempel kvalitet eller långsiktiga värden för kunden.

⁶ LOU finns att läsa på: <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20071091.HTm>

Nya aktörer

Kapitalbehovet för att starta ett nytt företag inom branschen är relativt lågt. Det finns dock betydande skalfördelar. Det är till exempel nödvändigt att konsultföretaget har en viss storlek för att kunna hantera stora och komplexa projekt. Även de projekt som upphandlas via LOU kräver en viss numerär.

Skalfördelarna har varit drivkrafter till konsolideringar i branschen. En rad strukturaffärer har därför skett under de senaste åren (Sweco, 2010). Några exempel på multinationella företag som bidragit till branschens omstrukturering är Sweco, WSP, Grontmij, Pöyry, Ramböll, COWI, Norconsult och ÅF (Sweco, 2010). Under år 2010 genomförde också det engelska teknikkonsultföretaget Atkins betydande förvärv för att positioner sig bättre både på den nordiska marknaden och på den nordamerikanska (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010).

Konsolideringen sker också på global nivå. Under år 2010 förstärkte bland annat den amerikanska teknikkonsultgiganten URS Corporation sin koncern med 5 500 anställda genom att förvärva engelska Scott Wilson. Världens största teknikkonsultgrupp, Aecom, förvärvade också ett globalt teknikkonsultföretag med 2 800 anställda med kontor bland annat i Europa (Svenska Teknik&Designföretagen, 2010).

Substitut

För ett teknikbaserat konsultföretag är ett substitut att kunden själv utför den eller de tjänster som de tidigare köpt in konsulter för att utföra. Ett annat exempel är om en produktproducerande underleverantör utökar sitt erbjudande genom att även erbjuda den tjänst som konsulten tidigare tillhandahållit, för att på så sätt stärka sin relation med kunden (Witell m.fl. 2009). Ytterligare ett substitut kan vara att kunden utvecklar nya tekniker som eliminerar behovet av en viss kompetens. Ett beräknings- eller simuleringsprogram kan till exempel ersätta behovet av beräkningspecialister.

Leverantörer

För teknikkonsultföretag kan medarbetarna och eventuella underkonsulter ses som leverantörer. En faktor som då påverkar medarbetarnas makt är möjligheten att rekrytera nya konsulter. Om rekryteringskostnaden är hög och utbudet av konsulter är lågt så har konsulterna en hög makt och kan ställa krav på sin arbetsgivare. Utbudet av konsulter på marknaden varierar i hög- respektive lågkonjunktur. I en högkonjunktur, då det är svårt att få tag på arbetskraft, kan arbetsgivaren bli tvungen att acceptera en sämre kvalitet av arbete till ett högre pris.

Liknande situationer uppstår också då endast ett fåtal konsulter besitter en viss specialistkompetens som är eftertraktad hos flera konsultföretag i branschen. Risken är då stor att dessa konsulter lönekostnader stegrar, vilket i sin tur påverkar lönsamheten i branschen.

De senaste åren har efterfrågan på kompetent arbetskraft i branschen hög. Almeas chefsekonom, Lena Hagman, uttrycker det som att:

"Det råder kompetensbrist både inom teknikkonsultbranschen och inom IT-konsultbranschen. Det stora problemet är att allt fler kunskapsintensiva företag har brist på personal." (Almega, 2011)

En följd av detta är att risken för att förlora konsulter är hög, vilket leder till ökade löner för de anställda (Computer Sweden, 2011-06-09). I Teknik&Designföretagens Branschöversikt (2010) beskrivs också hur rekryteringsbehovet hämmar produktiviteten inom företagen:

”Nu råder ett utbrett rekryteringsbehov inom hela branschen och bristen på tillgänglig kompetens blir återigen ett problem, som bara kommer att öka de närmaste åren. Pensionsavgångarna är omfattande samtidigt som nytillflödet av arkitekter och ingenjörer är otillräckligt. Detta är ett hot mot branschens utveckling, då kompetensbrist kan medföra att företag inte uppnår sin kapacitet, vilket i sin tur hämmar produktiviteten.”

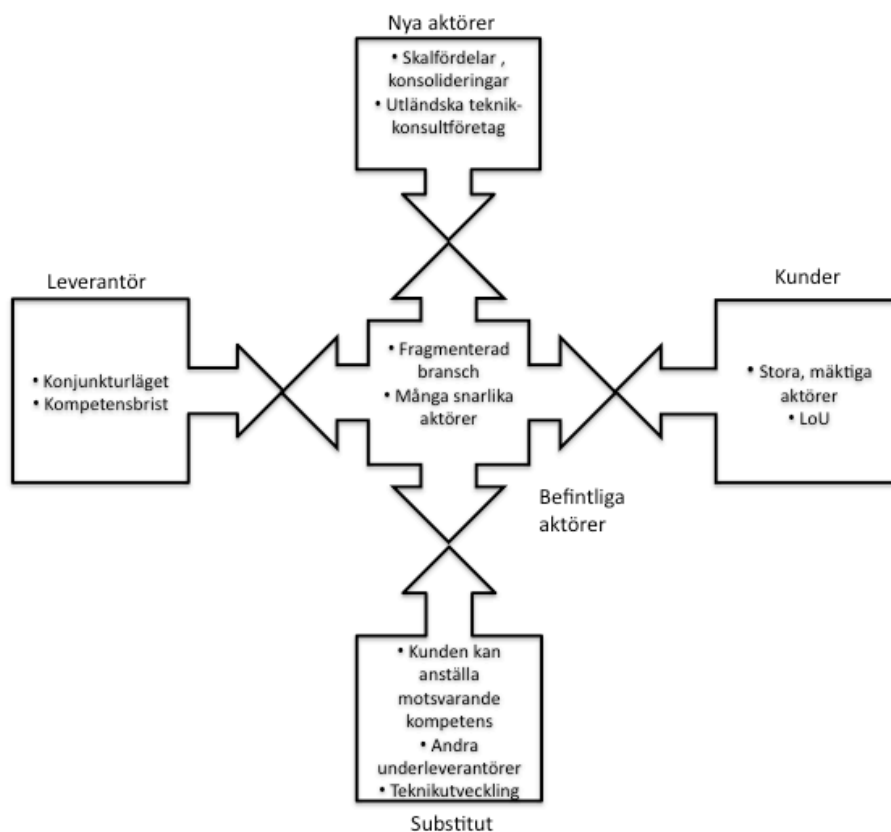
Summering

Inom teknikkonsultbranschen finns ett fåtal stora aktörer som är multidisciplinära och erbjuder snarlika tjänster. Utöver de stora aktörerna består marknaden av mindre företag som arbetar lokalt. Dessutom träder nya aktörer, såsom internationella storbolag, in på marknaden. När det gäller kompetens så konkurrerar teknikkonsultföretagen inte bara med varandra utan även med sina kunder för att behålla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

De stora, multidisciplinära företagen arbetar både mot offentlig och privat sektor och de har möjlighet att sälja och leverera stora, komplexa projekt. Det råder hård konkurrens för att vinna upphandlingar, vilket i kombination med konkurrensen om kompetent personal, pressar ner marginalerna för företagen i branschen. Ett sätt för multidisciplinära företag att öka sin konkurrenskraft är således att fortsätta växa och utnyttja sina skalfördelar på bästa sätt.

När det gäller små teknikkonsultföretag så har de inte samma möjlighet att erbjuda sina kunder genomförandet av komplexa projekt eller att lämna anbud i projekt som upphandlas i enlighet med LOU. Mindre företag kan istället öka sin konkurrenskraft genom att etablera nära relationer med sina kunder samt genom att specialisera sig.

En sammanfattning av de konkurrenskrafter som diskuterats i detta avsnitt ges i Figur 5. Konkurrenssituationen ser naturligtvis olika ut beroende på vilken typ av företag som analyseras. Olika aktörer väljer att positionera sig på olika sätt för att skapa konkurrenskraftiga erbjudanden till sina kunder.



Figur 5. Sammanfattning av konkurrenskrafterna i teknikkonsultbranschen.

2.2 Konkurrenskrafter inom IT-konsultföretag

På motsvarande sätt som konkurrenssituationen för ett teknikkonsultföretag beskrevs i föregående stycke beskrivs i detta stycke konkurrenssituationen för ett företag inom IT-konsultbranschen med utgångspunkt i Porters fem konkurrenskrafter. Även detta stycke är uppdelat utifrån Porters fem konkurrenskrafter och avslutas med en summering i slutet.

Befintliga aktörer

Många IT-konsultföretag säljer både tjänster och produkter. Av de 20 största IT-konsultföretagen säljer 12 företag både konsulttjänster och produkter och åtta företag säljer enbart konsulttjänster (Konsultguiden, 2010). De 20 största företagen finns listade i Tabell 2. I tabellen framgår det också hur stor andel av deras omsättning som utgörs av konsulttjänster.

Tabell 2. Överblick över de 20 största företagen i IT-konsultbranschen, där andelen konsulttjänster av den totala omsättningen framgår (Konsultguiden, 2010). De företag vars omsättning till 100 procent består av konsulttjänster är markerade.

Företag	Omsättning, konsulttjänster (mkr)	Andel konsulttjänster av total omsättning
Tieto	10 000	55%
IBM	5 000	59%
Logica Sverige	3 000	79%
Semcon	2 281	100%
Cap Gemini	1 744	100%
eWork	1 640	100%
Accenture	1 576	100%
Acando	1 436	100%
Know IT	1 300	94%
SYSteam	1 279	77%
Sigma	1 097	97%
HiQ	1 058	100%
Sogeti	1 029	100%
Pulsen	1 000	74%
IBS	961	53%
CSC Sverige	871	100%
Teleca	850	97%
Cybercom Group	850	50%
Addnode	550	56%
Proact	447	36%

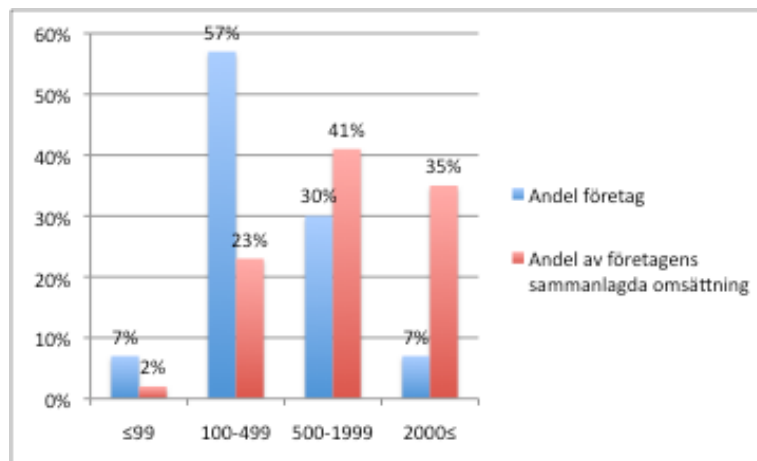
IT-konsultföretag kan grovt indelas i två typer; företag som arbetar med utvecklings-tjänster samt företag som arbetar med drift- och förvaltningstjänster. Utvecklings-tjänster kräver en nära kontakt med kunden och god förståelse för dennes verksamhet. Ett sätt att öka förståelsen för kundens verksamhet är genom att, förutom IT-konsult-tjänster, även erbjuda managementkonsulttjänster, vilket bland annat företag såsom Accenture och Xlent gör. De IT-konsultföretag som arbetar med utvecklingstjänster använder ofta en retorik som att *"vi hjälper kunderna att bli mer lönsamma och kostnadseffektiva"*.

När det gäller drift- och förvaltningsuppdrag så handlar det ofta om att kunden outsourcar stödfunktioner, det vill säga att de låter ett annat företag ansvara för vissa affärsprocesser som de tidigare utfört själva. Ett exempel på detta är Polismyndigheten som outsourcar vissa processer i sin verksamhet för att på så sätt effektivisera och kunna använda en större andel av sin IT-budget på utveckling. Polisens Cheif Information Officer (CIO) Ola Öhlund beskriver det som att:

"Behoven är stora och vi ökar ambitionsnivån rejält. Samtidigt ska budgeten för IT på sikt återgå till sin ursprungliga nivå. Därför måste kostnaderna för drift och förvaltning sänkas så att ännu mer kan satsas på utveckling." (Computer Sweden, 2011-04-08)

För IT-konsultföretag som arbetar med den här typen av uppdrag finns det inget behov av geografisk närhet efter det att uppdraget har sålts in och konsulterna har definierat kundens behov samt omfattningen av projektet. Den typ av konsultföretag som arbetar med den här typen av tjänster använder, till skillnad från de företag som arbetar med utvecklingstjänster, en retorik som; *"vi effektiviserar kundens IT-avdelningar"*. Här talar man alltså om kundens IT-avdelning snarare än hur man kan utveckla kundens verksamhet i sin helhet.

Det finns ett litet antal dominerande aktörer inom den svenska IT-konsultbranschen. En undersökning av de 60 största IT-konsultföretagen i Sverige finns i Figur 6. De fyra största IT-konsultföretagen står för 35 procent av den totala omsättningen för de 60 största företagen och de 22 största företagen står för 76 procent (Konsultguiden, 2010).



Figur 6. Fördelning av de 60 största IT-konsultföretagen, där x-axeln representerar antalet anställda (Konsultguiden, 2010).

Kunder

IT-konsultföretagens kunder finns i princip inom alla marknadssegment. Logica gör följande marknadsuppdelning (Logica, 2010):

- *Public Sector*
- *Transport, Trade and Industrial*
- *Energy and Utilities*
- *Financial Services*
- *Telecom and Media*

På samma sätt som inom teknikkonsultföretag varierar efterfrågan bland annat med avseende på det aktuella konjunkturläget. Under 2009 minskade efterfrågan inom IT-konsultbranschen med 5 procent (Konsultguiden, 2010).

De uppdrag som utförs inom offentlig sektor upphandlas, på samma sätt som inom teknikkonsultbranschen, genom LOU. Ekonomistyrningsverkets direktör Bo Svanlind beskriver att nästan varje upphandling överklagas och han ser risker med det nuvarande förfarandet. En pågående upphandling, som överklagats, kommenterar han enligt följande:

"Vi har tappat sex månaders arbete med upphandlingen. Risken finns att någon av myndigheterna nu går ut i en egen upphandling. Ju fler olika typer av ekonomisystem som finns i koncernen staten, desto sämre är det." (Computer Sweden, 2011-03-11)

På samma sätt som när det gäller teknikkonsultuppdrag så tenderar upphandlingar som genomförs i enlighet med LOU att bli alltför prispfokuserade. Erik Ringertz VD för Netlight, ett stort IT-företag, gör följande uttalande i en artikel angående problematiken i att priserna har kommit att spela en så stor roll i offentliga upphandlingar.

"Den här upphandlingen gjordes i två omgångar. Första gången var det en rigorös test av referenser och kvalitet, där vi hade högsta poäng. Men sedan överklagades

den och gjordes om och då handlade det uteslutande om pris. Det är trist. Det riskerar att slå mot leverans kvaliteten, säger han.” (Upphandling24, 2010-11-10)

Liksom inom teknikkonsultbranschen syns det inom IT-konsultbranschen en trend mot centraliserade inköpsavdelningar hos kunderna. Ett exempel beskrivs i artikeln *”Staten bygger central IT-fabrik”* (Computer Sweden, 2011-05-20). Pensionsverkets generaldirektör Kerstin Westling Palm, som utsetts till ordförande för en utredning om detta, uttrycker det i artikeln som att:

”Vi tycker att det är mer rationellt och effektivt att ett servicecenter upphandlar och tillhandahåller de här sakerna som en tjänst till myndigheterna.”

Nya aktörer

IT-konsultbranschen är yngre än teknikkonsultbranschen vilket innebär att många IT-konsultföretag är relativt unga och har växt snabbt under de senaste decennierna. Det svenska IT-konsultföretaget HiQ som grundades år 1995 är ett exempel.

IT-konsultbranschen har i vissa avseenden, på samma sätt som teknikkonsultbranschen, låga inträdesbarriärer. Kapitalbehovet för att starta ett nytt företag inom branschen är relativt lågt. Det finns dock betydande skalfördelar. Bland annat krävs det en viss numerär för att ett konsultföretag ska kunna hantera stora, komplexa projekt och arbeta mot offentlig sektor och således upphandlas i enlighet med LOU. Ett tecken på att dessa skalfördelar föreligger är, förutom de tillväxtmål som många IT-konsultföretag uttrycker även de konsolideringar som sker i branschen. Ett exempel är IT-konsultföretag Atea Sverige som nyligen bildats genom att Atea, Topnordic och Ementor, som har en 30 årig historia i Norden, slogs samman år 2007. Nu tillhör Atea Sverige ett av Sveriges största IT-konsultföretag med 1 700 konsulter.

En ny kategori av aktörer på den svenska IT-konsultmarknaden är indiska IT-konsultföretag, till exempel Infosys som ökar marknadsandelar i Sverige och Norden (Computer Sweden, 2010-09-30). Infosys är Indiens näst största IT-konsultföretag med över 110 000 anställda. Infosys arbetar med ett fåtal säljare runtom i världen med leveransorganisation i Indien. För nya aktörer på den svenska marknaden är det dels ett hinder att förstå kunderna och att komma högt upp i värdekedjan. En annan svårighet är att många kunder har långtidskontrakt med de etablerade IT-konsultföretagen. Infosys Nordenchef beskriver detta som att:

”De flesta av dem sitter på långtidskontrakt vilket gör det svårt för oss att slå oss in på marknaden. Däremot är vårt mål att ta del av dessa kontrakt inom ett till två år.”
(Computer Sweden, 2010-09-30)

Substitut

På samma sätt som för ett teknikkonsultföretag är ett substitut för konsulttjänsten att kunden själv utför den eller de tjänster som man tidigare köpt in. Detta är en åtgärd som bland annat Trafikverket ser som eftersträvänsvärt och det är en del i deras sparprogram (Computer Sweden, 2011-03-03). Trafikverkets CIO Mathias Persson beskriver i en artikel i Computer Sweden (2011-03-03) att 60 procent, av de 250 personer som arbetar på myndighetens centrala IT-avdelning, är konsulter. Konsulterna arbetar bland annat på verksamhetskritiska befattningar såsom projektledare, tekniska

förvaltningsledare och IT-arkitekter. Förutom det faktum att timpriset för en anställd är lägre än timpriset för en konsult, så belyser också Persson den risk som det utgör att anlita konsulter under många års tid. Konsulterna kan med kort varsel försvinna från verksamheten och på så sätt riskerar kritisk kunskap att försvinna från verksamheten.

Leverantörer

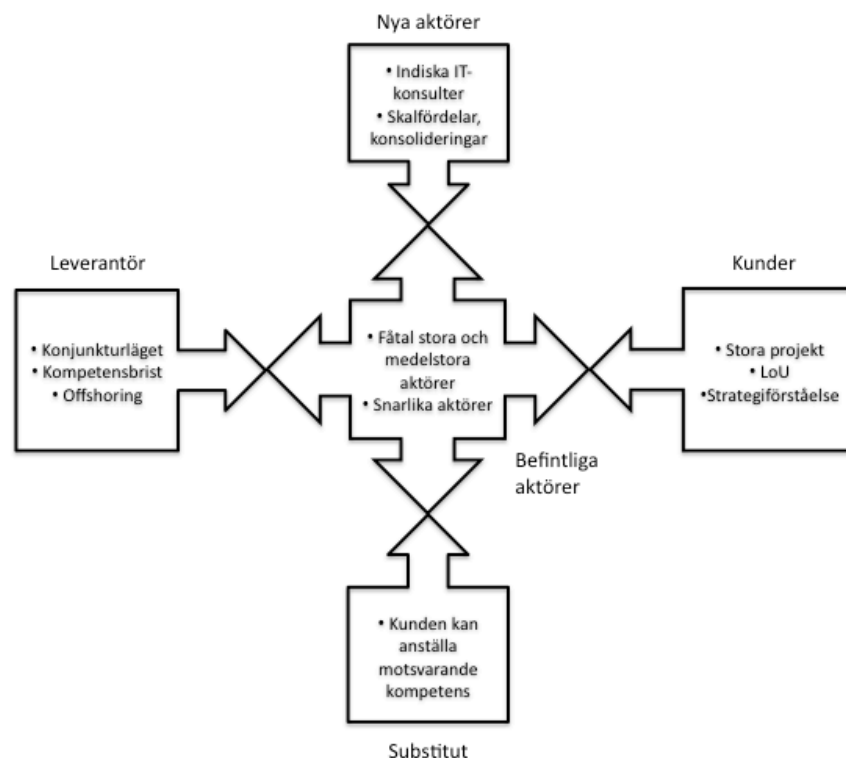
Liksom inom teknikonsultbranschen råder det kompetensbrist i IT-konsultbranschen och konkurrensen mellan IT-konsultföretagen är hård när det gäller arbetskraft, vilket pressar upp lönerna. Ett sätt att hantera detta på är genom offshoring, det vill säga att flytta en eller flera affärsprocesser som tidigare utförts internt inom företaget utomlands, till låglöneländer såsom Indien, Baltländer etc. Flera företag har även filialer i dessa länder. Ett exempel på detta är Tieto som har 1 500 anställda i Indien (Tieto, 2010). Konsultföretag arbetar också i allt högre grad med att importera tjänster från utlandet istället för att nyanställa i Sverige (Almega, 2011).

Summering

Det finns många IT-konsultföretag som erbjuder relativt okomplicerade och standardiserade tjänster. Dessutom etablerar sig nya aktörer på marknaden som åtar sig uppdrag till lägre priser. Konkurrensen är därför hård, vilket pressar ned priserna. Samtidigt är också konkurrensen om arbetskraften skarp varför svenska företag därför i ökad utsträckning arbetar med offshoring i syfte att sänka sina produktionskostnader.

De IT-konsultföretag som arbetar med utvecklingsuppdrag kan istället för att sänka sina produktionskostnader sträva efter att utveckla förståelsen för sina kunders verksamheter och arbeta nära tillsammans med kunderna och därigenom motivera ett högre pris. De IT-konsultföretag som utökar sin rådgivningsdel och kompletterar IT-konsultverksamheten med managementkonsulttjänster närmar sig dock renodlade managementbyråer. De konkurrerar då med dessa företag om medarbetare, vars löner ofta är högre, samtidigt som de är positionerade som IT-konsultföretag, vars timtaxor generellt är lägre än hos de stora managementkonsultföretagen. En managementenhet inom ett IT-konsultföretag riskerar således att bli olönsam, men kan samtidigt fungera som en viktig införsäljningskanal för företagets IT-konsulttjänster.

De konkurrenskrafter som påverkar ett företag i IT-konsultbranschen sammanfattas i Figur 7. På samma sätt som i teknikonsultbranschen ser konkurrenssituationen naturligtvis olika ut beroende på vilken typ av företag som analyseras.

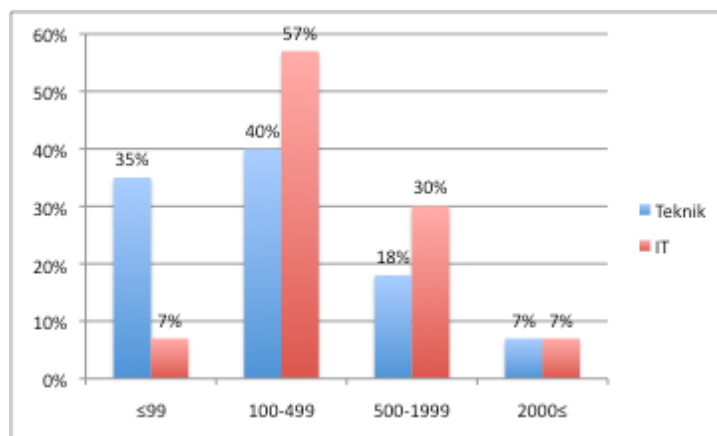


Figur 7. Sammanfattning av de konkurrenskrafter som påverkar företag i IT-konsultbranschen.

2.3 Jämförelse mellan teknik- och IT-konsultbranschen

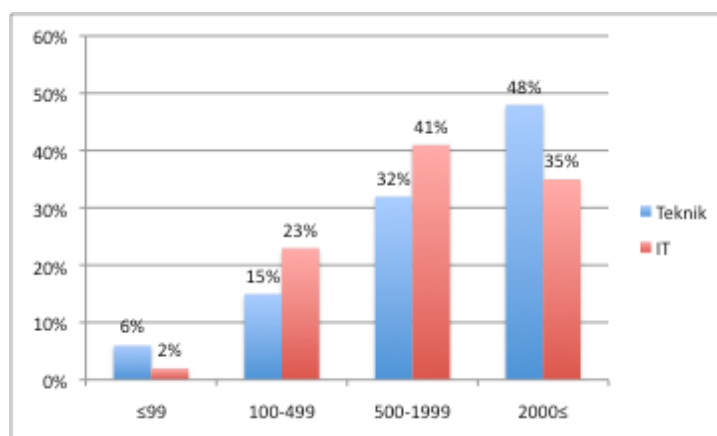
Sammanfattningsvis präglas både teknik- och IT-konsultbranschen av en brist på personer med rätt kompetens. Båda branscherna står också inför en ökad internationalisering. Inom teknikkonsultbranschen är det viktigt att kunna ta ansvar för helheten och att ha kompetens inom många olika områden. Även inom IT-konsultbranschen handlar det om att kunna erbjuda helhetsåtaganden. Det finns stora likheter mellan vissa roller inom teknik- och IT-konsultbranschen. En arkitekt behöver till exempel ha en god förståelse för den verksamhet som ska bedrivas i den byggnad som arkitekten ska rita på samma sätt som en systemarkitekt behöver förstå hur systemet ska användas. Trots dessa likheter finns det också skillnader mellan branscherna. Till exempel är IT-konsultbranschen mer omogen än teknikkonsultbranschen när det gäller kundernas beställarkompetens och förmåga att veta vad de behöver och var i deras verksamheter som de ska koppla in konsulterna. I IT-konsultbranschen är också teknikutvecklingstakten hög, vilket kan vara en av förklaringarna till att konsulterna får en mer utpräglad expertroll.

Det är lika många företag inom den svenska teknik- respektive IT-konsultbranschen som har över 2 000 anställda. En skillnad är dock att antalet företag med mellan 100 och 1 999 anställda utgör en större andel av IT-konsultbranschens 60 största företag jämfört med motsvarande siffra för teknikkonsultbranschen. Det finns följaktligen fler företag med mindre än 99 anställda inom teknikkonsultbranschens 60 största företag än inom IT-konsultbranschen. En jämförelse av anställningsfördelningen i de 60 största företagen i teknik- respektive IT-konsultbranschen beskrivs i Figur 8.



Figur 8. Jämförelse av anställningsfördelning i fyra kategorier för de 60 största företagen (Konsultguiden, 2010).

Omsättningen för de företag med mer än 2 000 anställda utgör en större andel av den totala omsättningen av de 60 största företagen i teknikkonsultbranschen jämfört med i IT-konsultbranschen. Samtidigt utgör omsättningen för de företag med mellan 100 och 1 999 anställda en större andel i IT-konsultbranschen än i teknikkonsultbranschen. När det gäller företag med 99 eller färre anställda så utgör de en större andel av den totala omsättningen för de 60 största företagen inom teknik- än inom IT-konsultbranschen. Detta syns i Figur 9.



Figur 9. Omsättningsfördelning i fyra baserat på antalet anställda för de 60 största företagen (Konsultguiden, 2010).

Vid en jämförelse av diagrammen i Figur 8 och Figur 9 kan det också konstateras att 7 procent av företagen inom både teknik- och IT-konsultbranschen, det vill säga fyra företag i respektive bransch, har 2 000 eller fler anställda. I teknikkonsultbranschen står dessa fyra företag för 48 procent av den totala omsättningen och i IT-konsultbranschen står dessa fyra största företag för 35 procent. De största företagen inom teknikkonsultbranschen utgör alltså en större del av totalmarknaden än vad de största företagen inom IT-konsultbranschen gör.

3 Utmaningar för att stärka sin konkurrenskraft

I kommande kapitel beskrivs de områden som företagsledare i studien har lyft fram som de mest centrala områdena att arbeta med och utveckla för att vara konkurrenskraftiga. Endast små skillnader har påträffats mellan IT- respektive teknikkonsultföretag när det gäller dessa utvecklingsområden. Det som beskrivs i kapitlet gäller således både inom IT- och inom teknikkonsultföretag om det inte uttrycks specifikt vilken typ av företag som avses. Utmaningarna har delats upp i fyra huvudrubriker; säkra kompetensförsörjningen (avsnitt 3.1), styra och kommunicera (avsnitt 3.2), utveckla ledare, företagskultur och mångfald (avsnitt 3.3) samt skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap (avsnitt 3.4). Kapitlet avslutas med en summering (avsnitt 3.5).

3.1 Säkra kompetensförsörjningen

Gemensamt för alla teknikbaserade konsultföretag är att affärsidén går ut på att ha konsulter med lämplig kompetens som löser kundernas problem. Av den anledningen är naturligtvis en kvalificerad konsultbas en grundläggande och affärskritisk fråga för konsultföretagets verksamhet. Generellt sett är juniora konsulter lättare att rekrytera än mer seniora konsulter. Men även tillgången på juniora konsulter är begränsad inom många kategorier exempelvis civilingenjörer. En utmaning är därför att öka intresset för branschen hos unga personer för att säkra tillgången av kvalificerad arbetskraft på lång sikt. Flera företag i studien engagerar sig därför i utbildningsassocierade projekt som riktar sig till unga. Ett exempel är projektet "Välj IT" som går ut på att locka fler unga till IT-utbildningar. Projektet drivs av *IT-&Telekomföretagen*, ett av tjänsteförbundet Almegas medlemsförbund. Det finns också speciella teknikområden där det är extra svårt att hitta personer med rätt kompetens. Exempelvis efterfrågas personer med utbildning inom järnvägsteknik, men det finns inte så många personer med den profilen. Ett sätt att hantera brister på viss kompetens är genom att vidareutbilda befintliga medarbetare. En företagsledare i studien beskriver det som att de just nu står inför ett tekniksifte eller en teknikrevolution med ett annat "tänk", vilket företagsledaren delvis ser som en generationsfråga och uttrycker det som att:

"Så det finns ett starkt behov både av att utbilda personal och att rekrytera fler."

De områden som företagsledare har uttryckt som centrala att arbeta med för att säkra kompetensförsörjningen är att; *behålla medarbetare* – medarbetare besitter kunskap, erfarenhet och kontaktnät som går förlorade om personen slutar, *tillväxt* – många konsultföretag har offensiva tillväxtmål och behöver rekrytera fler konsulter samt *offshoring* – ett sätt för företag att hantera kompetensbrist genom att flytta vissa affärsprocesser till utlandet. Respektive område beskrivs nedan.

Behålla medarbetare

Varje konsult besitter kunskap och erfarenhet samt personliga nätverk både internt och externt. Av den anledningen är det viktigt att sträva efter att behålla duktiga medarbetare. Dessutom är det kostsamt att rekrytera och introducera nya medarbetare. En företagsledare i studien uttrycker det som att:

"...varje anställning är en investering på cirka en halv miljon. Kommer man nybakad ifrån skolan så kan ju inte vi börja debitera ut den personen, utan då har vi en

upplärning, Och när vi har hållit på med det i kanske två år, när de liksom börjar bli självgående. Och när vi ska, så att säga hämta tillbaka vår investering, ja då försvinner de. Det är ett jättebekymmer!"

Inom många företag i studien arbetar man med att skapa incitament för konsulterna att stanna kvar inom företaget. Man arbetar bland annat med att utveckla de interna karriärutvecklingsmöjligheterna samt att motivera medarbetarna genom att se till att de får arbeta med uppgifter som de uppfattar som intressanta och utvecklande. I många teknikbaserade konsultföretag finns endast ett fåtal roller att byta till om en konsult vill prova på något nytt. Den karriärväg som finns är att avancera uppåt i organisationen och bli chef. Det är dock inte säkert att duktiga medarbetare, som man inom organisationen vill premiera, passar bra som chefer trots att de gör ett bra arbete som konsulter. För att motivera medarbetarna utvecklingsmässigt och få dem att stanna kvar i företaget arbetar många därför med att utveckla alternativa karriärvägar och roller. En vanlig uppdelning är att arbeta med tre olika typer av karriärvägar; dels en *teknisk karriärväg* där man avancerar till olika nivåer ju högre teknisk kompetens man utvecklar, dels en karriärväg som *uppdragsledare* där man premieras med större och större förtroende som uppdragsledare och dels den klassiska *linje-karriärvägen* där konsulten blir chef. Tanken är att de högsta nivåerna inom respektive karriärväg ska motsvara varandra både prestigemässigt och ersättningsmässigt, för att det på så vis ska finnas incitament för varje konsult att utvecklas i den riktning som konsulten är bäst lämpad för snarare än den karriärväg som generellt anses mest prestigefylld. En utmaning med att implementera de alternativa karriärvägarna i praktiken är att frigöra tid och engagemang från konsultgruppcheferna så att de har möjlighet att stödja de enskilda konsulterna i deras utveckling.

Företagsledare beskriver också att den typ av projekt som genomförs inom företaget har betydelse både för befintliga medarbetare och för potentiellt nya medarbetare. Ett sätt är genom att arbeta med stora projekt som påverkar samhället och omnämns i media. Detta bidrar till att företaget blir mer attraktivt för nya medarbetare, men det skapar också en mening och stolthet hos befintliga medarbetare. Förhoppningen om att en dag få leda stora och prestigefyllda projekt kan också motivera konsulten att stanna kvar inom företaget. En av företagsledarna i studien beskriver det som att:

"Vi får mer och mer stora projekt, spännande projekt, utmanande projekt, utvecklande projekt, sådana projekt som kan ge uppmärksamhet och utveckling för individen. Och det är ju helt enkelt så att om man tror att man kan få chansen att vara delaktig i väldigt utvecklande projekt, varför jobba någon annanstans?"

Tillväxt

De flesta företagen i studien har tillväxtmål och vill bli större. ÅF skriver till exempel på sin hemsida:

"ÅF ska bli Europas ledande teknikkonsultbolag. Med det menar vi att ÅF ska vara det mest lönsamma bolaget bland de största aktörerna i branschen. Tillväxttakten ska vara fortsatt hög. Vi ska växa organiskt och via förvärv. Vi ska vara noga med att förvärvsobjekten bidrar till ÅFs lönsamhet och kultur."

Ett annat exempel på ett företag som expanderar kraftigt är IT-konsultföretaget Sogeti som under år 2011 planerar att växa från 1 000 till 1 300 medarbetare i Sverige. Sogetis

mål med att växa är att ta ytterligare marknadsandelar, men också att de genom att anställa fler medarbetare kan tillgodose kundernas önskemål om kortare leveranstider (Di, 2011-02-08). Även IT-konsultföretaget Acando, som vid årsskiftet hade 600 konsulter planerar att anställa 200 nya konsulter liksom Sigma som vid årsskiftet hade 1 300 konsulter och planerar att anställa ytterligare 400. (Di, 2011-03-30)

Anledningen till att företagen vill växa är bland annat att de vill öka sin förmåga att genomföra större projekt och helhetsåtaganden genom att komplettera med konsultkompetens inom angränsande teknikområden. En företagsledare i studien beskriver strategin som att:

"Det är inte säkert att kunden vill ha allt, men bara att kunna erbjuda den det är en fördel."

Skalfördelarna med att växa, i form av gemensam administration, IT-system etc, upplevs inte som speciellt stora. Däremot uppger många företagsledare i studien att det finns många andra fördelar med att vara stora, såsom möjligheten att utföra komplexa projekt. Som en av företagsledarna i studien uttrycker det:

"Det är klart att i större företag så kan man få ner de administrativa kostnaderna per anställd något ... men jag tror inte att det är det som gör det. Snarare är det det här med att du kan ta mer avancerade projekt när du jobbar ihop." En annan företagsledare uttrycker det som att: "Strategin är inte att köpa volym. Det är vi inte intresserade av, utan det är spetskompetens som vi är intresserade av."

Många företagsledare i studien ser också en fördel i att vara lokaliserade nära sina kunder, varpå de geografiskt expanderar sin verksamhet. En företagsledare i studien uttrycker det som att:

"Vi har fyllt på pusslet med kompetenser som vi saknat, eller regioner eller områden där vi inte har haft någon verksamhet."

Genom att finnas på flera marknader, både geografiskt, innehållsligt och branschmässigt, sprids riskerna och företagets förmåga att kunna hantera efterfrågevariationer ökar. Den geografiska och branschmässiga diversifieringen är något som många företagsledare i studien anger som den primära anledningen till att de har kunnat hantera kraftiga lågkonjunkturer.

Samtidigt ligger det en utmaning i att skapa lokala kontor nära kunderna som har kapacitet att leverera "full service lösningar" och som klarar av att tillhandahålla specialistkompetens inom respektive område. Ytterligare en utmaning är att i praktiken verkställa den planerade tillväxten. En företagsledare i studien uttrycker det som att:

"Det kommer att bli en ganska kraftig tillväxt för att lägga alla de här pusselbitarna med kompetenser".

Fusioner och förvärv

Många företag har vuxit och växer via fusioner och förvärv. På det sättet får företaget seniora konsulter, som annars kan vara svåra både att hitta och att rekrytera till företaget. Företagsledarna arbetar då främst med att göra analyser och bedömningar av möjliga förvärv samt att säkerställa att de företag som förvärvas tillför mesta möjliga nytta till den befintliga verksamheten. Strategin för hur de förvärvade bolagen ska integreras med den övriga verksamheten varierar mellan olika företag. Vissa

företagsledare i studien driver integreringen hårt och lägger stor del av sin tid på detta. Deras ambition är att så snabbt som möjligt förändra arbetssättet på det förvärvade bolaget både när det gäller IT-system, affärsmodeller och företagskultur. Det är inte ovanligt att konsulterna på det förvärvade bolaget byter lokaler omedelbart efter förvärvet och flyttar in till ett gemensamt kontor. Andra företagsledare i studien poängterar risken med att konsulter på det förvärvade bolaget säger upp sig om alltför drastiska förändringar genomförs. Därför argumenterar dessa företagsledare för en mer återhållsam förändringstakt och konsulterna på de förvärvade företagen arbetar vidare på ungefär samma sätt som tidigare. Utmaningen i dessa fall är att få de olika delarna att samverka och att effektivt kunna nyttja varandras resurser.

Offshoring

Ett annat sätt att hantera kompetensförsörjningen är genom offshoring, det vill säga att ett företag flyttar en eller flera affärsprocesser som tidigare utförts internt inom företaget utomlands. Flera av företagsledarna i studien ser offshoring som en möjlig strategi för att kunna hantera den ökade globaliseringen och den ökade prispressen. En central utmaning när det gäller offshoring är att kunna hantera den geografiska distansen mellan det svenska företaget och offshoringföretaget, som vanligtvis är lokaliserat i låglöneländer i östra Europa eller i Asien. Förutom den geografiska distansen uppger flera företagsledare, med erfarenhet av att hantera internationella samarbeten i projekt, att de kulturella skillnaderna också är en utmaning som är viktig att beakta.

Offshoring är inte speciellt vanligt i Sverige inom teknikkonsultbranschen, däremot förekommer det mer frekvent inom IT-konsultbranschen. Flera teknikkonsultföretagsledare i studien observerar med intresse IT-konsultföretagens mer utvecklade sätt att arbeta med offshoring och ser egna möjligheter till offshoring när det gäller vissa delar av leveransen. En företagsledare uttrycker det som att:

"...när det handlar om volym, att producera ritningar, så är det naturligtvis lättare att outsourca det än att ha projektledningsuppdrag. Jag ska inte säga att det är omöjligt. Men nästintill."

En företagsledare inom ett av teknikkonsultföretagen ser sitt företags framtida position på marknaden som en mellanhand mellan låglöneländerna och kunderna. Det egna företagets största utmaning i ett sådant läge blir att hitta en fungerande organisationsstruktur för att kunna hantera detta:

"Vi måste bli som ett interface som översätter handlingar och garanterar så att säga att produkten som vi levererar är rätt. Och det är en helt annan struktur på organisationen än den som vi har nu."

3.2 Styra och kommunicera

Majoriteten av den typ av konsultföretag som behandlas i studien är decentraliserade och med få hierarkiska nivåer. Den främsta anledningen är att man anser att den som interagerar mest med kunden torde känna kunden bäst och därmed behöver denne ha utrymme att anpassa tjänsten och erbjudandet till kundens unika behov. En företagsledare i studien beskriver företagets verksamhet som:

"fristående, ganska självständiga små lokalkontor runt om i hela landet. Och det betyder att är du ett självständigt litet lokalkontor så tycker du inte om att bli styrd uppifrån."

Många konsultgruppchefer kommer från konsultrollen och fortsätter att arbeta operativt i uppdrag även i den nya rollen. Anledningen till att konsultgruppcheferna arbetar aktivt i uppdrag är att många företagsledare anser att kundkontakten stimulerar affärsmässigheten inom företaget. Det uppfattas också underlätta återkopplingen i organisationen. Samtidigt ser företagsledare en utmaning i att få cheferna inom sina företag att enas kring, och agera i enlighet med, en gemensam strategi när organisationen är decentraliserad och mycket av konsultgruppschefernas tid upptas av operativa uppgifter.

Många företag arbetar med att utveckla incitamentsystem för att styra konsulternas beteenden. Andra företag arbetar med delägarskap eller provision för att medarbetarna ska se en korrelation mellan framgång för företaget och den egna lönen.

Styrning handlar också om att ange en riktning och kommunicera den önskade riktningen för företaget. En företagsledare beskriver det som att:

"Om vi är tydliga med vad vi vill, om styrelsen är tydlig med vad vi vill, koncernledningen är tydlig med vad vi vill – Ja då blir det också enklare för en chef eller medarbetare att veta att så här ska man göra. Det här är viktigt för företaget och så här ska man vara på företaget."

Inom ramen för styrning och kommunikation beskrivs i detta stycke två områden som företagsledarna har lyft fram: *kommunikation* – för att nå ut med strategier och samla in information från organisationen samt *positionering och profil* – för att vara attraktiv både internt och mot kunder, nya medarbetare, eventuella aktieägare och samhälle.

Kommunikation

Inom många konsultföretag finns konsulter som tillbringar mer tid på kundens kontor än på konsultföretagets kontor. Det är därför en utmaning att kommunicera med dessa konsulter och befästa det egna företagets värderingar hos dem. En företagsledare i studien beskriver det som att:

"Sitter man ett halvår hos kund, då har du den miljön där. Du dricker kaffe och fikar ihop med dem som är på det kontoret. Och då är det väldigt lätt att mista identiteten. Är du fortfarande [en konsult från konsultföretaget] eller är du en av dem som jobbar här? Legalt så är du ju fortfarande anställd någon annanstans, men i umgängeskretsen så kanske de ser dig som en person i gruppen. Och det händer ju då och då givetvis att de personer som sitter ute så, de väljer att börja jobba där istället."

Flera företagsledare i studien uttrycker en påfallande risk att en strategi som kommuniceras i bolaget förändras längs vägen i kommunikationskedjan. En företagsledare gör liknelsen med barnens "visklek". Den här typen av glapp i kommunikationen hanteras av många företag genom att man på olika sätt och i olika forum sprider förstahandsinformation. Man arbetar till exempel genom videoklipp med VD:n som publiceras på intranätet eller andra sätt där VD:n kommunicerar brett. Företagsledare framhåller också vikten av att konkretisera strategin och att göra så att

varje enskild konsult uppfattar strategin som relevant för just honom eller henne. Vikten av att kommunicera konsistent i alla kanaler är också något som lyfts fram av flera företagsledare. Om en ledare säger en sak och gör en annan så spelar det ingen roll hur mycket tid som läggs på den skriftliga och muntliga kommunikationen. Flera företagsledare i studien belyser också vikten av att ha ledare som sympatiserar med övergripande strategier varför man också byter ut de ledare som har en alltför avvikande inställning.

Många företagsledare framhåller betydelsen av en väl genomarbetad introduktion av nyanställda i företaget och inom flera företag arbetar man bland annat med trainee-program. Man ser de nyanställda som potentiella missionärer av nya arbetsätt etc., vilka via de nyanställda kan spridas vidare i företaget. En företagsledare beskriver hur nyanställda kan vara med och utveckla företaget:

”Man har alltid gjort på ett sätt och sådär. Nu har vi fördelen av att vi nyanställer väldigt mycket folk. Och de har inte med sig något gammalt bagage, utan tvärtom så är det de som är med och formar det nya.”

För att företagsledningen ska ha ett bra beslutsunderlag och veta vad som händer i organisationen behöver de också samla in information från företaget. Det här är speciellt viktigt i de företag där kundkontakten sker längst ut i organisationerna. Vissa företagsledare i studien belyser därför vikten av *management by walking around* för att samla in förstahandsinformation. Andra arbetar med att utveckla medarbetarenkäter eller att utveckla mallar för medarbetarsamtal för att säkerställa att medarbetarnas perspektiv och deras kunskaper om kunderna beaktas.

Positionering och profil

Liksom för de flesta företag är det viktigt för teknikbaserade konsultföretag att försöka synas i rätt sammanhang och sponsra rätt aktiviteter för att profilera företaget, stärka varumärket och skapa positiva associationer. Centrala målgrupper för konsultföretags marknadsföringsaktiviteter är dels kunder, nya medarbetare, befintliga medarbetare, eventuella aktieägare samt samhället i stort. En aspekt av varumärkesbyggandet, som många företagsledare i studien nämner att man arbetar med, är att utveckla sin profil för att skapa stolthet hos medarbetarna och få dem att känna att de bidrar till ökad samhällsnytta. Bilden av varumärket påverkas också genom de projekt som företaget arbetar med. Många företagsledare i studien betonar vikten av att arbeta med stora och prestigefyllda projekt när det gäller att attrahera kunder och nya medarbetare. En annan viktig faktor är att stora och prestigefulla projekt attraherar nya medarbetare som tycker att projekten verkar spännande att arbeta med.

Många företagsledare betonar vikten av att positionera sig och skapa en gemensam bild inom företaget om vilka *”vi är”* och vart *”vi ska”* samt att möta marknaden med en *”enad front”*. Detta är extra viktigt i konsultföretag där det i huvudsak är företagets medarbetare, och det arbete som de utför, som formar kundernas bild av företaget. Konsulterna och andra medarbetare bidrar också till hur potentiella framtida medarbetare uppfattar företaget genom arbetsmarknadsmässor och andra typer av rekryterings- och nätverkssammanhang.

En av företagsledarna i studien exemplifierar vikten av den *”enade fronten”* genom att beskriva hur företaget tidigare arbetade med ett antal mindre bolag som var verksamma

under olika varumärken med olika inriktningar, men som *"började springa in på varandras områden, så att de gjorde ungefär samma saker"*. De mindre bolagen inom samma koncern konkurrerade då om samma kunder och med snarlika erbjudanden. I ett läge av dålig lönsamhet bestämde man sig för att slå samman verksamheterna och utveckla den del som var starkast och anpassa den övriga verksamheten utifrån det. Att utveckla och behålla den "enade fronten" är en utmaning för företag som växer där nya förvärvade bolag ska integreras med den övriga verksamheten.

3.3 Utveckla ledare, företagskultur och mångfald

Ledarutvecklingen är en av de mest centrala utmaningarna, enligt företagsledarna i studien. Rollen som konsultgruppchef innebär en rad olika uppgifter, såsom att arbeta operativt i uppdrag, bemanna uppdrag, planera verksamheten, sälja nya uppdrag samt ägna sina medarbetare tillräcklig uppmärksamhet. Många konsultgruppchefer är också rekryteringsansvariga och har ålagts rekryteringsmål, det vill säga de har ett specifikt antal konsulter som deras grupper ska växa med under en målperiod.

Företagsledarna i studien betonar också vikten av att både utbilda ledare och hitta en bra form för ledarskap inom organisationen samt att identifiera lämpliga chefer. En företagsledare beskriver det som att:

"Så fort man ska börja leda ett team så krävs det chefssegenskaper, chefskompetenser, men också viljan att vara chef. Därför satsar vi mycket på chefsutveckling och chefsutbildning vi har inget annat val. Vi måste göra det."

Företagsledarna poängterar också att cheferna har en stor inverkan på rådande värderingar och beteenden inom företaget, vilket innebär att ledarna är katalysatorer för förändringar. Nya beteenden och arbetssätt sprids i organisationen genom att ledarna förändrar sina beteenden och visar vägen som förebilder. Som en företagsledare i studien uttrycker det:

"Det viktigaste är vad vi faktiskt gör, hela tiden, varje dag, i varje liten fråga, i varje grej som dyker upp. Hur agerar jag och andra medarbetare? Det är det som skapar bilden av vilka vi är."

Företagsledarna i studien beskriver inga specifika ledaregenskaper som de önskar hos organisationens ledare utan talar istället om företagskultur och värderingar vilket beskrivs i kommande stycke.

Företagskultur och värderingar

Inom de flesta företag i studien arbetar man mycket med värderingar och företagskultur och inom många företag har man gjort omfattande arbeten för att säkerställa att värderingarna är någonting som medarbetarna är överens om och kan relatera till. Värderingsarbetet förefaller särskilt betydelsefullt för de företag som har expanderat kraftigt under senare år och förvärvat nya bolag eller fusionerats.

Företagsledare i studien betonar också kopplingen mellan ersättning och kultur. Konsulter och säljare är ofta tävlingsinriktade och många företagsledare anser att en viss grad av konkurrens och tävlingsinstinkt kan sporra konsulterna och företagets eventuella säljare att prestera bättre. Flera företagsledare framhåller dock vikten av att se till att konkurrensen inte blir destruktiv. Det blir extra viktigt i företag där konsulterna säljer sina egna tjänster och fokuserar på det egna resultatet. För att

hårdra det så tjänar konsulten då på att optimera sitt eget resultat och sälja sin egen tid dyrt men konsulten har inga direkta incitament att sälja in en kollega när möjligheten ges. Samma sak gäller för kunskapsspridningen och förutsättningarna för att konsulterna ska kunna stötta och rådfråga varandra. En utmaning är därför att skapa ett konstruktivt tävlingsklimat. Ett exempel på hur detta återfinns i Sweco:s årsredovisning från 2010:

"Sweco is characterised by a corporate culture of curiosity in which knowledge sharing and teamwork between the Group's employees are a natural aspect of all dealings with clients."

Inom vissa företag i studien arbetar man med att skapa en mer affärsorienterad kultur. I och med den ökade konkurrensen upplever många företagsledare att de egna företagen behöver bli bättre på att sälja, vilket kräver en kulturförändring jämfört med att arbeta vid låg konkurrens där man, som en företagsledare i studien uttrycker det, kan:

"bara sitta och vänta på att kunderna ska komma och be om tjänster".

Förändringen i affärsorienteringen lyfts fram av företagsledare både i företag som arbetar med säljande konsulter, i första hand kanske anställda för sin tekniska kompetens, och i företag som arbetar med separata försäljnings- respektive leveransorganisationer. Inom de företag som arbetar med en separat försäljningsorganisation så finns en risk att leveransorganisationen, som också möter kunden, "fixar något litet" som inte ingår i avtalet, varpå fler timmar än planerat spenderas i projektet. Med en affärsorienterad kultur även i leveransorganisationen hoppas man därför på att den typen av kompletterande behov hos kunden ska leda till merförsäljning.

Flera företagsledare framhåller också att svenska konsulter, till följd av internationaliseringen, behöver bli bättre på att lyfta fram sig själva och våga säga att de är duktiga. Detta är någonting som flera företagsledare upplever att utländska konsulter generellt sett är duktigare på, vilket ger dem en konkurrensfördel relativt svenska konsulter. En företagsledare beskriver det som att:

"Och det är ju lite svenskt eller finskt att säga att "jag är nog inte så bra på det där". Tar du hit någon med anglosaxisk bakgrund så är de experter på allt. Men när du ser dem i leveransen så är de inte ett dugg bättre än vad vi är i Norden."

Mångfald bland konsulterna

Många företagsledare i studien anser att det är viktigt att eftersträva mångfald inom företaget. Det handlar dels om att få in fler perspektiv och skapa ett öppet och kreativt arbetsklimat och dels om att konsulterna ska vara vana att samarbeta med olika typer av människor för att kunna fungera bättre hos kund. En företagsledare uttrycker det som att:

"Jag tror mycket på det här med att få in andra kompetenser på alla möjliga håll i företaget därför att man betraktar frågor på lite olika sätt. Och det gör att då kan vi erbjuda lite bredare perspektiv på frågeställningen, vilket är till gagn för kunden och för projektet och därmed till gagn för oss."

En annan företagsledare beskriver arbetet i heterogena grupper med konsulter med olika bakgrund och perspektiv som att:

”det ger en massa spännande input i den kreativa processen och sättet att jobba”.

Som tidigare beskrivits ökar antalet internationella kunder i branschen vilket gör att kunskap om andra kulturer och språk direkt kan kopplas till affärsnytta.

Kompetensbristen på den svenska marknaden, bidrar också till att företag söker kompetens internationellt. En svårighet med detta är att överbrygga de språkmässiga barriärer som vissa företag i studien har upplevt med konsulter som inte har haft svenska som modersmål. Det ställer också krav på att det inom organisationen finns utrymme för oliktankande och personer med en annan bakgrund och tankesätt.

Flera företag i studien arbetar också aktivt för att få in fler kvinnor till företaget eftersom en klar majoritet av deras anställda är män. En anledning som lyfts fram är att man anser att en mer jämn könsfördelning skapar ett bättre arbetsklimat. Ett annat argument är att det finns fler kvinnor anställda i beställarorganisationerna och att man vill spegla könfördelningen hos sina kunder. Ytterligare argument som lyfts fram är att kvinnliga anställda lockar andra kvinnor och att man därför, för att kunna attrahera de mest kompetenta medarbetarna, oberoende av kön, behöver ha fler kvinnor anställda.

3.4 Skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap

”Vi investerar ju väldigt mycket pengar i våra egna processer, i våra egna system och i våra egna rutiner för att vi ska bli bättre och bättre och bättre.” (Företagsledare i studien)

Många företag arbetar med att standardisera arbetsprocesser för att på så sätt kunna arbeta mer effektivt, kvalitetssäkra arbetet och skapa förutsättningar för mindre individberoende. En företagsledare beskriver arbetet som att det handlar om att:

”bygga upp fasta strukturer i det du håller på med. Så att du kan säkerställa att du har kvalitet i det du gör. Att du gör rätt saker i allting...”

Genom standardisering hoppas man att varje konsult inte behöver spendera tid på att ”uppfinna hjulet på nytt” utan istället kan utveckla sin specialistkompetens. Det skapar en tydlighet inom företaget beträffande vad som förväntas av varje enskild medarbetare.

Det är dock kostsamt och tidskrävande att utveckla metoder och gemensamma arbetssätt. Att konsulter avsätter tid för internt arbete utgör dels en kostnad för företaget i form av konsultens tid, men också den uteblivna intäkten jämfört med om konsulten skulle ha arbetat externt. Kortsiktigt kan därför denna typ av investeringarna försämra resultatet för konsultföretaget. Det kan därför vara svårt att frigöra resurser för långsiktiga åtgärder av det här slaget. Det kan dessutom finnas ett internt motstånd för att börja använda nya arbetssätt både eftersom det kräver extra tid och för att det skapar otrygghet. En företagsledare uttrycker det som att:

”Det kanske svåraste är att få alla i företaget att tro på att man ska göra det här och vilja göra det här, att helt enkelt få med sig alla på att det är värt slitet och jobbet.”

Dokumentation och erfarenhetsåterföring

Många företag i studien arbetar också med att förbättra den interna erfarenhetsåterföringen. En företagsledare uttrycker det som att:

"..när det gäller erfarenhetsåterföring så finns det massor som behöver göras, där är vi inte färdiga än. Det är verkligen ett utvecklingsområde som jag ser det."

Ett vanligt problem är att identifiera kollegor som arbetat med liknande projekt. Inom de stora konsultföretagen arbetar man därför med att utveckla sina IT-system. En företagsledare i studien beskriver det som att;

"det som är fördelen med ett stort företag är också att det alltid finns någon som har gjort någonting snarlikt. Och för att hitta den personen så har vi ett kompetensdatasystem."

I en internationell miljö uppstår också en utmaning när det gäller nomenklaturen i dokumentationen för att kunna återanvända kunskap från tidigare projekt. En företagsledare beskriver det som att:

"Det är jätteviktigt att man har en gemensam nomenklatur. Och det skiljer sig ju, när vi till exempel ska översätta någonting till engelska, då förstår kanske inte våra engelska kollegor att "jaha, det var det de menade", även om vi tycker att vi kan hyfsad engelska, så kan det vara jättesvårt."

Även inom Sverige kan det dessutom förekomma regionala skillnader, som försvårar återanvändningen av material.

3.5 Slutsatser

Vi kan således notera att de företagsledare som intervjuades i studien primärt betonade fyra olika teman i arbetet med att stärka företaget konkurrenskraft: (1) *kompetensförsörjning*, (2) *styrning och kommunikation*, (3) *ledarutveckling, kultur och mångfald* samt (4) *arbetsprocesser och kunskap*. Gemensamt för dessa teman är att de i huvudsak berör företagets interna processer och arbetssätt även om frågor såsom kompetensförsörjning naturligtvis också påverkas av externa faktorer. Frågor kring marknadens utveckling, nya uppdrag, företagets konkurrenssituation diskuterades förhållandevis lite. Många företagsledare lyfte visserligen fram konkurrens från internationella storföretag och lågprisaktörer, men de strategiska åtgärder som vidtas för att bibehålla och öka den egna konkurrenskraften blir snarare att fokusera på den egna verksamheten och utveckla den.

En annan central faktor som påverkar många av de affärsstrategiska ledningsutmaningar är vilken typ av uppdrag som i huvudsak genomförs; åtagandeuppdrag eller resursuppdrag. Detta leder oss in på frågan om vilka försäljningsmodeller det finns inom teknikbaserade konsultföretag. Vilka säljer, vad säljs och vem levererar det som säljs? Detta beskrivs i nästkommande kapitel.

4 Försäljnings- och leveransmodeller

Konsultföretagets grundidé är att sälja och genomföra en tjänst på uppdrag från en kund. Hur detta organiseras skiljer sig dock mellan olika företag. Affärsstrategin inom vissa företag bygger på att varje enskild konsult både ska sälja och genomföra tjänster åt kunder. Andra företags affärsstrategier bygger på att ett stort antal konsulter gemensamt ska utföra ett uppdrag som sålts in på en strategisk nivå inom kundens organisation. Affärsstrategin och organisationsstrukturen är på så sätt tätt sammanlänkade. I det här kapitlet beskrivs hur konsultföretag organiserar sin försäljning och leverans av tjänsten. Uppdelningen har gjorts utifrån två olika typer av uppdrag; resursuppdrag och åtagandeuppdrag.

4.1 Resursuppdrag

Resursuppdrag avser den typ av uppdrag där kunden är i behov en viss typ av kompetens eller av att förstärka sin kapacitet inom ett område. Kunden leder själv arbetet och sköter samordningen även om flera konsulter kan arbeta i samma kundprojekt under en längre tid. Konsultuppdragen kan variera mellan att vara tekniskt avancerade eller relativt okomplicerade *"armar- och ben-uppdrag"*, som en företagsledare uttryckte det.

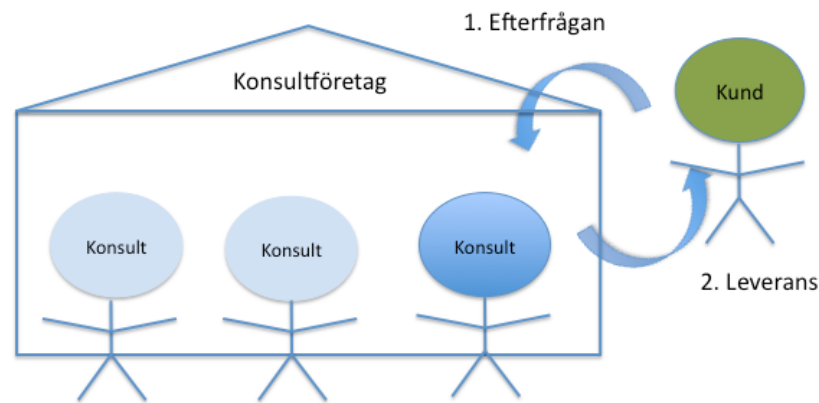
Det finns i huvudsak tre försäljningsmodeller för försäljning av resursuppdrag; (1) konsulterna säljer sig själva, (2) konsultgruppcheferna säljer uppdrag åt sina medarbetare eller (3) en separat försäljningsorganisation säljer uppdrag som en annan utövarorganisation genomför. Modellerna beskrivs nedan tillsammans med de utmaningar som är förknippade med respektive modell.

Konsulterna säljer sig själva

En försäljningsstruktur där konsulterna säljer sig själva går ut på att konsulten själv identifierar behovet hos en kund, gör upp affären och levererar tjänsten, enligt Figur 10. Den här modellen är vanlig i konsultorganisationer som är platta och decentraliserade. En företagsledare beskriver det som att:

"Alla våra medarbetare är, per definition säljare. Alla våra medarbetare är ambassadörer för vår verksamhet."

Det är ofta konsultens eget ansvar att säkerställa sin egen beläggning och avgöra vad som ska säljas, till vem och hur uppdraget ska utföras. Relationen mellan kunden och konsulten är ofta central för konsulten som därför är mån om att göra ett bra jobb för "sin" kund för att försäkra sig om att få förnyat förtroende och därigenom kunna fortsätta att vara belagd även i framtiden.



Figur 10. Försäljningsmodell där samma konsult identifierar behovet hos kunden och gör upp affären (1) och sedan levererar tjänsten (2).

Vid den här typen av försäljningsstruktur är konsulternas debiteringsgrad central. En företagsledare i studien beskriver det som att:

"Det är det som är problematiken när du säljer din kompetens. Och där är vi, tyvärr får jag väl säga, i den grå massan. Vi säljer våra timmar. Så att enkelt räknat i alla konsultföretag, antingen i byggbranschen eller i andra konsulterande företag så är det din debiteringsgrad eller din timpeng som är ditt resultat."

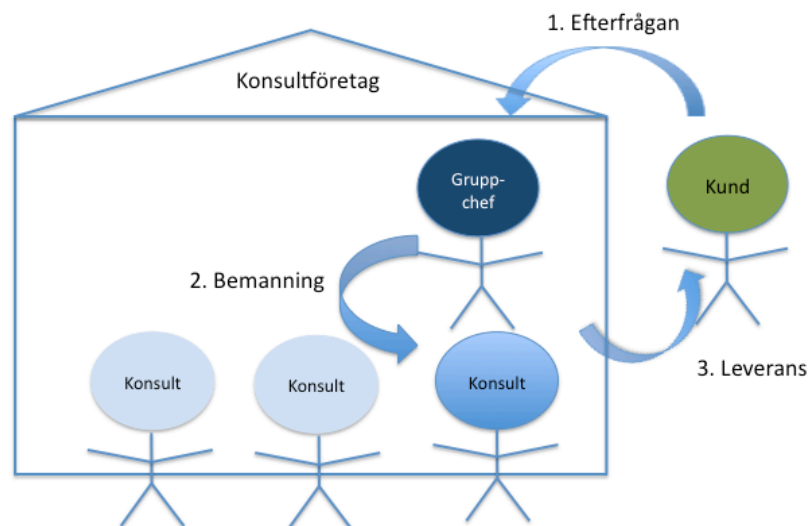
Modellen bidrar också till ett starkt personberoende. En företagsledare i studien beskriver det som att:

"I många avseenden så är den här branschen otroligt personifierad. Om Kalle Karlsson slutar hos oss så är det stor risk att de kunder som uppskattar Kalle Karlsson, ringer till Kalle Karlsson istället för att ringa till oss nästa gång de ska ha någonting. Då kanske han sitter på något annat företag. Och då är det de som får uppdraget."

Ytterligare en aspekt som företagsledare i studien har belyst med den här typen av försäljningsmodell är att den kan leda till minskad specialisering inom organisationen på grund av att alla konsulter, förutom att vara tekniskt kunniga, även behöver arbeta med försäljning. Om konsulten inte förmår att själv hålla sig sysselsatt i uppdrag så har inte företaget någon nytta av konsulten oberoende av vilka tekniska kompetenser konsulten besitter.

Konsultgruppscheferna säljer

Försäljningen kan också ske genom konsultgruppschefen, i enlighet med Figur 11, som sedan bemannar uppdragen med en eller flera konsulter i den egna gruppen. En fördel med den här modellen är att konsultgruppscheferna har bättre förutsättningar att ha ett mer övergripande och långsiktigt perspektiv, jämfört med konsulterna. Detta möjliggör en bättre överblick över vilken typ av uppdrag som säljs, vilket också ökar förutsättningarna för styrning av verksamheten jämfört med om konsulterna själva säljer och utför uppdragen.

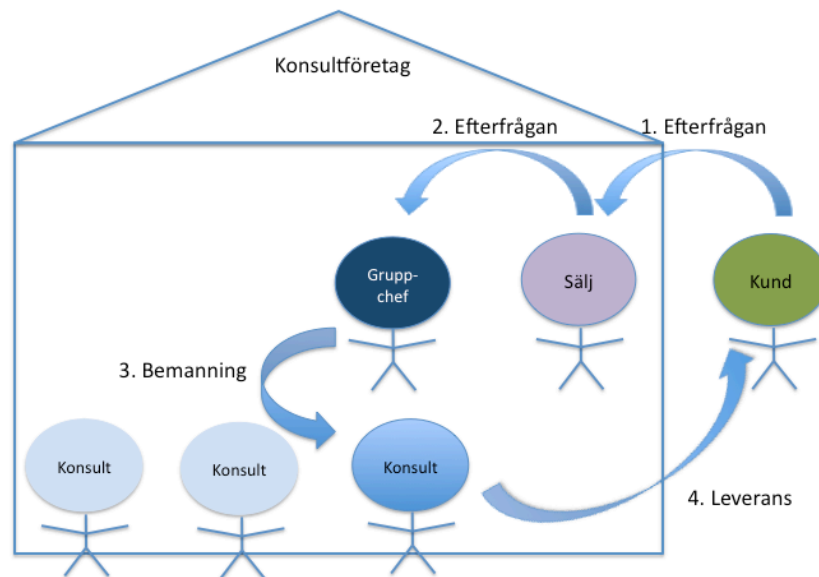


Figur 11. Försäljningsmodell där konsultgruppchefen först identifierar behovet hos kund och gör upp affären (1) och sedan bemannar uppdraget med en konsult (2). Konsulten levererar slutligen tjänsten (3).

I den här försäljningsmodellen sker alltså en överlämning av uppdraget mellan konsultgruppchefen och den konsult som utför uppdraget. Detta innebär att konsultgruppchefen behöver känna till vad de enskilda konsulterna vill och kan arbeta med för att uppdraget ska bli framgångsrikt genomfört. Vid överlämningen finns också en risk för att någonting "faller mellan stolarna" och att oklarheter uppstår kring uppdraget. Oklarheterna kan leda till att konsulten arbetar fler timmar i uppdraget än planerat vilket försämrar lönsamheten i uppdraget vid fastprisåtaganden.

Försäljning via separat försäljningsorganisation

I en försäljningsmodell med en separat försäljningsorganisation, se Figur 12, separeras affären från leveransen. Den enskilde konsulten får i den här modellen inte möjlighet att påverka vilken tjänst han eller hon vill erbjuda, utan det bestäms istället av försäljningsorganisationen. Det innebär att om företagsledningen vill förändra vilken typ av uppdrag som säljs och sedermera genomförs i organisationen så kan de fokusera på att kommunicera ut förändringen till försäljningsorganisationen. Genom att inte behöva förankra den förändrade strategin hos alla medarbetare och förändra alla konsulters beteende underlättas styrningen av företaget som helhet. Den här försäljningsmodellen är vanlig inom IT-konsultföretag, men förekommer också inom teknikkonsultföretag.



Figur 12. Försäljning via försäljningsorganisation där försäljningsorganisationen identifierar behovet hos kunden och gör upp affären (1), för att sedan överlämna uppdraget till berörd gruppchef (2), som sedan i sin tur bemannar uppdraget med en konsult i den egna gruppen (3) och där slutligen konsulten levererar tjänsten till kunden (4).

I modellen skapas alltså två kontaktytor med kunden; dels en med försäljningsorganisationen och dels en med konsult- eller leveransorganisationen. Detta innebär att personberoendet mellan kunden och konsulten minskar. En annan aspekt är att modellen möjliggör en ökad specialisering i den bemärkelse att de personer som är duktiga på försäljning får möjlighet att ägna sig åt det på heltid och de som är duktiga på att utföra en viss typ av teknisk tjänst får möjlighet att ägna sig åt det på heltid.

Liksom i föregående modell där konsultgruppschefen säljer in uppdraget bygger modellen på att en överlämning sker, i det här fallet mellan försäljnings- och leveransorganisationen. Detta kan utgöra en rad svårigheter. Dels finns det risk för att det bildas klyftor inom företaget och en "vi och dem"-mentalitet, som en av företagsledarna i studien uttrycker det. Det finns också en risk för att den eller de leveransansvariga konsulterna, som är frikopplad från affären och som ofta är problemlösningsinriktade, överarbetar ett uppdrag och utför tjänster som konsultföretaget inte får betalt för. Tvärtom kan det också finnas en risk att säljarna "översäljer", som en av företagsledarna i studien uttrycker det. Det vill säga att säljarna inkluderar tjänster som visar sig kräva mer tid än planerat, vilket således försämrar lönsamheten i projektet. Lönsamma projekt bygger därför på en välfungerande återkoppling inom företaget. Om någon del av ett projekt visat sig vara mer tidskrävande än planerat så behöver försäljningsorganisationen få den informationen av leveransorganisationen för att kunna beakta det vid nästa införsäljningstillfälle. En företagsledare beskriver utvärderingsprocessen i företaget som:

"det kan vi absolut bli väldigt mycket bättre på. Det är enkelt att säga att man ska göra de här sakerna, men sedan när man väl har gått i mål med en affär eller ett projekt så blir det väldigt lätt så att man rusar på."

4.2 Åtagandeuppdrag

Ett åtagandeuppdrag innebär att konsultföretaget får ansvar för att lösa ett övergripande problem istället för att via punktinsatser lösa de delproblem som kunden identifierat och som kunden själv samordnar. En företagsledare i studien kommenterar kundefterfrågan som att:

"...man vill ha en konsult som gör hela jobbet. Det handlar ju om att man vill att någon tar hand om hela risken och att samordningen fungerar osv."

Åtagandeuppdrag är ofta multidisciplinära till sin karaktär och involverar olika kompetenser. Inom teknikkonsultbranschen kan det till exempel innebära att konsultföretaget ansvarar för både analys, miljö, VVS, installation, projektledning och arkitektur i ett anläggningsprojekt. Den breda kompetens som krävs för den här typen av projekt är en av anledningarna till att många konsultföretag strävar efter att bli större. Att kunna erbjuda en helhet till kunden anses vara en konkurrensfördel framförallt i förhållande till mindre aktörer på marknaden som enbart har möjlighet att erbjuda tjänster inom ett verksamhetsområde.

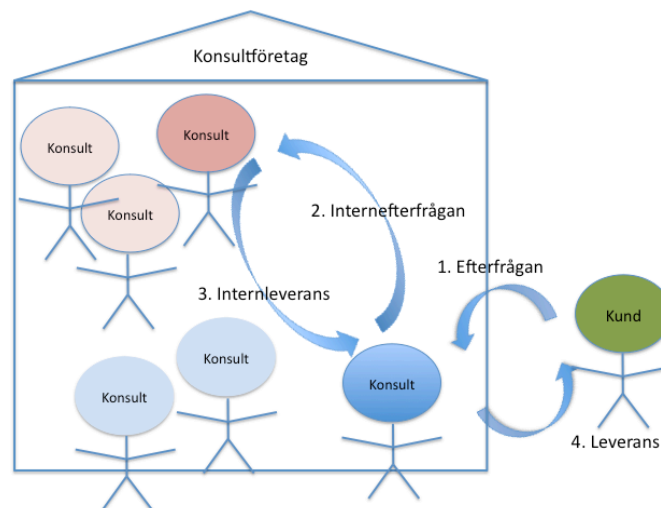
Att arbeta med åtagandeuppdrag anses också ha många interna fördelar för konsultföretaget. En fördel är att uppdragen är ofta mer omfattande jämfört med resursuppdrag och uppdragen involverar ofta flera konsulter, vilket skapar en större affär. En effekt av detta är att konsultföretaget får ökade möjligheter till långsiktig planering. Om till exempel ett konsultföretag vet att ett projekt kommer att involvera 10 konsulter under tre års tid så ser många företag det som mindre riskabelt att anställa nya medarbetare jämfört med om de 10 konsulterna arbetade i en mängd mindre uppdrag med varierande längd. En annan effekt är att de interna nätverken stärks genom att konsulterna samverkar med och lär känna andra konsulter inom företaget. De interna nätverken ökar företagets strukturkapital och skapar förutsättningar för att idéer och kunskap ska kunna spridas och utvecklas. Genom att fler konsulter arbetar i samma projekt minskar också personberoendet mellan en enskild konsult och kunden.

Ytterligare en fördel är att åtagandeuppdrag anses öka möjligheterna till en effektiv resursanvändning. De seniora konsulterna kan arbeta med mer kvalificerade delar av projektet och instruera de juniora konsulterna som kan genomföra mindre kvalificerade delar och därigenom erhålla erfarenhet. På det här sättet ökar också lönsamheten i projekten eftersom seniora konsulter, med högre timkostnad än de juniora, ägnar sin arbetstid åt de mest kvalificerade arbetsuppgifterna. Detta medför dessutom att de seniora konsulterna arbetar med uppgifter som är utvecklande för dem själva, vilket skapar förutsättningar för att de stannar kvar inom företaget.

Många företag i studien har en uttalad ambition att öka andelen åtagandeuppdrag. Utmaningarna i samband med en sådan förändring är bland annat kopplade till vilken försäljningsstruktur företaget har i utgångsläget. Försäljning av åtagandeuppdrag kan modelleras i tre olika varianter, där kombinationer och variationer naturligtvis förekommer i praktiken; (1) konsulten säljer åtagandeuppdrag, (2) åtagandeuppdrag via konsultgruppchefen och (3) åtagandeuppdrag via försäljningsorganisationen. De tre olika modellerna, samt de utmaningar som är förknippade med respektive modell, beskrivs nedan. I modelleringen förutsätts att kompetens från flera konsulter krävs för att kunna genomföra uppdraget, vilket inte nödvändigtvis behöver vara fallet i praktiken.

Konsulten säljer åtagandeuppdrag

Försäljning av åtagandeuppdrag kan ske genom att en enskild konsult på en del av företaget säljer in ett projekt som involverar kompetenser från olika delar av företaget, men där konsulten som säljer in uppdraget är ansvarig för leveransen, se Figur 13.



Figur 13. Försäljning av helhetsåtagande, där kundens behov identifieras av en konsult som också gör upp affären (1). Konsulten involverar sedan kompetenser från andra delar av företaget (2 och 3). Den slutliga leveransen sker sedan genom den säljande konsulten (4).

Via den här försäljningsmodellen så stärks de interna nätverken på grund av att konsulterna samarbetar internt. Skalfördelarna utnyttjas också genom att expertkompetens inom flera affärsområden kan utnyttjas. För att implementera den här modellen i ett företag som tidigare arbetat med att konsulterna enbart säljer sig själva så krävs inga organisatoriska förändringar. Det finns dock en rad svårigheter för att konsulterna ska *kunna* och *vilja* sälja in kollegor.

För att *kunna* sälja in kollegor behöver konsulterna känna till kollegornas kompetens. Detta ställer krav på att konsulterna både har en specialistkompetens och en bred generalistkompetens med förståelse för företagets övriga verksamhetsområden. En företagsledare uttrycker det som att:

"Du är duktig på just det teknikområde som du representerar, det är där du får dina jobb. Men har både förmåga och förståelse för att "jag kan sälja in annat också"."

För att *kunna* sälja in kollegor behöver konsulterna också kunna hitta rätt kompetens internt. Inom många företag arbetar man därför med IT-system för att underlätta den interna kompetenssökningen.

För att konsulterna ska *vilja* sälja in kollegor behöver de lita på sina kollegor. Det är den säljande konsulten som står till svars mot kunden om projektet inte levereras i tid och till önskad kvalitet. En företagsledare i studien målar upp följande scenario för att exemplifiera otryggheten som det innebär för en konsult att sälja in en annan konsult:

"Det handlar ju mycket om trygghet. Kan jag lita på dig som geotekniker? Nu har jag sålt in oss på bygg här. Nu säger jag det att "Vi har en tjej här som är jätteduktig på

geoteknik” och så presterar inte du – och vem är det som får skit för det? Jo det är inte du, utan det är ju jag som får skit för det.”

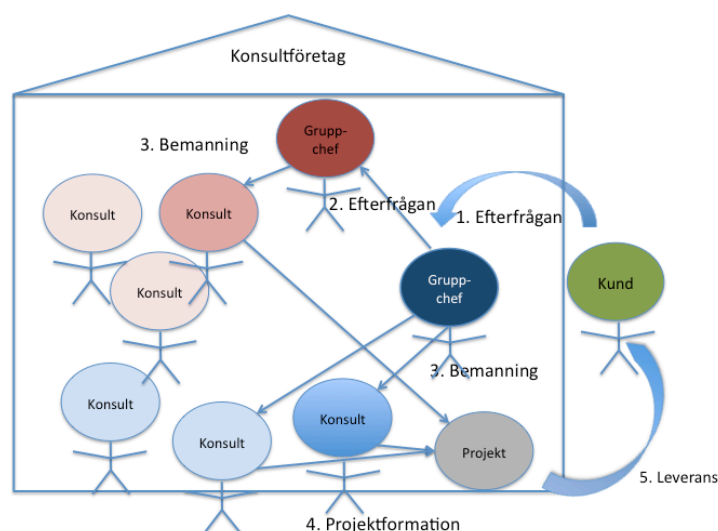
Dessutom behöver incitamentsystem premiera försäljning av den här typen. En stark resultatorientering där den individuella prestationen mäts tydligt riskerar att motverka att konsulterna säljer in varandra i uppdrag. En företagsledare lyfter fram vikten av en kulturförändring där det skapas en solidaritet mellan konsulterna och alla ser till företaget som helhet snarare än till det egna resultatet:

”Det är oerhört viktigt att man får en känsla för att det där faktiskt är min kollega, det är min arbetskompis och det är jättetråkigt om hon inte har fullt upp att göra.”

En förutsättning för att den här försäljningsmodellen ska fungera effektivt är också att den säljande konsulten känner till beläggningen på det övriga bolaget för att inte riskera att hamna in en situation där den säljande konsulten inte har möjlighet att leverera det som sålts in.

Helhetsåtagande via konsultgruppcheferna

Flera företagsledare i studien anser att konsultgruppcheferna har ett större ansvar, än konsulterna, att sälja in helhetslösningar. Försäljningsstrukturen går då ut på att konsultgruppcheferna säljer helhetsåtaganden som involverar kompetenser från flera delar av företaget och efterfrågar kompetensen internt för att sedan, tillsammans med andra delar av företaget bemanna uppdraget, enligt Figur 14.

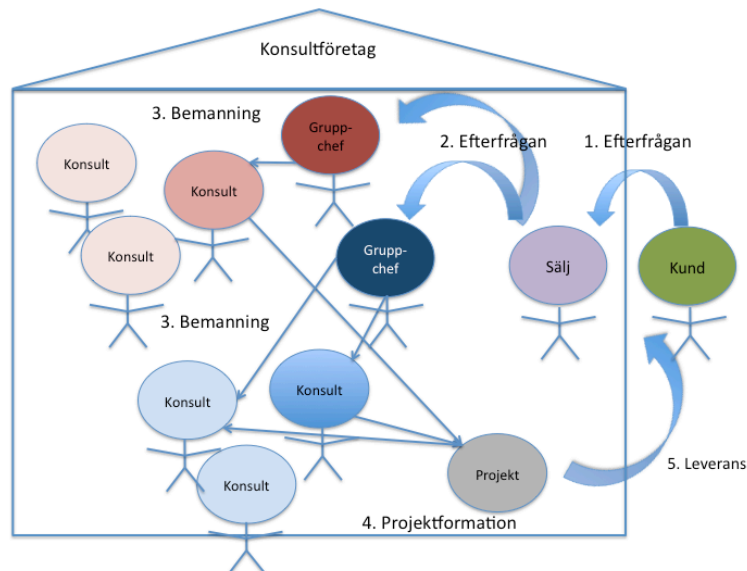


Figur 14. Försäljning av ett helhetsåtagande via en konsultgruppchef från en avdelning (1) som sedan involverar flera kompetenser internt (3) varpå en projektgrupp bildas (4) där projektledaren sedan är ansvarig för leveransen till kunden (5).

På samma sätt som i den försäljningsmodell där den enskilde konsulten säljer helhetsåtaganden så behöver konsultgruppchefen, för att kunna sälja helhetsåtaganden, dels ha kunskap och förståelse för övriga delar av företaget, dels ha kännedom om beläggningsgraden och dels hitta kompetensen. På samma sätt behöver det också finnas incitament för att sälja in kompetenser från andra delar av företaget. Konsultgruppchefen är i den här affärsmodellen, förutom att vara ansvarig för att sälja in uppdraget, också ansvarig för att bemanna uppdraget.

Helhetsåtagande via försäljningsorganisation

En tredje försäljningsmodell av helhetsåtaganden är då en separat försäljningsenhet bevakar marknaden och ansvarar för införsäljningen och sedan efterfrågar kompetensen internt hos konsultgruppcheferna. Konsultgruppcheferna bemannar sedan projekten med konsulter från deras respektive grupper, se Figur 15.



Figur 15. Försäljning av helhetsåtagande projekt via försäljningsavdelning (1), som sedan lämnar över uppdraget till berörda konsultgruppchefer (2) som i sin tur bemannar uppdraget (3) och tillsätter en projektgrupp(4). Projektgruppen levererar sedan uppdraget till kunden (5).

I den här modellen har konsultgruppcheferna ansvar för sina egna grupper, dels för den kompetens som finns i gruppen och dels för de individer som finns där. Försäljningsorganisationen har ansvar för affären och kan specialisera sig på att göra affärer och etablera kundnätverk. Jämfört med de två tidigare försäljningsmodellerna kräver den här typen av organisering en högre grad av samordning och mer välgenomarbetade interna arbetsprocesser, det vill säga mer strukturkapital.

4.3 Summering

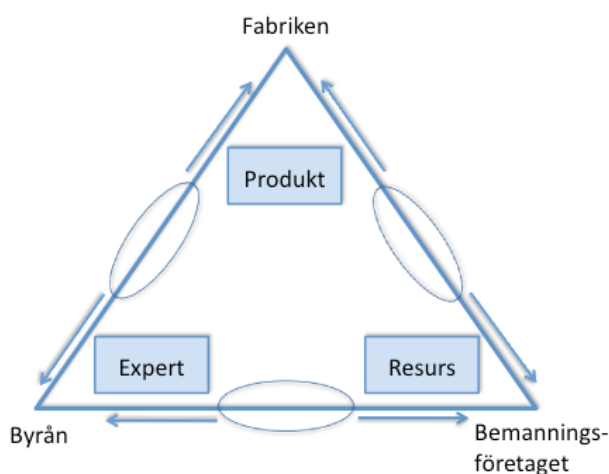
Vilken modell som tillämpas - resursuppdrag eller åtagandeuppdrag - samt hur försäljningen organiseras, hänger ihop med en rad olika faktorer bland annat kundernas preferenser. Vissa kunder föredrar att själva samordna och leda sina projekt. Andra kunder föredrar att delegera ett helhetsansvar för att ett uppdrag blir utfört. En annan faktor är konsultföretagets historia. Vissa konsultföretag har en historia av att konsulterna själva säljer sina egna tjänster och där kan det ta lång tid att förändra beteendet hos konsulterna.

Resonemangen kring försäljnings- och leveransmodellerna kopplat till de affärsstrategier som beskrivits tidigare i rapporten leder oss in på att analysera vilka affärslogiker som finns inom konsultbranschen. I kommande kapitel illustreras en analytisk modell som är en förenkling av tre olika konsultlogiker och som kan användas som verktyg för vidare analyser.

5 Konsultlogiker

Teknikkonsultföretag arbetar under olika villkor, dels beroende på att de har olika typer av kunder, är verksamma inom olika tekniska branscher (industri, IT, bygg och anläggning etc.) och dels beroende på att företagen har olika bakgrund och historik. De utmaningar som diskuterats i tidigare kapitel framstår dock som generella, åtminstone för större teknikbaserade konsultföretag i Sverige. Företagsledningarna i den här studien tycks framförallt vara upptagna med att hålla ihop företaget och försöka skapa goda organisatoriska förutsättningar för konsultverksamheten. Själva affärerna och uppdragens direkta genomförande är däremot delegerat till de enskilda konsulterna och konsultgruppscheferna.

I många fall kan de identifierade utmaningarna härledas till att den typ av konsultföretag som ingår i studien präglas av tre olika, delvis motverkande, verksamhetslogiker, vilka berör sättet att göra affärer, sättet att bemanna uppdragen samt uppdragens tekniska natur. Vi har valt att kalla dessa tre logiker för Bemanningsföretaget, Byrån och Fabriken. I detta kapitel beskrivs var och en av dessa tre verksamhetslogiker i sin mest renodlade arketypiska form. Logikerna kan förstås som hörnpunkter en liksidig triangel där olika företag har olika tyngdpunkt och därmed olika profil, vilket illustreras i Figur 16.



Figur 16. De arketypiska konsultlogikerna.

5.1 "Bemanningsföretaget" – resursförstärkningsföretag

Det som kännetecknar *Bemanningsföretaget* är att uppdragen är en form av resursförstärkning hos kunden. Kunden har ett behov av en eller flera personer med en viss kompetens. Uppdragen är relativt okomplicerade och karakteriseras av att de är "opersonliga", vilket innebär att det centrala inte är vilken konsult som tas in. En typ av uppdrag som utförs av ett typiskt Bemanningföretag är stora bygg- och infrastrukturprojekt som innebär många repetitiva uppgifter. Uppdragens längd och karaktär kan variera.

Uppdragen inom Bemanningföretaget är mer tidskrävande än vad de är avancerade. Bemanningföretagets kärnkompetens är att ha många konsulter som utför många

timmar till ett konkurrenskraftigt pris. Det är därför kritiskt för Bemanningsföretaget att:

- rekrytera många konsulter
- sälja många uppdrag
- standardisera processer

Vilket behov fyller Bemanningsföretaget hos sina kunder?

Bemanningsföretaget utför i första hand uppgifter som kunden inte har tillräckliga resurser för att själv utföra. Bemanningsföretaget kan till exempel:

- förse sina kunder med resurser vid ett tillfälligt projekt. På det sättet riskerar inte kundens ordinarie organisation att bli lidande av att anställda allokerats tillfälligt till ett projekt. Projektet kan också bli färdigt snabbare eftersom en eller flera konsulter kan gå in och arbeta heltid i uppdraget, vilket kan vara svårt om resurserna tas ur linjeorganisationen.
- fylla en tillfällig lucka i kundens organisation som till exempel uppstått via en föräldraledighet eller annan tillfällig frånvaro.
- möjliggöra att kundens fasta kostnader kan hållas låga, vilket till exempel kan vara önskvärt i en organisation som vill ha en hög flexibilitet.
- hjälpa kunderna att hantera konjunktursvängningar genom att kunden snabbt kan säga upp en konsult eller en konsultgrupp om konjunkturen vänder ner vilket kan vara svårare vid fasta anställningar.

Hur sker affären på Bemanningsföretaget?

Inom Bemanningsföretaget sker den primära kundkontakten via en konsultgruppschef som kartlägger behovet hos kunden och därefter bemannar uppdraget med personal från sin konsultgrupp, i enlighet med den försäljningsstruktur som illustrerades i Figur 11. Konsulterna är inte specialiserade varför i princip alla konsulter inom en specifik konsultkategori kan utföra alla aktuella uppdrag. Konsultgruppschefens viktigaste uppgift i Bemanningsföretaget är att bemanna uppdragen med rätt kompetens för uppgiften, men också att säkerställa att konsulterna har en jämn beläggningsgrad.

Uppdragen i Bemanningsföretaget tecknas primärt med löpande räkning, det vill säga att konsulterna säljs per timme. Det är därför centralt att ha så många konsulter som möjligt ute på uppdrag samt att hålla omkostnaderna så låga som möjligt.

Vilka utmaningar står Bemanningsföretaget inför?

Bemanningsföretaget strävar efter att mer effektivt matcha kundens behov och konsulternas kompetens. Ett sätt är till exempel genom investeringar i strukturkapital i form av utvecklade intranät med CV-databaser. Genom investeringar i strukturkapital kan företaget öka sina marginaler och på så sätt skapa inträdeshinder för nya aktörer på marknaden. På grund av prispress och låga marginaler är det dock svårt att motivera effektivitetsinvesteringar av den här typen.

5.2 "Byrå" – specialistkonsultföretag

Byråns uppdrag kännetecknas ofta av att de har en hög unicitet, det vill säga att varje uppdrag skiljer sig åt och kräver en hög grad av kundanpassning. Byrån har specialiserade konsulter som besitter expertkompetens och som identifierar sig med en

profession, till exempel arkitekt. Konsulterna på Byrån har en nära relation till kunderna och gör själva upp affären med sina kunder. Byrån är typiskt ett litet, medarbetarstyrt företag och det finns ofta tydliga resultatmål per enhet och ofta mäts även konsulternas individuella resultat.

Vilket behov fyller Byrån hos sina kunder?

Kunden som anlitar en konsult från Byrån behöver typiskt en kompetens som de själva inte har. Det kan till exempel handla om någon som kan rita en sjukhusbyggnad, utföra geotekniska beräkningar för en bergstunnel, konstruera en komplex komponent i en ny produkt. Konsulten köps in för att utföra den specifika uppgiften och avslutar sitt uppdrag när leveransen är utförd. Detta är en tydlig skillnad jämfört med Bemanning-företaget där konsulterna snarare fungerar som resurser i det löpande arbetet.

Hur sker affären på Byrån?

I Byrån är de enskilda konsulterna både sälj- och leveransansvariga. Försäljningen sker således primärt i enlighet med Figur 10, sidan 34. Konsulterna är också själva ansvariga för att de är belagda och lönsamma. De konsulter som inte är lönsamma sägs upp. Konsulterna prioriterar därför sina kundrelationer högt för att därigenom säkerställa att de får nya uppdrag i framtiden. De är ofta ensamt ansvariga för sina uppdrag och är kundernas enda kontaktyta mot konsultföretaget. Om konsulten byter arbetsgivare tar konsulten ofta med sig sina kunder. Kundrelationerna är således en av de viktigaste resurserna en konsult inom Byrån har. På grund av detta är individen viktig inom Byrån. Byrån kännetecknas också av att vara meritokratisk med en utpräglad hierarki där de enskilda konsulternas meritförteckningar starkt påverkar deras interna status. Senior-konsulter tenderas att "servas" av juniorkonsulter och administratörer.

Liksom inom Bemanningföretaget är rörliga avtal vanligast och affärsmodellen bygger på att konsultföretaget tjänar pengar på skillnaden mellan timarvodet och lönen (minus omkostnader). Inom Byrån eftersträvas ett högt timarvode, snarare än ett större antal uppdrag till ett lägre pris. Debiteringsgraden är central, men inte lika viktig som i Bemanningföretaget.

Utmaningar för Byrån

En central utmaning för byrån är det personberoende som uppstår som en konsekvens av affärsmodellen. Om en konsult försvinner så försvinner också konsultens kunder och den erfarenhet och kompetens som konsulten besitter. Byrån arbetar därför med att bygga strukturkapital till exempel i form av kunskapssystem, intranät och framförallt ett Customer Relationship Management System (CRM-system) för att på så sätt artikulera och bygga in kunskap i organisationen.

Det är också centralt för Byrån att behålla sina konsulter eftersom det är kostsamt att rekrytera nya konsulter med specialistkompetens om konsulter försvinner från Byrån. Många gånger används lönen för att locka över konsulterna från konkurrerande företag, vilket pressar upp lönerna. Höga löner får som konsekvens att Byråns marginaler minskar, vilket ger mindre utrymme för investeringar.

En annan central utmaning för Byrån är att skapa bästa möjliga förutsättningar för de enskilda konsulterna att sälja och leverera sina tjänster samtidigt som bästa möjliga förutsättningar skapas för företaget i sin helhet. Det kan därför vara svårt att skapa en

enhetlighet och befästa en företagsidentitet vilket skulle kunna bidra till att minska individberoendet.

5.3 "Fabriken" – industrialiserat konsultföretag

Fabriken är en konsultlogik som bygger på ett industrialiserat konsultföretag. Fabriken kännetecknas av att ha byggt upp strukturkapital för att på så sätt systematiskt kunna hantera nya problem och undvika att "uppfinna hjulet på nytt" i varje nytt projekt. Detta bidrar också till ett personoberoende där det är lättare att ersätta en medarbetare. Fabriken kännetecknas av att ha en hög grad av styrning och en tydlig rollfördelning där varje person har specialiserade arbetsuppgifter.

Hur sker affären i Fabriken?

I Fabriken tecknas i huvudsak fasta avtal där affärsmodellen bygger på att komplexa uppdrag hos kunden kan genomföras med hjälp av standardiserade lösningar som kundanpassas. Tanken är att konsultföretaget i princip ska kunna ta ut ett lika högt pris för uppdraget som om konsultföretaget skulle ha bemannat uppdraget med nödvändig kompetens för att utföra uppdraget från grunden, men istället använda tidigare erfarenhet och låter konsulter som inte är fullt så seniora utföra uppdraget. Genom att arbeta enligt den här affärsmodellen ökar lönsamheten i uppdragen eftersom mer juniora konsulter har lägre lön och de tidigare erfarenheterna som kan utnyttjas innebär att den tid som behövs för att utföra uppdraget minskar. Fabriken får därigenom ökade möjligheter att göra ytterligare investeringar i arbetsprocesser och kunskaps-återföringssystem. Affärsmodellen bygger på att Fabriken är tillräckligt stor för att kunna dra nytta av de investeringar som gjorts i strukturkapital.

Fabriken är funktionsindeldad med försäljningsorganisationen separerad från leveransorganisationen (se Figur 12 och Figur 15). Försäljningsorganisationen är specialiserad på att sälja och leveransorganisationen på att leverera. Kunderna har således två kontaktytor med företaget till skillnad från Byrån som bara har en. Modellen skapar goda förutsättningar för att styra försäljningen om man till exempel vill öka andelen uppdrag inom en viss kategori eller marknad. Organiseringen i separata försäljnings- respektive leveransorganisationer kan också öka förutsättningarna för att sälja större projekt som involverar olika kompetenser inom företaget. Säljarnas roll är att ha en överblick över vad företaget kan leverera, vilket kan underlätta identifieringen av nya möjliga uppdrag, jämfört med i Byrålogiken där ansvaret för försäljning vilar på de konsulter som arbetar operativt i projekt och har en utpräglad yrkesidentitet.

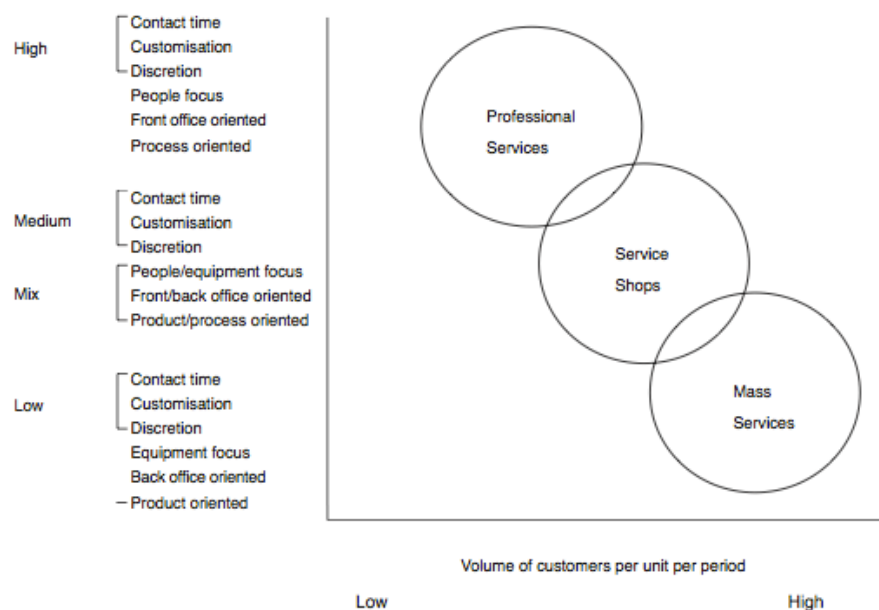
Vilka utmaningar står Fabriken inför?

De mest centrala utmaningarna som Fabriken står inför är att legitimera säljarna hos kunderna, det vill säga att etablera ett förtroende hos kunderna för att säljarna har förmågan att förstå kundens problem och koordinera utförandet med leveransorganisationen. Uppdelningen med separat försäljnings- och leveransorganisation utgör också en kommunikationsmässig utmaning vid överlämningen. Det kan även krävas en diversifierad styrning och diversifierade lönesättningsmodeller inom Fabriken vilket också utgör en ökad komplexitet jämfört med Byrån och Bemanningsföretaget.

5.4 Utveckling och jämförelse av konsultlogikerna

I det här avsnittet har tre arketypiska konsultlogiker beskrivits med utgångspunkt i de utmaningar som presenterats tidigare i rapporten. Ett sätt att förstå skillnaderna mellan

konsultlogikerna är genom Silverstros (1998) tjänsteprocessmodell, se Figur 17. Tjänsteprocessmodellen belyser väsentliga operativa skillnader i hanteringen av; *professionella tjänster*, vid en extrem, och *masstjänster*, vid den andra extremen. Modellen kan användas på flera sätt; dels som ett verktyg för att utvärdera möjliga strategiska förflyttningar och dels för att analysera en tjänst i förhållande till konkurrenterna. Modellen kan också användas för att analysera interna organisatoriska processer i syfte att identifiera de processer som har olika volym-variation egenskaper och som därför kanske bör ledas på olika sätt. I Silverstros tjänsteprocessmodell där volymen mäts på den horisontella axeln och variationen mellan uppdragen på den vertikala. Volymen mäts i *antalet kunder per enhet under en period* och variationen bestäms av hur kundinteraktionen sker. Det som i modellen kallas *Professional Services* kännetecknas av en lång kundkontakttid, en hög kundanpassning och diskretion. Professional Services är fokuserade på medarbetarna, frontpersonalen och processerna. *Mass Services* kännetecknas tvärtom av en kort kundkontakttid, en låg grad av kund-anpassning och diskretion. Mass Services är utrustningsfokuserade samt back office- och produktorienterade. *Service Shops* är ett mellanting med medellång kundkontakttid, medelhög kundanpassning och medelhög diskretion. Service Shops har både medarbetar- och maskinfokus, är både front- och back office-orienterade samt både produkt- och processororienterade.

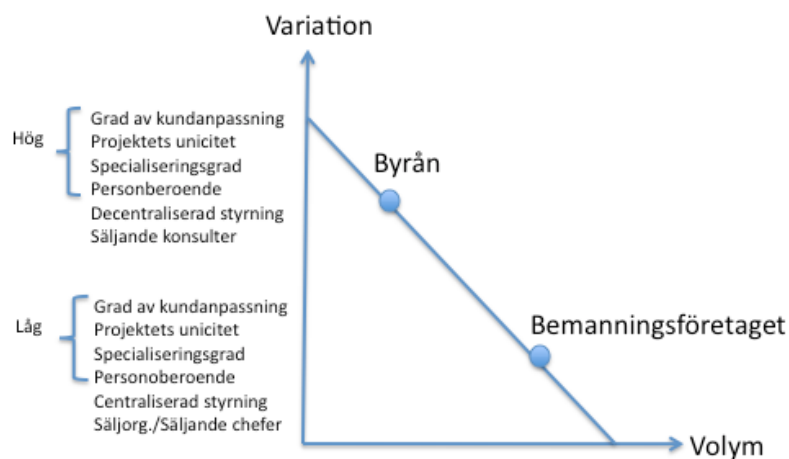


Figur 17. Silverstros (1998) tjänsteprocessmodell.

Med utgångspunkt i Silverstros tjänsteprocessmodell skulle Byrån och Bemanningsföretaget kunna placeras in i modellen enligt Figur 18. Variationen kan beskrivas genom en bedömning av graden av projektunicitet, kundanpassning, specialisering och personberoende samt hur styrning och försäljning sker. Byrån kännetecknas av att ha uppdrag med en hög grad av projektunicitet, kundanpassning, specialisering och personberoende. Bemanningsföretaget å andra sidan kännetecknas av att ha en låg grad av kundanpassning, projektunicitet, specialisering och personberoende. En annan skillnad mellan Byrån och Bemanningsföretaget är att Byrån har en decentraliserad styrning där de enskilda konsulterna säljer konsulttjänsterna, medan Bemanningsföretaget har en

centraliserad styrning och en centraliserad försäljning som sker via konsultgruppscheferna eller en separat försäljningsorganisation.

Volymparametern, som enligt Silverstros tjänsteprocessmodell finns på den horisontella axeln och definieras som "antalet kunder per enhet under en period", blir relativt komplex i detta sammanhang eftersom Byrån (och även Fabriken) levererar en komplett lösning medan Bemanningföretaget levererar en löpande tjänst. Det som däremot kan konstateras är att om uppdragen inom en enhet är väldigt diversifierade så behöver enheten lägga mer tid på varje uppdrag och hinner således genomföra färre uppdrag jämfört med om uppdragen vore mer homogena. Priset på uppdrag i en enhet med hög variation mellan uppdragen behöver således vara högre än priset på uppdrag inom en enhet med lägre variation. Antalet debiterbara timmar per enhet kan således vara lägre inom en enhet som arbetar med uppdrag med hög variation jämfört med en enhet som arbetar med uppdrag som har längre variation. Byrån skulle enligt detta resonemang kunna placeras i den övre, vänstra delen av diagonalen i volym-variationsdiagrammet och Bemanningföretaget i den nedre högra delen av diagonalen i enlighet med Figur 18.

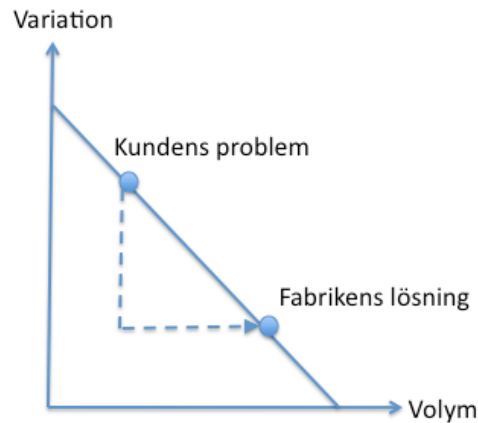


Figur 18. Byråns och Bemanningföretagets inritade i ett volym-variationsdiagram.

Poängen med modellen är att illustrera att enskilda företag kan flytta sig längs diagonalen med bibehållen kostnadseffektivitet. Ett företag som klassificeras som en Byrå kan produktifiera sina tjänster (och röra sig snett nedåt höger längs diagonalen i diagrammet) och på så sätt bli mer likt Bemanningföretaget. På samma sätt kan ett företag som klassificeras som ett Bemanningföretag kundanpassa sina tjänster (och röra sig snett uppåt vänster längs diagonalen i diagrammet) och på så sätt bli mer likt Byrån.

Volym-variationsdiagrammet kan också användas för att beskriva Fabriken affärsmodell som bygger på fastprisavtal. Affärsmodellen bygger på att ett enskilt projekt uppfattas som komplext och unikt av kunden, men att Fabriken kan hantera uppdraget med utgångspunkt i en standardiserad lösningsmetod, vilket illustreras i Figur 19. Modellen förutsätter att Fabriken har arbetat fram standardiserade lösningsmetoder, vilket i sin tur bygger på att Fabriken har haft tillräckliga medel för att göra investeringar i struktur- och processkapital. De finansiella möjligheterna bygger i sin tur på att Fabriken har kunnat sälja projekt med höga marginaler, till exempel genom att sälja projekt som kunden uppfattar som komplexa och unika men som Fabriken

hanterar med utgångspunkt i standardiserade lösningsmetoder. I detta resonemang blir den repetitiva aspekten tydlig; ju fler uppdrag Fabriken lyckas sälja, baserat på samma standardiserade lösningsmetod, desto bättre möjligheter har Fabriken att göra ytterligare investeringar i nya standardiserade lösningsmetoder.



Figur 19. Fabrikslogiken i ett volym-variationsdiagram.

5.5 Summering

För att summera kapitlet så har det typiska Bemanningföretaget en låg variation mellan olika uppdrag, men en hög volym, till skillnad mot den typiska Byrån som har en hög variation mellan sina uppdrag men i förhållande till Bemanningföretaget en låg volym. Den arkotypiska Fabriken å sin sida har en låg variation mellan sina uppdrag och en hög volym samtidigt som kunderna uppfattar Fabrikens leveranser som unika och kundanpassade.

När det gäller organisering så är det för Bemanningföretaget centralt att konsulterna är tillgängliga och finns geografiskt nära kunderna. Inom Byrån står kompetensen i fokus snarare än den geografiska närheten även om det till viss del också är viktigt att finnas geografiskt nära kunderna. Organiseringen inom Fabriken är tydligt funktionsindeldad och affärsmodellen bygger på tydliga avgränsningar mellan de olika rollerna.

Styrningen är centraliserad inom Bemanningföretaget och inom Fabriken, men decentraliserad inom Byrån. Försäljningen sker inom Bemanningföretaget via konsultgruppcheferna, inom Byrån via de enskilda konsulterna och inom Fabriken genom en försäljningsorganisation.

En annan skillnad mellan de olika konsultlogikerna är den form av strukturkapital som är eftersträvarvärt. Inom Bemanningföretaget behöver det t.ex. vara lätt att matcha konsultkompetens med kunduppdrag, vilket bl.a. gör det viktigt att ha en välutvecklad CV-databas. Inom Byrån kan det istället vara viktigt att minska personberoendet varför man t.ex. ofta arbetar med att utveckla systematiserade kundhanteringssystem (CRM-system). Inom Fabriken är strukturkapitalinvesteringar i första hand inriktade på att utveckla och förbättra de interna arbetsprocesserna.

Kärnkompetensen inom Bemanningsföretaget är primärt att effektivt matcha olika kompetenser till olika uppdrag, inom Byrån att utveckla och upprätthålla expertkompetens och inom Fabriken att skapa och återanvända kunskap. Detta sammanfattas i Tabell 3.

Tabell 3. Sammanfattning av konsultlogikernas olika kännetecken.

	<i>Bemanningsföretaget</i>	<i>Byrån</i>	<i>Fabriken</i>
Variation	Låg	Hög	Låg (Hög)
Volym	Hög	Låg	Hög (Låg)
Organisering	Geografiskt	Funktionell-geografisk	Funktionell
Styrning	Centraliserad	Decentraliserad	Centraliserad
Strukturkapital	CV-databas	CRM-system	Processer
Försäljningslogik	Konsumentgruppchef säljer	Konsulten säljer	Försäljningsorganisation
Kärnkompetens	Matcha konsultkompetens med kunduppdrag	Utveckla och upprätthålla expertkompetens	Skapa och återanvända kunskap

Värt att poängtera är att de flesta företag har en blandning av de beskrivna konsultlogikerna. De arketytiska modellerna kan då vara ett stöd för att bättre förstå hur olika affärsmodeller, inom olika delar av företaget, påverkar de interna processerna. Detta kommer att diskuteras ytterligare i rapportens avslutande kapitel.

6 Slutsatser och diskussion

Syftet med den här rapporten är att utreda vilka affärsstrategiska ledningsutmaningar som företagsledningarna inom svenska teknikbaserade konsultföretag upplever att de står inför samt att kartlägga dessa för att på så sätt bidra till en ökad förståelse för den strategiska affärsutvecklingen i branschen. Studien visar att företagsledningarna i huvudsak arbetar med utmaningar som kan kategoriseras i fyra områden: (1) säkra kompetensförsörjningen, (2) styra och kommunicera, (3) utveckla ledare, företagskultur och mångfald samt (4) skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap.

Vad företagsledningarna i studien inte nämner i någon större utsträckning är hur deras respektive företag ska nå nya kunder, utveckla affärerna med befintliga kunder, hur innovation ska stimuleras samt frågor kring företagets finansiering. Mycket av företagsledningarnas arbete förefaller vara inriktat på det interna arbetet och på hur de ska kunna hålla ihop företaget. Det interna arbetet är också förknippat med konsultgruppscheferna som därför har en central roll. Det är konsultgruppcheferna som har mest kontakt med konsulterna och som i störst utsträckning påverkar vad konsulterna gör, vilka konsulter som anställs, hur stark sammanhållningen är samt hur konsulterna trivs, utvecklas och skapar nya affärer.

Många av de identifierade utmaningarna kan härledas till att den typ av konsultföretag som inkluderas i studien präglas av tre olika, delvis motverkande, verksamhetslogiker, vilka hänger samman med sättet att göra affärer, sättet att bemanna uppdragen samt uppdragets tekniska natur. Tre stiliserade konsultlogiker har därför introducerats i rapporten: *Byrån*, *Bemanningsföretaget* och *Fabriken*.

Nedan förs en diskussion kring de olika affärsstrategiska ledningsutmaningar som identifierats i studien och hur dessa kan förstås med hjälp av de tre konsultlogikerna. Avslutningsvis presenteras förslag på vidare studier.

6.1 Säkra kompetensförsörjningen

Konsultföretag är per definition beroende av sina konsulter och behöver därför kontinuerligt arbeta med att dels rekrytera konsulter, dels arbeta för att utveckla och behålla medarbetare. Utmaningarna i att säkra kompetensförsörjningen skiljer sig något mellan olika typer av konsultföretag.

Högt personberoende inom företag med Byrålogik

Konsultföretag med Byrålogik är mer beroende av enskilda konsulter och av att få dem att stanna inom företaget än Bemanningsföretaget och Fabriken. Konsulterna inom företag med Byrålogik är specialister, antingen genom sin kontakt med och kännedom om kundens specifika förutsättningar eller också genom sin tekniska specialisering. De enskilda konsulterna anställs på grund av sitt kundnätverk och sin tekniska kompetens och det är hård konkurrens mellan olika arbetsgivare för att anställa dessa konsulter. Detta innebär att konsultföretagen måste vara konkurrenskraftiga arbetsgivare och måna om att behålla varje lönsam konsult, till exempel genom att vara lyhörda för konsulternas behov av professionellt erkännande, frihet i arbetet och egen vidareutveckling.

Rekrytering är viktigt inom Bemanningsföretaget

Inom Bemanningsföretaget är personberoendet mindre än inom Byrån. Konsulterna är mer utbytbara och givet att det finns ny personal att rekrytera är vikten av att behålla medarbetare är inte fullt så hög som inom Byrån. Man arbetar därför inte på samma sätt med utbildning och karriärutveckling av enskilda konsulter. Inom Bemanningsföretaget är det istället viktigt att ha många uppdrag igång samtidigt och därmed också att ha många konsulter anställda. Det blir således centralt med en effektiv rekryteringsfunktion.

Interna karriärvägar inom Fabriken

Konsultföretag med fabrikslogik har både behov av att rekrytera och av att behålla medarbetare. Inom Fabriken finns det också många olika typer av roller varpå det finns möjlighet för konsulterna att göra intern karriär i fler riktningar än inom Byrån och Bemanningsföretaget. Det finns också möjlighet för konsulterna att bredda sin kompetens genom att arbeta i olika roller. En risk med att standardisera uppgifterna och dela upp rollerna som man gör inom Fabriken är dock att friheten i arbetet minskar och att arbetsuppgifterna därför inte uppfattas som tillräckligt attraktiva. Inom Fabriken blir det därför viktigt att uppmärksamma de enskilda konsulternas behov av utveckling och skapa förutsättningar för att de ska kunna utvecklas internt.

På grund av att uppdragen inom Fabriken redan är uppdelade och olika delar utförs av olika konsulter finns det för goda möjligheter att vid behov kunna flytta vissa affärsprocesser till utlandet

6.2 Styra och kommunicera

Vilka utmaningar ett konsultföretag står inför när det gäller styrning och kommunikation är förknippat med hur företaget är organiserat och om företaget präglas av en centraliserad eller decentraliserad styrning. Styrning och kommunikation hänger också ihop med hur tydlig roll- och ansvarsfördelningen är inom företaget.

Svårigheter att genomföra strategiska förändringar inom Byrån

Teknikkonsultbranschen kan beskrivas som reaktiv snarare än proaktiv, vilket tidigare nämnts i rapporten. Företagen förändrar sig i långsam takt tillsammans med sina kunder och gör inga radikala, strategiska förändringar för att möta eventuella framtida behov. Företagen riskerar därför att bli utkonkurrerade av aktörer som agerar mer proaktivt.

En tänkbar orsak till avsaknaden av proaktivitet är att företagsledarna upplever en osäkerhet inför att förändra ett välbeprövat och invariant sätt att arbeta. Detta kan vara extra signifikant inom företag som präglas av en Byrålogik där det finns ett starkt personberoende mellan varje enskild konsult och hans/hennes kunder. Om en konsult väljer att byta arbetsgivare så följer med stor sannolikhet dennes kunder, vilket kan skapa en försiktighet hos företagsledningarna. Mer genomgripande strategiförändringar som riskerar att bli ifrågasatta undviks därför vanligtvis.

Ett sätt att minska osäkerheten vid strategiförändringar inom Byrån är att om möjligt sänka debiteringsgraden för konsultgruppcheferna som därigenom får ökade möjligheter att sätta sig in i organisationsförändringarna och kan förankra

förändringarna hos sina medarbetare samt genomföra de nödvändiga förändringar som behövs i den egna gruppen. Ytterligare en fördel med att sänka debiteringsgraden för konsultgruppcheferna är att de, genom att få möjlighet att avsätta mer tid till strategiskt arbete, också får ökade möjligheter att vidarebefordra information uppåt i organisationen och komma med konstruktiv återkoppling angående pågående förändringar, vilket förbättrar förutsättningarna för att förändringarna är förankrade och välgenomtänkta.

När det gäller företag med Bemannings- och Fabrikslogik, med en utpräglad centraliserad styrning, är det mindre komplicerat att implementera strategiförändringar och på andra sätt förändra arbetsprocesserna.

Blandningar av olika logiker kan leda till rollotydlighet

Inom många företag arbetar man med en kombination av enmans- och samverksansuppdrag samt med en kombination av resurs- och åtagandeuppdrag. Man har inslag av alla de tre konsultlogikerna, vilket bidrar till en ökad komplexitet och större utmaningar när det gäller att styra företaget och skapa en lämplig organisation.

Att arbeta med olika konsultlogiker kan naturligtvis också skapa flexibilitet i organisationen. Det kan även finnas en poäng att arbeta med olika konsultlogiker inom olika delar av företaget, bland annat under omställningsperioder eller inom företag som har en diversifierad verksamhet. Det är dock centralt att göra ett medvetet val och att reflektera över vilka konsekvenser valet kan få.

En risk med att blanda olika konsultlogiker är att rollerna inom organisationen kan upplevas som otydliga. Rollotydlighet kan skapa osäkerhet och leda till att medarbetarna inte vet vad som förväntas av dem. En otydlig organisation kan också skapa svårigheter vid en strategiförändring eftersom ansvaret för att implementera förändringen kan upplevas som oklart. De konsulter och konsultgruppchefer som fortsätter att arbeta på samma sätt som tidigare kommer förmodligen inte att bli ifrågasatta så länge de är lönsamma. På detta sätt riskerar en strategiförändring att motverkas av en oklar roll- och ansvarsfördelning.

6.3 Utveckla ledare, företagskultur och mångfald

En av de mest centrala utmaningar som tagits upp av företagsledarna i studien är vikten av goda ledare. Man investerar mycket tid och pengar för att utveckla ledarskapet inom organisationen. Det handlar bland annat om att förbättra förutsättningarna för att konsulterna ska stanna kvar genom att utbilda ledare som uppmärksammar och vägleder varje enskild konsult så att de utvecklas i lämplig riktning.

Konsultgruppsrollen har tidigare nämnts som en central roll inom konsultföretag. Rollen som konsultgruppchef är kopplad till många av de utmaningar som beskrivits i rapporten, där en del av svårigheterna med rollen skulle kunna förklaras av motverkande styrmekanismer. Konsultgruppcheferna har, förutom att vara resultatansvariga för sina grupper, en rad uppgifter som av företagsledarna i studien lyfts fram som affärskritiska. Trots det förväntas de ofta arbeta en stor del av sin tid operativt i projekt. Konsultgruppcheferna har bland annat ett chefsansvar och är således ansvariga för att se till att konsulterna i gruppen trivs och utvecklas på ett sätt som gör att de stannar kvar inom företaget. Konsultgruppcheferna är också ofta direkt ansvariga för att

rekrytera nya medarbetare till sin grupp. Dessutom fungerar konsultgruppcheferna som en central kommunikationslänk både när det gäller att kommunicera strategier till medarbetare och att fånga upp information från konsulterna och vidareförmedla relevant information uppåt i organisationen. Rollen som konsultgruppchef är mångfacetterad och det finns en risk konsultgruppcheferna blir överbelamrade med uppgifter om deras debiteringsnivå inte anpassas till övriga åtaganden. Konsultgruppchefens uppdrag och debiteringsnivåer varierar mellan de olika konsultlogikerna.

Byråns konsultgruppchefer arbetar operativt

Inom Byrån är det ofta centralt att ha en "slimmad" organisation med låga omkostnader varför konsultgruppcheferna arbetar en stor del av sin tid operativt i uppdrag samt med försäljning. Företag med Byrålogik är ofta decentraliserade och behovet av styrning är lägre än i företag med de andra konsultlogikerna. Det innebär att konsultgruppcheferna kan ha en högre debiteringsgrad i Byrån jämfört med företag som präglas av övriga konsultlogiker. Konsultgruppchefens roll inom Byrån blir istället, förutom att sälja och arbeta operativt, att se till att konsulterna har de bästa förutsättningarna för att utföra sitt arbete samt att se till att de trivs och utvecklas inom organisationen.

Bemanningsföretagets konsultgruppchefer har ett omfattande försäljningsansvar

I företag med Bemanningföretagslogik är konsultgrupperna stora och konsultgruppcheferna har ett stort kontrollspann. Konsultgruppcheferna har också ett omfattande försäljningsansvar. De företag som kan liknas med Bemanningföretaget är också den typ av företag där försäljningsorienteringen är starkast hos konsultgruppcheferna jämfört med övriga konsultlogiker. Detta kan få som konsekvens att det är mer eftersträvanvärt för en konsultgruppchef inom Bemanningföretaget att sälja uppdrag än att utveckla och behålla medarbetare. Att vara företagets bästa säljare kan med stor sannolikhet av vissa konsultgruppchefer ses som mer attraktivt än att vara den bästa chefen. En annan viktig uppgift för konsultgruppcheferna inom Bemanningföretaget är att rekrytera nya konsulter och bemanna uppdrag.

Fabrikens konsultgruppchefer utvecklar konsulterna och agerar samordnare

Inom företag vars konsultlogik liknar Fabrikens finns en separat försäljningsorganisation. Konsultgruppcheferna har en central roll när det gäller att kommunicera både med andra konsultgruppchefer och med försäljningsavdelningen samt att bemanna uppdragen med konsulter. Dessutom ansvarar konsultgruppchefen för sina medarbetares utveckling, vilket inom Fabriken är en mer komplex uppgift jämfört med inom de övriga konsultlogikerna, eftersom det finns fler potentiella karriärvägar inom Fabriken.

6.4 Skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap

För att utveckla företaget och återanvända kunskap behöver det finnas organisatoriska strukturer som stödjer en kunskapspridning. Hur stort behovet av att återanvända kunskap är och vilka arbetsprocesser som behöver effektiviseras för att skapa konkurrenskraftiga företag varierar mellan olika konsultlogiker. På samma sätt varierar benägenheten hos konsulterna att dela med sig av sin kunskap.

Byråns konsulter håller kunskapen för sig själva

Inom företag som präglas av en Byrålogik tenderar konsulternas intresse för att dela med sig av sina kontakter låg. Konsulterna är anställda på grund av sin tekniska

specialisering eller på grund av sitt kundnätverk. Om konsulterna delar med sig av kunskap, erfarenhet och nätverk kan de riskera att försämra sin förhandlingsposition i förhållande till sin arbetsgivare. Konsulten är därför väldigt mån om att "skapa ett starkt CV", det vill säga skaffa bra referenser inför framtiden, för att även fortsättningsvis få nya utvecklande uppdrag och på så sätt även fortsättningsvis vara attraktiv på marknaden både gentemot kunder och potentiella arbetsgivare. Detta innebär att det kan finnas en motvilja hos konsulterna att lämna ifrån sig kundkontakter och att systematiskt dokumentera projektgenomföranden och processer för att yngre, mer oerfarna kollegor inom organisationen ska kunna kopiera lösningar och arbetsmetodik.

Matchning är viktigt inom Bemanningsföretaget

Inom Bemanningsföretaget är det centralt att utveckla effektiva processer för att rekrytera konsulter och matcha dem med uppdrag. Här är det därför viktigt att ha välutvecklade CV-databaser för att kunna hitta rätt konsult för rätt uppdrag.

Fabriken har behov av att skapa processer för att återanvända kunskap

Fabrikens affärsmodell går ut på att utföra uppdrag som kunden uppfattar som avancerade med hjälp av standardiserade modeller och metoder. Behovet av att kunna återanvända kunskap och ha utveckla arbetsprocesser och standardiserade metoder är därför stort. Kunskapsutbytet sker också i det dagliga arbetet inom Fabriken på ett annat sätt än inom Byrån och Bemanningsföretaget eftersom konsulterna arbetar tillsammans i projekt och flera konsulter träffar kunderna.

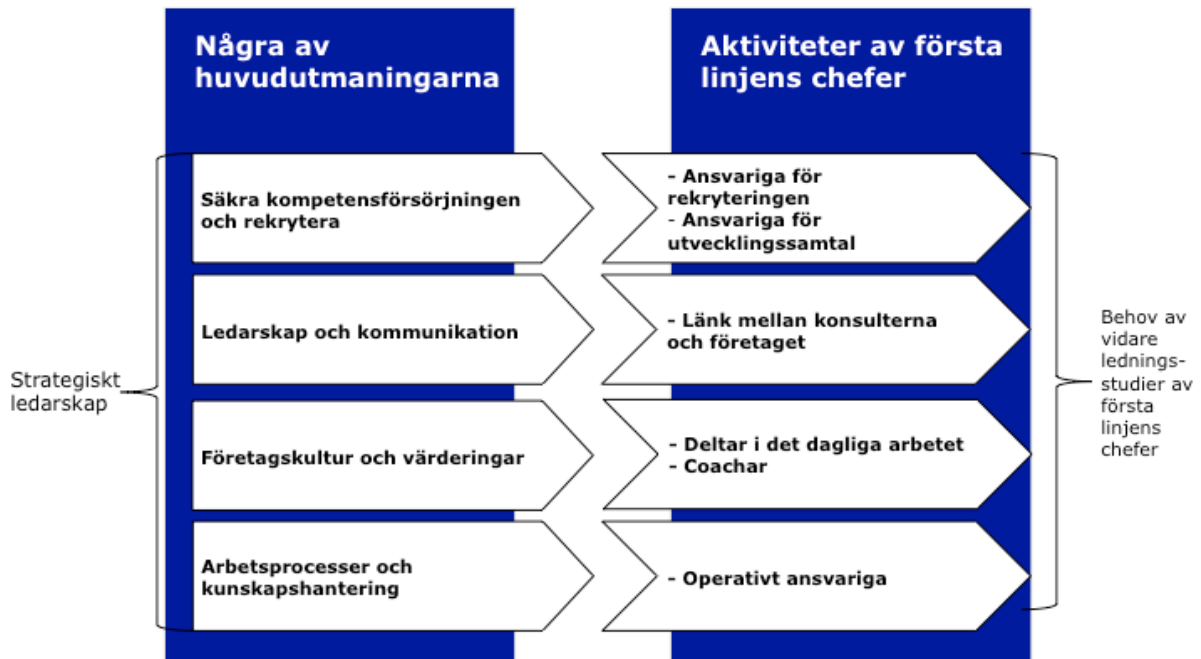
6.5 Första linjens chefer – nyckelpersoner i konsultföretagens utveckling

Resultaten visar att verksamhetsledningen – första linjens chefer - inom teknikbaserade konsultföretag är ett centralt område för fortsatta studier. Konsultgruppscheferna har en avgörande roll för hur företagets övergripande affärsstrategier implementeras och för att verksamheten ska fungera effektivt. Rollen är central för kommunikation, ledning och styrning av konsulterna och kan kopplas till samtliga de utmaningar som har diskuterats i den här rapporten, se Figur 20.

Konsultgruppscheferna är ansvariga för att både rekrytera nya medarbetare och att hålla i utvecklingssamtal för att utveckla befintliga konsulter, vilket gör konsultgruppscheferna till en central aktör för att säkra kompetensförsörjningen i organisationen. Konsultgruppscheferna har också ansvar för att uppmärksamma och internt vidareförmedla signaler från kunder eller från andra aktörer på marknaden, som kan komma att påverka företagets affärsutveckling. Vidareförmedlingen är nödvändig för att företagsledningen ska kunna agera proaktivt och tidigt kunna ta ställning till förändringar som kan komma att påverka företagets långsiktiga konkurrenskraft.

Förutom att kommunicera nedifrån i företagshierarkin har konsultgruppchefen även ett ansvar att vidareförmedla företagsledningens intentioner och styra konsulterna i enlighet med uttalade strategier. Konsultgruppscheferna arbetar dessutom ofta operativt tillsammans med sina medarbetare i olika kunduppdrag och fungerar på så sätt som en bärare och förmedlare av värderingar och företagskultur. Även när det gäller att utveckla arbetsprocesser och återanvända kunskap så har konsultgruppscheferna en betydande roll för hur arbetet i praktiken utförs inom organisationen.

Mot bakgrund av denna mångfacetterade roll så skulle det vara intressant att vidare studera konsultgruppchefernas roll och utmaningar.



Figur 20. Identifierat empiriskt gap utifrån studien.

Kopplat till det sistnämnda området; att återanvända kunskap och skapa arbetsprocesser så skulle det också vara intressant att studera hur kunskap sprids, integreras och leds inom teknikbaserade konsultföretag. En intressant fråga är om det finns faktorer som motverkar den här typen av kunskapshanteringssystem och i så fall vilka dessa faktorer är.

Referenser

Artiklar och litteratur

- Edvinsson, L.** (1997). "Developing intellectual capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, s. 366-73.
- Eriksson, L-T.** och **Wiedersheim-Paul, F.** (2006). *Att utreda forska och rapportera*, Liber. Malmö.
- Porter, M.** (1979). "How competitive five forces shape strategy", *Harvard Business Review*, mars/april 1979.
- Silverstro R.** (1999). "Positioning services along the volume-variety diagonal", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 19, No4.

Rapporter, affärsmedia och branschöversikter

- Affärsvärlden, Konsultguiden** 2010.
- Affärsvärlden**, "Därför är konsult världens äldsta yrke" 2010-09-10
- Crevani, L., Palm, K., Sköld, D.** och **Engwall, M.** (2009) *Utmaningar och Kunskapsbehov: om innovation, ledning och organisation i nio olika tjänsteföretag*", Stockholm: Vinnova VR 2009:10.
- Computer Sweden** "Lönerace i IT-Sverige" 2011-06-09
- Computer Sweden** "ESV-direktören: Jag blir både ledsen och upprörd" 2011-03-20
- Computer Sweden** "Staten bygger central it-fabrik" 2011-05-20
- Computer Sweden** "Infosys spanar in svenska konsultbolag" 2010-10-30
- Computer Sweden** "Så ska Trafikverket spara 240 miljoner" 2011-03-03
- Computer Sweden** "Polisen planerar stor outsourcing" 2011-04-08
- Dagens industri** "IT-konsult anställer 300" 2011-02-08.
- Dagens industri** "IT-konsulterna är stekheta" 2011-03-30.
- Haaber-Bernt, C.** (2008) "The Swedish consulting industry dynamics", Stockholm: KTH, INDEK.
- Hagman, L.** (2011). *Tillväxten bromsas av kompetensbrist*, Almega, Tjänsteindikatorn Q1 2011.
- Hagman, L.** (2011). *Konjunkturprognos*, Almega, Våren 2011.
- Hjalmarsson, D.** (2010). *Tjänsternas betydelse för tillväxt och omvandling i svensk ekonomi*, Östersund: Tillväxtanalys, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2010:13.
- KTH, Karriären efter KTH**, 2010.
- Mauritsson och Sundelin** (2001) "Managementkompetens och utbildningsbehov i tekniska konsultföretag", Stockholm: KTH, INDEK.
- Ramböll, Årsredovisning**, 2010.
- SWECO, Årsredovisning**, 2010.
- Teknik&Designföretagen, Branschöversikt**, 2010.
- Tieto, Årsredovisning**, 2010.
- Upphandling24** "Noll kronor i timmen för en IT-konsult" 2010-11-10
- Witell, L., Löfberg, N., Gustafsson, A.** och **Edvardsson, B.** (2009). *Tjänster i fordonsindustrin*, Karlstad: Karlstads universitet.

Internet

Byggföretagens bransch- och arbetsgivarorganisation,
<http://www.bygg.org/standardavtal.asp> (2011-06-09)

Cision,
<http://feed.ne.cision.com/client/hiq/templates/pressmeddelande.aspx?releaseid=536964> (2011-01-13)

SWECO, <http://www.sweco.se/sv/Sweden/Om-Sweco/Lakare-utan-granser/> (2011-02-09)

SWECO, <http://www.sweco.se/sv/Sweden/Nyheter/2011/Kvarter-i-Stockholm-far-internationellt-miljopris/> (2011-04-05)

ÅF, <http://www.afconsult.com/sv/Om-AF/Press2/Pressmeddelanden/Pressmeddelanden-2011/?url=http://cws.huginonline.com/1253/PR/201102/1491215.xml%09> (2011-02-23)

Bilaga 1

Bakgrundsintervjuer

Organisation/Företag	Namn	Position	Datum	Varaktighet
Almega - IT&Telekomföretagen	Björn Axelsson	Utbildning och kompetens, näringspolitik	2011-02-22	50 min
Almega - Svenska Teknik & Designföretagen	Saga Hellberg & Anders Persson	Kompetensförsörjning och kommunikation respektive Branschutveckling	2011-02-18	1h 10 min
Almega IT&Telekomföretagen	Fredrik von Essen	Näringspolitisk expert	2011-02-09	1h 40 min
KTH	Eric Giertz	Professor, KTH	2011-02-03, 04	3h
KTH Executive School	Anders Alvemo	Tidigare ansvarig för EPCM	2011-02-15	2h
Sveriges arkitekter, KTH	Örjan Wikforss	Ordförande, Professor, KTH	2011-02-09	1h
SVID	Eva-Karin Anderman	Ansvarig för forskning och utbildning	2011-02-02	1h 10 min

Intervjuer med företagsledare

Företag	Namn	Position	Datum	Varaktighet
Eltel Networks	Axel Hjärne	VD	2011-03-08	1h 20 min
ELU	Sten-Åke Torefeldt	VD	2011-03-11	1h 10 min
Epsilon AB	Mats Boström	VD	2011-04-01	1h
Faveo (Swepro)	Patric Ramberg	VD	2011-03-17	1h 10 min
HiQ	Lars Stugemo	VD	2011-03-30	1h 30 min
Ramböll AB	Bent Johannesson	VD	2011-03-25	2h
Steria AB	Kari Forsén	VD	2011-02-22	1h 10 min
SWECO Sverige AB	Eva Nygren	VD	2011-03-02	1h
Tengbomsgruppen AB	Magnus Meyer	VD	2011-03-17	1h 15 min
Tieto AB	Eva Gidlöf	VD	2011-03-24	55 min
Tyréns AB	Ulrika Francke	VD	2011-03-15	50 min
Vectura	Jan Colliander	VD	2011-03-02	1h 15 min
ÅF	Jonas Ågrup	CFO	2011-03-11	1h 5 min