
1	INLEDNING	5
1.1	BAKGRUND	5
1.1.1	<i>Början</i>	5
1.1.2	<i>Slutet?</i>	6
1.2	SYFTE OCH FÖRETAGSVAL	7
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4	AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER	8
1.4.1	<i>Andra problemområden?</i>	8
1.4.2	<i>Internetkonsultföretag eller IT-konsultföretag?</i>	9
1.4.3	<i>Klienter och namnförtydligande</i>	9
1.5	MÅLGRUPP	9
1.6	DISPOSITION	10
2	METOD	13
2.1	ÖVERGRIPANDE METODIK	13
2.2	DATAINSAMLING	14
2.3	PRIMÄRDATA	14
2.3.1	<i>Intervjuer</i>	14
2.3.2	<i>Övrig primärdata</i>	15
2.4	SEKUNDÄRDATA	15
2.4.1	<i>Klientstrategi</i>	15
2.4.2	<i>Personalstrategi och livscyklar</i>	16
2.4.3	<i>Övergripande strategi</i>	16
2.5	KÄLLKRITIK	17
3.	EMPIRI	19
3.1	FÖRETAGSPRESENTATION	19
3.1.1	<i>Framfab</i>	19
3.1.2	<i>[funcform]</i>	20
3.1.3	<i>Moonwalk</i>	21
3.2	INTERVJURESLTAT	22
3.2.1	<i>Klientstrategi</i>	22
3.2.1.1	<i>Framfab</i>	22
3.2.1.2	<i>[funcform]</i>	23
3.2.1.3	<i>Moonwalk</i>	24
3.2.2	<i>Personalstrategi</i>	25
3.2.2.1	<i>Framfab</i>	25
3.2.2.2	<i>[funcform]</i>	26
3.2.2.3	<i>Moonwalk</i>	27
3.2.3	<i>Övergripande strategi</i>	28
3.2.3.1	<i>Framfab</i>	28
3.2.3.2	<i>[funcform]</i>	29

3.2.3.3	Moonwalk	30
4	LIVSCYKELTEORI OCH ANALYS	31
4.1	KUNSKAPSFÖRETAG	31
4.1.1	<i>Kunskapsföretagets livscykel</i>	31
4.2	FÖRETAGS POSITION I LIVSCYKELN	32
4.2.1	<i>Framfab</i>	32
4.2.2	<i>[funcform]</i>	34
4.2.3	<i>Moonwalk</i>	35
5	TEORI	37
5.1	KLIENTSTRATEGI	37
5.1.1	<i>Faktorer för påverkan</i>	37
5.1.1.1	Konsultmarknaden	37
5.1.1.2	Konkurrens	38
5.1.1.3	Konsultens roll	38
5.1.1.4	Konsultens kompetens	39
5.1.1.5	Interaktionen konsult – klient	41
5.1.1.6	Konsulttjänsten	42
5.1.1.7	Behållande och utvecklande av befintliga klienter	43
5.2	PERSONALSTRATEGI	43
5.2.1	<i>Humankapital</i>	43
5.2.1.1	Personalen som kapital	44
5.2.1.2	Vad är bra personal?	44
5.2.2	<i>Faktorer för effektiv personalstrategi</i>	45
5.3	ÖVERGRIPANDE STRATEGI	48
5.3.1	<i>Hantera förändring</i>	48
5.3.2	<i>Strategins kännetecken</i>	49
5.3.3	<i>Strategins innehåll</i>	50
5.3.3.1	Mästra kaoset	50
5.3.3.2	Mästra tiden	50
5.3.3.3	Skapa en rytm	51
5.3.4	<i>Strategins förutsättningar</i>	51
5.3.4.1	Strategi	51
5.3.4.2	Organisation	52
5.3.4.3	Ledarskap	53
5.3.5	<i>De 7S:en</i>	54
5.3.5.1	Hyperkonkurrens	54
5.3.5.2	Strategins innehåll	54
5.3.5.3	Strategins innebörd	54
5.3.5.4	Tre huvuddelar	55
5.3.5.5	Mål och risker med 7S	55

6	ANALYS	57
6.1	KLIENTSTRATEGI	57
6.1.1	<i>Framfab</i>	57
6.1.2	<i>[funcform]</i>	59
6.1.3	<i>Moonwalk</i>	61
6.2	PERSONALSTRATEGI	62
6.2.1	<i>Framfab</i>	62
6.2.2	<i>[funcform]</i>	64
6.2.3	<i>Moonwalk</i>	66
6.3	ÖVERGRIPANDE STRATEGI	67
6.3.1	<i>Framfab</i>	67
6.3.2	<i>[funcform]</i>	69
6.3.3	<i>Moonwalk</i>	70
7	SLUTDISKUSSION	73
7.1	LIVSCYKELFAS	73
7.2	KLIENTSTRATEGI	73
7.3	PERSONALSTRATEGI	74
7.4	ÖVERGRIPANDE STRATEGI	75
7.5	SLUTSATSER	76
	KÄLLFÖRTECKNING	77
	PUBLICERADE KÄLLOR	77
	METODIKBÖCKER	77
	FACKBÖCKER	77
	ARTIKLAR	78
	FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	79
	MUNTLIGA KÄLLOR	79
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	79

1 Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Början

Det var runt 1995 de första trevande stegen togs av de företag som senare skulle benämnas internetkonsultföretag. De som skulle bli ansvariga för företagen hade precis slutat eller gick fortfarande på universitet runt omkring i Sverige. Det var också på universiteten de hade sett möjligheterna för denna nya nisch inom informationsteknologin. 1995 var det nästan bara universiteten som var uppkopplade mot Internet och därigenom delade kunskap mellan varandra elektroniskt. Traditionella företag hade börjat att utnyttja informationsteknologin inom företagets gränser men utåt mot andra företag och allmänheten fanns det ingen koppling.

När internetkonsultföretagen började erbjuda traditionella företag en möjlighet till ny marknadsföring direkt till dess målgrupp var det många som visade intresse, eftersom mediet tillåter interaktion mellan köpare och säljare på ett sätt som inte tidigare existerat. Under perioden 1995-2000 fullkomligt exploderade marknaden för internetkonsultföretag när fler och fler företag ville investera i en webbplats.

Ledarna för de mest tongivande internetkonsultföretagen, Jonas Birgersson för Framtidsfabriken (sedermera Framfab) och Johan Staël von Holstein för Icon Medialab, sågs som profeter vilka skulle leda Sverige in i en bättre framtid. Genom uppköp och sammanslagningar växte internetkonsultföretagen ohämmat och hade låga eller inga krav på sig från sina investerare att visa lönsamhet. Sanningen är att de flesta företagen aldrig heller visat någon större lönsamhet.

Under 1999 och början av år 2000 räknades internetkonsultföretagen som en av de hetaste branscherna, om inte den hetaste, i den industrialiserade världen. Tillväxt inom företagen gick före tankar på lönsamhet. Det primära målet var att skaffa sig en dominerande ställning på marknaden för att sedan kunna skapa lönsamhet. Att internetkonsultföretaget Framfab under 1999 hade en tillväxt på cirka 150%

(Framfabs årsredovisning, 1999) ansågs vara fullt naturligt. Den stora tillväxten skedde främst genom uppköp av andra mindre internetkonsultföretag som fick betalt i aktier från den köpande organisationen. Tillväxten fortsatte i ännu högre takt under början av år 2000. När Framfab och IT-konsultföretaget Guide gick ihop under våren år 2000 ökade personalstyrkan på Framfab med ytterligare 400% i ett slag (Framfabs årsredovisning, 1999).

1.1.2 Slutet?

I början av år 2000 händer något på marknaden. Misstron bland investerarna börjar att växa. Under våren sjunker aktiekurserna när det står klart att nästan inget av internetkonsultföretagen kommer att visa någon vinst under året. Företagen lägger skulden på en begynnande lågkonjunktur och färre kunduppdrag. I maj år 2000 går klädförsäljningssiten Boo.com i konkurs. Under det år som företaget existerat har det gjort av med cirka 1 miljard kronor, spenderat på bland annat höga kontorshyror i Londons centrum. Konkursen följs av flera andra företag, bland annat Boxman och Dressmart. Den misstro som uppstod hos investerare angående dot-com bolag smittar av sig på internetkonsultföretagen. Kapitalbristen hos dot-com bolagen leder till färre uppdrag för en del internetkonsultföretag.

Under sommaren går aktiekurserna skarpt ner när kvartalsrapporterna visar på ytterligare negativa siffror. Främst är det stora fasta kostnader i form av löneutbetalningar som belastar resultaten. Att enbart tala om tillväxt för sitt företag fungerar inte längre. Investerarna blir mer intresserade av när företagen räknar med att kunna visa lönsamhet. "Investors are now taking a little harder look at the business models of Internet companies, and they don't always like what they see" (Eric Nee 1999, s.3)

De negativa siffrorna har fortsatt att dominera under 2001. När internetkonsultföretagen redovisade sina slutresultat för 2000 hamnade bland annat Framfab på -2,2 miljarder och Icon Medialab på -2,6 miljarder. Förlusterna innehåller visserligen stora goodwillavskrivningar men lönsamhet är ännu långt borta. Under maj 2001 kämpar Framfab för att lyckas med en nyemission på cirka 325 miljoner kronor. Detta i samband med ett tredje sparpaket som innebär uppsägning av ytterligare 650 personer i Sverige. Klart är att Framfab inte har råd med ännu ett misslyckande, då detta troligtvis skulle resultera i konkurs för bolaget.

1.2 Syfte och företagsval

Syftet är att i vår studie av internetkonsultföretag urskilja väsentliga skillnader i hur olika företag hanterat sin affärssituation och därigenom upptäcka mönster, ur vilka det är vår strävan att finna generella framgångsfaktorer.

För att uppnå denna ambition önskar vi ett urval av företag med skiftande erfarenheter. De har vi åstadkommit genom att välja tre företag som genomgått olika skeenden.

Vi har valt Framfab då det varit ett av de marknadsledande företagen. De har på senare tid råkat i svårigheter. [funcform] valdes då det i sin tidigare verksamhet varit mindre framgångsrikt. Företaget försattes i konkurs i februari 2001 och har sedermera återupptagit verksamheten. Det sista företaget, Moonwalk Malmö (Moonwalk) har valts på kriteriet att de resultatmässigt haft en positiv utveckling.

De utvalda företagen har i branschen olika marknadsposition. I denna uppsats har vi valt att ta ett internt fokus och i denna strävan beskriva företagens agerande samt ur perspektivet *fas i livscykeln för kunskapsföretag* bedöma detta handlande. För att kunna jämföra de olika företagens handlande i samma livscykelfas blir det en nödvändighet att studera företagen ur olika tidsperspektiv.

1.3 Problemformulering

För att finna en tillräckligt snäv inriktning av vår uppsats samt kunna göra ett effektivt urval av faktorer att fokusera på etablerade vi tre kriterier: 1) skillnader måste existera i företagets agerande angående en specifik faktor, 2) konsekvenser av detta agerande är synbara och skiljer sig företagen emellan samt 3) tillräckligt med empiri finns tillgänglig för att möjliggöra dragandet av generella slutsatser.

Med dessa kriterier i åtanke och med krav på uppfyllelse studerade vi empirin i strävan att finna fokusområden innehållande sådana faktorer, varefter en inriktning bestående av tre större delområden utkristalliserades.

De områden som valdes ut är *klientstrategi*, *personalstrategi* och *övergripande strategi*, vilka återfinns som ett genomgående tema för uppsatsen. Det som förenar ämnena är det strategiska perspektivet. Vid studerandet av dessa fokusområden bör hållas i åtanke vilken fas i livscykeln för kunskapsföretag som kan sägas vara applicerbar.

I vårt upplägg av denna uppsats ser vi tre särskiljande delar ingå. *Den första ambitionen* med denna uppsats är att beskriva utvecklingen och agerandet hos de av oss valda företagen inom våra tre fokusområdena. *Den andra ambitionen* är att utifrån vald teori analysera våra företags handlande inom dessa fokusområden. *Den tredje och sista ambitionen* är att ur fokusområdena lyfta ut ett antal faktorer samt dra generella slutsatser hur ett framgångsrikt internetkonsultföretag bör förhålla sig till dessa. Dessa tre ambitioner ligger till grund för våra tre etablerade problemfrågeställningar:

- Hur har företagens utveckling och agerande inom de tre fokusområdena klientstrategi, personalstrategi och övergripande strategi sett ut?
- Vilka resultat kan detta ha genererat?
- Vilka generella slutsatser kan vi dra angående hur ett internetkonsultföretag framgångsrikt bör förhålla sig till utvalda faktorer inom fokusområdena klientstrategi, personalstrategi och övergripande strategi?

1.4 Avgränsningar och definitioner

1.4.1 Andra problemområden?

Vi har i föreliggande uppsats valt att begränsa oss till de företag som utger sig för att vara renodlade internetkonsultföretag. Definitionen av ett sådant kommer att följa nedan.

Vi är medvetna om att det finns andra problemfrågeställningar som kan lämna rimliga förklaringar till det som har inträffat i den aktuella branschen de senaste åren. I en intervju som vi genomfört med Lennart Schöön och Göran Ahlström, båda välkända forskare inom ekonomisk historia vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, ger de andra förklaringar till fenomenet. Deras åsikt var att det bland annat berodde på dels på vanliga fluktuationer på marknaden och dels på psykologiska faktorer (intervju 2001-05-03). Även framtidsforskaren Anders Ewerman tar i sin bok upp fluktuationer och cykler som en möjlig förklaring till vad som händer i vår värld (Ewerman 2000).

En annan bakomliggande förklaring är att investmentbolag utan någon hårdare granskning delat ut kapital. Initialt hade vi för avsikt att även täcka in denna del

men fann via efterforskning att detta skulle innebära ett otillräckligt djup i vår utformning av uppsatsen.

1.4.2 Internetkonsultföretag eller IT-konsultföretag?

Vi vill här tydliggöra att vi ser en tydlig distinktion mellan ett internetkonsultföretag och ett traditionellt IT-konsultföretag. Ett internetkonsultföretag har som sitt primära verksamhetsområde valt att endast använda sig av Internet och hur man effektivast kan utnyttja denna plattform till ett företags fördel, antingen som reklammedium eller för mer affärskritiska tillämpningar. Ett traditionellt IT-konsultföretag använder sig även av äldre och mer beprövad datorteknologi inom andra områden, exempelvis skapar de större interna datorsystem samt applikationer för desamma.

Vi är medvetna om att det finns många stora IT-företag i dagsläget som även räknar in internetkunskap i sin kompetens. Skillnaden mellan dessa IT-företag och internetkonsultföretagen är att de sistnämnda inte säljer sig med hjälp av annan kompetens. Slutsatsen blir att vi räknar till exempel Framfab, Icon Medialab och Adcore som internetkonsultföretag. Vi anser inte att TietoEnator, WM-Data eller Sigma är sådana.

1.4.3 Klienter och namnförtydligande

Vi väljer vidare att benämna kunder till de företag vi valt ut som *klienter*. Benämningen klient i sig markerar att det mellan konsultorganisation och klient finns en etablerad relation, vilken till karaktären oftast är långsiktig.

Vi har genomgående i uppsatsen benämnt företaget [funcform] med hakparanteser, vilket beror på att det är företagets faktiska namn. De andra företagen har endast en logotyp som skiljer sig från företagsnamnet.

1.5 Målgrupp

Den tilltänkta målgruppen utgörs i första hand av studenter och lärare på företagsekonomiska institutioner och ekonomihögskolor i Sverige. Vår

förhoppning är även att materialet skall förefalla intressant för professionella inom internetbranschen eller andra branscher som befinner sig i ständig förändring.

1.6 Disposition

Följande upplägg kommer att användas i uppsatsen:

Kapitel 2: Metodbeskrivning. Här beskrivs den struktur vi har på vårt arbete samt hur urvalet av både av litteratur och intervjupersoner gått till. Sist i detta kapitel återfinns samtidigt en del tillägnad källkritik.

Kapitel 3: Empiri. I denna del presenteras de företag vi valt att studera. Vidare redovisar vi den empiri vi inhämtat i form av intervjuer.

Kapitel 4: Livscykelanalys. Efter en kort teoretisk beskrivning av livscykeln för kunskapsföretag appliceras denna på de av oss utvalda företagen för att kunna bestämma var i denna livscykel dessa befinner sig.

Kapitel 5: Detta kapitel innehåller all teori och är uppdelat i tre delar efter fokusområden. Den första delen innehåller teorin om klientrelationer. Gällande en konsultorganisations klientrelationer finns en mängd faktorer för påverkan, varför det i denna del kommer ingående beskrivas hur ett företag på ett framgångsrikt sätt bör bedriva just klientrelationer.

Den andra delen ägnas åt beskrivandet av vad som är kännetecknande för ett kunskapsföretag samt vilken personalstrategi man bör använda.

I den sista teoridelen presenteras Competing on the edge, vilket är en strategi för hur man ska lyckas i branscher som präglas av ständig förändring samt hög konkurrens. Vi kommer även att presentera en teori om de 7S:en, vilken vi anser på ett gediget sätt komplettera ovan nämnda teori.

Kapitel 6: I denna del kommer den insamlade empirin att analyseras i ljuset av de teorier vi har valt ut. Dessa teorier kommer således att appliceras på empirin i syfte att inom de fokusområden vi valt

generera upptäckandet av mönster i våra företags handlande samt vad dessa resulterar i.

Kapitel 7: I detta kapitel ryms vår slutdiskussion. Här kommer specifika faktorer ur våra fokusområden att diskuteras i syfte att erhålla generella slutsatser angående hur man i strävan att vara framgångsrik som internetkonsultföretag bör förhålla sig till dessa.

Källförteckning och eventuella bilagor

2 Metod

2.1 Övergripande metodik

Uppsatsen syftar till att resultera i en sammanhängande undersökningsplan, vilken inkluderar allt från grundläggande frågeställning, syfte och metod till en analys med dess tillhörande slutsatser. Som övergripande metod för uppsatsen i dess helhet har vi valt att använda oss av en metod för upplägg och genomförande av samhällsvetenskapliga arbeten. Det upplägg vi förlitar oss på är hämtat från Conny Svenning (Svenning 1997, s.29ff) och ser ut som följer:

- Problemformulering
- Litteraturstudier
- Fördjupad problemformulering
- Undersökningsdesign
- Insamling av data
- Bearbetning och analys
- Diskussion
- Redovisning
- Uppföljning

Det bör betonas att detta metodikupplägg inte avspeglas i uppsatsens grafiska utseende utan mer kan ses som ett generellt upplägg för hur det arbete som ligger till grund för denna sett ut.

Den formalia vi har använt oss av gällande uppsatsens typografi följer de riktlinjer som återfinns i kompendiet Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet (Gertrud Pettersson 1997).

2.2 Datainsamling

Insamlingen av data har undertagits från en mängd olika håll. Vi har använt oss av litteratur såsom facktidskrifter och böcker beskrivande dels det allmänna läget inom IT-branschen samt dels återger teorier som uppsatsen kommer att baseras på. Vi har försökt att i mesta möjliga mån basera våra teorier på nytt material, då de ämnen vi berör kan beskrivas som aktuella.

2.3 Primärdata

Primärdata är material vi själva insamlat och dokumenterat. Till största delen består detta material av intervjuer som vi genomfört.

2.3.1 Intervjuer

Vi har under arbetets gång genomfört ett flertal intervjuer. De personer vi intervjuat har enligt vår uppfattning en god insikt i de frågeställningar vi velat utforska. Intervjupersonerna har i de flesta fall innehaft positionen av vd eller platschef hos internetkonsultföretag av varierande storlek. Ett av de företag vi valt intervjupersoner från har gått bra under det senaste året. De två andra har haft det så svårt att de har fått skära ned eller till och med fått lämna in konkursansökan.

En av våra intervjupersoner från Framfab besatt tidigare position som platschef på företaget. Denna person har begärt att inte framträda med namn när det som han/hon sagt används i empiridelen. Vi har efter en kontroll hos våra handledare fått klartecken för detta på grund av den tyngd den lämnade informationen har.

Vi har även intervjuat Per Rauer, systemarkitekt på Framfab. Datainsamling har även skett genom föreläsning av Jonas Birgersson samt med honom samtal därefter.

På [funcform] har vi intervjuat företagets vd, Anders Rörgren.

Slutligen har vi på företaget Moonwalk intervjuat vd Dennis Axner.

Kompletterande intervjuer har företagits med Lennart Schön och Göran Alström, verksamma vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

2.3.2 Övrig primärdata

En något annorlunda situation har förelegat vid skrivandet av denna uppsats. På grund av att en av våra gruppmedlemmar tidigare arbetat som systemutvecklare på ett av internetkonsultföretaget Framfabs kontor i Lund har vi haft tillgång till viss information som vi annars hade behövt inhämta via intervjuer. Informationen har gällt allt från den allmänna uppfattningen inom branschen till specificeringar om vad ett internetkonsultföretag egentligen gör och vad som skiljer dem från andra IT-företag.

2.4 Sekundärdata

Sekundärdata utgörs av material som är insamlat och dokumenterat av andra personer. Den största delen sekundärdata utgörs av artiklar och böcker. Nedan följer en presentation av den litteratur vi stöder oss på inom de olika fokusområdena samt varför vi valt den.

2.4.1 Klientstrategi

Ett fokus vi har i denna uppsats är att analysera de påverkansfaktorer för klientrelationer som ett konsultföretag har att hantera.

För att som grund ge en översikt av konsultmarknaden och dess uppbyggnad valde vi att ta stöd av Clarks bok beskrivande i detalj de hinder och möjligheter som ligger till grund för branschens utformning.

Vidare väljer vi att förklara marknadens komposition och de krafter som ligger bakom skapandet av denna genom att presentera Kotlers modell för klassisk strategisk positionering. Denna modell analyserar ur ett konkurrensperspektiv marknadens komposition.

Konsultens roll i interaktionen med klient belyses genom det perspektiv Alvesson & Johansson presenterar, vilket poängterar de dilemman konsulten möter i sitt arbete. Denna artikel fokuserar samtidigt på vilken typ av kompetens som en framgångsrik konsult bör vara beskaffad med.

För att undersöka hur konsulten hanterar de i dennes arbetssituation existerande dilemman tar vi hjälp av vad Clark kallar den dramaturgiska metaforen, som i detalj beskriver hur konsulten strategiskt hanterar och styr det intryck han gör på klienten.

Konsulttjänsten som sådan analyseras ur ett perspektiv för tjänstemarknadsföring presenterat av Bitner. Ur en strategisk synvinkel analyseras hur konsulten har att strategiskt hantera klientens olika reaktioner på den information som finns tillgänglig.

Avslutningsvis för detta tema poängterar vi vikten av att bibehålla och utveckla befintliga klienter genom att introducera hur Kotler och Bitner ser på relationsmarknadsföring och customer retention management (CRM).

2.4.2 Personalstrategi och livscyklar

Vi har strävat efter att finna aktuell och relevant litteratur, varför Karl-Erik Sveibys och Anders Rislings teorier har valts ut och använts.

Thomas Davenport har författat ett flertal böcker om humankapital. Dessa teorier har kompletterats med urvalsteorier från John. E Hunter & Frank. L Schmidt. Vidare har vi valt att använda oss av Jeffrey Pfeffer när det gäller personalstrategi. Denna teori har sedan kompletterats med diverse relevanta tidningsartiklar.

Livscykelteorin för kunskapsföretag är uteslutande hämtat från Bo Jäghult.

2.4.3 Övergripande strategi

Valet av teorier för den övergripande strategidelen har präglats av vår syn på marknaden. Vi önskade att finna modeller väl lämpade för företag verkande på en starkt konkurrensutsatt marknad. Brown och Eisenhardt från 1998 och D'Aveni från 1995 innehåller teorier som enligt vår uppfattning är relevanta och väl tillämpbara.

Competing on the edge är en strategi som är applicerbar under snabbt föränderliga omständigheter. Den resulterar i att företaget kommer att gå i en övergripande riktning, ibland något okontrollerad men som är långsiktig.

Den andra strategimodellen vi valt att arbeta efter är de 7S:en. Det är en teori som kan appliceras på det enskilda företaget för att uppnå temporära konkurrensfördelar.

Det som förenar dessa båda modeller är den långsiktiga framgången för ett enskilt företag. I *competing on the edge* sker det genom att hantera förändring medan det i de 7S:en sker genom att störa konkurrenterna och överraska marknaden. Vi upplever att teorierna passar väl in på den miljö våra valda företag verkar i.

2.5 Källkritik

Det finns alltid svårigheter med att välja källor för sin uppsats. Urvalet skall ge uppsatsen en validitet som står sig i enlighet med begreppen inre och yttre validitet (Svenning 1997, s.60ff). Inre validitet syftar till att den skall finnas en koppling mellan teori och empiri i uppsatsen medan yttre validitet handlar om att rikta frågeställningen mot rätt målgrupp.

När det gäller ovan nämnda anonymitetsfråga för en av intervjupersonerna finns risken att en del av validiteten går förlorad när man inte kan redogöra för sin källa. Vi är medvetna om detta men väljer ändå att ta med resultaten från intervjun. Personen ifråga har haft mycket intressanta åsikter om händelseförloppet inom Framfab.

3. Empiri

3.1 Företagspresentation

I detta kapitel kommer initialt företagen att presenteras varefter intervjuresultaten under olika fokusområden följer.

3.1.1 Framfab

Framfab var ett av världens ledande Internetkonsultföretag. Genom att, som de själv uttrycker det, erkänna och utforska det okända ville de skapa nya affärsmöjligheter för sig själva och sina klienter. Några av Framfabs klienter är Volvo Car Corporation (VCC), Vattenfall, Ikea och Electrolux.

Framfabs historia börjar i Lund 1995 när grundaren Jonas Birgersson och ett par av hans vänner får i uppdrag att utveckla ett antal webbsidor till en ny portal vid namn passagen.se. För att överhuvudtaget få utvecklingsuppdraget av Telia, som äger portalen, var de tvungna att skapa ett bolag som Telia kunde fakturera. Därmed bildades Framtidsfabriken HB (för att kunna verka på en global marknad bytte de under våren år 2000 namn till Framfab AB).

Under de följande åren ökade Framfabs klientbas och man blev vad man själv kallar för huvudleverantör av internetjänster till ett flertal större traditionella industribolag i Sverige.

Med hjälp av sin ledare Jonas Birgersson blev Framfab och dess anställda ett frekvent ämne i både affärs- och dagspress. Entreprenörsandan hyllades av alla och många spådde att företaget skulle bli världsledande inom sin bransch. När entreprenörsandan stod på topp startades det flera nya bolag. Bland dessa företag kan nämnas Bredbandsbolaget, Trygghetsbolaget och Driftbolaget. Tanken med att starta dessa företag var att de i sin tur skulle driva utvecklingen framåt inom sina respektive branscher.

Framfabs stora tillväxt skedde i många fall genom uppköp av andra företag. Ett exempel på detta är då fusionen med det mer traditionella IT-konsultföretaget Guide från Göteborg under 1999 påbörjades. Fusionen kom att öka Framfabs personalantal med cirka 600 personer. Ett flertal andra uppköp följde, vilka främst genomfördes i utlandet för att Framfab skulle kunna räkna sig som ett globalt bolag. Företaget köpte upp kontor i bland annat England, Tyskland, Frankrike och USA.

Under det första kvartalet 2000 redovisade Framfab en vinst på cirka 100 miljoner kronor och enligt bolagets ledning såg framtiden ljus ut. Under resten av året stod det dock klart att Framfab led av lönsamhetsproblem. Enligt dem själva berodde detta på en överetablering på marknaden och att de därigenom hade för många anställda (Framfabs årsredovisning, 2000). Under året genomförde man två åtgärds paket med syfte att minska förlusterna. Dessa åtgärder gick i huvudsak ut på att genom uppsägningar minska antalet anställda (ibid).

Åtgärderna räckte dock inte och i slutresultatet för år 2000 redovisar Framfab en förlust på cirka -2,2 miljarder kronor. Förlusterna har fortsatt under början av 2001. I dagsläget har Framfab 1700 anställda över hela världen. Med anledning av den senaste tidens resultat (-1929,6 miljoner första kvartalet 2001) har företaget nu antagit ytterligare ett åtgärds paket där de kommer minska antalet anställda med 650 personer, varav hälften i Sverige (Framfab: Vi är ledsna, 2001). Man planerar även att genom en nyemission riktad åt både institutionella och privata investerare få in ytterligare 325 miljoner kronor. Det är tänkt att dessa skall räcka tills Framfab når lönsamhet, något som enligt dem själv skall hända det fjärde kvartalet 2001 (Framfabs årsredovisning 2000).

3.1.2 [funcform]

[funcform] startade sommaren 1996 med en affärsidé som gick ut på att göra funktionella och väl formgivna produkter för nätverksmiljön. De funktionella produkterna är webbplatser som sätter låga krav på användaren genom eftersträvandet av en hög grad av användarvänlighet. Kunskap om den senaste tekniken skall inte behövas för att kunna använda produkterna. (www.funcform.se). [funcform]s kontor är beläget i Malmö. [funcform] har sedan företagsstarten haft en årlig tillväxt på 100 % när det gäller personal och omsättning. Några av [funcform]s klienter är Malmö Aviation, Sibylla, Ericsson och Axis Communications.

I september 2000 drabbades [funcform] av ett för dem stort bakslag. Tre av deras större projekt blev under en kort tidsperiod uppskjutna. Bortfallet i omsättning blev påtagligt och eftersom man anskaffat personal för att klara av projektens genomförande blev situationen kritisk. När man inte lyckades med att finna nya projekt att arbeta med blev man slutligen tvungen att försätta bolaget i konkurs. Efter ett kort uppehåll har [funcform] nu startat om på nytt. De arbetar med samma klientbas och produktinriktning som innan konkursen.

[funcform] har två avdelningar som samarbetar för att driva igenom projekt: en för utveckling och en för produktion. Genom detta har de enligt dem själva en god möjlighet att sätta samman rätt mix av kompetens för varje uppdrag. I dagsläget har [funcform] åtta anställda medan de innan konkursen var 19 anställda.

3.1.3 Moonwalk

Moonwalk Malmö är ett systerföretag till internetkonsultföretaget Moonwalk Stockholm, vilka båda är till 25 % ägda av A-com koncernen. Resterande del ägs av grundarna till företaget. I Malmö är de sex grundare som delar på de resterande 75 % (www.a-com.se).

Moonwalk bildades den första december 1999 då sex personer från reklamföretagen Liberg Thompson och Rönngård & Co startade eget. Sedan dess har de under år 2000 och fram tills nu ökat sitt antal anställda till 13 personer. Moonwalk Malmö arbetar med att skapa kommunikativa och kreativa internetproduktioner. Istället för att fokusera på tekniska lösningar har företaget medvetet valt en kommunikativ inställning mot sina klienter. Om en klient kräver en lösning som är både tekniskt och kommunikativt avancerad använder Moonwalk sig av tekniska underleverantörer, vilka på ett specifikt område har högre kompetens.

Bland de klienter Moonwalk arbetar med återfinns Ericsson, IKEA, Hennes & Mauritz, Skandia och Spray. Företagets anser själv att deras styrka ligger i att de anställda har varit i branschen i flertalet år och karakteriseras av kreativa människor med teknisk kompetens.

Resultatmässigt går Moonwalk enligt Dennis Axner, vd på Malmökontoret, ”mycket bra”. I takt med att företagets verksamhet fortskridit har antalet av klienter efterfrågade uppdrag ökat.

3.2 Intervjuresultat

Vi väljer att presentera våra intervjuresultat under våra utvalda fokusområden.

3.2.1 Klientstrategi

3.2.1.1 Framfab

”Det går inte att bygga klientrelationer när de anställda på konsultföretaget inte känner varandra”, vilket enligt ip en av orsakerna till att Framfab har misslyckats med sina klientrelationer (intervju ip, 2001-05-02). Trots detta har långsiktiga klientrelationer varit ett uttalat mål på Framfab. När det gäller klientrelationer som varit långvariga tycker ip att Framfab har överprofiterat på dem genom att ta ut för höga priser, ”De har ätit upp kunden” (ibid).

I hanterandet av sina klienters relationer har Framfab samtidigt varit mindre lyckosamma. Under Framfabs bolagsstämma 1999 genomförde Jonas Birgersson en demonstration av deras nya produkt genom att påstå att den skulle krossa Microsofts monopol på marknaden för operativsystem. Dagen innan hade Ericsson, då en av Framfabs största klienter, tillkännagivit ett stort samarbete med Microsoft. Efter händelsen avbröt Ericsson sitt samarbete med Framfab. I dagsläget är Ericsson endast en marginell klient till Framfab (Mikael Pettersson).

Volvo Car Corporation (VCC) är i nuläget en av Framfabs största klient. I ett uttalande från VCCs vd Hans-Olov Olsson i Göteborgs-Posten (GP) tydliggör han vad han anser om Framfabs syn på klienter: ”Framfab har bara funnits på en marknad, aktiemarknaden. De vet inte vad en kund är, de kan inte ens stava till ordet. De vet inte vad kostnader är, de vet inte vad intäkter är, de vet inte vad kvalitet är. Det är sanslöst” (GP 2001-03-31).

Ett annat för Framfab specifikt problem är att man skiljt på säljande och producerande del. Det har medfört en bristfällig samverkan mellan avdelningarna när de försökt sälja sina tjänster och företaget har gett löften de ej kunnat hålla. Att samarbetet avdelningarna emellan har varit undermåligt visar sig genom att Framfabs södra region har haft stora problem med att få klienternas förtroende för nya projekt det senaste året. Att Framfab enligt ip har haft fyra försäljningschefer under 3 ½ månad har också tärt på klienternas tålamod.

En annan möjlig förklaring till varför Framfab brustit i hanterandet av sina klientrelationer är enligt ip att de under sina första år i branschen aldrig behövde bry sig om sina klienter. ”Framfab väntade för länge på att försöka sälja själv. Detta beror på att man hela tiden hade nya kunder som bara ringde hela tiden i början” (ibid). När man väl behövde kunskaper om klienthantering fanns de inte tillgängliga, varför Framfab blev tvungna att lära sig dem från grunden.

3.2.1.2 [funcform]

Vd Anders Rörgren anser att [funcform] tidigare har behandlat sina klientrelationer på ett mindre lyckat sätt. Istället för att basera sina affärer på ett långsiktigt tillitsbyggande strävade man efter att hantera så många projekt man kunde hinna med på kortast möjliga tid. Detta berodde främst på den oerfarenhet och okunskap som präglade branschen i sin helhet. Det har inte funnits tid för entreprenörerna i branschen att skaffa sig tillräcklig affärsvana. Den kunskapen behövdes inte heller i början av branschutvecklingen eftersom det fanns många företag som var villiga att lägga ut stora summor på projekt som de inte förstod innebörden av. ”Det har funnits för mycket dumt kapital inom den här branschen och för lite smart kapital” (intervju Anders Rörgren, 2001-05-01). Den bristfälliga erfarenheten har även visat sig i form av felräkningar angående projekts tidsåtgång, vilket i vissa fall lett till oförutsägbara kostnader som belastat företagets resultat och förtroendekapital.

En annan faktor som kan ha spelat in på klientrelationerna är att de anställda på internetkonsultföretagen i många fall varit väldigt självständiga individer. Detta har lett till att de ibland varit mer intresserade av självutveckling än av att bygga klientrelationer, tror Anders Rörgren.

Det finns även andra faktorer som vd Anders Rörgren tar upp som förklaring till att många företag, inklusive [funcform], misslyckats med att få långsiktiga klienter. ”Det finns en risk för att internetkonsulterna blev kaxiga och ville ha för mycket betalt efter ett tag i branschen, i början fungerade även den här strategin” (ibid). Det var först när klienterna blev mer prisedvetna som denna idé slog fel. Kanske har internetkonsultföretagen erbjudit en produkt som inte varit anpassad till klienternas krav, anser Anders Rörgren. ”Om vi vetat precis vad kunden ville ha hade vi ägt hela stan” (ibid). Det har i vissa fall även uppstått ett tekniskt gap mellan klienter och konsulter när det gäller produkterbjudanden. Klienterna har inte förstått delar som konsulterna har tagit för givet.

3.2.1.3 Moonwalk

När det gäller klienter och rekrytering av sådana har Moonwalk en långsiktig och proaktiv strategi. ”Vi är hela tiden ute och pitchar mot klienter”, säger vd Dennis Axné (intervju Dennis Axné, 2001-05-14). Så har det alltid varit, enligt Axné och fortsätter: ”Det enda som inte förändras är att allt förändras”. Detta är en erfarenhet han tagit med sig från sina år i reklambranschen. Han anser det därför vara viktigt att alltid arbeta mot klient för att behålla denna och bibehålla bästa möjliga relation. Om klienten initialt säger nej, tar Moonwalk kontakt med denna klient ett halvår senare för uppföljning. I denna strategi ingår då att till exempel analysera den hemsida som tillverkats av en konkurrent och hitta dess brister samt att väva in de bristerna i uppföljningssamtalet med klienten.

Först på senare tid har klienter börjat komma till Moonwalk och efterfråga deras tjänster. Dennis Axné poängterar att det faktum att klienten nu kommer till dem inte ändrar deras inställning till klienten i sig. ”Vi kommer att lägga lika mycket energi på att pitcha och vårda klientrelationer som vi alltid gjort.” (Ibid)

Att få en ny klient handlar om skicklighet, tur och timing. Det har vid ett flertal tillfällen hänt att Moonwalk kommit in i precis rätt läge: när ett behov hos klienten har funnits. Dennis Axné anser kompromisslöst att det är viktigare att behålla befintliga klientrelationer än att förvärva nya. Han tar upp att en förlorad klient kostar mycket mer än vad man skulle vinna på en ny (ibid).

Dennis Axnérs mål är att arbeta nära klienten och binda upp denna för framtida projekt. Att hela tiden arbeta för att utveckla befintliga klienter är en medveten strategi. ”Det är på detta sätt vi skapar långsiktiga relationer och vårdar Moonwalk som varumärke och stärker dess rykte och image” (ibid). Det har även visat sig då flera klienter återkommit efter avslutade projekt.

På frågan hur vd Dennis Axné tror klienterna ser på Moonwalk, hoppas och tror han att de ser företaget som trevligt, serviceinriktat och leverantör av en gedigen slutprodukt. Känslan han vill projicera innefattas just av ordet Moonwalk – en känsla av frihet, service och perfektion. Detta gäller både för klienten och medarbetarna inom Moonwalk.

3.2.2 Personalstrategi

3.2.2.1 Framfab

De anställda har enligt ip genomgående trivts på sin arbetsplats (intervju ip, 2001-05-02). De har fått utrymme för sin personlighet och stämningen har varit god. Den senaste tiden har stämningen varit dämpad eftersom företaget befinner sig i en svår period lönsamhetsmässigt, vilket har haft en direkt negativ inverkan på personalen.

Framfab har enligt ip eftersträvat att skapa en familjekänsla på de olika kontoren. Denna känsla har erhållits med hjälp av olika aktiviteter för de anställda. De har till exempel samlats varje fredag för att tillsammans dricka öl. De anställda har lärt känna varandra på ett mer personligt plan och därav blivit ett mer sammansvetsat team. Det har därför inte varit några problem för Framfab att få de anställda att arbeta extra när detta har behövts (Mikael Pettersson). Vidare har de anställda inom cellerna haft ett bra samarbete. Det har funnits möjlighet att arbeta i olika projekt vilket har bidragit till att personalen skaffat sig erfarenhet.

Under den period då företaget växte som mest anställdes nya personer i ett högt tempo. Enligt ip fanns då inte möjlighet att få den tid som behövdes för att rekryteringen skulle ske på ett tillfredställande sätt. Många gånger har mindre vikt lagts vid erfarenhet och utbildning på grund av tidsbrist. Det var viktigare att det fanns tillräckligt med personal för att färdigställa de projekt man arbetade med. Denna snabba rekrytering fick till följd att den nya personalen varken kom in i eller kunde utnyttja Framfabs företagskultur på ett effektivt sätt. Man har försökt utnyttja internrekrytering till den grad det varit möjligt, detta har dock lett till att anställda i några fall avancerat inom företaget på väldigt kort tid.

En rannsaking ger att Framfab har haft orealistiska förväntningar på de som anställts. Framfab har räknat med att nyanställda i stort sett skall kunna producera fullt från första dagen på arbetet. Detta är en uppfattning som ip inte delar, han/hon menar att det tar mellan sex till tolv månader för att uppnå full produktivitet.

Framfab har satt undan en viss summa till varje anställd avsedd för vidareutbildning och utveckling (ibid). Detta var en tydlig markering från Framfabs sida att de satsade på sina anställda..

Omsättningen på olika befattningar inom företaget har varit mycket hög, något som inte främjat långsiktigheten när det gäller trygghet för de anställda. Ett

exempel som kan nämnas är att Framfabs Ideonkontor i Lund har haft tre platschefer under en period på cirka 12 månader. De nya personerna har inte fått erforderlig tid för att lära känna organisationskulturen hos Framfab. Det finns även exempel på anställda som aldrig har arbetat med klientprojekt innan de blivit uppsagda (ibid).

Ett annat problem har varit den bristfälliga kommunikationen i företaget. De anställda har fått undermålig information om vad som händer i företaget. Jonas Birgersson anser att Framfab hämmats av att endast positiv information har rapporterats uppåt i organisationen (föreläsning Jonas Birgersson, 2001-05-02). Han anser även att det tar tid att bygga en effektiv informationsgång (ibid).

De anställda hos Framfab har erbjudits optioner i företaget. Här har funnits möjlighet för de anställda att få ta del av de eventuella vinster som företaget presterade.

3.2.2.2 [funcform]

På [funcform] har enligt vd Anders Rörgren tidigare personal anställts efter kortsiktiga behov. Numera anställs personal endast när ett långsiktigt behov finns.

Enligt Anders Rörgren är [funcform] "ett litet företag med ett stort företags kundportfolio". Vidare anser han att det finns en väldigt avspänd arbetsmiljö på [funcform] vilket får de anställda att känna sig trygga och bekväma. Anders Rörgren säger vidare att alla anställda är ganska unga, vilket är något han anser vara viktigt.

[funcform] håller enligt vd Anders Rörgren en ständig kontakt med arbetsmarknaden. Syftet med detta anser han vara att ha en god förberedelse för att kunna anställa och en bred bas att kunna välja från om det skulle uppstå ett behov av att nyanställa. En nyrekrytering brukar ta mellan två och fyra veckor från första kontakttillfället tills anställning sker. Samtidigt framkommer att det under företagets tidigare utformning ofta inte ägnats lika mycket tid till att se vilka personer som skall anställas. Man anställde för att kunna fullfölja de projekt man åtagit sig.

Lönen för [funcform]s anställda har enligt vd Anders Rörgren tidigare legat för högt, vilket är ett faktum han dock anser varit karakteriserande för hela branschen. Han nämner att i [funcform]s nuvarande utformning finns en klar strävan att undvika överlöner.

Grundinställningen på [funcform] är enligt Anders Rörgren att ”på jobbet jobbar man”. Att hela tiden hålla sig uppdaterad på vad som händer på den tänkta marknaden, gällande nya tekniker och trender, är dock något som tillhör arbetsuppgifterna.

Då [funcform] både i sin tidigare och nuvarande utformning till antalet anställda är få har man en god arbetsmiljö med en personlig prägel. Personalen på [funcform] känner enligt Anders Rörgren att de blir bra behandlade och att de erhåller uppmärksamhet från sina medarbetare och ledning. Att ”personalen är delägare vilket ger en tydlighet i målbilderna vi jobbar med” tar Anders Rörgren upp och nämner vidare att personalen på så vis blir mer involverade i företaget. Det blir då lättare för dem att acceptera ett högt arbetstempo samt långa arbetsdagar.

”Information är mycket viktigt för att man ska sträva åt samma håll” (ibid). Det är viktigt att alla tar del av information som är relevant för företaget anser vd Anders Rörgren vidare. Informationen skickas i alla riktningar på företaget men vilka beslut som fattas utifrån informationen ligger uteslutande hos ledningen. Möten och olika typer av avstämningar hålls på veckobasis, vilka bidrar till att kunna hålla pågående projekt under uppsikt och vid behov styra dessa i önskad riktning.

3.2.2.3 Moonwalk

På Moonwalk anses det, enligt vd Dennis Axner, vara viktigt att se till att personalen känner sig välbehövad och betydelsefull. Personalen ska känna att de alla tillhör samma familj. ”Man ska ha kul på jobbet” uttrycker Dennis Axner det (intervju Dennis Axner 2001-05-14). Han anser detta vara en av de viktigaste faktorerna för att lyckas skapa en kreativ och behaglig miljö. Vidare är det centralt att det råder bra stämning mellan de anställda då de arbetar nära varandra i olika projekt.

Enligt Axner är det viktigt att man brinner för det man gör. Det skall finnas möjlighet att på arbetstid arbeta med projekt av lite mer privat karaktär. Därför har de anställda på Moonwalk något som vd benämner vid ”pet projects”, där de får tid att själva utveckla de förmågor och kunskaper de önskar. ”Man måste få prova på nya saker på jobbet” uttrycker Dennis Axner det (ibid). Eftersom alla har ansvar för sina respektive projekt och man strävar efter ett gemensamt mål är det ingen risk att dessa egna projekt tar för mycket av deras arbetstid. De privata

projekten kan i framtiden utvecklas till något positivt, inte bara för den anställde, utan det kan även innebära en ökad kompetens inom företaget säger Axner.

Att få personalen att känna trygghet på arbetet är också viktigt. För att uppnå denna trygghet både när det gäller anställning och sociala relationer på arbetsplatsen har Moonwalk en lång rekryteringsprocess. Vd Dennis Axner nämner att han hellre ser att man har denna längre process och anställer en person som mer eller mindre perfekt passar in i organisationen samt till arbetsuppgiften. Moonwalk visar på detta sätt ett långsiktigt engagemang gentemot de anställda. Detta engagemang leder till att de anställda får känslan av att det är hur de är som individer som räknas.

Moonwalk genomsyras av en öppenhet mellan de anställda. Kommunikationen mellan olika projekt är god. Dennis Axner framhäver det faktum att han på kort tid kan få reda på exakt hur väl ett projekt går och hur det ligger till tidsmässigt. Denna kommunikation är enligt vd Dennis Axner viktig för att nå de gemensamma målen.

3.2.3 Övergripande strategi

3.2.3.1 Framfab

Den före detta platschefen på Framfab hävdar att den kraftiga tillväxten har varit en stor del av problemen som drabbat Framfab, varför ip uttryckte att ”tillväxten är roten till allt det onda” (intervju ip, 2001-05-02). För Framfabs del gällde detta ur flera aspekter. Företagets organisation har präglats av det som kallas celler. En cell innebär att man aldrig har kontor som är större än cirka 50 anställda. Om det skulle bli fler än 50 öppnas ett nytt kontor i samma stad. Fördelarna företaget eftersträvar är att uppnå känslan av att de anställda fortfarande arbetar på ett litet företag. Nackdelarna är att man får administration på varje kontor och ökade hyreskostnader. Ip menar att det också på individplanet finns fördelar med en sådan organisationsstruktur. En annan fördel som en organisationsstruktur med ett stort antal kontor utmynnar i är att man kan befinna sig geografiskt nära sina klienter. Enligt ip är en sådan typ av organisation inte väl lämpad att klara en stark tillväxt. Ip anser att celler inte fungerar överhuvudtaget i en större organisation, varför man borde istället gå efter mottot ”En stad, ett kontor”(ibid). En av de största nackdelarna med cellstrukturen är att bristen på kunskapsåtervinning blir stor. Enligt ip har det vid ett flertal tillfällen hänt att ”Framfab har återuppfunnit hjulet många gånger”.

Vidare anser ip att det i vissa fall förekommit en konkurrenssituation mellan de olika cellerna i samma stad. Detta har yttrat sig genom att man har varit motvillig till att låna ut personal till andra kontor då man har velat fokusera på sitt eget kontors ekonomiska resultat i första hand. Detta har samtidigt försvårat samarbetet celler emellan, vilket blivit nödvändigt då projektstorleken eller kompetensbristen på ett kontor krävt detta. Kommunikationen mellan cellerna har i vissa fall varit så bristfällig att olika kontor erbjudit sina tjänster till samma klients projekt. Detta har enligt ip uppfattats som oprofessionellt och påverkat klienternas förtroende för Framfab som helhet negativt.

Framfab har strävat efter att bygga upp en team-känsla för de som arbetar på varje enskilt kontor. Främst under tidigare år tillät man en hel del personlig utveckling för de anställda, även om detta skedde på arbetstid. Till exempel fanns möjlighet för de anställda att till viss mån arbeta på privata intresseprojekt.

3.2.3.2 [funcform]

Det stora organisatoriska problemet har varit tillväxten inom de flesta företagen (intervju Anders Rörgren, 2001-05-01). Främst är det med den hastighet som tillväxten har skett som skapat de mest synliga problemen. Den strategiinriktning som [funcform] hade kunde enligt Anders Rörgren inte under en längre tidsperiod hantera denna tillväxttakt. En reflektion som Anders Rörgren gör är att [funcform] hade för bråttom. Han anser att tillväxttakterna för de mindre internetkonsulterna i många fall varit omotiverat höga. Att de större företagen med sin tillväxt försökte skapa sig en marknadsledande position anser han vara försvarligt. ”De stora hade en chans att få en plats i Europa.” som Anders uttrycker det. När det gäller de mindre företagen hade det varit bättre att planera långsiktigt och bygga upp en stabil klientbas. Detta till skillnad från att ta in alla projekt man kom åt och organisatoriskt strukturera sig för detta. Som det framkommer under intervjun räknade Anders med att marknaden skulle fortsätta växa under det kommande året och att klienterna skulle fortsätta att komma in med projekt till [funcform].

Vid intervjun och efterföljande kontakter har det framkommit vissa aspekter på de organisatoriska problemen som kan uppstå i samband med kraftig tillväxt. Som nämnts innan har [funcform] haft en årlig tillväxt på 100 % både gällande personal och omsättning. Den kraftiga tillväxten skapade ett behov av icke debiterbar arbetskraft som när organisationen överskred en viss storlek tog hand om rent administrativa handhavanden. Enligt Anders Rörgren finns en gräns när antalet anställda överstiger ungefär 15 personer, när ett behov för administrativa tjänster uppstår.

Den ökande efterfrågan från klienter på företagets tjänster hanterades genom att företaget ”tokanställde” (ibid). Med detta avser Anders Rörgren att företaget anställde för många under kort tid. Detta gjordes för att man skulle klara av att hantera de projekt man hade inne för tillfället. Vidare tillförde detta också stora fasta kostnader i form av månatliga löneutbetalningar även under de perioder som [funcform] inte hade några arbetsuppgifter för personalen.

3.2.3.3 Moonwalk

Moonwalk har valt att växa med tillförsikt. På ett och ett halvt år har företaget växt från sex till 14 anställda. Detta kan tyckas vara mycket men vd Dennis Axné anser att anställningarna har varit väl motiverade (intervju Dennis Axné, 2001-05-14). Avvägningen man gjorde i början var att istället för att rekrytera ett större antal medarbetare, med vilka man kunde ha uppnått en högre specialisering i arbetsuppgifterna, valde man ett färre antal anställda för att hålla nere lönekostnaderna.

”Det är personen som individ som räknas – vad kan han/hon leverera idag?” (ibid). Detta visar vilken syn Axné har på nyrekrytering. Axné föredrar att rekrytera efter rekommendationer och efter den kompetens en viss person besitter. Traditionell rekryteringsprocess i form av annonsering förekommer i princip inte. Axné poängterar att han anser det vara värt att vänta ut rätt person snarare än att panikanställa. Det är samtidigt viktigt att en nyanställd direkt passar in i organisationen och kan vara effektiv samt bidra till verksamheten direkt, anser Axné.

Angående utbildningsnivå säger Dennis Axné att det är hur personen är idag som är viktigt, inte vad han/hon tidigare gjort eller hur han/hon har fått sin kompetens. Universitetsexamen är inget krav i sig, viktigare är att personen ifråga har den kompetens som efterfrågas. Av de personer som jobbar på kontoret i Malmö saknar majoriteten akademisk utbildning, men de har i många fall en mer praktisk sådan, till exempel från RMI Berghs.

Enligt Axné går det en magisk gräns för att bevara den så kallade Moonwalk-känslan, vilken han karakteriserar vid frihet, service och perfektion. För att behålla denna känsla är det hans förhoppning att inte överskrida 20 anställda på ett och samma kontor. Axné vill således inte se någon större expansion av varje delkontor, möjligen en ökning av antalet delkontor, om koncernledningen så önskar.

4 Livscykelteori och analys

4.1 Kunskapsföretag

Ett kunskapsföretag är ett företag som säljer sin kunskap. Vid en jämförelse med traditionella tjänsteföretag kan det vara svårt att se skillnader, men de finns. I tjänsteföretagen har servicen blivit en industri och hur lönsamt ett företag är beror helt och hållet på hur väl de lyckas driva en förprogrammerad verksamhet som är riktad till en stor marknad (Sveiby & Risling 1988,). Ett kunskapsföretag löser mer komplexa system medan tjänsteföretagen löser enklare problem. Vidare har kunskapsföretagen svårt att standardisera sin verksamhet och det råder i det närmaste en total kund Anpassning. Kunskapsföretagens produktion kan beskrivas som:

- icke standardiserad
- kreativ
- starkt individberoende
- komplext problemlösande

Vi ser att internetkonsultföretagen ur denna synvinkel uppfyller de kriterier som ställs och därmed kan karakteriseras som kunskapsföretag.

4.1.1 Kunskapsföretagets livscykel

Enligt Jäghult (1988, s.9ff) går kunskapsföretag, precis som alla andra företag, genom en form av livscykel. Det som skiljer kunskapsföretagen från de andra är att de olika faserna kan se lite annorlunda ut.

- **Entreprenörstiden** Första steget kännetecknas av hög kompetens och en glödande övertygelse för idén. Entreprenören kan vara själv eller ha kompanjoner.
- **Sturm und Drang** Med hjälp av god kompetens, komplexa uppdrag, unika kunskaper och professionalism flyter uppdragen in till företaget utan att det

behöver anstränga sig särskilt hårt. Volymen är liten och de klienter som finns är förlåtande vid väntetider eller andra problem.

- **Ordning och reda** Entreprenörerna inser att de behöver hjälp för att administrativt kunna strukturera upp företaget och få ordning på dess verksamhet. Klienterna accepterar inte längre att inte få svar på eventuella frågor och revisorerna accepterar inte den oreda i ekonomin som infunnit sig. Företaget har storleksmässigt nått en kritisk gräns.
- **Expansion och tjänstemän** Denna fas kännetecknas av att entreprenörerna får stiga åt sidan för managementspecialister som har större vana av att driva företag. Den fortsatta tillväxten sker antingen genom rekrytering eller sammanslagningar och uppköp. Här kan företaget vara i en välorganiserad katastrofsits. Företaget tappar lönsamhet och anställda. Vanligtvis är det entreprenören som lämnar företaget och med honom flertalet anställda. De har svårt att acceptera de krav och förändringar som den nya ledningen vill införa då de tycker att det blir för inrutat och tråkigt. Som en följd av detta tappar företaget klienter.
- **Mognad och erfarenhet** I föregående fas tappade företaget anställda och lönsamhet. Det är därför nödvändigt att bromsa expansionen för att återfå ursprunglig lönsamhet. Risken finns att den tidigare fasen har tagit bort möjligheterna att ha roligt i företaget.
- **Nystart med entreprenörer** Genom att decentralisera beslut men ändå behålla en övergripande struktur och styrning gäller det att hitta vägen tillbaka. Det gäller för företaget att få tillbaka spänst, stimulans och arbetsglädje i organisationen. Genom styrning och kontroll av människor och inte via system finns det en möjlighet för en ny vitaliseringsvåg att gripa företaget.

4.2 Företags position i livscykeln

Samtidigt som att företagets position i livscykeln har påverkat deras agerande, ser vi att deras handlingar under samma livscykelfas fortfarande skiljer sig åt.

4.2.1 Framfab

Framfab har sedan länge passerat kunskapsföretagets startfas, *entreprenörstiden*. I ett andra steg, *sturm und drang*, fick Framfab många klienter och uppdrag eftersom de var tidigt ute på marknaden. För de då rådande marknadsförhållandena hade de en unik kompetens. Eftersom produkten/tjänsten var helt ny visste inte klienter vad de skulle förvänta sig. Följden blev att Framfab kunde begå många misstag, både tekniska och ekonomiska, men ändå åtnjuta klienternas förtroende. Nya klienter strömmade till verksamheten och kapitalet flödade. Tack vare visionären Jonas Birgersson kom företaget att vinna investerarnas förtroende.

Nästa steg i livscykeln, *ordning och reda*, är när entreprenörerna inser att de behöver hjälp med att sköta företaget. I denna fas nådde Framfab en kritisk gräns vad gäller storleken. Som nämnts ovan löste företaget det organisatoriska problemet genom att bilda så kallade celler. Det är en organisationsform som har brottats med en del problem bland annat när det gäller förmågan att samarbeta. Vidare började missnöjda klienter att göra sig hörda, även om det var i mindre omfattning. Under denna period grundlade Framfab det sämre rykte de i dagsläget innehar.

Efter *ordning och reda* följer *expansion och tjänstemän*. Då inser entreprenörerna att de måste stiga åt sidan för att låta managementspecialister ta över. I detta skede bör alltså entreprenören avgå. Detta skedde inte i Framfab, där Jonas Birgersson satt kvar som vd ända till andra kvartalet 2000. I Framfabs fall fortsatte tillväxten både genom rekrytering och genom företagsförvärv. Det kan konstateras att Framfab har rekryterat personal både snabbt och med mindre hänsyn tagen till erfarenhet och utbildningsnivå. Detta har inneburit att dyrbar tid gått åt till att utbilda denna personalkategori. Som framgått ur vår empiri har det för vissa anställda tagit orimligt lång tid innan de har fått arbeta med klientrelaterade projekt. Vidare har den nyanställda personalen inte förstått hur man skapar långsiktiga klientrelationer. Många av de som har sökt sig till Framfab har attraherats dit av möjligheten att själva utvecklas som personer. Vår empiri antyder att det fanns utrymme för personlig utveckling främst under de första åren.

Vad gäller tillväxt genom företagsförvärv har Framfab gått i frontlinjen med ett stort antal sådana under 2000. Självklart uppstår problem med att upptaga företagen i den befintliga organisationskulturen. Övergången har i många fall skett både snabbt och oplanerat. Det har givits otillräcklig tid för att fusionera de olika företagskulturerna, vilket för Framfabs del bidragit till ökade kostnader.

I denna fas börjar företaget tappa lönsamhet och anställda. Detta även har drabbat Framfab i viss mån när anställda fått sluta på grund av att de inte haft

arbetsuppgifter. Klienternas missnöje har eskalerat och de har valt andra leverantörer eller substitut.

Under fasen *mognad* och *erfarenhet* försöker företaget bromsa expansionen och få tillbaka ursprunglig lönsamhet och erfarenhet. Förmågan att ha roligt kan ha försvunnit men å andra sidan kommer det att finnas mycket mer affärsvana i företaget. Därför är företaget bättre rustat för framtiden. Det är denna utvecklingsfas Framfab nu befinner sig i.

Sista steget innebär att man ska decentralisera beslut och behålla en övergripande struktur genom målorienterad styrning. Denna fas ska Framfab ta sig igenom inom en snar framtid. En långsiktig revitaliseringsvåg kan då komma att genomsyra företaget. Stimulans, spänst och arbetsglädje kommer då förhoppningsvis att leta sig tillbaka in i organisationen.

4.2.2 [funcform]

Entreprenörstiden har för [funcform] passerats. Det fanns en glödande övertygelse för affärsidén hos grundaren vilket yttrade sig i form av hårt arbete. Under denna utvecklingsfas är det oftast ett fåtal personer involverade i företaget, vilket gällde även för [funcform].

I nästa fas av livscykeln, *sturm und drang*, flöt klienterna in till företaget utan större ansträngning. [funcform] hade under denna period inga problem att ta hand om alla klienter. Dessa var nöjda med den produkt/tjänst som levererades. Marknaden var i ett tidigt skede och klienterna visste inte vad de skulle vänta av ett internetkonsultföretag. [funcform] tog in så många projekt som möjligt under kort tid, vilket nödvändiggjorde anställandet av många nya personer. De personer som anställdes hade oftast inte adekvat utbildning eller erfarenhet utan fick läras upp. Detta berodde enligt företagets egen uppfattning på att det då arbetsmarknaden var ansträngd inte till rimliga kostnader fanns kunnig personal att tillgå.

Nästa steg i livscykeln innebär *ordning och reda*. Det var i denna fas problemen började uppstå. Klienternas krav började stegras och flertalet klienter upplevde att [funcform] trots anställandet av nya medarbetare inte hade möjlighet att ge dem erforderlig tid till projekten. Detta var enligt företagets egen uppfattning ett branschspecifikt problem men [funcform] drabbades hårdare än andra.

För [funcform]s del uppstod det ett behov av administrativ personal när antalet anställda översteg 15 personer. Denna personal var inte intäktsbringande utan utgjorde endast en kostnad för företaget.

Den fjärde fasen, *expansion och tjänstemän*, innebar stora problem för [funcform] i dess dåvarande skepnad. Istället för att managementexperter kom in i organisationen behöll den sitt ursprungliga utseende, med undantaget för att det fanns fler anställda. Innan den konkurs som drabbade företaget i februari 2001 hade de 19 anställda. Denna konkurs blev ett faktum då [funcform] i detta livscykelkedje förlorade några viktiga projekt samtidigt som några felkalkylerades. Företaget gick i konkurs, men återuppstod senare. Till följd av detta avbröts här [funcform]s livscykel och de återfinns efter omstarten i livscykelns andra fas, *sturm und drang*.

4.2.3 Moonwalk

Moonwalk i Malmö startades av sex delägare. I första fasen, *entreprenörstiden*, kännetecknades Moonwalk av hög kompetens. Fem av delägarna hade sin bakgrund i en och samma reklambyrå.

Det andra steget i livscykeln är det som Moonwalk befinner sig i dagsläget. Detta är också den fas man strävar efter att befinna sig i. Klienterna står mer eller mindre på kö som ett resultat av ett hårt förarbete på säljsidan samt företagets goda rykte. Man skulle kunna uttrycka det så att Moonwalk har en unik kompetens. Detta kan bero på den extrema klientanpassning som vd Dennis Axné talar om, eller till följd av att medarbetarna har en delvis annan bakgrund än den gängse i branschen.

Moonwalks nuvarande vd har även en uttalad målsättning att inte låta kontoret växa till mer än cirka 20 anställda. Blir det fler kommer enligt egen utsago Dennis Axné att med största sannolikhet stiga åt sidan. Detta innebär att Moonwalk troligtvis kommer att expandera förhållandevis långsamt, vilket medför att företaget kommer att gå långsamt genom livscykeln. Tidsspannet kommer då att medge en tämligen lång övergång mellan nuvarande fas till nästkommande. Det i sin tur ger tid till att observera olika skeenden, vilket kommer att ge ledaren tid att stiga undan till förmån för en mer managementorienterad sådan.



5 Teori

5.1 Klientstrategi

5.1.1 Faktorer för påverkan

Det finns ett antal olika faktorer som påverkar en konsultorganisations relation med dess klienter:

- Konsultmarknaden
- Konkurrens
- Konsultens roll
- Konsultens kompetens
- Interaktionen konsult - klient
- Konsulttjänsten
- Behållande och utvecklandet av befintliga klienter

Dessa faktorer beskrivs i detalj nedan.

5.1.1.1 Konsultmarknaden

En mängd faktorer bidrar till en ökad osäkerhet i den bedömning en klient på förhand kan göra av en beställd tjänst/produkt. Den viktigaste är att konsulttjänsten som sådan inte kan utvärderas på förhand. Även efter levererad tjänst kan det vara svårt att bedöma dess kvalitet.

De övriga mer framträdande faktorerna som skapar denna osäkerhet är 1) *låga inträdesbarriärer*, 2) *heterogenitet* samt 3) *turbulens* (Clark 1995, s.22). Låga inträdesbarriärer innefattar det faktum att inga större kapitalinvesteringar är nödvändiga för att bedriva konsultverksamhet samt att det inte finns några formella standarder eller certifieringar, vilket det i andra yrken finns, exempelvis

revisor och advokat. Heterogenitet på marknaden är en följd av de låga inträdesbarriärerna: resultatet blir att kompetensen hos de agerande konsulterna varierar kraftigt. Marknaden blir till följd av detta turbulent i meningen att nya aktörer med hög frekvens kommer in samtidigt som andra drar sig tillbaka.

Med all denna osäkerhet närvarande hamnar *interaktionen mellan konsult och klient* i fokus. Vad konsulten står inför är att övertyga klienten om sitt eget kunnande och sin kompetens att utföra den specifika uppgiften. Konsulten måste kunna sälja sina tjänster samt genom att göra en gedigen insats och ett kraftfullt, balanserat intryck är det dennes roll att säkra en långtidsrelation med klienten.

5.1.1.2 Konkurrens

Klassisk strategisk positionering ur konkurrenshänseende ger inblick och överblick i en marknad och dess aktörer. Efter att ett antal marknadsinnovatörer skapat en marknad genom en marknadsextension för produkter/tjänster är det naturligt att konkurrensen intensifieras (Hill & O'Sullivan 1999, s.374). De här fåtaliga företagen blir initialt marknadsledare respektive marknadsutmanare på den nybildade marknaden och behåller ofta dessa positioner under en längre tid (first time entry benefits) (Cateora & Graham 1999, s.325). Marknadsledare är företaget med den största marknadsandelen och marknadsutmanare är dess närmsta utmanande konkurrent. Enligt klassisk marknadsföringsteori är de övriga klassificeringarna av konkurrensen marknadsefterföljare, en aktör som endast siktar in sig på en viss marknadsandel och inte utmanar marknadsledaren angående dess position, samt marknadsnichare, som riktar in sig på ett specifikt segment till sin storlek ointressant för de övriga aktörerna (Kotler et al. 1996, s.468).

5.1.1.3 Konsultens roll

En konsult kan befinna sig i ett antal olika roller i sin interaktion med klienten. Enligt en modell presenterad av Alvesson & Johansson är dessa fyra till antalet (Alvesson & Johansson 2000, s.9ff).

Den första är att konsulten intar rollen som en *esoterisk expert*, formad av akademisk utbildning och erfarenhet. I rollen som expert söker konsulten genom rationell analys ge klienten en lösning i en specifik fråga. Konsulten använder sina

sociopolitiska förmågor i strävan att övertyga klienten om sin egen kompetens och kunnande.

Den andra rollen är *tolkare av innebörd*, där konsulten är en form av coach och lärare som motiverar klienten att själv aktivt delta i lösandet av den specifika uppgiften. Konsulten med sin insyn poängterar viktiga detaljer och försöker genom en aktiv kommunikation med klient komma fram till ett gemensamt sätt att tackla problemet, för att sedan tillsammans utveckla en lösning på detsamma.

Den tredje rollen beskriver konsulten som en *utsatt problemförhandlare*. Denna roll lägger tonvikt på att konsulten är utsatt för påverkan av makt och politiska förhållanden inom klientorganisationen. Konsulten är beroende av klientens högre ledning som har en aktiv påverkan på dennes arbete. På detta sätt är konsulten i vissa fall genom kompromisser hindrad att använda sin expertis och lösa den specifika uppgiften på ett optimalt sätt.

Den fjärde rollen visar konsulten som en *bärare av osäkerhet och förmedlare av säkerhet*. Genom sin expertis skapar konsulten både oro och ingjuter en känsla av säkerhet hos klienten. Ledningen för klientorganisationen kan känna sig både osäker och säker till följd av konsultens högre kompetens inom ett visst område. I konsultens roll ligger att avläsa vilket det rör sig om i det specifika fallet och hantera situationen. Om klienten känner sig osäker till följd av konsultens högre kompetens är det av vikt att låta denne vara involverad aktivt för att ge åsikter under projektets gång. Om klienten känner sig säker kan dock en mer auktoritär roll från konsultens sida med mindre interaktion vara att föredra för att inte rubba klientens redan etablerade känsla av säkerhet.

5.1.1.4 Konsultens kompetens

I sin roll som konsult agerar denne som en agent av formell kunskap. Detta är något vars vikt icke bör överskattas. Det finns viktigare aspekter, än just formell utbildning, för konsultens utförande av sina arbetsuppgifter (Alvesson, 1988, s.223). I en miljö som präglas av en hög innovationstakt och turbulens förskjuts fokus från en formell utbildning till attributen flexibilitet och kreativitet. Ett annat viktigt komplement till formell utbildning är den praktiska fortbildning som nu erbjuds av en mängd institutioner och organisationer, i form av till exempel seminarieserier. En kortare utbildning präglad av direktanknytning och praktisk tillämpan kompletterar och ersätter till viss del en formell längre utbildning. Denna fortbildning är ett mycket viktigt inslag för aktörer agerande på turbulenta marknader, varför denna form av utbildning skulle te sig lämplig för konsulter.

Således finns det en distinktion mellan formell kunskap och förmågan att erbjuda kreativa samt innovativa lösningar på komplexa problem (Alvesson 1993, s.1000). Det senare är vad ett så kallat *kunskapsföretag* belastas med och vad deras konsulter agerande på en turbulent marknad har att utföra.

I många fall, vilket Alvesson framhåller, står formell kunskap i motsatsförhållande till kreativitet och innovativitet. Med andra ord, ju större formell kunskap en aktör besitter, desto mindre kreativ och innovativ har denne möjlighet att vara. Denna teori baseras och stöder sig på att mer formell utbildning skolar aktören i ett visst tänkande, vilket samtidigt som denne utbildas att hantera olika situationer på ett visst sätt, berövar aktören friheten att utan hämningar använda sin egen kreativitet för att nå en innovativ lösning på problemet ifråga. Slutsatsen av detta resonemang är att kunskap som fenomen är tvetydigt, samt att formell kunskap och kreativitet står i ett möjligt motsatsförhållande.

Liksom att kunskap som fenomen är tvetydigt är användandet av densamma i en kunskapsorganisation det. Tvetydighet som koncept är en viktig aspekt för en kunskapsorganisation att acceptera och hantera som en naturlig del av sin arbetsmiljö, snarare än att förneka dess existens. Tvetydighet innefattar sådana faktorer som avsaknaden av klara regler och riktlinjer, principer, lösningar och den ständiga närvaron av osäkerhet. Distinktionen mellan osäkerhet och tvetydighet är att tvetydighet ej kan förklaras och elimineras genom insamlandet av fakta och data.

Med detta som bakgrund framträder retorik och flexibilitet som centrala attribut för en framgångsrik konsult. Social kompetens och kapacitet att vara en bra försäljare och kommunikatör hamnar i fokus. Tillsammans bildar dessa attribut den kärnkompetens som bör eftersökas och återfinns hos framgångsrika konsulter agerande på en turbulent marknad. Ur ett branshperspektiv framhävs flexibilitet som det viktigaste attributet för konsulter i databranschen (ibid, s.1005). Situationer där konsulter i denna bransch tillämpar enbart rent formell kunskap är ovanliga och istället karakteriserar faktorer som osäkerhet, komplexitet och instabilitet konsulternas arbetssituation. Detta skapar ett missförhållande mellan formell kunskap och vad som kan kallas för kunskapsarbete. Slutsatsen är att formell kunskap spelar en begränsad roll för konsulterna och kunskapsarbete.

5.1.1.5 Interaktionen konsult – klient

Clark presenterar *den dramaturgiska metaforen* som ett verktyg för att, med konsultens roll i fokus, analysera interaktionen mellan konsult och klient (Clark 1995, s.98). Metaforen poängterar hur en framgångsrik konsult effektivt styr sitt handlande och det intryck han gör på klienten ifråga.

En karakteriserande egenskap för den dramaturgiska metaforen är fokuseringen på att förstå aktörernas agerande och vad som verkligen händer i interaktionen, med andra ord, *vad* aktörerna gör och *varför* de gör det. I sin strävan att få det sociala samspelet att fungera, använder aktörerna sig av dramatiska och teatraliska principer som ord, agerande, miljöer, manus, scener et cetera. Metaforen söker också innefatta vilka intentioner en aktör ser i en annan aktörs handlande, som om vi vore kritiker av ett teatraliskt framträdande.

Prestationen och framträdandet i sig är adresserat till en viss målpublik som mottagare. Två arenor är aktiva när det gäller prestationen, nämligen en öppen och en dold sådan. Den öppna arenan refererar till vad som är synligt och uppfattbart för målpubliken, medan den dolda arenan håller de för framträdandet förberedande aktiviteterna. I den senare är inte målpubliken närvarande, varför aktören kan träda ur sin teatraliska roll. Framträdandet, tagande plats på den öppna arenan, är styrt av aktören för att få önskad reaktion av målpubliken. Genom denna styrning söker aktören aktivt påverka målpubliken i en viss riktning. Metaforen poängterar således skapandet och styrandet av det intryck målpubliken tillägnar sig som en mycket viktig del av konsultverksamhet.

Metaforen argumenterar vidare, att vi alla har en roll vi går in och ur vid olika tillfällen. Vi utagerar alla ett antal välkända delar av handlanden som bildar en serie kallad ett situationsmanus. Av de situationsmanus vi tillämpar är det personliga och det strategiska manuset de mest framträdande. Det personliga manuset karakteriseras av att aktören, ibland till och med omedvetet, agerar för att enbart uppnå rent personliga mål. Det strategiska manuset är applicerbart när aktören genom aktiv planering och förberedelse försöker styra målpublikens handlande i en viss riktning. Aktören handlar inte efter impulser, utan presenterar ett framträdande med strategisk baktanke.

Den improvisation som uppträder vid framförandet, då aktören inte kan förutse alla tänkbara scenarion i förväg, styrs även denna av vilken typ av manus aktören valt att tillämpa.

5.1.1.6 Konsulttjänsten

Det existerar en viktig distinktion mellan begreppen *förväntad tjänst* och *uppfattad tjänst* (Bitner & Zeithaml 1996, s.91). Förväntad tjänst är beroende av klientens egen referensram, som i sig innehåller en mängd variabler. Den uppfattade tjänsten är hur klienten nivåbestämmer och uppfattar tjänsten efter den har blivit levererad.

Den förväntade tjänsten uppdelas i *önskad tjänst*, vilken är den för klienten optimala nivån, samt *godtagbar tjänst*, som bildar brytpunkten för om klienten vill ha den erbjudna tjänsten eller ej. Mellan dessa återfinns den toleranszon som nivån på erbjuden tjänst är beskaffad med. Utanför denna toleranszon väljer klienten bort den erbjudna tjänsten.

Det främsta och grundläggande för en godtagbar tjänst är att denna förväntas lösa en specifik uppgift. Den godtagbara tjänsten nivåbestäms vidare genom klientens jämförande av alternativ till den erbjudna tjänsten ifråga (i form av konkurrenter eller substitut).

Vad klienten verkligen vill ha är önskad tjänst. Stark påverkan på denna har den förväntan som byggs upp via konsultens kommunikation med klienten. Uttryckta löften om tjänstens utförande och formella kontrakt samt eventuell tidigare erfarenhet av konsultorganisationen formar klientens förväntan. Även det rykte konsulten och konsultorganisationen ifråga är beskaffad med samt word-of-mouth, i formen expertutlåtanden eller personliga kontakter, bygger tillsammans upp dessa förväntningar och önskad nivå på tjänsten.

Skillnaden mellan önskad och godtagbar tjänst speglar således marknaden där konsulterna agerar. Om ett stort antal substitut till erbjuden tjänst existerar och marknaden präglas av hård konkurrens, tenderar toleranszonen att vara liten. Är däremot konsultorganisationen en av få aktörer samt inga direkta substitut till dess tjänst existerar blir toleranszonen stor.

Det finns sammanfattningsvis klara distinktioner mellan förväntad tjänst, samt inom denna önskad och godtagbar tjänst, och uppfattad tjänst. De gap som bildas mellan dessa tre begrepp har konsulten och dennes organisation att hantera. Hanterandet av dessa är en kritisk faktor angående behållandet och utvecklandet av befintliga klienter samt exponeringsgrad och sårbarhet för angrepp från konkurrenter och substitut.

5.1.1.7 Behållande och utvecklande av befintliga klienter

Vikten av att vårda och behålla befintliga klientrelationer, vilket är kännetecknande för en *proaktiv klientstrategi*, är ur lönsamhetssynvinkel stor. Detta gäller inte minst på den marknad konsulterna agerar, vilken karakteriseras av ett fåtal till medelstort antal större köpare. Detta ger än mer vikt till varje enskild klientrelation och att vårda denna.

Att bibehålla och utveckla befintliga kunder är nyckelbegrepp i *customer retention management (CRM)* och *relationsmarknadsföring* (Kotler et al. 1996, s.450). Ett konsultföretag har således mycket att vinna på att ge strategier för behållande och utvecklande av befintliga klienter hög prioritet, vilket genererar en mängd fördelar (Bitner & Zeithaml 1996, s.172).

En framträdande fördel består av *ökade köp*, då trogna klienter köper i större kvantitet ju längre tid de stannat hos samma konsultföretag eftersom deras tillit till detsamma ökar. En annan fördel är *lägre kostnader*, genom att mindre resurser tvingas läggas på att skaffa nya klienter. Det är mer resurseffektivt att satsa på att behålla en befintlig kund än att skaffa en ny (Kotler et al. 1996, s.449). Ytterligare en fördel består av *fri reklam*, där en positiv bild av företaget sprids av befintliga klienter. Via word-of-mouth påverkas således företagets rykte och image till det bättre. Detta medium tillsätts störst tillit för en tjänst som karakteriseras av high-involvement, vari klienten lägger stor vikt vid att försäkra sig om en tjänsts eller varas kvalitet (Kindra et al. 1994, s.129). Den större delen av klientbasen inom denna bransch anses rekryteras på detta sätt. Den avslutande fördelen innebär *bättre utvecklingsmöjligheter* för konsultföretaget. En stabil klientbas minimerar osäkerheten i strategisk planering (inklusive investeringsbedömningar). En sådan ger också i fallet kunskapsföretag dettas nyckeltillgång, konsulterna, en stabilare arbetssituation med lägre osäkerhet.

5.2 Personalstrategi

5.2.1 Humankapital

Humankapitalet är olika viktigt beroende på företag och branscher. I kunskapsföretagen talas det ofta och mycket om att människorna eller de anställda är ett företags viktigaste tillgång (Davenport 1999, s.4).

Humankapitalet är de anställdas totala kunnande och förmåga att skapa ny kunskap genom kommunikation och kunskapsdelning internt och med klient, leverantör och samhället (forskare, myndigheter et cetera). Humankapitalet kan inte exakt kopieras och kan därför bli företagets viktigaste konkurrensfördel.

Många företagsledare anser att medarbetarna är den absolut viktigaste tillgången i deras företag. Trots det är det inte många som rankar personalrelaterade frågor högre än övriga strategiska frågor inom företaget. På listan med de mest prioriterade frågorna inom företagen finns klientnöjdhet men även frågor rörande finansiella mått, konkurrenskraft samt kvaliteten på produkten eller tjänsten (Davenport 1999, s.5).

5.2.1.1 Personalen som kapital

I en artikel i Computer Sweden (2001-02-23) påvisas att humankapitalet är företagets egentliga värde. Företagen måste därför se till att de anställda utvecklas samt stannar kvar i företaget. I dagsläget är det vanligt att konsulter med hög tekniskt kompetens startar eget vilket renderar problem för många företag.

Internetföretagen är, enligt Lars-Georg Bergkvists artikel i Svenska Dagbladet (2001-02-28), företag utan större strukturkapital i form av ett starkt varumärke eller standardiserade affärslösningar. I dessa företag finns ett kontinuerligt kompensationskrav från företagets enda egentliga tillgång, personalen. Om denna inte får tillräcklig kompensation finns risken att de väljer att gå över till en konkurrent. Detta har lett till att personalen men inte bolagen under goda tider har stora förtjänstmöjligheter. Företagen har då tagit till det enda motdrag de har kunnat – de har vuxit. Detta har de gjort i stor utsträckning genom köp av andra företag. Denna strategi har enligt Bergkvist sina begränsningar. Möjligtvis kan den drivas av några få vinnare men samtliga bolag kan knappast växa på alla andras bekostnad.

5.2.1.2 Vad är bra personal?

Tveklöst är att bra personal i väsentlig mån deltar i processen att tillfredställa klienterna, att det finansiella resultatet blir bättre och att företagen blir mer konkurrenskraftiga. För att kunna dra till sig och behålla de medarbetare som företaget anser vara viktiga tvingas de att släppa ifrån sig ägarandelar eller ge ut förmånliga optionsprogram till de anställda. Trots detta är det inte säkert att de

bästa stannar. Det kan till exempel vara så att de inte anser att företagsledningen har den kompetens de anser behövs och då lämnar företaget (Sveiby & Risling 1986, s.17).

Vad som kännetecknar bra personal är i grund och botten alltid kompetens. Det kan röra sig om kompetens i form av erfarenhet eller begåvning som gör att uppgifterna utförs bättre än av dem som inte har rätt egenskaper för arbetet. Motivation och engagemang i uppgiften upplevs när medarbetaren känner att hon har kontroll över vad som skall göras och att hon, även om det krävs inläring, är kompetent nog att klara av den. (Schmidt & Hunter 1998, s. 265)

Ett problem som beskrivs av Bergkvist i en artikel i Svenska Dagbladet (2001-02-14) är att företagen är starkt beroende av dess nyckelpersoner. Dessa nyckelpersoner utgör substansvärdet i företaget och när de lämnar företaget för dagen finns endast ett tomt skal kvar, anser Bergkvist. Han menar vidare att företagen inte själva äger sina affärsidéer utan det är personalen som kontrollerar klientbasen. Personalen kan när som helst sluta och då ta med sig sina klienter dit de nu väljer att gå. Dessutom kan flera av de stora företag som konsulterna räknat som stabila klienter själva komma att ta över en stor del av IT-verksamheten internt. På detta sätt överförs substansvärdet i konsultfirmorna över till deras klienter.

Ett annat dilemma för konsultbolagen Bergkvist beskriver är att det finns ett tak för hur lönsamma de kan bli. Ju mer pengar som kommer in i företaget desto högre blir kraven på löner, bonus och andra förmåner från personalens sida, framförallt från nyckelpersoner i företaget. Det är en ständigt pågående kamp att behålla personalen och de förmånsprogram som erbjuds måste hela tiden justeras och uppdateras för att personalen inte ska lämna företaget.

5.2.2 Faktorer för effektiv personalstrategi

Det finns det ett flertal faktorer som karaktäriserar företag som är duktiga på att ta hand om sina anställda och på detta sätt erhåller konkurrensfördelar (Pfeffer 1995, s.57ff). Det är svårt att finna företag som framgångsrikt implementerar samtliga faktorer i den dagliga verksamheten. Vissa företag väljer att lägga ner mer tid på ett urval av dessa. I användandet av dessa faktorer ligger att de anställda blir mer involverade i företaget.

Av de tretton faktorer Pfeffer behandlar väljer vi att beröra de nedan:

-
- *Anställningstrygghet* - Denna faktor visar på företagets långsiktiga åtagande gentemot personalen. En arbetsgivare som genom uttalanden och gärningar visar att hans personal i högsta grad är utbytbar har svårt att få personalen att vara lojal gentemot honom och företaget. Det blir svårt att få personalen att ge det lilla extra när detta behövs för företagets skull. Att få personalen att känna sig säker och uppskattad leder till att personalen blir mer involverad i företaget. De blir därmed mer benägna att bidra till arbetet eftersom de inte behöver vara rädda för att förlora sitt eget eller att få någon medarbetare att förlora sitt arbete.
 - *Rekryteringsurval* - Det är också väldigt viktigt att anställa rätt personal till företaget, vilket är något som måste göras med tillförsikt då det har visat sig att den mest produktive medarbetaren är dubbelt så effektiv som den minst produktive. Vidare har rekryteringsprocessen en viss symbolisk betydelse. Om personen som ska anställas får gå igenom ett flertal intervjuer och utgallringar framstår företaget som seriöst, varför den anställde får känslan av att han/hon har att göra med en professionell organisation.
 - *Höga löner* - För att skapa en lojal och kompetent personalstyrka kan en högre lön vara ett alternativ. Höga löner har en tendens att dra till sig uppmärksamhet från nya arbetssökande och med detta har företaget ett större urval att välja från när det gäller att hitta rätt personer för de olika positionerna.
 - *Motivationsfaktorer* - Människor är motiverade av annat än pengar. Faktorer såsom uppmärksamhet, säkerhet och att personalen blir rätt behandlad betyder mycket. De människor som har ett större ansvar på arbetsplatsen vill få kompensation för detta. Om allt överskott går till företagets ledning eller aktieägare finns risken att personalen finner detta orättvist med följden att deras arbetsprestation försämras.
 - *Delägarskap* - Enligt Pfeffer finns det två fördelar med detta. Den ena är att anställda som har ett visst ägarskap inte bryr sig lika mycket om hur mycket de arbetar i förhållande till sin lön. Den andra fördelen är att personal med ägarandelar ser företaget ur ett mer långsiktigt perspektiv, varför det är mindre troligt att de stödjer uppköp av företaget eller andra fientliga finansiella aktioner.
 - *Informationsdistribution* - Om personalen är tänkt att vara en konkurrensfördel bör den hållas informerad. Därigenom kan den bidra till företagets framgång. Det finns olika anledningar till varför företag inte ger de

anställda tillräcklig information. En av de vanligaste är att företaget befarar att informationen ska läcka ut till konkurrenter.

- *Deltagande och påverkansmöjlighet* – Informationsdistribution är nödvändigt för en decentralisering av beslut och för att öka de anställdas deltagande i företaget. Det ges även en möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Deltagande i dessa situationer ökar både tillfredställelsen och produktiviteten hos de anställda.
- *Självstyrda team* – Att låta personalen vara delaktiga i anställandet av ny personal, inköp, projekttildelning och produktion är ett sätt att få dem att sträva mot samma mål. Det kan ibland uppstå problem med gruppindelning. Problemen utgörs av att grupperna fungerar för bra tillsammans. Ibland anstränger sig medlemmarna för mycket för att åstadkomma en god insats, vilket kan leda till att gruppdynamiken försämras.
- *Kompetensutveckling* – Ett åtagande gentemot personalen vad gäller vidareutbildning är också viktigt. För att fördelarna med detta åtagande skall kunna åtnjutas måste de anställda tillåtas att använda de nyförvärvade kunskaperna. Att utbilda personalen för att sedan inte applicera dessa kunskaper på deras nuvarande arbetsuppgifter leder till att utbildningen inte får önskad effekt.
- *Tvåranvändning och -träning* – Att låta de anställda få ta del av flera olika uppgifter inom företaget har ett antal fördelar. En av de största är att de får variera sina uppgifter, vilket leder till att arbetet upplevs mer intressant. De anställda kan då bidra med förbättringar inom de nya områdena. Dessa förbättringar kan bero på att de erfarna personerna fastnat i gamla mönster, varvid förnyelse aldrig uppstår. Vidare är det enklare att sysselsätta de anställda om de har erfarenheter från olika områden inom företaget.
- *Internrekrytering* – Internrekrytering uppmanar de anställda att utbilda och utveckla sig. Det finns då möjlighet till en befordran inom företaget. Detta medför att de anställda kommer i en position där de kan utnyttja tidigare erfarenheter från företaget. I detta ligger även att de kan ta hänsyn till sina kollegors behov. Internrekrytering är dessutom ett incitament för personalen att utföra sina uppgifter väl. Befordran är förknippad med både högre lön och status.

5.3 Övergripande strategi

För att senare kunna analysera de företag vi valt utgår vi ifrån strategiteorier passande bäst i miljöer under ständig förändring och präglade av hård konkurrens. Situationen kan liknas vid det som bland annat D'Aveni benämner hyperkonkurrens (Richard A. D'Aveni, 1995, s.46). Det är när marknaden befinner sig i ett tillstånd som präglas av snabbt ökad konkurrens baserad på bland annat positionering, kunskapsskapande och ständigt sökande av nya temporära konkurrensfördelar.

En teori som vi finner i sammanhanget vara väl lämpad är utvecklad av Shona L. Brown och Kathleen M. Eisenhardt. Teorin är hämtad från deras bok: *Competing on the edge – strategy as structured chaos*.

Det är strategivalet som ska skapa ett ständigt flöde av konkurrensfördelar och där själva nyckeln till framgång är att kunna förändra sig. Framgång beskrivs inte nödvändigtvis som att alltid vara först eller störst utan snarare som att kunna rannsaka sig själv och förnya företaget kontinuerligt.

5.3.1 Hantera förändring

Grunden för att kunna vara framgångsrik är att man kan hantera förändring. Detta betyder att man ska kunna reagera på förändring men framförallt att man ska kunna förutse den. Till sist finns även möjligheten att skapa förändring. De två förstnämnda sätten att förhålla sig till förändring har en gemensam nämnare, nämligen att man låter förändringen komma utifrån. Strategin är således reaktiv. Företaget kommer inte själv att påverka förändringen. Det är antingen klienterna eller konkurrenterna som kommer att skapa ett behov eller en efterfrågan. Beroende på vilket av de två sätten företaget bestämmer sig för kommer man att vara olika tidigt ute på marknaden med den nya produkten/tjänsten. Med största sannolikhet blir man dock inte först på marknaden och kommer därför aldrig att uppnå så kallade first time entry benefits.

För att uppnå den mest framgångsrika formen av företagande bör man vara med om att eller helt ensam skapa den förändring som kommer att prägla den framtida marknaden. Detta innebär att man skapar spelregler på marknaden som konkurrenterna kommer att vara tvungna att följa för att överleva. Denna proaktiva strategi kan man uppnå på flera olika sätt, till exempel genom att skapa en helt ny marknad, höja standarden på en befintlig marknad, omdefiniera klientförväntningarna eller genom att ändra på produktlivscyklerna inom

branschen. Ett företag som lyckas med en sådan strategi kommer att *vara* den miljö som konkurrenterna måste verka i. Det är denna fördel som avses att skapas med den kaosstrategi som kommer att beskrivas nedan.

5.3.2 Strategins kännetecken

Competing on the edge är inte bara en strategi som beskriver vart man vill komma utan ger också riktlinjer för hur man ska komma dit. Vidare utgår, som nämnts ovan, *competing on the edge* från att hantera förändring på ett effektivt sätt, vilket inte alltid framgår klart i andra strategier. En underliggande förståelse i denna teori är att allting i företagets omvärld ständigt förändras och att denna förändring hjälper till att staka ut en riktning för strategin. Man kan urskilja ett antal faktorer som gör *competing on the edge* unik, nämligen att den är (Brown och Eisenhardt, 1998, s.7ff):

- *Oförutsägbar* - Teorin handlar om överraskning. Det går inte att exakt förutse vad som kommer att hända i framtiden. Man skall kunna se vilka åtgärder och beslut som fungerar för den aktuella organisationen och sedan fortsätta med sådana. Även om både framtiden och historien spelar roll för *competing on the edge* ligger fokus på nutiden.
- *Okontrollerad* - Det händer för mycket i företagets omgivning för att man ska hinna ha allt under kontroll. Därmed följer att strategin kommer att bli delvis okontrollerad. En vidare implikation blir att varje medarbetare tvingas ta stort ansvar, eftersom total styrning skulle ta för mycket tid i anspråk. Detta kan också ses som att strategin skapas i affärsenheter och inte på huvudkontoret.
- *Ineffektiv* - På kort sikt är inte alltid *competing on the edge* det mest intäktbringande eller effektiva valet. Det här är en strategi som, enligt upphovsmännen, tillåter felaktiga beslut och trevande försök på marknaden. Det handlar om att hitta tillväxtpotentialer genom att använda sig av förändring och nytänkande.
- *Proaktiv* - *competing on the edge* innebär att vara tidigt ute. När det är möjligt skall företaget leda förändringen. I miljöer där det inte går måste man åtminstone försöka förutse vad som kommer att ske.
- *Kontinuerlig* - En viktig aspekt består i att lägga vikt vid de mindre besluten. Det är de beslut som sammantaget skapar den riktning i vilken

företaget kommer att färdas. En förutsättning för att detta skall lyckas är att en viss rytm kan skapas.

- *Diversifierad* - För att lyckas med denna strategi krävs en riskspridning. Det tål att påpekas att det handlar om att ta en mängd beslut av varierande risk och omfång. Givetvis kan inte alla beslut bli rätt men just en av poängerna med strategin är att det skall vara tillåtet att misslyckas.

5.3.3 Strategins innehåll

Det finns tre olika beståndsdelar i *competing on the edge*. Beståndsdelarna kan liknas vid en metodik som ska användas för att nå framgång via förändring.

5.3.3.1 Mästra kaoset

Den första delen är att alltid *mästra kaoset*. Det gäller att hitta den punkt där balans råder mellan för mycket respektive för lite kaos. Att mästra kaoset innebär att man endast delvis är strukturerad. Själva grundtanken är att förändring kommer av sig självt när balanspunkten hittas. För mycket kaos gör att det blir svårt att samordna de olika delarna i kaoset. Om så är fallet finns risk för att beslut och handlingar bli tagna för slumpmässigt. För lite kaos och för mycket struktur gör å andra sidan att företaget kan få svårt att röra sig snabbt och i den riktning man vill. Någonstans mitt emellan de här två extremerna hittar man det som kallas att mästra kaoset. Vid den punkt där man kan mästra kaoset kommer samtliga system (till exempel ekonomiska och sociala) i företaget att fungera och prestera optimalt. Ledningens uppgift i ett företag som vill mästra kaoset är att ta reda på vad som ska struktureras och vad som inte lämpar sig väl för att bli strukturerat.

5.3.3.2 Mästra tiden

Den andra delen består i att *mästra tiden*. Att befinna sig i ständig förändring kräver att man har olika tidsperspektiv under kontroll. Företaget måste känna tillit till sin historia, ha fokus på den dagliga verksamheten samtidigt som det krävs en inblick i vad framtiden kommer att kräva. Om företaget blir för fäst vid sin historia finns risken att man bygger in en tröghet i organisationen. Dock finns det en stor tillgång i att ta tillvara på redan gjorda misstag, så att de inte upprepas. Om

man fokuserar för mycket på framtiden riskerar den dagliga verksamheten att bli lidande. Kontentan är att tyngdpunkten skall ligga på den dagliga verksamheten men att historia och framtid inte får negligeras.

5.3.3.3 Skapa en rytm

Den tredje och sista delen består i att *skapa en rytm*. Det innebär att man låter tiden istället för händelser vara nyckeln till förändring. Till exempel kan man släppa en ny produkt varje halvår istället för att låta konkurrenterna och/eller klientefterfrågan styra. Detta innebär också att man låter rytmen vara en drivkraft till förändring. Här kan det vara på sin plats att göra en distinktion mellan begreppen fart och rytm. Att skapa en rytm innebär inte alltid att man är det snabbaste eller mest effektiva företaget, däremot är man det företag som är väl rustat för en långsiktig framgång. Ledningens uppgift blir att skapa rätt rytm för företaget, vilket även kan innebära att olika delar av företaget har olika rytm beroende på vilken marknad man är på.

5.3.4 Strategins förutsättningar

Som nämnts ovan är huvudpoängen med *competing on the edge* att hantera och utnyttja förändring. Det finns ett antal regler eller grundförutsättningar som företaget måste ha förståelse för vid tillämpandet av *competing on the edge*. De kan delas upp i tre avdelningar: strategi, organisation samt ledarskap (ibid, s.243ff).

5.3.4.1 Strategi

- *Konkurrensfördelar är temporära*. Ledare i företag som vill tillämpa *competing on the edge* måste förstå att konkurrensfördelar är temporära. En sådan person skall hela tiden försöka finna nya vägar att skapa konkurrensfördelar. Vidare ser inte han/hon förändring som ett hot, utan snarare som en möjlighet att skapa konkurrensfördelar. Det företag som utnyttjar det faktum att konkurrensfördelarna är temporära kommer att agera som om dagens konkurrensfördelar är borta imorgon.

-
- *Strategier är diversifierade, framväxande och komplicerade.* Det är inte de få stora besluten som ska forma strategin utan de många små. Företag som använder sig av *competing on the edge* kommer att låta strategin först växa fram för att sedan forma den. Ett viktigt instrument i detta arbete är förmågan att observera och följa upp. De beslut som får negativa konsekvenser skapar erfarenheter som kan användas senare. De beslut som får ett framgångsrikt utfall backas upp och fullföljs.
 - *Att återupptrinna sig själv.* Företag som har *competing on the edge* som en ledstjärna kommer att leta efter varje tillfälle att återupptrinna företaget. Med detta avses att de hela tiden söker nya möjligheter för att skapa värde, utan att nödvändigtvis alltid vara det snabbaste eller mest intäktbringande företaget vid ett givet tillfälle. Dock verkar att återupptrinna sig själv som en faktor för långsiktig lönsamhet och vinst. Dessa företag har en känsla för att ta reda på vad som kommer att sälja mest på morgondagens marknad, likväl som vad det är som säljer idag.

5.3.4.2 Organisation

- *Att verka i nuet.* Dagsläget är den mest intressanta tidsramen. Det är den dagliga verksamheten som trots allt gör att företaget existerar. Ledarens främsta uppgifter är att se till att rätt delar av organisationen är strukturerade. Med rätt mängd struktur på rätt platser i företaget anser författarna att kan man uppnå vissa synergieffekter (ibid s.245) samt även hålla företaget väl positionerat för förändring.
- *Sträck ut historien.* Fastän idag är den mest intressanta tidshorisonten skall man även dra nytta av historien. Det företag som lyckas att följa *competing on the edge* lär sig mer av historien än vad konkurrenterna gör. De företag som lyckas bäst inser att historien ofta är den bästa konkurrensfördelen när man jagar nya möjligheter. Risken är, som nämnts innan, att man fastnar i obsoleta mönster och modeller. De bästa företagen sträcker ut historien, men lever inte i den.
- *Nå in i framtiden.* Företag som använder sig av *competing on the edge* når längre in i framtiden än sina konkurrenter. De har visioner och idéer som är mer exakta och rättvisande än vad andra har. Eftersom framtiden är oförutsägbar kommer de att släppa fler produkter, forma fler allianser och anställa fler innovatörer. Framförallt hittar de en balans där både framtid och nutid får plats.

-
- *Rytmförändringar.* En förståelse för att rytm snarare än fart representerar ett strategiskt vapen präglar *competing on the edge*. För det enskilda företaget är idealet att sätta rytmen för hela marknaden. Går inte det blir ledarens roll att anpassa företagets rytm och tempo så att de passar marknaden.

5.3.4.3 Ledarskap

- *Låt strategin växa fram.* En strategi måste växa fram långsamt genom många små beslut. Författarna vill likna sin strategi vid en prärie. En prärie kan inte tillverkas av en mängd lösa komponenter utan den måste växa fram långsamt och i sin egen takt. Det gäller även för en strategi. En början i arbetet att forma en strategi består av att utvärdera. För att bygga en strategi bör man endast utgå från dagsläget för att sedan koppla samman med historia och framtid.
- *Driv strategin från affärsenheten, inte från ledningen.* På marknader som präglas av hög fart kan inte strategier implementeras effektivt om de endast går uppifrån och ner i organisationen. Det fungerar inte om strategin ska finna sin väg ner genom en hierarkisk organisation då detta tar för lång tid. Framgång kommer genom kunskapsbaserade, snabba och smidiga beslut på affärsenhetsnivån.
- *Återanpassa företaget till marknaden och påvisa helheten.* I en snabbt föränderlig omvärld fungerar det inte att bara ägna tid åt marknadens nuvarande behov. Det finns inte en perfekt matchning mellan varje företag och marknaden. Återigen är nyckelordet förändring. Ett företag som konkurrerar på en föränderlig marknad möter utmaningen att hela tiden utvärdera sin egen affärsverksamhet. De bästa företagens roll blir att anpassa verksamheten åt ständigt växlande och nya möjligheter såväl som att då och då skapa växlande strategier. Att kunna känna igen marknadsmönster är en egenskap som är viktig för ledare i sådana företag.

5.3.5 De 7S:en

5.3.5.1 Hyperkonkurrens

En strategiteori som bygger på att konkurrensfördelar är temporära är de så kallade *7S:en*. De utgör en modell som är utvecklad av Richard A. D'Aveni (D'Aveni, 1995). En förutsättning för att de *7S:en* skall kunna tillämpas är att det råder hyperkonkurrens på marknaden. En sådan marknad präglas av ständig förändring, vilket även är fallet för *competing on the edge*. Andra karakteristika för marknadstypen är korta produktlivscykler, nya teknologier, låga inträdeskrav och ständiga omvärderingar av marknadens gränser. Teorin baseras på det faktum att företag på marknaden försöker undvika perfekt konkurrens genom att hitta tillfälliga konkurrensfördelar. På så sätt kan man uppnå monopolliknande ställningar och ta ut övervinster. Eftersom konkurrenterna observerar vad som sker kommer de att söka sig till samma verksamhetsområde för att också ta del av övervinsterna. Till slut kommer det att finnas så många aktörer inom det aktuella verksamhetsområdet att inga övervinster kan tas ut. Då uppstår ett sökande efter nya konkurrensfördelar.

5.3.5.2 Strategins innehåll

Strategin bygger på att hela tiden skapa nya konkurrensfördelar genom att störa marknaden, vilket skall ge framgång under hyperkonkurrens. Det handlar om att sätta igång kraften i organisationen och att ständigt vara i rörelse.

De *7S:en* är superior stakeholder satisfaction, strategic soothsaying, positioning for speed, positioning for surprise, shifting the rules of the game, signaling strategic intent samt simultaneous and sequential strategic thrusts. Vi kommer inte att direktöversätta de termerna utan kommer istället att ge en övergripande bild av vad denna teorin innebär konkret för ett företag på en marknad där hyperkonkurrens råder.

5.3.5.3 Strategins innebörd

Strategin är, som nämnts ovan, att få företaget att ständigt röra sig i en riktning från marknadsjämvikt. Riktningen kan skifta, då en av meningarna med strategin är att man ska överraska sina konkurrenter. Överraskning kan ske på flera olika

sätt, vilket kan vara genom att släppa en helt ny produkt, förkorta produktlivscyklerna eller att sätta en ny standard i branschen. I detta arbete ligger även att visa sina avsikter för konkurrenterna samt att skapa en attityd gentemot det egna företaget bland dessa. Vidare anser D'Aveni att det är viktigt att snabbhet genomsyrar hela organisationen, då det på hårt en konkurrensutsatt marknad inte finns tid för tröghet.

5.3.5.4 Tre huvuddelar

Det finns tre huvuddelar i de *7S:en* som måste finnas för att man ska kunna nå slutmålet att störa konkurrenterna. Det är *vision*, *förmåga* samt *taktik* för att störa marknaden.

- *Visionen att störa marknaden* är viktig för att kunna identifiera nya vägar att tillfredsställa existerande klienter eller att hitta nya som ingen trodde fanns.
- *Förmågan att störa marknaden* innebär att man rent praktiskt kan få organisationen att reagera snabbt och på ett för konkurrenterna oväntat sätt.
- *Taktiken att störa marknaden* innebär att man helst ska ta initiativet på marknaden genom att agera på ett sätt som skapar, motverkar eller influerar konkurrenternas beteende.

De här tre faktorerna måste samverka för att man på effektivast möjliga sätt skall kunna skaffa sig temporära konkurrensfördelar. Idealet är att man uppnår en kontinuerlig följd av sådana fördelar.

5.3.5.5 Mål och risker med 7S

Vid en framgångsrik implementering av de *7S:en* skall fyra mål uppnås. De målen är att störa marknadsjämvikten, att skapa tillfälliga konkurrensfördelar, att ta initiativet på marknaden samt att behålla rörelseenergin inom organisationen så att kontinuerlig förändring sker.

En risk med de 7S:en är att man förlorar klienterna på vägen. Det är viktigt att vara tydlig. Det är en stor skillnad på att överraska konkurrenterna eller att överraska kunderna. Det förstnämnda är givetvis det som eftersträvas, medan det sistnämnda kan få katastrofala följder. Till exempel kan förtroendet för ett varumärke snabbt sjunka.

6 Analys

I denna del av uppsatsen kommer vi att applicera de ur våra fokusområden valda teorierna på våra tre företag Framfab, [funcform] och Moonwalk. Vårt övergripande mål är att utifrån dessa teorier analysera företagets handlande samt värdera detsamma.

6.1 Klientstrategi

Det är vår övertygelse att en konsultorganisations ansikte utåt till stor del bestäms av konsulten i sitt arbete mot klient. Interaktionen konsult och klient emellan är, oavsett om konsulten ifråga är geografiskt stationerad hos klient eller ej, av yttersta vikt när det gäller hur framgångsrikt ett konsultföretag blir i sina klientrelationer. För att få en inblick i vilken karaktär ett internetkonsultföretags klientbas har kan man applicera Kotlers modell *för klassisk strategisk positionering*. Vid applicering på konsultbranschen ser vi att denna till viss del får omvärderas då *marknadsefterföljaren* inte i denna bransch är på samma sätt hämmad av olika typer av *inträdesbarriärer*. Detta möjliggör för mindre aktörer att existera i branschen, vilka våra valda företag Moonwalk och [funcform] är exempel på. Med frånvaron av inträdesbarriärer följer samtidigt ett annat intressant fenomen: de större klienterna kan komma att ta över och bli en konkurrent om sin egen efterfrågan. Genom möjligheten att ta över internetkonsulttjänsten internt skapas således ett *substitut* till den av konsultföretagen erbjudna tjänsten. Därigenom hamnar vikten av att på ett framgångsrikt sätt bedriva klientrelationer än mer i fokus.

6.1.1 Framfab

Det är vår bedömning att Framfab som helhet varit mindre lyckade i sina klientrelationer såtillvida att företaget har haft en fluktuerande klientbas. Från vår synvinkel ser vi på ett antal punkter varför så blivit fallet.

En framträdande anledning verkar vara Framfabs syn på sina klienter. Snarare än att hjälpa klienten till en lösning har man profiterat på densamma genom att ta ut höga priser för sina projekt. En annan anledning, i fallet Ericsson, där Framfab valde att presentera en vision om en konkurrerande produkt till en av Ericsson framtida affärspartners, Microsoft, tyder på en hänsynslöshet gällande sina egna klienter. Det verkar varit innovationen som var det viktiga, inte hur klienten skulle reagera på den eller om denne ansåg innovationen behövas.

Framfabs konsulter präglades av en ambition att utvecklas. Många kom till företaget för att utveckla sig själv. Resultatet blev att klienten och dennes roll hamnade i skymundan. Högsta prioritet hade att tillverka så innovativa, tekniskt komplicerade lösningar som möjligt utan en större hänsyn till klient. I egenskap av rollen som *bärare av osäkerhet och förmedlare av säkerhet* skapade Framfabs konsulter med hög sannolikhet en osäkerhet hos klienten. Projekten drevs på en för hög teknisk nivå när det istället hade varit lämpligt att genom interaktion med klienten hantera denna osäkerhet för att få denne att känna sig delaktig och delge en känsla av kontroll.

Framfabs konsulter har i vissa avseenden inte lyckats med att vara just det som *den dramaturgiska metaforen* tar upp som kännetecknande för en framgångsrik konsult: att hantera det intryck som görs på klienten. *Flexibilitet* i meningen att kunna vara flexibel mot klient, att ta reda på vad denne vill ha samt att effektivt hantera tidsramar är vidare något som inte alltid fungerat tillfredställande för Framfabs konsulter.

Det har funnits en felande länk mellan de konsulter som sålt in projekten hos klienten och de som sedan skulle genomföra desamma. Ett glapp har bildats mellan det utlovade och vad som levererats, vilket med all sannolikhet skapat tveksamhet hos många klienter angående Framfabs professionalitet.

När Framfab gav löften och tidsramar höjdes nivån både på *godtagbar tjänst* samt *önskad tjänst* inom kategorin *förväntad tjänst*. Faktorer som att Framfabs konsulter placerade sig på en för hög teknisk nivå, vilket skapade en osäkerhet, samt att man inte lade tillräckligt stor vikt vid att ta reda på klientens behov och hantera dennes osäkerhet på ett flexibelt sätt, har tillsammans utmynnat i att Framfab misslyckats med att ge klienten en nivå på *uppfattad tjänst* högre än *förväntad tjänst*. Gapet mellan *önskad tjänst* och *godtagbar tjänst* har i många fall blivit så stort att denna gått utanför *toleranszonen*. Det ofrånkomliga resultatet av detta blir förlorandet av befintliga klienter, då klienten hellre skulle valt ett annat alternativ (konkurrent eller substitut) och troligtvis kommer göra så nästa gång.

När det gäller vårdandet av befintliga klientrelationer och skapandet av nya har Framfab tillämpat en *reaktiv strategi*. Något direkt behov av att på fortlöpande basis kommunicera mot presumtiva nya klienter fanns inte, vilket resulterade i att Framfab inte i större utsträckning gjorde så. Detta utmynnade troligtvis i att företaget avsaknade en uppbyggnad av kompetens inom detta område. När senare efterfrågan på Framfabs tjänster minskade och klienter inte längre aktivt sökte sig till företaget förvärrades situationen än mer.

Om Framfab tillämpat en klientstrategi där de aktivt gick ut och lade resurser på att vårda befintliga klienter, det vill säga en *proaktiv klientstrategi*, hade detta sannolikt genererat att dessa klienter bundits upp under en längre tid och även *inhandlat mer av konsulttjänsten*. Samtidigt hade Framfab genom detta haft en *stabilare klientbas* att stå på vilket hade varit extremt nyttigt i den turbulens som kom att och fortfarande delvis präglar internetkonsultbranschen.

De för Framfab förlorade klienterna innebar samtidigt att företagets rykte försämrades. Istället för en positiv effekt via *word-of-mouth* för Framfabs *image och rykte* blev resultatet således det omvända – presumtiva klienter avskräcktes från att anlita företaget.

6.1.2 [funcform]

Liksom Framfab präglades [funcform] av fluktuationer i sin klientbas, vilket var kännetecknande för företaget i sin tidigare skepnad. Vi kan se att [funcform]s hantering av klienter har många likheter med densamma hos Framfab.

[funcform] valde att lägga mer resurser på att växa och acceptera nya klienter än att fokusera på vad man redan hade, det vill säga sina befintliga klienter. Man såg på klienter som enskilda projekt snarare än som långsiktiga relationer. Således hade inte att utveckla befintliga klientrelationer för att binda upp klienten och skapa en stabil klientbas någon prioritet när företaget ville växa snabbt.

I likhet med Framfab lade sig [funcform] vid interaktionen med klient på en för hög teknisk nivå samt därigenom förbisågs vad den *dramaturgiska metaforen* poängterar vara av yttersta vikt: att hantera det intryck man gör på klient. Istället skapades troligtvis osäkerhet hos denne. Vi ser att konsulterna på [funcform] har trätt in i konsultrollen *bärare av osäkerhet och förmedlare av säkerhet*, vari det förstnämnda attributet varit framträdande.

Samtidigt valde [funcform] att ha en *reaktiv klientstrategi*, det vill säga att de inte i sin förra utformning på samma sätt aktivt sökte efter nya klienter utan istället accepterade de som kom till dem. Inget granskande urval angående lämpliga klienter gjordes utan företaget växte för att möta det behov som skapades av de klienter som kom till dem.

En bristande erfarenhet gällande projektplanering har vid ett antal tillfällen inneburit förseningar av projekt och ökade kostnader för både [funcform] och klient. Här lyckades [funcform] således inte möta den *förväntade tjänst* de byggt upp hos klienten och i många fall blev troligtvis gapet mellan *godtagbar* och *önskad tjänst* i kategorin *uppfattad tjänst* så stor att *toleranszonen* spräcktes.

[funcform] förlorade således troligtvis klienter genom att använda sig av en *reaktiv klientstrategi*. Ett följdresultat av denna skulle vara att [funcform] inte byggde upp någon nämnvärd kompetens att kunna agera aktivt och kommunicera mot klient. Detta gällde framförallt utvecklandet av befintliga klienter men troligtvis också anskaffandet av nya. Kompetensen att arbeta med en stark inriktning mot klient fanns således inte inom företaget. När efterfrågan senare vände och [funcform] i en situation helt ny för dem fann sig tvungna att själva gå ut och rekrytera klienter hade frånvaron av denna utvecklade kompetens troligtvis en avgörande betydelse. Eftersom [funcform] i sin tidigare utformning såg klienter som enskilda projekt och inte fasta relationer fanns således inte i egentlig mening någon stabil klientbas att stötta sig på, vilket ytterligare förvärrade situationen.

Liksom i fallet Framfab tog [funcform]s *rykte* med all sannolikhet skada via *word-of-mouth*. Den stora djupdykningen som gav företaget i sin föregående form ekonomiska svårigheter var då tre huvudklienter under samma tidsperiod efterfrågade mindre av [funcform]s tjänster än beräknat. Det är tänkbart att en *proaktiv* och *vårdande klientstrategi* skulle kunna ha förhindrat detta.

Sammantaget förlorade med all sannolikhet således [funcform] klienter till följd av att gapet mellan *godtagbar tjänst* och *erbjuden tjänst* blev så stort att det gick utanför *toleranszonen*, vilket skulle innebära att klienterna lämnade företaget för konkurrenter eller substitut (i form av klientens egen IT-avdelning).

I sin nuvarande form har [funcform] enligt utsago som mål att i framtiden verka för en strategi där man söker utveckla enskilda projekt hos klient till en fast relation. Genom detta skulle företaget kunna nå de många fördelar som följer innehavet av en *stabil klientbas*.

6.1.3 Moonwalk

Moonwalk skiljer sig markant vad gäller klientrelationer från de övriga två företagen. I mångt och mycket har man varit framgångsrik i behållandet av sina klienter. Strategin har varit att växa försiktigt och inte på klientens bekostnad.

En viktig förklaring till företagets strategi gällande klientrelationer kan man se i de anställdas bakgrund och erfarenhet. Företagets vd, Dennis Axné, kommer från och har under en längre tid arbetat inom reklambranschen. Härifrån har han tillägnat sig erfarenheten att kommunicera mot klient är en kritiskt avgörande faktor för framgång. Därför förs en *proaktiv strategi* där Moonwalk kontinuerligt bedriver uppföljning av befintliga klienter samt söker långsiktigt rekrytera nya klienter.

Många av Moonwalks konsulter kommer även de från reklambranschen, varifrån de har skaffat liknande erfarenheter som Axné. Moonwalks konsulter verkar besitta förmågan att hantera det intryck man gör på klient i strävan att, enligt *den dramaturgiska metaforen*, minimera dennes osäkerhet gällande konsultens kompetens att genomföra ett visst projekt. Klienten avläses och styrs medvetet och kontinuerligt av konsulten ifråga, som efter mångårig erfarenhet av liknande uppdrag från reklambranschen byggt upp en kompetens inom detta område.

I konsultrollen ikläder sig Moonwalks konsulter rollen som *tolkare av innebörd*. Genom att aktivt bearbeta klienten i strävan att ta reda på vad denne vill ha, ofta utan att klienten ens har vetskap om sitt behov själv, ingjuter Moonwalk sina klienter med en känsla av säkerhet samtidigt som företaget försäkras sig själva om att den tjänst de kommer att leverera verkligen är vad klienten önskar. Därigenom ser vi att Moonwalks konsulter även karakteriseras av det sistnämnda i konsultrollen *bärare av osäkerhet och förmedlare av säkerhet*.

Från ett perspektiv med själva konsulttjänsten i centrum ser vi att Moonwalk på alla sätt söker minimera de faktorer som ligger bakom gapet mellan av klienten *önskad tjänst* och *uppfattad tjänst*. En sådan strategi minimerar sårbarheten för attack från konkurrenter och substitut, vilket det faktum att Moonwalk i nämnvärd utsträckning inte tappar klienter styrker.

Genom att ha ett *flexibelt* synsätt lyckas Moonwalk bearbeta samt utveckla sina klienter. Insikten att en befintlig klient är värd mer än en ny präglar Moonwalks klientstrategi. Moonwalk har åtnjutit fördelar som att en *trogen klient köper mer*, då befintliga klienter efterfrågat mer av Moonwalks konsulttjänster.

Genom behållandet av befintliga klienter vinner Moonwalk fördel i *image och rykte* i form av *word-of-mouth*, vilket blir av yttersta vikt då klienter ofta värderar dessa attribut högt när konsultföretag att anlita väljes.

Sammanfattningsvis ser vi att Moonwalk, genom en *proaktiv och vårdande klientstrategi*, minimerat gapet mellan *önskad tjänst* och *uppfattad tjänst* samt därigenom åtnjuter de fördelar som följer innehavandet av en *stabil klientbas*.

6.2 Personalstrategi

6.2.1. Framfab

Framfab har på kort tid genomgått en explosionsartad expansion. Detta har inneburit en våldsam rekrytering. Personal har anställts i hög takt med mindre hänsyn tagen till erfarenhet och utbildningsnivå. På grund av arbetsmarknadsläget inom branschen *rekryteringsurvalet* inte har varit det bästa. Detta ansågs oundvikligt då branschen var ny. Rekryteringstakten har dock enligt vår uppfattning varit alltför hög. Nyanställda har under vissa tidsperioder inte alls bidragit till externa projekt. De har därmed känt sig mindre behövda, vilket kan ha haft en negativ inverkan på prestationerna.

De anställda har enligt ip genomgående trivts på arbetsplatsen. Det har varit en arbetsplats som de anställda gärna har gått till.

Framfab har inte betalat anmärkningsvärt *höga löner*, då det har varit andra *motivationsfaktorer* som attraherat personalen. Personlig utveckling har varit en drivkraft hos många anställda. Framfab har avsatt en årlig summa för obligatorisk individuell vidareutbildning. Vidare har man försökt att skapa sociala relationer på arbetsplatsen, till exempel genom så kallad fredagsöl, då de anställda på enskilda kontor umgås. En målsättning har varit att arbetskollegera skall utgöra en del av de anställdas sociala liv. Detta har skapat en del av det som kan kallas Framfab-känslan.

Framfab har även kompenserat de anställda så att de upplever att de har fått del i de vinster som skapats. Detta har åstadkommit genom optionsprogram, som tidigare innebar en riklig kompensation till följd av bolagets allt högre värdering

på aktiemarknaden. De anställda som även varit med och grundat bolaget har ett aktieinnehav. Personer med ägande i ett företag har en tendens att se mer långsiktigt och vara mer lojala mot företaget.

Informationsdistributionen har inom Framfab fungerat otillfredsställande. Den har präglats av en bristfällig kommunikation leden emellan. Detta gäller mellan de så kallade cellerna men även från ledningen och nedåt. Dock har informationen inom cellerna fungerat väl, vilket kan bero på de sociala nätverk som skapats. Vidare har även Jonas Birgersson vid ett flertal tillfällen uttryckt att det alltid är svårt att få negativ information att sprida sig uppåt i organisationen och den enda som gör så är den positiva. På detta sätt förs ett snedvridet beslutsunderlag uppåt i hierarkin.

Denna bristande informationsdistributionen har bidragit till att de anställda har haft ett lågt *deltagande och möjlighet till påverkan*. Detta har troligtvis verkat sänkande på de anställdas känsla av samhörighet och den uppskattning de anser sig få. Därmed har det med all sannolikhet varit svårt att styra de anställda och få dem att känna att det är viktigt att sträva mot gemensamma mål.

Framfab har haft *självstyrda team* i form av de celler företaget är uppdelat i. Ett följdproblem de upplevt av detta är att dessa celler varit väldigt inriktade på sin egen verksamhet och inte på ett effektivt sätt kunnat samarbeta. Det har förekommit en uppdelning och konkurrens cellerna emellan istället för ett samarbete.

Utbildning har varit en viktig faktor på Framfab. Företaget har, som ovan nämnts, valt att tilldela resurser i form av en summa åt varje anställd ämnad till *kompetensutveckling*. De anställda har tidigare använt sig av denna möjlighet men på senare tid har Framfabs lönsamhetsproblem gjort att denna vidareutbildningsmöjlighet tagits bort. Vidare har Framfab tillåtit de anställda att arbeta med privata intresseprojekt på arbetstid. Detta har också varit ett led i deras kompetensutveckling.

Internrekryteringen på Framfab har varit påtaglig. Det har skett ofta och snabbt både inom cellerna och inom organisationen. Personer som varit projektledare innan har på kort tid blivit platschef. Framfab har då kunnat dra nytta av de fördelar som det innebär att vara ansvarig över de man tidigare arbetat tillsammans med. Detta har avspeglats i att de samarbetat på ett mer personligt plan. Samtidigt har då organisationen växt snabbt och rekrytering utifrån varit nödvändig. Både denna och den interna har vid Framfabs snabba expansion troligtvis blivit lidande såtillvida att mindre tid har funnits att hitta rätt person till både arbetsuppgiften och den sociala miljön på arbetsplatsen.

Vanligt har även varit att personer arbetar med olika projektgrupper inom cellerna. De anställda har på detta vis fått en variation i arbetsuppgifterna och därför kunnat bidra med något nytt när de kommit till en ny projektgrupp. Till följd av Framfabs lönsamhetsproblem har det samtidigt varit svårt att sysselsätta de anställda, varför ett antal av dem har fått lämna företaget.

6.2.2 [funcform]

Det är vår åsikt att *anställningstryggheten* varit och har speciellt på senare tid blivit hög på [funcform]. I företagets nuvarande form anställs folk endast då ett långsiktigt behov finns. De anställda känner då att de prioriterade i ett längre tidsperspektiv, vilket leder till en större trygghet. Tidigare har dock företaget lidit av att dess anställda, till följd av kortsiktig rekrytering och en sjunkande efterfrågan på [funcform]s tjänster, under perioder inte haft något arbete att utföra, vilket har ökat osäkerheten i deras arbetssituation.

Vidare ser vi att arbetsmiljön på [funcform] till karaktären är avspänd, vilket får de anställda att känna sig trygga och bekväma. Vi noterar att Anders Rörgren vidare framhåller vikten av att alla anställda på företaget är ganska unga. Vi instämmer, dock med förbehållet att det är den homogena åldersstrukturen som det är det centrala. En sådan innebär att man kan uppnå en bättre interaktion, enligt vår uppfattning.

Rekryteringsurvalet på [funcform] i företagets nuvarande utformning får anses som noggrant. De håller enligt Anders Rörgren en ständig kontakt med arbetsmarknaden. Detta för att ha en bred bas att anställa ifrån om det skulle beredas tillfälle för en nyanställning. En nyrekrytering tar mellan två och fyra veckor från första kontakttillfället tills anställning sker. När företaget i sin tidigare utformning hade mer fluktuationer i sin klientbas, är det dock på intet sätt en orimlig antagning att rekryteringsurvalet då inte såg lika noggrant ut som idag.

När det gäller *löner* ligger [funcform] i paritet med vad andra internetkonsultföretag betalar sina anställda. Att lönerna tidigare ibland låg på en hög nivå kan vi se, men vis av det inträffade söker [funcform] numera undvika överlöner.

Grundinställningen på [funcform] är enligt Anders Rörgren att ”på jobbet jobbar man”. Att hela tiden hålla sig uppdaterad på vad som händer på den tänkta marknaden är något som innefattas i arbetsbeskrivningen. Samtidigt anser vi

ovanstående citat vara något tendentiöst och det är vår bedömning att de anställda på [funcform] skulle ha behövt mer tid för självutvecklande aktiviteter. Dock betonas att en rimlig del av arbetstiden kan läggas på lärandet av för verksamheten betydelsefulla nya tekniker och trender.

Eftersom [funcform] har ett färre antal anställda bildas en personlig och gemytlig atmosfär på arbetet. Vi anser att personalen känner sig väl behandlade samt erhåller uppmärksamhet från medarbetare och ledning, vilket är en viktig *motivationsfaktor*.

De anställda på [funcform] i nuvarande utformning är alla *delägare* i företaget. Att alla anställda är delägare bidrar till att det blir lättare att till exempel få dem motiverade till långa arbetsdagar när detta behövs.

Det är vår åsikt att *informationsdistributionen* hos [funcform] är god. Det framhålls som viktigt att alla tar del av information relevant för företaget samt de anställdas arbetsuppgifter. Information skickas i alla riktningar inom företaget medan de övergripande beslut som fattas utifrån denna information dock uteslutande ligger hos ledningen. För att få insyn och tillgång till information som beslutsunderlag hålls möten och avstämningar på en kontinuerlig veckobasis, vilket vi anser ge en god insyn i hur varje projekt fortlöper.

Hos [funcform] har personalen ett högt *deltagande och möjlighet till påverkan*. De anställda har genom en god informationsdistribution kunnat påverka de beslut som fattas inom företaget.

[funcform] har ingen uttalad *kompetensutveckling*. Däremot utvecklas personalen som en del i det dagliga arbetet. Det ligger i arbetsuppgifterna att hålla sig uppdaterad gällande nya trender och tekniker för att i ett senare skede kunna dra nytta av dessa inom företaget.

De anställda hos [funcform] är väl involverade i företaget. I ett mindre företag som [funcform] är det lättare att ha inblick i vad alla arbetar med. Därigenom finns möjligheter för de anställda att delta i ett flertal projekt. Denna form av *tväranvändning samt tvärträning* ger en bredare erfarenhet och kan bidra till en utveckling av det sätt projekten hanteras på. Enligt vår uppfattning finns härmed förutsättning för den förnyelse Pfeffer avser.

6.2..3 Moonwalk

Anställningstryggheten hos Moonwalk anser vi av personalen upplevs som hög. Företaget har en stabil klientbas, vilket även det faktum att presumtiva klienter står på kö verkar för. Personalen är involverade i företaget och därmed benägna att bidra till arbetet.

Moonwalk har haft en ytterst selektiv *rekrytering*, där det viktigaste har varit att hitta en person som passar in i företaget både vad gäller teknisk och social förmåga. Enligt vd Dennis Axnérs egen utsago är det viktigaste att anställa rätt individer. Detta anser vi ha gett den tilltänkte ett intryck av att Moonwalk är ett seriöst och professionellt företag.

Rekryteringsprocessen för medarbetarna är lång. Den för positionen tilltänkte har intervjuats ett flertal gånger och även fått delta i sociala aktiviteter med företaget innan denne anställts. Genom detta förfarande har Moonwalk försäkrat sig om att anställa en person som passar både för arbetsuppgifterna och organisationen. En avvägning mellan utbildning och personliga egenskaper företas vid varje anställningstillfälle, vari tyngdpunkten ligger på de personliga egenskaperna. Det är egalt hur de nyanställda förvärvat sin erfarenhet så länge de har eftersökt kompetens.

Det är främst andra *motivationsfaktorer* än pengar som spelar roll när de anställda väljer att arbeta för Moonwalk. Det företaget vill framhålla som den främsta motivationsfaktorn är den så kallade Moonwalk-känslan. Vi anser att en viktig komponent i Moonwalk-känslan är förhållningssättet till de anställdas självutveckling. Det är vår hållning att detta underlättar utvecklandet av humankapitalet, vilket gör det möjligt för företaget att hela tiden ligga långt framme på marknaden. För medarbetarna gäller banderollen frihet under ansvar. De egna arbetsprojekten får ta arbetstid i anspråk så länge de inte går ut över Moonwalks dagliga verksamhet. Vidare skall de egna projekten företrädesvis ha någon relevans för verksamhetsområdet.

Moonwalk har sex *delägare* samtidigt som alla de anställda i bolaget får del av vinsten. Dennis Axné uttrycker att alla i teamet skall få del av vinsten, vilket vi anser bidrar till att skapa Moonwalk-känslan.

Vad gäller *informationsdistribution* har den varit god i Moonwalk. Det är lättare att kommunicera inom en mindre organisation, på vilken punkt vi är av samma åsikt som vd Dennis Axné. Vi ser även att de sociala nätverk som fanns mellan de anställda redan innan de anställdes samtidigt underlättar den interna

kommunikationen. På några få minuter kan de anställda kallas till och möte hållas för uppdatering angående olika projekts status.

På Moonwalk har de anställda givits stora chanser till *deltagande och påverkansmöjlighet*. De anställda är till stor del medverkande i de beslut som tas. Därigenom bearbetas informationen av personalen som i sitt medbestämmande känner bekräftelse på att de tillför företaget något. De anställda är delaktiga vid rekrytering av nya medarbetare, vilket är viktigt för att få in rätt person i företaget. Vi anser att genom de anställdas aktiva deltagande i rekryteringsprocessen säkerställs att den nyanställda passar in i både social arbetsmiljö och för arbetsuppgiften i sig.

De anställda har samtidigt haft goda möjligheter att påverka sin egen arbetssituation exempelvis genom de pet-projects som nämnts ovan. Dessa projekt är ett led i Moonwalks *kompetensutveckling*. De kommer i framtiden att appliceras på företagets egen verksamhet varför dessa självständiga projekt kommer till nytta för både de anställda och företaget.

Team-känslan är enligt vår uppfattning utbredd hos de anställda på Moonwalk, vilket har sin förklaring i att de arbetar så nära varandra i olika projekt. Samarbetet inom gruppen upplever vi fungera väl. Kommunikationen de anställda emellan och insynen i varandras projekt är god, vilket medför fördelen att det finns möjlighet för projektgrupperna att bidra med eventuella förbättringar i varandras projekt.

6.3 Övergripande strategi

6.3.1 Framfab

Ett tema vår strategidel struktureras kring är förmågan att placera sitt företag i en situation innebärande en kontinuerlig *förändring*. Att sätta företaget i denna situation renderar enligt författarna till *competing on the edge* att förutsättningar för att *mästra kaoset* uppstår. Det är dock en hårfin linje mellan att *mästra kaoset* istället för att endast befinna sig i kaos. Det är vår åsikt att internetkonsultföretaget Framfab för 3-4 år sedan befann sig i ett kreativt kaos som var mycket fruktbart. Vi anser att Framfab hade lyckats med att *mästra kaoset*. Framfab karakteriserades av att vara *oförutsägbara*. De hade varit med om att skapa en marknad som tidigare inte hade funnits. Detta ser vi som ett tydligt bevis på att Framfab på denna punkt varit *proaktiva*.

I detta skede hade Framfab även en väl utvecklad *vision att störa marknaden*. Som nämnts innan fann de klientbehov och därmed nya marknadsområden. Detta gjorde att de attraherade nya klienter. Däremot har förmågan att se framåt inte varit lika välutvecklad. Framfab har varit bra på att veta vad de vill leverera men inte vad deras klienter kommer att efterfråga. Detta är enligt vår uppfattning en del av förklaringen till varför klienterna svikit företaget.

Eftersom man befann sig i början av branschens utveckling kunde man enkelt skapa sig en position som marknadsledande i Sverige. För att behålla sin position i Sverige samt sedan skapa sig en liknade i Europa, USA och sedan hela världen krävdes en stor tillväxt. Den stora tillväxten innebar enligt vår uppfattning att det tidigare kreativa kaoset övergick till destruktivt kaos. När man genom företagsuppköp och fusioner blandade olika företagskulturer förändrade det grunden kreativiteten kommit ifrån, nämligen Framfabs specifika företagskultur. Vi anser att Framfab under denna period präglades av en *ineffektivitet*, då målet inte primärt var lönsamhet utan det viktiga var att genom tillväxt vinna en marknadsledande position.

Tillväxten har krävt en utökad kommunikationsinsats inom företaget. Vi anser att detta är ett krav som aldrig bemötts av Framfab. Man har lagt det kommunikativa ansvaret på högre chefer som inte haft tid för uppgiften. Kommunikationen mellan de så kallade cellerna har då endast fungerat bristfälligt. Uppdelningen i en producerande samt en säljande del anser vi ha påvisat svagheterna i kommunikationen. Vid vissa klientförhandlingar har försäljarna utlovat leveranser som företaget egentligen inte har haft en rimlig möjlighet att klara av, vilket vi finner den bristfälliga kommunikationen producerande samt säljande del emellan ligger till grund för. Den bristfälliga kommunikationen har ur vår synvinkel hämmat *förmågan att störa marknaden*, då man byggt in en tröghet i organisationen, vilket gjort det svårt att agera snabbt och oväntat.

Genom att i första hand fokusera på framtiden förlorades förmågan till att *mästra tiden*. Man fokuserade mer på framtiden och gick därigenom miste om att *verka i nuet*. När man endast tog hänsyn till sina långsiktiga mål anser vi att man bröt mot en av de grundläggande faktorerna i *competing on the edge*, nämligen den som betonar vikten av att ha kontroll på företagets alla tidshorisonter med fokus på nutiden. Denna inställning har även hämmat Framfabs förmåga att vara *kontinuerliga*. Det har enligt vår uppfattning varit för mycket visioner och man har inte tagit tillräckligt hänsyn till medarbetarnas förmåga att fatta egna strategiska beslut. De har alltså inte *drivit strategin från affärsenheten*.

Ett för snävt fokus gällande vilken typ av klienter man valde att arbeta med förvärrade situationen och man lät inte *strategin växa fram*. Denna inställning anser vi ha inneburit förlusten av flertalet potentiella klienter. Det är först på senare tid Framfab gått utanför avgränsningarna gällande klientval. Detta beror troligtvis mer på att man måste få in nya projekt för att kunna överleva.

Ett minskande antal projekt har efterhand påtvingat en hårdare kostnadskontroll från ledningens sida. Denna hårdare linje har enligt vår uppfattning inneburit ett tydligt kreativetsbortfall. Detta händelseförlopp resulterade i att utvecklingen av nya produkter stagnerade. Vi anser att Framfab tappade sin *rytm* för nya innovationer. Numera upplever vi branschen som mer mogen och att det är tydligare vad klienterna egentligen efterfrågar. Tillhandahållandet av rätt produkt har under rådande marknadsomständigheter hamnat i fokus.

Även om branschen har utvecklats mycket snabbt har Framfab inte tagit tillräcklig hänsyn till sin historia. Med detta menar vi att de inte dragit lärdom av de misstag som begåtts. Det har inte på en kontinuerlig basis skett någon revidering av företagets strategi efter hur tidigare strategi utfallit, utan man har konstant blickat framåt.

6.3.2 [funcform]

Som vi tidigare nämnt gick [funcform] i konkurs i februari 2001. Ett oväntat bortfall av ett antal projekt under hösten 2000 påverkade resultatet kraftigt och en konkurs var oundviklig. Fram till dess hade företaget huvudsakligen utvecklats i en positiv riktning. Tillväxten låg på cirka 100 % årligen. När verksamheten startades 1996 befann man sig i en liknande situation som Framfab och det gällde att vara *proaktiv*. Detta var också något som företaget klarade av då de utnyttjade ett utrymme på marknaden. Vi vill inte påstå att [funcform] ledde utvecklingen inom branschen utan mer drog nytta av den efterfrågan som hade uppstått, varför det är vår åsikt att [funcform] är en marknadsefterföljare. Vi upplever inte att företagets strategi är baserad på att *störa marknaden* utan att de istället kommer att fokusera på att ha en stabil tillväxt inom sin marknadsnisch.

Efterhand som tiden gått har man låtit *strategin växa fram*. Det är vår åsikt att strategin till viss del utvecklades åt fel håll. En viktig komponent i att utforma sin strategi består av utvärdering. Detta gäller alla aspekter inom företaget. En sådan kontinuerlig utvärdering hade i [funcform]s fall kunnat resultera i en delvis annan verksamhetsinriktning. [funcform] är fortfarande projekt- och teknikorienterade, vilket är något som kan stå i kontrast med vad klienterna efterfrågar. [funcform]

har i dagsläget som för avsikt att utveckla sina klientrelationer i ett mer långsiktigt perspektiv. Detta anser vi vara positivt och att det kan ha en god inverkan på företagets utveckling.

Det är möjligt att [funcform] har levt på en strategi som inte *verkat i nuet*, då man har haft ett starkt fokus på framtiden. Detta har yttrat sig genom att företaget varit beroende av nya klienter och nya projekt. Vår uppfattning är att en långsiktig klientsyn är att föredra. Anders Rörgren anser också att [funcform] och många internetkonsultföretag med dem hade för bråttom. Man borde istället ha växt på ett mer genomtänkt sätt. Det är vår uppfattning att man inte har klarat av att *mästra tiden* på det sätt som beskrivs i *competing on the edge*. Ett konstant fokus på tillväxt och vidareutveckling av företaget medförde att man blev väldigt sårbar för tillfälliga inkomstbortfall. Ett för svagt fokus på den dagliga verksamheten yttrade sig även i det faktum att tre tilltänkta projekt senarelades resulterade i en konkurs för företaget.

6.3.3 Moonwalk

Tillväxten på Moonwalk har varit kraftig. Under en period på 1½ år har deras personalstyrka ökat med ca 100 %. Vi anser att Moonwalk lyckats med att både behålla sin kreativitet och sina klienter trots tillväxt. Man kan säga att de lyckats med att *mästra kaoset*. Det är vår uppfattning att Moonwalk har hittat en fungerande balans i valet mellan vad man skall strukturera och vad som skall lämnas ostrukturerat. Ett exempel på detta kan vara den genomgående syn på klienter de anställda på Moonwalk har. Vad detta beror på anser vi ha flera olika förklaringar, vilka en del av dem står att finna i deras val av strategi.

Att bevara sin förmåga för *återuppfinning* inom Moonwalk har haft sitt yttrande i att det funnits ett stort ansvar bland de anställda. Ansvaret visar sig bland annat i form av de utvecklingsprojekt som personalen själv ansvarar för. Detta kan leda in Moonwalk på nya strategiska vägar och *skapa en rytm* som utgör en central del i *competing on the edge*. Företaget kommer på detta sätt att ständigt förändra sig. Vidare anser vi att detta är ett utmärkt exempel på att *driva strategin från affärsenheten*.

De anställda har även haft deltagande i beslutsprocesser. Att Dennis Axner säger att han inte fattar beslut själv utan att först förankra det hos personalen anser vi vara ett bevis för detta. En samhörighet de anställda emellan har bildats och ökat trivseln. Det här har givit dem en känsla av att själva kunna påverka sin egen och

företagets utveckling. Detta har även resulterat i att Moonwalk inte arbetat efter en utstakad strategi utan låtit den *växa fram*.

På Moonwalk har personalen haft en frihet att arbeta med egna projekt som inte varit riktade mot klient i ett första skede. De har samtidigt fått använda delar av företagets resurser inom dessa projekt. De anställda har även deltagit i större beslut rörande till exempel nyanställningar, vilket enligt vår uppfattning verkat för att personalen känner att Moonwalk litar på sina anställda och vill att de ska vara delaktiga i företagets framtid. På detta sätt har man enligt vår bedömning lyckats behålla och utveckla det kreativa kaos som eftersträvas i *competing on the edge*.

Oförutsägbarhet kan uttrycka sig i många former. Man kan ha en annorlunda inställning till marknaden eller komma ut med nya produkter och tjänster. Det som enligt vår uppfattning har gjort Moonwalk *oförutsägbara* i förhållande till sina konkurrenter är bland annat hur de hanterar sina klientrelationer. Detta tyder på att företaget har en bra *vision att störa marknaden*. Företaget har en mycket positiv inställning till att lyssna på sina klienter och har på ett tidigt stadium insett att en god klientförståelse är det viktigaste om man skall lyckas. Genom att hantera sina klienter efter denna förståelse har man fått en mycket bra respons. Insikten att man inte kan vara bäst på allt ger att man om nödvändigt kompletterar utifrån med kompetens från underleverantörer, vilket vi ser som en styrka. Det är vår uppfattning att detta förhållningssätt gentemot klienter kommer att sprida sig till Moonwalks konkurrenter när de inser värdet av långsiktiga och goda klientrelationer. Inom detta område skapar Moonwalk konkurrenternas beteende, vilket är en *taktik att störa marknaden*.



7 Slutdiskussion

7.1 Livscykelphas

Efter att tidigare ha analyserat företagets utveckling ur ett livscykelperspektiv, kommer vi nedan att presentera en jämförelse dessa företags handlande emellan med denna analys i åtanke. Därav följer att de faser som varit gemensamma för de olika företagen kommer att innehålla de faktorer för framgång som diskussionen nedan utmynnar i.

7.2 Klientstrategi

Att hantera det intryck man gör på klient och dess osäkerhet har under vår studie framkommit vara av yttersta vikt. Detta innefattar att effektivt kunna ta reda på vad klienten vill ha och att ingjuta denne med säkerhet angående sin egen kompetens att utföra det specifika projektet. I vår analys har framkommit att det i denna fråga finns skillnader i hur detta hanterats. I fallen Framfab och [funcform] har inte någon större hänsyn tagits till klientens vilja och samtidigt har den osäkerhet som därigenom skapats inte hanterats, medan Moonwalk har valt att starkt inrikta sig mot klient för att ta reda på dennes behov. Vår slutsats på denna punkt är att vi anser att denna faktor, *att hantera det intryck man gör på klient och hantera dess osäkerhet*, har bidragit till Moonwalks framgång i jämförelse med Framfab samt [funcform].

Vidare ser vi att *förmågan att kunna välja rätt projekt* har betydelse för hur framgångsrikt ett internetkonsultföretag är i sina klientrelationer. Däri ingår att inte ta på sig projekt man ej på ett gediget sätt kan klara av. Samtidigt som man annars kan förlora samma klients framtida efterfrågan finns incitamentet att ett effektivt fullföljande av åtagna projekt har en stark positiv inverkan på företagets image och rykte. Både Framfab och [funcform] har vid tillfällena tagit på sig projekt de ej på ett effektivt sätt kunnat fullfölja. Detta har genererat missnöje hos klient när den av denne önskade tjänsten inte motsvarats av den uppfattade tjänsten. Vi ser en markant skillnad hos Moonwalk i denna fråga, där *förmågan att kunna välja rätt projekt* funnits, vilket visats sig genom att enbart projekt som på ett framgångsrikt sätt skulle kunna fullföljas antagits.

En viktig aspekt för ett internetkonsultföretag är *att använda en proaktiv klientstrategi*. Genom användandet av en sådan kan man genom utvecklandet av befintliga klienter skapa en stabil klientbas, vilken är en tillgång inte minst när branschen som helhet karakteriseras av fluktuationer. Framfab och [funcform] har båda valt en reaktiv klientstrategi och arbetat mer på projektbasis än med långsiktiga relationer i åtanke. När efterfrågan i internetkonsultbranschen sedermera vände fann sig dessa företag utan en stabil klientbas att falla tillbaka på. Moonwalk har överlevt denna nedgång i efterfrågan bland annat genom *att använda en proaktiv klientstrategi*, vilket vi således ser som en bidragande faktor till dess framgång.

Att *på kontinuerlig basis kommunicera mot presumtiva klienter* har vidare framkommit som en aspekt viktig för ett internetkonsultföretags framgång. Genom detta agerande skapas en kompetens inom företaget att sälja in sig hos klient, samtidigt som man kan göra ett urval av klienter på ett annat sätt än om man har som strategi att låta klienter söka sig till företaget. Kompetensen att kunna sälja in sig blir än mer viktig när marknaden skiftar utseende och klienterna upphör med att själv uppsöka internetkonsultföretagen. Av våra studerade företag ser vi att både Framfab och [funcform] valt att vänta in klienter snarare än att aktivt, i den omfattning Moonwalk valde att göra, *på kontinuerlig basis kommunicera mot presumtiva klienter*, vilket vi anser vara en bidragande faktor till Moonwalks framgång framför de övriga två aktörerna.

7.3 Personalstrategi

Det har utkristalliserats att *användandet av ett långsiktigt rekryteringsperspektiv* är betydande för ett internetkonsultföretags framgång. Framfab och [funcform] har i anställandet av personal för att möta uppdrag på kortsiktig projektbasis varit mindre framgångsrika. Moonwalk har blickat längre fram än det aktuella projektet och inte anställt såvida ett långsiktigt underlag ej funnits. Det är vår uppfattning att Moonwalk mer framgångsrikt än Framfab och [funcform] hanterat sin tillväxt genom *användandet av ett långsiktigt rekryteringsperspektiv*.

Det är av yttersta vikt för ett internetkonsultföretag att ha ett *noggrant rekryteringsurval*. Med detta åsyftas att finna individer som passar för både den sociala arbetsmiljön och arbetsuppgiften. Det har i vår studie framkommit skillnader mellan hur de olika företagen hanterat rekryteringen. Moonwalk urskiljer sig härvid gentemot de övriga företagen i aspekten att de har en tidsmässigt längre rekryteringsprocess, vilket möjliggör en bättre

överensstämmelse individ och företag emellan. Således framhåller vi ett *noggrant rekryteringsurval* som av vikt för ett internetkonsultföretags framgång.

Vi finner ett *prioriterande av personalens självutveckling* viktigt för ett internetkonsultföretag. Att låta personalen själv vara drivande i sin utveckling anser vi ha betydelse för företagets framgång. Med utveckling avses möjligheten att till exempel få arbeta med individuellt valda projekt, vilket vi i fallet Moonwalk ser bidraget till personalens självutveckling. Denna självutveckling har samtidigt en positiv effekt gällande företagets förmåga att utvecklas. Prioriteten till självutveckling anser vi ha saknats hos både Framfab och [funcform]. Vi tillskriver således en del av Moonwalks framgång framför de övriga företagen till ett *prioriterande av personalens självutveckling*.

7.4 Övergripande strategi

Efter att ha analyserat fokusområdena klientstrategi och personalstrategi är det viktigt att se hur de passar in i helheten för företaget. Med detta menar vi hur de tillsammans kan utgöra en väsentlig del av företagets övergripande strategi.

Vi anser att *förändring* är av vikt för ett internetkonsultföretags framgång. Härvid ser vi ett genomgående mönster. Framfab och [funcform] besitter förmågan att förändra sig i betydligt mindre utsträckning än Moonwalk. En anledning till detta kan vara den högre grad av prioriterande av personalens självutveckling som existerar hos Moonwalk. Företaget kan härigenom vidareutveckla sig själv i skapandet av en ny konkurrensfördel, vilken i Moonwalks fall består i den höga graden av klientanpassning. Således framträder *förändring* som faktor för framgång.

Långsiktigheten är enligt vår uppfattning en faktor som bör genomsyra ett framgångsrikt internetkonsultföretags övergripande strategi. Det är vår åsikt att Moonwalk kontinuerligt haft ett djupare fokus på långsiktighet än Framfab och [funcform]. Långsiktigheten har präglat Moonwalks olika handlingar. Detta har inte minst visat sig i klienthanteringen och i anställningsmetodiken. Vi anser oss observerat att de företag som haft långsiktighet som ledstjärna har kunnat undvika problem i samband med att klienterna ställt högre krav. Både Framfab och [funcform] har som följd av brist på långsiktighet förlorat både klienter och projekt. Därav drar vi slutsatsen att *långsiktigheten* är en viktig faktor för framgång för ett internetkonsultföretag.

7.5 Slutsatser

De tre företagen har varit olika lyckosamma i sin klientstrategi och vi har ovan visat på varför detta blivit fallet. Generella faktorer som bestämmer ett internetkonsultföretags framgång i sina klientrelationer kan vi se ha framträtt. Det är vår övertygelse att fördelarna med innehavet av en stabil klientbas inte skall underskattas. Att **kunna hantera det intryck man gör på klient och dennes osäkerhet** är ett måste för skapandet av en sådan. För att underlätta denna process gäller det att ha **förmågan att kunna välja rätt projekt**, med vilket menas att de projekt man antar måste kunnas på ett gediget sätt genomföras. Häri ligger samtidigt för konsultföretaget att **på en kontinuerlig basis kommunicera mot presumtiva klienter** i strävan att finna till storleken och karaktären tilltalande sådana. Ett rekvisit för skapandet av en stabil klientbas är således villigheten att göra ett strategiskt urval av klienter att arbeta med. Dessa tre faktorer lägger tillsammans grund och möjliggör för **användandet av en proaktiv klientstrategi**, vari resurser användes mer effektivt i att behålla och aktivt vårda redan etablerade klientrelationer för att i ett långsiktigt perspektiv söka utveckla dessa. Härigenom skapas en **stabil klientbas** varefter konsultföretaget kan åtnjuta de fördelar en sådan genererar.

Vidare har företagen hanterat sin personalstrategi på olika sätt. Vi kan se att generella faktorer bestämmande ett internetkonsultföretags framgång inom detta fokusområde utkristalliserats. Vi finner **användandet av ett långsiktigt rekryteringsperspektiv** essentiellt för ett internetkonsultföretags framgång. Häri ingår att tillse att det i ett längre perspektiv kommer att finnas underlag i form av arbetsuppgifter för den tilltänkte. Vi ser att faktorn **noggrant rekryteringsurval** är av betydelse för ett internetkonsultföretags framgång. I detta ligger att den tilltänkte passar för både den sociala arbetsmiljön och arbetsuppgiften i sig.

Gällande den övergripande strategin finner vi att den till sin karaktär är tämligen olik företagen emellan. För att bli framgångsrik som internetkonsultföretag måste man enligt vår uppfattning för att uppnå konkurrensfördel strukturera sig för skapandet av **förändring**. En annan avgörande faktor är **långsiktigheten**, såtillvida att ett internetkonsultföretag för att vara framgångsrikt bör planera i ett långsiktigt tidsperspektiv. Dessa två strategiska faktorer kan sägas genomsyra samtliga ovanstående faktorer för framgång inom fokusområdena klientstrategi och personalstrategi.

Tillsammans lägger alla ovan nämnda faktorer för framgång grund för hur ett vinnande internetkonsultföretag skall agera i sin strävan efter framgång.

Källförteckning

Publicerade källor

Metodikböcker

Pettersson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet*. Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Svenning Conny (1996) *Metodboken – en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Lorentz förlag.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Andra upplagan.

Fackböcker

Alvesson, Mats (1988) *Ledning av kunskapsföretag: Exemplet Enator*. Norstedts Förlag.

Alvesson, Mats (1993) *Organizations as rhetoric: Knowledge-Intensive firms and the struggle with ambiguity*. Basil Blackwell Ltd.

Alvesson, Mats & Johansson, Anders W (2000), *Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*. Institute of Economic Research.

Bitner, Mary Jo & Zeithaml, Valarie (1996) *Services Marketing*. McGraw-Hill.

Brown, Shona L & Eisenhart, Kathleen M (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press.

Cateora, Philip R. & Graham, Johan L. (1999) *International Marketing*. Irwin/McGraw-Hill.

Clark, T. (1995) *Managing Consultants*. Open University Press.

Ewerman, Anders (2000) *Plattform för strategier i augment eran*. Adera AB. Första upplagan.

Jäghult, Bo (1989) *Värdering och styrning av kunskapsföretag* Liber AB. Första upplagan

Sveiby, Karl Erik & Risling, Anders (1986) *Kunskapsföretaget* Liber AB. Första upplagan

Davenport, Thomas O (1999) *Human Capital*, Jossey-Bass Inc., Publishers. Första upplagan

Artiklar

Bergkvist, Lars-Georg "APROPÅ INTERNETKONSULTER: Kan humankapital egentligen börsnoteras?". *Svenska Dagbladet* 2001-02-14

Bergkvist, Lars-Georg "APROPÅ IT-SLAKTEN: Alla kan inte växa på allas bekostnad". *Svenska Dagbladet* 2001-02-28

D'Aveni, Richard A. "Competing with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework". *Academy of Management Executive*, Vol 9, No 3 1995.

Edenholm, Yvonne "Mjukvara, mobilitet och människa allt viktigare". *Computer Sweden* 2001-02-23

Nee, Eric "Internet bubble is over". *Fortune* 1999-08-06

Pfeffer, Jeffrey "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people". *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No 1 1995.

Schmidt, Frank, L. & Hunter, John, E., "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings". *Psychological Bulletin*, Vol 124, No 2 1998

Företagsinterna källor

Årsredovisning Framfab (1999)

Årsredovisning Framfab (2000)

Muntliga källor

Axnér, Dennis, vd på internetkonsultfirman Moonwalk Malmö. Personlig intervju genomförd 2001-05-14

Pettersson, Mikael, systemutvecklare på Framfab. Medförfattare till uppsatsen.

Rauer, Per, tidigare systemarkitekt på internetkonsultfirman Framfab. Personlig intervju genomförd 2001-04-27.

Rörgren, Anders, vd på internetkonsultfirman [funcform]. Personlig intervju genomförd 2001-05-01.

Schöön, Lennart och Ahlström, Göran, lärare på institutionen för ekonomisk historia, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Personlig intervju genomförd 2001-05-03.

Tidigare platschef på internetkonsultfirman Framfab. Personlig intervju genomförd 2001-05-02. Källan har begärt att få vara anonym.

Elektroniska källor

<http://www.di.se/> 2001-05-04 "Framfab: Vi är ledsna"

<http://www.a-com.se/>

<http://www.funcform.se/>

<http://www.moonwalkmalmo.com>

<http://www.framfab.se>