



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Examensarbete
Magisternivå
VT-09
Löpnnummer: 13799

VILKA MÖJLIGHETER HAR MINDRE KONSULTBOLAG ATT SKAPA TILLVÄXT UNDER FINANSKRIS OCH LÅGKONJUNKTUR?

Handledare:

Hans Knutsson

Tom Karlsson

Författare:

Henrik Carlström

Anna Hansson

Anna Svensson

FÖRORD

Vi vill ta tillfället i akt att tacka våra handledare Hans Knutsson, Ekonomie doktor, och Tom Karlsson, Ekonomie magister, för deras synpunkter och råd under uppsatsens gång.

Vi vill även rikta ett varmt tack till personalen på Gamma och de externa respondenterna för att de ställt upp med sin tid och värdefulla kunskaper.

Henrik Carlström, Anna Hansson och Anna Svensson

Lund, 10 juni 2009

SAMMANFATTNING

Titel	Vilka möjligheter har mindre konsultbolag att skapa tillväxt under finanskris och lågkonjunktur?
Seminariedatum	Den 5 juni 2009
Kurs	FEKP01, 15 högskolepoäng (15 ECTS), Examensarbete magisternivå, Företagsekonomi, Strategi
Författare	Henrik Carlström, Anna Hansson och Anna Svensson
Handledare	Hans Knutsson och Tom Karlsson
Nyckelord	Fusion, tillväxt, strategi, konkurrensfördelar, osäkerhet, finanskris
Syfte	Mot bakgrund av den finansiella krisen ämnar vi analysera Gammas förutsättningar för att skapa en konkurrenskraftig strategi som kan leda till organisk tillväxt. Därigenom vill vi identifiera vilka faktorer som är av stor betydelse för att ett mindre konsultbolag ska kunna skapa tillväxt under hög makroekonomisk osäkerhet.
Metod	Uppsatsen är en kvalitativ studie med ett abduktivt angreppssätt. Datainsamlingen har primärt skett genom semistrukturerade intervjuer med interna representanter från vårt fallföretag, samt externa respondenter som genom sitt arbete kommer i kontakt med, för studien, centrala områden.
Teoretiska perspektiv	Vår teoretiska referensram har sin grund i det så kallade "inside-out-perspektivet" för hur konkurrensfördelar skapas. Perspektivet har sin bas i det resursbaserade synsättet, men kompletteras med teorier från Michael Porters syn på strategi, vilket har ett mer externt fokus. Då företagen vi undersöker genomgår en fusion och tillsammans vill skapa en organisk tillväxt behandlar teorikapitlet även olika tillväxtstrategier.
Resultat	I studien har det framkommit att vårt fallföretag Gamma har god potential för att skapa tillväxt i sitt nya bolag, Dock har ett antal faktorer framkommit vara av stor betydelse för ett lyckosamt utfall. De mest framstående faktorerna har i studien varit: prioriteringar vid resursallokering, integrering, skapandet av en stark identitet och image, relationsbyggande samt flexibilitet.

ABSTRACT

Title	What are the growth possibilities for small sized consultants during a finance crisis and economic downturn?
Seminar date	5th of June 2009
Course	FEKP01, 15 University Credit Points (15 ECTS), Master thesis in business administration, Strategic management
Authors	Henrik Carlström, Anna Hansson and Anna Svensson
Advisors	Hans Knutsson and Tom Karlsson
Key words	Merger, growth, strategy, competitive advantage, uncertainty, finance crisis
Purpose	In light of the financial crisis, we intend to analyze Gammas possibilities to create a competitive strategy that can lead to organic growth. Thereby, we want to identify which factors are of great importance for a small consulting company in order to create growth during times of high macroeconomic uncertainty.
Methodology	The essay is a qualitative study with an abductive approach. Data collection has primarily been done through semi structured interviews with internal representatives from our case company, and external respondents who received thorough insight in the areas we investigated.
Theoretical perspectives	Our theoretical frame of reference is based on the so-called "inside-out perspective" which describes how competitive advantage is achieved. This perspective is in turn based on the resource-based approach, but is supplemented with theories from Michael Porters view of strategy, which has a more external focus. Since the two companies we investigated are in the middle of a merger and want to achieve organic growth, the chapter also includes different growth strategies.
Result	The study has revealed that our case company Gamma has potential for growth. However, a number of factors appeared to be of importance for a successful outcome. The most prominent factors in the study were: priorities in resource allocation, integration, building a strong identity and image, relationships and flexibility.

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1, Hur vi förhåller oss till empiri och teori.....	16
Figur 2, Vår analysmetod	20
Figur 3, Två perspektiv på företagets affärsmodell (bearbetad) (De Wit & Meyer, 2004 s.253)	26
Figur 4, Porters värdekedja (Grant, 2008s. 136)	32
Figur 5, Vår teoretiska referensram (egenkomponerad)	35

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemställning	12
1.4 Syfte	12
1.5 Målgrupp	12
1.6 Disposition	12
2. METOD	14
2.1 Ämnesval	14
2.2 Vetenskaplig metod och ansats	14
2.2.1 Vetenskaplig metod	14
2.2.2 Vetenskaplig ansats	15
2.3 Undersökningens design	16
2.4 Urval	16
2.4.1 Val av fallföretag	16
2.4.2 Val av respondenter	17
2.5 Datainsamlingsprocessen	17
2.5.1 Litteraturgenomgång	18
2.5.2 Intervjuprocessen	18
2.6 Val av teori	19
2.7 Analys av data	19
2.8 Undersökningens trovärdighet och äkthet	20
2.8.1 Trovärdighet	20
2.8.2 Äkthet	21
3. TEORI	22
3.1 Teoretisk disposition	22
3.2 Tillväxt	22
3.2.1 Tillväxt genom fusion	23
3.2.2 Organisk tillväxt	24
3.3 Strategiska perspektiv	25
3.4 Resurser och förmågor	27
3.4.1 Kunskap och kunskapsstyrning	29
3.5 Aktiviteter	30
3.5.1 Nätverkande	32
3.6 Produkterbudande	32
3.7 Marknad	33
3.8 Sammanfattning av teorikapitlet	34
4. EMPIRI	36
4.1 Externa respondenter	36
4.1.1 Hur ser situationen ut för de kunskapsintensiva småföretagen?	37
4.1.2 Hur slår krisen mot de enskilda företagen?	38

4.1.3	Vad kan kunskapsintensiva småföretag göra åt sin situation?	38
4.1.4	Hur ser småföretag på strategi?	39
4.1.5	Framgångsfaktorer för konsultbranschen under lågkonjunktur	40
4.2	Gammas situation ur ett inside-out perspektiv	41
4.2.1	Företagspresentation Alfa	41
4.2.2	Företagspresentation Beta	42
4.2.3	Företagspresentation Gamma	42
4.2.4	Resurser och förmågor	43
4.2.5	Aktiviteter	44
4.2.6	Produkterbjudande	48
4.2.7	Marknad	49
5.	ANALYS	52
5.1	Resurser och förmågor	52
5.1.1	Immateriella resurser	52
5.1.2	Mänskliga resurser och förmågor	53
5.1.3	Finansiella resurser	54
5.1.4	Reflektioner kring resurser och förmågor	55
5.2	Aktiviteter	56
5.2.1	Fusion och integration av bolagen	56
5.2.2	Strategiarbetet	57
5.2.3	Kunskapsöverföring och kunskapsutveckling	58
5.2.4	Marknadsföring och försäljning	59
5.2.5	Service	60
5.2.6	Nätverkande	61
5.3	Produkterbjudande	62
5.4	Marknaden	64
5.4.1	Kunder	64
5.4.2	Konkurrenter	65
6.	SLUTDISKUSSION	66
6.1	Resurser och förmågor	66
6.2	Aktiviteter	67
6.3	Produkterbjudande	68
6.4	Marknad	69
6.5	Slutsats	69
6.6	Kritik av resultaten	70
6.7	Förslag till framtida forskning	70
7.	KÄLLFÖRTECKNING	71
7.1	Artiklar	71
7.2	Böcker	72
7.3	Muntliga källor	74
7.4	Rapporter	74
7.5	Internet	75
	BILAGA 1 - INTERVJUMALLAR	76

1. INLEDNING

I följande kapitel kommer vi inledningsvis att ge en bakgrundsbeskrivning av den rådande finanskrisens uppkomst, samt hur den hittills drabbat den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn. I vår efterföljande problemdiskussion introduceras vårt fallföretag Gamma, som är ett mindre konsultbolag som i skrivande stund genomgår en fusion. Diskussionen mynnar därefter ut i uppsatsens frågeställning och syfte, och kapitlet avslutas med att vi beskriver uppsatsens målgrupp och disposition.

1.1 BAKGRUND

Finanskriser och lågkonjunkturer återkommer med jämna mellanrum och är något som uppstår naturligt i finansiella system. Sverige har under 1900-talet genomgått sex finanskriser av större storlek (Fregert & Jonung, 2005). 90-talskrisen och IT-bubblan i början av 2000-talet är de två senaste föregående kriser som drabbat Sverige, och som många fortfarande minns väl. Under andra kvartalet 2008 drabbades världen av en ny kris vilken i medier dramatiskt beskrivits som den värsta krisen sedan 30-talet. Hur krisen initierades är ett förfarande som är bekant från tidigare kriser, där en tids högkonjunktur lockar bankerna till riskablare kreditgivning. Om dessa lån av olika anledningar inte kan betalas tillbaka sätter det igång en kedjereaktion. Den här gången handlade det om de så kallade *Subprime*-lånen som fick USA:s bolåneinstitut att gå omkull vilka drog med sig landets banker i fallet. Krisen fick snabbt en global spridning på grund av det stora antalet utländska investerare (Sanders, 2008; Sherman & Tana, 2008; Gorton, 2009).

Finanskrisen, och lågkonjunkturen som följt den, har slagit hårt mot de svenska företagen till följd av minskad investeringsvilja och en avtagande efterfråga. I dagsläget har fordonsindustrin tagit den hårdaste smällen (Hagman, 2009b). En del menar att krisen är kulmen på en längre tids omvandlingstryck och att den kommer att medföra omdanande förändringar likt de vi såg under 30- och 70-talet (Schön, 2007). Lennart Schön, professor i ekonomisk historia vid Lunds Universitet, menar att det finns tecken på att det handlar om en så kallad strukturkris. En strukturkris är konsekvensen av att genombrytande innovationer för med sig förändringar vilka har stor påverkan på all verksamhet. Det i sin tur ställer krav på ny kompetens, nya verksamheter, nya regelverk etcetera. De redan etablerade företagen kämpar för sin överlevnad och olönsamma företag går under vilket leder till minskad efterfrågan på arbetskraft och lägre lönesättning. Under 20-talet kom elektriciteten att ersätta ångkraften vilket banade vägen för en strukturkris som kulminerade under 30-talet. Under 70-talet var det istället stål- och varvsindustrin som fasades ut och det var kring elektroniken som det kom att skapas nya tillväxtområden (Schön, 2009-04-22).

Lena Hagman, chefekonom på Almega, Sveriges största arbetsgivar- och branschorganisation för tjänsteföretag, stöder Schöns tankar. Hon skriver i ett pressmeddelande den 7 maj 2009 att hon är övertygad om att tjänstesektorns starka utveckling är en tydlig indikation på att det pågår en omfattande strukturomvandling i Sverige (Hagman, 2009c). Under senare år har en ökad tillväxt i den svenska tjänstesektorn kunnat urskiljas, och framför allt bland kunskapsintensiva tjänsteföretag (Hagman, 2009b). Kunskapsintensiva företag karaktäriseras bland annat av att deras huvudsakliga resurs utgörs av humankapitalet och att de har välutbildad personal (Alvesson, 2000). Från millennieskiftet fram till år 2008 låg tillväxten i tjänstesektorn på i princip samma nivå som för industrin. Därefter har tillväxten i tjänstesektorn visserligen avtagit, men den ligger ändå på en högre nivå än för industrin. (Hagman, 2009b) Redan i Almegas konjunkturprognos från oktober 2008 indikerade Lena Hagman att den flexibla, kunskapsintensiva tjänstesektorn har mycket stor betydelse för den svenska ekonomin och kan komma att dra Sverige ur den lågkonjunktur vi befinner oss i (Hagman, 2008a). I den senaste konjunkturprognosen från april månad 2009 återkommer Lena Hagman till detta argument och skriver att Sveriges vikande ekonomi går att motverka genom att framförallt förbättra förutsättningarna för kunskapsintensiva tjänsteföretag att växa och öka sin export. Hon anser att det finns en stor potential för denna typ av företag då deras möjligheter till att skapa tillväxt tidigare hållits tillbaka på grund av brist på kvalificerad arbetskraft. I dagsläget är det just den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn som håller uppe sysselsättningen i Sverige (Hagman, 2009b; Hagman, 2009c).

Således är inte alla förlorare i krisen, utan i enighet med uttrycket "den enes död den andres bröd" så finns det de som kan utnyttja situationen till sin fördel. Precis som diskuterats ovan har kunskapsintensiva företag hittills klarat sig relativt bra även om de naturligtvis också märkt av krisens effekter. Managementkonsultbolag ingår i den kunskapsintensiva sektorn, och under februari månad 2009 genomfördes en undersökning av Kairos Future, som är ett internationellt forsknings- och konsultföretag. Syftet var att studera hur köpare av denna typ av konsulttjänster ser på kommande inköp. Undersökningen grundades på en enkätundersökning bland 110 köpare av managementkonsulttjänster, respondenterna var främst personer på ledningsnivå i större företag inom olika branscher. Enligt undersökningen har den ekonomiska krisen inte gått obemärkt förbi, då 39 procent planerar att förändra sina inköp till följd av det osäkra ekonomiska läget. Emellertid har närmare hälften, 47 procent, inga tankar på förändringar överhuvudtaget. En distinkt branschkompetens är enligt studien en alltmer avgörande faktor vid konsulttjänstinköpen framöver i och med den ökade osäkerheten. Av studien framgår det att 69 procent av respondenterna svarade i linje med detta (Kairos Future, 2009).

Oavsett om företag i stunden drabbas mer eller mindre hårt av krisen skapas ändå en stor osäkerhet om framtiden. Den osäkerhet företagen står inför kan vidare betraktas på olika sätt. Milliken (1987) beskriver tre typer av osäkerhet vilka hon benämner *State*, *Effect* och *Response uncertainty*. *State uncertainty* innebär svårigheten i att förstå eller förutse

händelser i den externa omgivningen. För lite information eller oförmågan att förstå hur händelser i omgivningen hänger ihop ligger till grund för denna typ av osäkerhet. Effect uncertainty refererar till osäkerheten i hur händelserna i den externa omgivningen kan väntas inverka på själva företaget medan Response uncertainty är själva osäkerheten i hur företaget bör agera för att bemöta händelserna (Milliken, 1987). Många företag förhåller sig avvaktande då det blir svårt för dem att uppskatta *hur* de kommer att drabbas, *om* de kommer drabbas, under hur lång tid samt vad de borde göra. Det innebär alltså att det uppstår problem vid planeringen för verksamhetens framtid. Mindre företag tenderar att lägga mindre vikt vid strategisk planering allteftersom osäkerheten ökar vilket kan härledas till att de är begränsade i sina resurser. Denna begränsning kan exempelvis bestå i brist på tid och personal vilket medför att strategiska aktiviteter som omvärldsanalys inte prioriteras (Matthews & Scott, 1995). I motsats till de större företagen har småföretag alltså mindre "spelutrymme" och en noggrann avvägning av varje resurs som företagen har till sitt förfogande måste göras. Det förefaller som att småföretagen av denna anledning utgör en grupp som är extra utsatt i en tid av kris och lågkonjunktur. Samtidigt som mikro- och småföretagen kan ha sämre förutsättningar anses de också besitta vissa egenskaper som gör dem bättre rustade för turbulenta perioder. Småföretagens flexibilitet och anpassningsförmåga är något som ofta framställs som deras främsta styrkor (Andersson, 2009-05-07; Alm, 2009-05-11).

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Att växa är en viktig del i företags utveckling, och oavsett bransch finns det alltid företag som skiljer sig från konkurrenterna genom att ha förmågan att lyckas hitta och ta till vara på nya möjligheter på marknaden. Företag kan växa på olika sätt, som till exempel genom förvärv och fusioner. I samband med fusioner brukar det även talas om så kallade *merger-waves*, det vill säga ett återupprepande mönster där antalet fusioner och förvärv under flera år kraftigt stiger för att sedan minska. Dessa vågor tenderar att infalla under perioder med stark ekonomisk tillväxt, eftersom företag då är mer benägna att nå en snabb expansion för att hinna dra nytta av expansionen innan konjunkturen vänder. I tider med låg ekonomisk tillväxt sjunker antalet fusioner och förvärv då de sämre tiderna innebär högre räntor och därmed svårare att ta lån. Större fokus läggs således istället på organisk tillväxt. De företag som kan förlita sig på sina egna resurser och har mycket eget kapital kan dock under dessa omständigheter se fusioner och förvärv som en möjlighet till att nå sina långsiktiga strategiska mål (Gaughan, 2009).

Alfa och Beta är två mindre konsultföretag som väljer att mitt under kris och lågkonjunktur gå samman i ett gemensamt bolag, Gamma. De är båda verksamma inom tjänstesektorn och är per definition kunskapsintensiva tjänsteföretag. Var och en för sig klassificeras de som

mikroföretag, det vill säga de har vardera färre än tio anställda¹ (www.europa.eu). Tillsammans utgör de nio anställda, men de planerar att anställa nya medarbetare inom en snar framtid, och rör sig således mot att bli ett småföretag. Företagen har vidare tydliga tillväxtambitioner vilket kommer att ställa krav på förändringar i företagsstruktur och sammansättning av kompetens, personal, produkter med mera. Målet är att med det nya bolaget skapa organisk tillväxt där de växer av egen kraft (Annika, 2009-05-05²).

Att skapa ett nytt bolag under dessa omständigheter innebär ett risktagande. Under en intervju med Alfars VD, Annika (2009-05-05), framkom det att Alfa och Beta hittills inte har drabbats av krisen i någon större utsträckning och att de nyligen fått ett lån godkänt för investering i den nya verksamheten. Som tidigare nämnts har den kunskapsintensiva tjänstesektorn än så länge klarat sig relativt bra i krisen, men osäkerhet kring krisens utveckling är ändå stor. Blir lågkonjunkturen långvarig eller om efterfrågan drastiskt minskar kan det få allvarliga konsekvenser för verksamheten. Vidare berättar Annika att de som småföretag är begränsade i sina finansiella resurser och således är starkt beroende av de intäkter de genererar. Som ett kunskapsintensivt företag, där varje medarbetare utgör en viktig resurs, är de dessutom begränsade i sina möjligheter att dra ned på sina kostnader. En neddragning av antalet anställda i syfte att göra besparingar innebär samtidigt att möjligheterna att generera intäkter försvåras. Företagets interna resurser kontra osäkerheten i företagets externa omgivning ställer höga krav på att det nya bolaget snabbt kommer igång med sin verksamhet och gemensamt formulerar en strategi för hur de ska nå sina mål under rådande förutsättningar.

Davidsson, Delmar och Wiklund (2001) menar att de strategiska val företaget gör har en direkt påverkan på hur framgångsrik företagets tillväxt blir. Det finns många variabler som har en indirekt påverkan på företagets tillväxt, så som till exempel företagets resurser, personalens utvecklingsnivå och branschfarenhet. För att kunna påverka företagets utveckling måste de dock omsättas i handling, vilket görs genom att relatera företagets strategi till dess tillväxt. Ett sätt att undersöka dessa indirekta variabler är således att istället fokusera på vad företaget faktiskt gör och hur det i sin tur påverkar strategin (Davidsson et al. 2001). Enligt Michael Porter (1996) består ett företag av en samling aktiviteter, och hur dessa ter sig och hänger ihop bestäms av företagets strategi. Sammanfattningsvis påverkas företagets strategi av ett antal indirekta variabler, men det är strategin som slutligen påverkar utfallet. Utmaningen för Gamma är att på ett framgångsrikt sätt lyckas skapa organisk tillväxt i det nya bolaget mot bakgrund av den finansiella krisen och lågkonjunkturen.

¹ Definition enligt Europakommissionens rekommendation

² Alfars VD heter egentligen något annat, men på grund av en önskan om att få vara anonym kallar vi henne Annika. Likadant är det för Betas VD, och Gammas nya VD, vilka vi väljer att kalla Erik respektive Robert. Även företags namnen Alfa, Beta och Gamma är fingerade.

1.3 PROBLEMSTÄLLNING

Vilka möjligheter har mindre konsultbolag att skapa tillväxt under finanskris och lågkonjunktur?

1.4 SYFTE

Mot bakgrund av den finansiella krisen ämnar vi analysera Gammas förutsättningar att skapa organisk tillväxt. Därigenom vill vi identifiera de faktorer som är av stor betydelse för att ett mindre konsultbolag ska kunna skapa tillväxt under hög makroekonomisk osäkerhet.

1.5 MÅLGRUPP

Uppsatsens teoretiska bidrag är främst riktat mot andra studenter med ett intresse för strategiområdet, och mer specifikt strategiarbete under osäkerhet. Det praktiska bidraget kommer att vara i form av rekommendationer till vårt fallföretag, Gamma, i deras stundande strategiutformningsarbete. Således utgör Gammas ledning den andra målgruppen för uppsatsen.

1.6 DISPOSITION

Kapitel 1 Inledning

I uppsatsens första kapitel vill vi introducera läsaren till vår problemställning och uppsatsens syfte. Detta görs genom en bakgrund och problemdiskussion, vilket slutligen mynnar ut i vår forskningsfråga. I inledningskapitlet presenteras även de primära målgrupperna för uppsatsen.

Kapitel 2 Metod

I metodkapitlet redogör vi inledningsvis för de metodval vi gjort, vartefter vi ger en beskrivning av hur arbetsprocessen för uppsatsens olika delar sett ut. Slutligen motiverar vi studiens trovärdighet och äkthet.

Kapitel 3 Teori

I uppsatsens teorikapitel presenteras de teorier som ska användas vid analysen av den empiri som insamlats. Den första delen handlar om tillväxt, då vårt fallföretag precis genomfört en fusion och nu vill växa organiskt.

Resterande teoridel är relaterad till deras stundande strategiarbete, och tar ett så kallat "inside-out-perspektiv" med bas i det resursbaserade synsättet.

Kapitel 4 Empiri

Empirikapitlet är indelat i två delar. Den första delen återger vad de externa respondenterna svarat vid intervjuerna, och den andra delen de svar vi fick från intervjuerna med Gammas representanter. Empirikapitlet följer, i den mån det varit möjligt, teorikapitlets struktur. Detta för att tydliggöra sambanden och på så sätt underlätta för analysen.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel analyseras vårt empiriska material utifrån vår teoretiska referensram, för att bedöma Gammas potential för tillväxt under osäkerhet och därigenom identifiera de faktorer som är av stor betydelse för detta ändamål.

Kapitel 6 Slutsatser, kritik av resultat och förslag till framtida forskning

Här presenteras de slutsatser genom vilka vi ämnar besvara vår forskningsfråga, kritik av de resultat som framkommit samt förslag till fortsatt forskning.

2. METOD

I syfte att öka studiens trovärdighet ska metodkapitlet ge dig som läsare en tydlig bild över vårt tillvägagångssätt vid författandet av denna uppsats, samt motivera de val som gjorts. Sammanfattningsvis präglas uppsatsen av att vara en kvalitativ studie med ett abduktivt angreppssätt. Utöver de vetenskapsteoretiska utgångspunkterna återger vi även vårt mer praktiska tillvägagångssätt för uppsatsens olika delar.

2.1 ÄMNESVAL

Den litteraturstudie som inledningsvis genomfördes avslöjade att mycket av den tidigare forskningen kring småföretag och osäkerhet har kretsat kring hur småföretagen drabbas av makroekonomiska fluktuationer och om den osäkerhet som uppstår i företagets mikro- och interna miljö. Mot bakgrund av den globala finansiella kris som råder är dessa ämnen både relevanta och viktiga. Emellertid har de negativa effekterna en kris har på småföretag fått större utrymme i tidigare forskning, medan mindre har sagts om huruvida en kris även kan skapa förutsättningar för framgång och tillväxt. Genom att undersöka vilka faktorer som kan ligga till grund för företagstillväxt under kris och fusion vill vi fylla ett gap i forskningen om strategi och tillväxt i småföretag. På så vis anser vi ämnet vi har valt kan bidra med kunskap till den tidigare forskningen och samtidigt vara av akademiskt intresse.

2.2 VETENSKAPLIG METOD OCH ANSATS

Nedan redogör vi för det vetenskapliga angreppssätt som vi avser använda för att besvara forskningsfrågan. Den vetenskapliga metoden beskriver på vilket "djup" vi genomföra vår undersökning och den vetenskapliga ansatsen hur vi förhåller oss till teori och empiri.

2.2.1 VETENSKAPLIG METOD

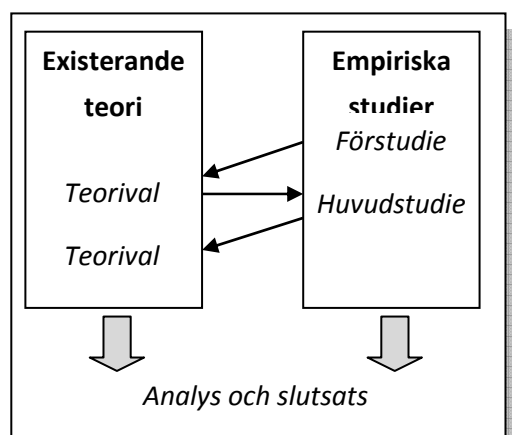
I vår uppsats har vi använt en kvalitativ undersökningsmetod. Den kvalitativa metoden brukar ställas mot den kvantitativa metoden då dessa skiljer sig grundläggande i hur en forskningsfråga angrips och studeras. Fokus i den kvantitativa ansatsen brukar ligga på beräkningsbar data medan fokus i kvalitativa studier brukar ligga på att finna mening och innebörd i insamlad data (Bryman & Bell, 2005). Det är främst två aspekter av den kvalitativa metodansatsen som tilltalat oss och som varit avgörande för vårt val. För det första låter det oss studera fenomenet på djupet vilket vi anser nödvändigt för att besvara forskningsfrågan, då ämnesområdet rymmer många komplexa aspekter som kräver en mer detaljrikt

återgivning. För det andra låter det oss studera den mening människor tillskriver händelser och processer i en verklig situation, något vi eftersträvar för att finna de bakomliggande faktorerna för tillväxt och framgång under kris och lågkonjunktur. Vi vill söka förståelse för hur de interna respondenterna upplever finanskrisen och hur Annika och Erik, utifrån sin bakgrund som entreprenörer i småföretag, resonerar och förhåller sig till strategiska frågor.

En kvalitativ undersökning medför att det i viss mån är oundvikligt att egna värderingar och erfarenheter inverkar på undersökningen. Det har emellertid varit viktigt för oss att inte låta våra egna uppfattningar påverka analysen och slutsatsen i alltför stor utsträckning. Då vi har varit tre personer som genomfört studien har insamlad data betraktats utifrån flera personers perspektiv. Vidare har vi genom intervjuer med externa respondenter fått en mer nyanserad bild av det vi studerar. Således har vi försökt förhålla oss så objektiva som möjligt när vi betraktat den verklighet vi studerar. Att inta ett objektiva förhållningssätt vid tolkning av insamlad data brukar hänföras till positivismen, en kunskapsteoretisk ståndpunkt som normalt brukar förknippas med den kvantitativa forskningen (Bryman & Bell 2005).

2.2.2 VETENSKAPLIG ANSATS

Vår uppsats karakteriseras av att vara både induktiv och deduktiv, det vill säga abduktiv. I den induktiva ansatsen utgår forskaren ifrån, eller åtminstone agerar starkt med, insamlad data (Backman, 2008). I den deduktiva ansatsen är förhållandet mellan empiri och teori det omvända, det vill säga, teorierna är utgångspunkten och slutsatser dras utifrån dessa (Bryman & Bell 2005). Vårt deduktiva inslag kommer av att vi har använt existerande teorier för att konstruera intervjufrågor samt för att tolka och förstå insamlad data. Emellertid har dessa teorier valts ut genom empiriska iakttagelser där vi har genomfört två pilotintervjuer med Annika och genom samtal med Lennart Schön vid Ekonomisk-historiska institutionen vid Lunds universitet. Även under själva huvudstudien har vi gjort vissa tillägg av teorier och vår problemställning har bearbetats kontinuerligt. Således har vi en förankring i både deduktiv och induktiv ansats. Våra slutsatser grundar sig alltså på både existerande teori och empiriska observationer, där teori och empiri har använts växelvis. Denna växelvisa rörelse mellan teori och empiri karakteriserar den abduktiva ansatsen (Björklund & Paulsson, 2003). Förfarandet illustreras något förenklat i figuren nedan.



Figur 1, Hur vi förhåller oss till empiri och teori

2.3 UNDERSÖKNINGENS DESIGN

Vi har använt oss av en fallstudiedesign för denna undersökning. En fallstudie innebär att man som forskare gör en detaljerad och djupgående undersökning av en organisation, personspecifik händelse etcetera. (Bryman & Bell, 2005) För att studera vilka småföretagens förutsättningar är för tillväxt och framgång under finansiell kris, ansåg vi att en fallstudie lämpade sig bäst. Detta eftersom vi var intresserade av att undersöka hur personer i kunskapsintensiva tjänsteföretag resonerar och tänker kring strategi, tillväxt och framgång under en finansiell kris. Vidare tillåter en fallstudie att vi på nära håll kan studera hur småföretag arbetar med strategifrågor i deras egen miljö.

2.4 URVAL

För att genomföra undersökningen har vi gjort vissa urval av företag och respondenter som vi anser lämpliga för att besvara forskningsfrågan. Urvalsprocessen presenteras nedan.

2.4.1 VAL AV FALLFÖRETAG

Valet av företag underlättades mycket tack vare att en av författarna medverkat i ett mentorsprogram anordnat av Lunds universitet och som därigenom fått kontakt med företaget Alfa. Det var under programmets gång som det framkom att Alfa planerade en fusion med företaget Beta. Vid uppsatsskrivandets start kontaktades därför Alfa, som då var mitt uppe i arbetet med att formulera en gemensam strategi med Beta. Att studera dessa företag medan de genomgår en fusion såg vi som positivt då vi på nära håll kan studera hur de resonerar kring strategifrågor. Med tanke på det aktuella ekonomiska läget fann vi detta mycket passande. Vi framförde därför en förfrågan om de var intresserade att ställa upp som

fallföretag. Annika, VD på Alfa, ansåg att uppsatsen skulle kunna vara till ömsesidig nytta och var därmed intresserad av ett samarbete.

2.4.2 VAL AV RESPONDENTER

Vårt val av respondenter kan delas in i två kategorier vilka vi valt att kalla "interna" och "externa" respondenter. De "interna" respondenterna utgörs av företagsledning och anställda vid Alfa och Beta. I denna kategori räknar vi också Robert som blir ny VD för Gamma. För att få en mer nyanserad bild av småföretagens situation under krisen genomfördes även intervjuer med personer som genom sitt arbete kommer i kontakt med dessa frågor. Dessa kallar vi "externa" respondenter.

Valet av externa respondenter präglas främst av ett bekvämlighetsurval vilket innebär att forskaren själv väljer ut de personer som anses lämpligast för undersökningen (Bryman & Bell, 2005). Personer kontaktades som hade lång erfarenhet av konjunkturbedömningar, finansiella kriser eller småföretagande. I övrigt förekom kedjeurval, där vi genom kontakt med en respondent får kontakt med en annan (Bryman & Bell, 2005). På så sätt kunde en del av frågorna, som annars skulle ha lämnats obesvarade, bli besvarade av någon med bättre insyn i frågan. Målet var helt enkelt att få en så heltäckande bild av de kunskapsintensiva småföretagens situation som möjligt. Bland annat fick vi kontakt med Håkan Alm på Näringsdepartementet genom Lena Hagman på Almega.

Vad gäller de interna respondenterna var det främst företagsledningen för respektive företag som intervjuades. Fallföretagen var mycket hjälpsamma och vi fick möjlighet att intervjua Annika, VD Alfa och Erik, VD Beta samt även Robert, extern VD Gamma. Vi fick även möjlighet att ställa några kortare frågor till några av de anställda under ett möte. Dessa frågor var spontana och de anställdas åsikter kommer inte lyftas fram specifikt i uppsatsen. Dock gav mötet med dessa oss en bild av vad deras uppgifter var i företaget samt hur de arbetar i praktiken.

2.5 DATAINSAMLINGSPROCESSEN

De data som samlats in för studiens syfte kan delas in i primär- och sekundärdata. Skillnaden är att primärdata utgörs av sådant material som forskaren själv samlat in, medan sekundärdata, som namnet antyder, är material som inhämtats och sammanställts av andra i form av till exempel böcker och artiklar (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi har i uppsatsen använt oss av källor från båda grupper. Större delen av vårt empiriska material är baserat på primärdata, vilket vi samlat in genom ett antal intervjuer, medan vår sekundärdata

framförallt består av böcker, artiklar, internetbaserade publikationer och prognoser samt företagspresentationsmaterial från vårt fallföretag och tryckt material i tidningsform.

2.5.1 LITTERATURGENOMGÅNG

För att skapa oss en grundläggande förståelse för vårt ämnesområde gjordes först en litteraturgenomgång av böcker och vetenskapliga artiklar, främst inom områdena strategi under osäkerhet, strategi i småföretag samt företagstillväxt. Artiklarna hämtades genom Lunds universitets databas för artiklar, ELIN@Lund.

2.5.2 INTERVJUPROCESSEN

Vid kvalitativ forskning är intervjuer den vanligaste metoden för datainsamling. De vanligaste intervjuformerna i kvalitativa undersökningar är ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Vid ostrukturerade intervjuer är frågorna av mer öppen karaktär, vilket tillåter respondenten att svara mer fritt på frågorna. Vid semistrukturerade intervjuer används ofta en intervjuguide för att få svar på mer specifika frågor (Bryman & Bell, 2005). Vår intervjuundersökning inleddes med två intervjuer med Annika, VD för Alfa. Till karaktären var de ostrukturerade och liknade ett vanligt samtal som handlade om Alfas och Betas fusion, krisen samt deras syn på strategi, kunder och konkurrenter. Därefter genomfördes en grundligare intervju med Annika, Erik och Robert där vi utgick från en intervjuguide (Se bilaga 1). Intervjuerna varade i snitt mellan en och två timmar, och genomfördes antingen vid Ekonomihögskolan i Lund eller på Alfa och Betas gemensamma kontor i Malmö.

Vi valde att följa en intervjuguide även med de externa respondenterna för att kunna få så uttömmande svar som möjligt. Denna intervjuguide var utformad efter Millikens (1987) indelning av osäkerhetstyper, *State*, *Effect*, *Response*-osäkerhet (vad är det som händer i omgivningen? Vilken effekt får det på små kunskapsintensiva tjänsteföretag? Vilka är möjligheterna och begränsningarna?). Intervjuguiden återfinns i bilaga 1. Denna datainsamling kan beskrivas som deskriptiv. En deskriptiv undersökning syftar till att åstadkomma en beskrivning av de förhållanden som råder, men kan även fungera som en beskrivning av förhållanden som redan ägt rum (Patel & Tebelius, 1987). Vidare fördes majoriteten av intervjuerna med de externa respondenterna över telefon då respondenterna inte fanns inom rimlig räckvidd för oss.

Inför varje intervjutillfälle skickades intervjuguiden i förväg ut till respondenterna för att de skulle hinna förbereda sig och fundera över frågorna. Att skicka ut frågorna på förhand kan emellertid medföra att svaren blir för uttänkta och att spontana svar därför uteblir (Bryman & Bell, 2005). Vi ansåg dock att eftersom ämnesområdet är komplicerat krävs det att respondenten reflekterar över frågorna en tid för att kunna besvara dem. Vid varje

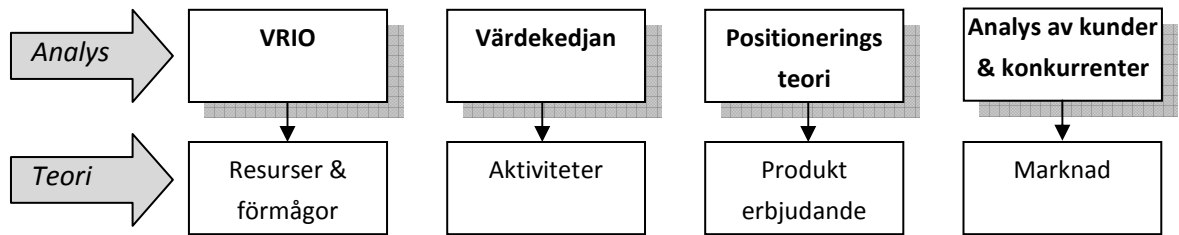
intervjutillfälle deltog minst två av oss tre författare. Under intervjuerna förde en av oss anteckningar vilket tillät den andre att vara mer uppmärksam på vad respondenten sade. Vidare spelades intervjuerna in. Att spela in intervjuerna är enligt Bryman & Bell att rekommendera då det är viktigt för att i analysen kunna gå tillbaka för att lyssna på vad som sagts, och därmed ha tillgång till respondentens fullständiga redogörelse (Bryman & Bell, 2005). Intervjuerna sammanfattades sedan i skrift varpå de skickades ut till respektive respondent för att de skulle ge sitt godkännande.

2.6 VAL AV TEORI

Valet av teori har vuxit fram allteftersom vilket följer av vårt abduktiva angreppssätt. Utifrån de två ostrukturerade intervjuerna med Annika som föregick de mer strukturerade intervjuerna, kunde vi identifiera ett antal teorier som knöt an till vårt ämnesområde (strategi under osäkerhet). Därefter har teorierna kompletterats efterhand som intervjuerna genomfördes. En teori som ansågs relevant redan i det inledande skedet var Barneys *resursbaserade teori*. Av litteraturgenomgången framkom det att småföretag ofta är begränsade i sina resurser vilket motiverade att vi studerade denna teori närmare. Dessutom föreföll teorin lämplig då de små kunskapsintensiva tjänsteföretagens viktigaste resurs är de mänskliga, och att deras konkurrensfördel främst utgörs av kunskapen dessa besitter. Den resursbaserade teorin brukar vidare främst kontrasteras mot Michael Porters teorier om skapandet av konkurrensfördelar. Till skillnad från det resursbaserade perspektivet lägger dessa vikt vid externa aspekter varför vi ansåg att även modeller och begrepp från detta perspektiv borde inkluderas i vår teoretiska referensram. Då företagen vi undersöker genomgår en fusion och tillsammans vill skapa organisk tillväxt behandlar teorikapitlet även *tillväxt*.

2.7 ANALYS AV DATA

I småföretagens verksamhet är resurserna knappa men mycket centrala. Vi har därför utgått från att analysera dessa utifrån VRIO-modellen för att avgöra deras värde för verksamheten. Därefter analyserar vi hur resurserna påverkas och samverkar under fusion, tillväxt och kris. För detta ändamål har vi valt att använda oss av (men inte avgränsa oss till) Porters värdekedja för att studera aktiviteterna i företaget. I tredje blocket analyseras produkterbudandet utifrån Portes positioneringsteori. Marknaden analyseras med primärt fokus på kunder och konkurrenter. Den insamlade informationen från fallföretaget tolkas och förstås med stöd av de externa respondenterna.



Figur 2, Vår analysmetod

2.8 UNDERSÖKNINGENS TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET

Två viktiga begrepp som vanligtvis används vid bedömning av forskningens kvalitet är reliabilitet och validitet. Emellertid har det i akademiska forskningskretsar diskuterats huruvida dessa begrepp verkligen är lämpliga vid bedömning av kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2005). Exempelvis kan det ibland vara meningslöst att bedöma en forsknings validitet i en kvalitativ studie eftersom forskaren oftast inte avser *mäta* något. Detta är sant även för vår studie varför vi har valt att utgå från Lincoln och Gubas kriterier (så som de presenteras av Bryman & Bell, 2005) för bedömning av en kvalitativ undersökning som beskriver hur forskaren kan styrka undersökningens *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdigheten styrks bland annat genom att hänsyn tas till *tillförlitligheten*, *överförbarheten*, *pålitligheten* och *konfirmerbarheten*. Äktheten styrks bland annat av att en *rättvis bild* av de åsikter och uppfattningar som yttras i undersökningen ges (Bryman & Bell, 2005).

2.8.1 TROVÄRDIGHET

För att vår studie ska anses tillförlitlig har vi erbjudit alla respondenter konfirmera deras uttalanden genom att låta dem ta del av de primärdata vi presenterat i empirikapitlet. Vidare stöds tillförlitligheten i vår undersökning av att vi även har intervjuat utomstående aktörer som inte har anknytning till företaget.

Överförbarheten, eller generaliserbarheten, i vår undersökning är begränsad till följd av vårt valt att göra en kvalitativ fallstudie där vi gör en djupare och mer ingående analys. Kunskapen som genererats i en sådan typ av studie är bunden till de rådande förhållanden under vilka studien genomfördes (Lundahl & Skärvad, 1999). Emellertid är det rimligt att behandla små kunskapsintensiva tjänsteföretag som en tämligen homogen grupp, något som framgick av intervjuerna med både de externa och interna respondenterna. Genom att vi använt oss semikonstruerade intervjuguider har vi försökt göra undersökningen mer överförbar till andra platser och tidpunkter.

Pålitlighet motsvaras i den kvantitativa forskningen av reliabilitet (Bryman & Bell, 2005). Pålitligheten styrks genom att vi i vår undersökning redovisar alla steg i forskningsprocessen så som de presenteras i den här uppsatsen. Vi redovisar här bland annat forskningsfråga, teorival, empiri etcetera. Emellertid försvåras granskningen av pålitligheten genom att en del respondenterna i fallföretagen önskat vara anonyma. Detta var oundvikligt och förståeligt eftersom som det handlar om strategiska frågor som berör företagets fusion och konkurrensfördelar. Vi har emellertid haft tillåtelse att presentera undersökningen i sin helhet för vår handledare vilket gör att problemet avhjälpes något.

Konfirmerbarheten motsvarar kvantitativa forskningens objektivitet (Bryman & Bell, 2005). Uppsatsens metodkapitel spelar en viktig roll för trovärdigheten, eftersom det är i detta kapitel vi redovisar våra val och tillvägagångssätt. Vi har också varit noga med att konsekvent ange källor till de sekundärdata vi använt, då det gör det möjligt för läsaren att stämma av informationen mot ursprungskällan.

2.8.2 ÄKTHET

Att ge en rättvis bild, och därmed styrka undersökningens äkthet, är av något svårare karaktär. Det ska påpekas att vi genom att vi intervjuat nyckelinformanter, som i vår undersökning utgörs av företagsledarna, lägger en tydlig vikt på chefsperspektivet men kanske inte medarbetarperspektivet. Detta avhjälpes något genom att vi intervjuat utomstående experter som kan ge en alternativ bild av fenomenet vi avser studera.

3. TEORI

Vårt mål är att genom uppsatsen identifiera de faktorer som är av stor betydelse för att ett kunskapsintensivt företag ska kunna skapa en stabil tillväxt under förhållanden som innebär hög osäkerhet i den externa miljön. Således är det teorier knutna till uppsatsens huvudområden tillväxt och strategi som utgör grunden i vår teoretiska referensram. Referensramen används sedan som utgångspunkt för insamlandet av vårt empiriska material och i vårt efterföljande analysarbete.

3.1 TEORETISK DISPOSITION

Målet för Gamma är att efter fusionen skapa organisk tillväxt i det nya bolaget trots den finansiella kris och lågkonjunktur som råder. Således inleds teorikapitlet med ett avsnitt om olika tillväxtstrategier, med primärt fokus på fusioner och organisk tillväxt. Företagets förutsättningar för att skapa tillväxt är, som beskrivits i inledningskapitlet, nära relaterat till företagets strategi. För att lyckas uppfylla sina tillväxtmål krävs det att Gamma skapar en strategi som gör dem konkurrenskraftiga på marknaden och leder till en stark position gentemot konkurrenterna. I dagens turbulenta företagsomgivning krävs en medvetenhet om företagets interna och externa situation, och konkurrensfördelar kan således inte skapas genom att enbart se till det ena (Porter, 1996; Bruzelius & Skärvad, 2004; Grant, 2008). För att lyckas identifiera de faktorer som är av stor betydelse för Gammans strategiutveckling, och som därmed har en indirekt inverkan på dess förmåga att skapa tillväxt, krävs teoretiska verktyg för att göra en såväl intern som extern analys av situationen. Vi har valt att utgå ifrån ett "inside-out-perspektiv", vilket vi senare ger en närmre beskrivning av, men som sammanfattningsvis innebär att företagets resurser och förmågor är utgångspunkten för strategiarbetet. Utifrån resursbasen kan företaget forma ett produkterbjudande som riktas mot en lämplig marknad. Efter en analys med hjälp av dessa teorier kan vi bedöma Gammans förutsättningar till att växa organiskt, och identifiera vilka av de faktorer som framkommer som har stor betydelse för tillväxt under omständigheter som präglas av hög osäkerhet.

3.2 TILLVÄXT

Att växa är en viktig del i företags utveckling. Det vanligaste sättet att mäta tillväxt på har tidigare varit att se på företagets omsättning och förändringar i denna. Inom stat och myndighet är det däremot vanligt att se till antalet anställda istället, eftersom deras primära intresse ofta är minskad arbetslöshet. Idag används båda metoderna frekvent, (Andersson, 2001) men då vårt fallföretag har ett uttalat mål om att växa till att vara 25 stycken anställda finner vi antalet anställda mest lämpligt att använda som definition i denna uppsats.

Eftersom Gamma, efter den genomförda fusionen, vill växa av egen kraft kommer vi i följande avsnitt endast att ge en närmre beskrivning av tillväxtstrategierna organisk tillväxt och tillväxt genom fusion.

3.2.1 TILLVÄXT GENOM FUSION

Enligt Sevenius (2003) används begreppen fusioner och förvärv ofta synonymt, vilket kan leda till förvirring och missförstånd. En fusion innebär en sammanslagning av två eller fler företag, och sker med samtycke av alla parter, medan förvärv är ett uppköp av ett företag och inte nödvändigtvis sker med samtycke från den uppköpta partnern (Sevenius, 2003). Som ovan nämnts är det fusioner som står i fokus i detta avsnitt. Vanligt är att dela in fusioner i två typer beroende på dess bakomliggande syfte; strategisk och finansiell fusion. En strategisk fusion genomförs av företag som vill integrera kompletterande resurser och kompetenser av strategisk betydelse till sina befintliga, medan en finansiell fusion vanligtvis görs av "private equity-bolag" eller "venture capital-investerare" som letar efter objekt som kan ge en hög avkastning inom en relativt kort tidsperiod (Sánchez & Goldberg, 2009).

Grant (2008) menar att en av de främsta anledningarna till att företaget väljer att växa genom förvärv eller fusion är att de anser en organisk tillväxt vara alltför långsam. Det kan till exempel vara att företaget saknar en viss typ av kompetens eller att de vill diversifiera sitt produktutbud. Att utveckla förmågor kan ta lång tid, och då kan fusioner och förvärv vara ett sätt att kringgå detta problem då det motsatta företaget redan har utvecklat de efterfrågade förmågorna. Detta är speciellt vanligt bland teknologiska företag där utveckling går fort fram. I praktiken ställer en fusion eller förvärv stora krav på såväl finansiella resurser som ledningens kompetens vid integrationen av de båda företagen (Grant, 2008).

INTEGRERING AV FÖRETAGEN

Det är en stor utmaning för ledningen att snabbt integrera förmågorna från de båda företagen, eftersom fusionen annars kan resultera i stora problem, så som kulturkrockar, delade meningar hos ledningen eller svårigheter med att skapa ett gemensamt ledningssystem (Grant, 2008). Sevenius (2003) menar således att integrationsfasen är den viktigaste och svåraste delen i fusionen, och den har därmed stor betydelse för utfallet. Medarbetarnas inställning till transaktionen och ägarna är av yttersta vikt för att samordna personalen i de båda företagen, uppnå en effektiv kunskapsöverföring samt för att skapa synergieffekter. Risken finns att ledningen i de båda företagen är utmattade efter själva transaktionsfasen, och att integreringen därför bortprioriteras. Därmed är det viktigt att ledningen behåller sitt fokus och direkt efter de juridiska och ekonomiska frågorna är avslutade börjar med åtgärderna för att integrera bolagen. Några exempel på integrationsområden är den operativa verksamheten, företagsledningen, strategiformuleringen och kunskapsöverföringen (Sevenius, 2003).

Vidare menar Sevenius (2003) att det är vanligt att integrationsprocessen betraktas som ett rationellt planerat moment som karaktäriseras av tydlig planering, genomförande och uppföljning. Integrationsplanering är viktigt, men processen är dock mer komplex än så och kräver en lyhörd och flexibel ledning som är öppen för situationsanpassade lösningar. För att minska den osäkerhet som fusionen eller förvärvet innebär för organisationernas inblandade är det av stor vikt att det tydligt kommuniceras ut hur företaget ska ledas och av vem. Vidare handlar fusionens framgång om ledningens och personalens förmåga till bland annat improvisation, tillvänjning, reaktion och inläring. Kommunikation och flexibilitet är således två viktiga ledord (Sevenius, 2003).

3.2.2 ORGANISK TILLVÄXT

Den organiska tillväxten tar ett internt perspektiv och syftar till att skapa en intern utveckling och tillväxt där företaget tar tillvara på sina egna resurser och förutsättningar (Sevenius, 2003). Fördelarna med en organisk tillväxt är att alternativet är mer kostnadseffektivt och mindre riskfyllt än tillväxt genom exempelvis en fusion mellan två bolag. Mindre företag har dessutom ofta sämre möjligheter till att växa genom förvärv då de har mer begränsade ekonomiska resurser. En mer successiv process förespråkas därför, så att företaget stegvis kan känna sig för i en ny bransch (Sevenius, 2003). Att växa organiskt handlar framförallt om att utveckla företagets nuvarande affärsidé och att genomföra effektivitetsförbättringar. Ett exempel på detta är att förbättra företagets egen säljförmåga genom utveckling av medarbetarna i säljorganisationen (Löfmarck Vaghult & Johansson, 2008). För att lyckas skapa en organisk tillväxt krävs det att det finns förutsättningar för det i organisationen, i form av rätt sorts kompetenser och resurser. En organisk tillväxt karaktäriseras därför ofta av nyrekryteringar, medan en fusion eller ett förvärv mer kan betraktas som en massrekrytering (Sevenius, 2003).

Stor vikt läggs även på ledningen i företaget som har en viktig roll i att uppmuntra en bra dialog mellan medarbetarna i organisationen. Att driva ett effektivt tillväxtarbete kräver dessutom ett så kallat processorienterat synsätt, vilket innebär att företaget både ser till helheten och de enskilda delarna i företaget. Därmed är det av stor vikt att målbilderna för varje nivå tydligt kommuniceras ut till medarbetarna, samt att de är medvetna om vilken roll de har i organisationen och vilka krav som ställs på dem. Genom ett förbättringsarbete i små steg och med stort engagemang kan således en effektiv tillväxt uppnås (Löfmarck Vaghult & Johansson, 2008).

3.3 STRATEGISKA PERSPEKTIV

Huruvida ett företag är konkurrenskraftig eller ej beror på hur dess affärsmodell³ är relaterat till den miljö företaget är verksam inom (De Wit & Meyer, 2004). Ett företags affärsmodell är sammansatt av tre komponenter: företagets resurser (inputs), aktiviteter (genomströmning) och produkterbjudande (output). Det är samverkan mellan dessa och marknaden som ligger till grund för strategins utformning och skapandet av konkurrensfördelar. Det enda sättet att skapa konkurrensfördelar är genom att bygga upp en affärsmodell som tillgodoser kundernas behov bättre än konkurrenternas (De Wit & Meyer, 2004). Företag behöver ständigt anpassa sig till sin omgivning och förbättra och stärka sina resurser och aktivitetssystem för att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Grant, 2008). De Wit och Meyer (2004) menar således att den stora frågan i samband med detta handlar om vilket som ska anpassas till vilket. Ska företaget anpassa sig efter omgivningen och utnyttja möjligheterna där, eller ska det vara företagets styrkor som är den drivande faktorn? Det handlar således om vilken utgångspunkt företaget tar när de formulerar sin strategi. Antingen utgår de från omgivningen och väljer en attraktiv marknadsposition efter vilken de sedan formar sina resurser och aktiviteter, eller också ser de först internt och utgår från den befintliga resursbasen och aktivitetskonfigurationerna för att därefter identifiera en lämplig marknad där de kan utnyttja dessa styrkor. Det första alternativet brukar benämnas som ett "outside-in-perspektiv", och det sistnämnda ett "inside-out-perspektiv" (De Wit & Meyer, 2004 s.252).

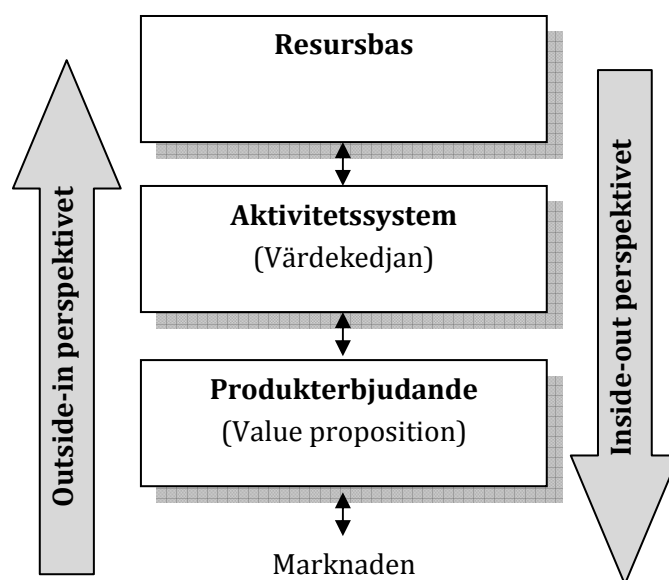
Outside-in-perspektivet fokuserar på den bransch som företaget är verksam inom och betonar att företagets prestation till största delen bestäms av marknadens karaktäristiska (De Wit & Meyer, 2004). En framstående sympatisör för detta perspektiv är Michael Porter, som 1985 lade fram sin teori om "strategi som position". Porter (1985) menar att företaget måste identifiera de affärsområden som har störst lönsamhetspotential och därefter utforma en strategi för hur de ska skapa konkurrensfördelar på de utvalda områdena. Således bör företaget inledningsvis fokusera på att skapa en förståelse för de makro- och mikroekonomiska förhållanden som råder genom att analysera hur industrin är uppbyggd samt vilka de främsta faktorerna som driver konkurrensen är (Porter, 1985).

Michael Porters syn på strategi, så som han presenterade den 1985, kritiserades för att vara allt för statiskt i en oförutsägbar och turbulent värld (Coyne & Subramaniam, 1996; Beinhocker, 1997; Stalk et.al, 1992). En av kritikerna var Barney (1991) som utvecklade det resursbaserade synsättet som ett svar på Porters "strategi som position". Barney menade att eftersom omvärlden är instabil och osäker utgör företagets interna faktorer, såsom resurser och förmågor, en mer stabil bas för uppförandet av strategier. I den alltmer dynamiska miljö företagen nu befinner sig i krävs en lika dynamisk strategi (Stalk et.al, 1992). Produkternas

³ Motsvarighet till engelskans Business system

livscykel har blivit kortare, det har blivit mindre viktigt att dominera inom just ett specifikt segment och mer fokus läggs på produktinnovationer och att snabbt lansera dem på marknaden. Samtidigt har marknaden även blivit mer global, och för att lyckas krävs det att företagen urskiljer viktiga trender och snabbt agerar därefter. Med andra ord är kärnan i företagets strategi inte längre koncentrerad till strukturen hos företagets produkter och marknader, utan fokus har flyttats till dynamiken i företagets agerande. Enligt flertalet forskare utgör analyser av interna resurser och förmågor en bättre bas för uppförandet av en långsiktig strategi, och valet av positionering på marknaden är ett taktiskt beslut som tas senare (Stalk et.al, 1992; Cool et.al, 2002; De Wit & Meyer, 2004).

Barney (1995) menar dock att det inte går att bortse från utvecklingen och förändringen i företagets omvärld. Ett företags resurser och förmågor är i sig inte värdefulla, utan det är först när de sätts i ett sammanhang för att utnyttja möjligheter och hot i den externa omgivning som de betyder något. Företag behöver ständigt anpassa sig till sin omgivning och förbättra och stärka sina resurser för att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Barney, 1995). Även Porters tankar har utvecklats till att betona vikten av ett integrerat omvärlds- och resursbaserat perspektiv för att skapa konkurrensfördelar (Porter, 1996). Således handlar det numera om vilken "ände" företaget väljer att utgå ifrån när de formar strategin (De Wit & Meyer, 2004).



Figur 3, Två perspektiv på företagets affärsmodell (bearbetad) (De Wit & Meyer, 2004 s.253)

Vi har tidigare nämnt att strategiarbetet i småföretag tenderar att hamna i andra hand när det råder hög osäkerhet i omgivningen (Matthews & Scott, 1995), och att information från

företagets externa omgivning i småföretag ofta samlas in av ägaren själv (Gibbs & Scott, 1985), vilket i sig kan vara ett mycket tidskrävande arbete. Dessutom föredrar oftast småföretag en organisk tillväxt framför tillväxt genom fusion eller förvärv. Detta eftersom de är mer begränsade i sina ekonomiska resurser än stora företag, vilket talar för en stor medvetenhet om företagets interna kapacitet i form av resurser och förmågor (Sevenius, 2003). Vi anser det därför vara mest lämpligt att i denna uppsats utgå från ett inside-out-perspektiv, och kommer nedan att ge en mer ingående beskrivning av de olika delarna i modellen.

3.4 RESURSER OCH FÖRMÅGOR

För att kunna genomföra företagets värdeskapande aktiviteter krävs en uppsättning resurser. Den resursbaserade modellen bygger enligt Barney (1991) på två grundantaganden som motiverar hur ett företags resurser kan ligga till grund för dess varaktiga konkurrensfördelar. Antagandena är att ett företags resurser är heterogena och att de är immobila. Det vill säga att företag inom samma bransch kan vara olika med avseende på de strategiskt viktiga resurser de besitter samt att dessa resurser inte kan överföras mellan olika företag och vara exakt likadana (Barney, 1991).

Grant (2008) delar in företagets resurser i tre kategorier; fysiska, immateriella och mänskliga. *Fysiska resurser* är de resurser som är de som är lättast att identifiera och utvärdera. De består av finansiella resurser och fysiska tillgångar och återfinns i företagets balansräkning. Det är dock viktigt att vara vaksam på om dessa resurser är över- eller undervärderade. De *immateriella resurserna* är ofta mer värdefulla än vad de fysiska är. Ändå är det sällan de immateriella tillgångarna är synliga i företags balansräkning, vilket leder till att det ofta råder en stor skillnad mellan företags bokförda värde och det aktuella börsvärdet. En immateriell resurs som ofta är svår att rättvist värdera är företagets varumärke, då värdet grundas på kunders uppfattning. Fördelen med immateriella resurser, i jämförelse med fysiska, är att de är svårare för konkurrenter att imitera. Slutligen har vi de *mänskliga resurserna*, vilka utgörs av företagets anställda och deras kunskap, förmågor och attityd. Det är mycket komplext att värdera ett företags mänskliga resurser, och företag söker ständigt nya sätt för att kunna utföra detta på ett tillförlitligt sätt, samtidigt är det dessa resurser som är de svåraste för konkurrenter att imitera och därför mest lämpliga att ligga till grund för långsiktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991; Grant, 2008).

Grant (2008) menar dock att en resurs i sig själv inte kan utgöra en konkurrensfördel, utan det är först när flera resurser arbetar tillsammans som det skapas organisatoriska förmågor. Med andra ord är det förmågorna som är själva kärnan i ett överlägset agerande jämfört med konkurrenterna. De byggs ofta upp genom att olika individers expertis inom olika områden, integreras med exempelvis utrustning, teknologi och andra resurser. Denna

integrering av aktiviteter brukar kallas organisatoriska rutiner (Grant, 2008). Prahalad och Hamel (1990; i Grant, 2008) myntade begreppet "*core competence*", på svenska översatt som kärnkompetens. Dessa kompetenser är nödvändiga för ett företags strategi och prestanda, och har förutsättningar att verka som konkurrensfördel. Således ska dessa kompetenser ha potential att leda företaget till nya marknader, bidra signifikant till kundvärdet samt vara svåra för konkurrenter att imitera. Enligt Prahalad och Hamel kan kärnkompetenser ses som det kollektiva lärandet i företaget och definierar det område där företaget har ett expertkunnande. Dessa kompetenser byggs upp av mänskliga resurser inbäddade i de organisatoriska rutinerna och processerna, vilket gör dem svåra för andra företag att imitera. (Prahalad & Hamel, 1990 i Grant, 2008)

Ett populärt sätt att analysera om ett företags resurser och förmågor är tillräckliga för att klassificeras som hållbara konkurrensfördelar är att använda Barneys "VRIO-modell". VRIO står för *Valuable, Rare, Imitability* och *Organization*, och enligt Barney (1995) bör fyra frågor angående ett företags resurser och förmågor ställas i relation till dessa begrepp. Innebörden för respektive kriterier följer nedan.

Värdefull: Då företag besvarar frågan om resursen eller förmågan är värdefull för verksamheten eller ej måste detta ställas i relation till företagets hot och möjligheter. En viktig fråga för ledningen att ställa sig är, enligt Barney, huruvida resursen/förmågan kan användas för att dra nytta av möjligheter och/eller neutralisera hot i den externa omgivningen. Genom att svara på frågan sammankopplar företagsledningen den interna analysen med den externa analysen gällande hot och möjligheter (Barney 1995).

Sällsynt: Den andra frågan företagsledningen bör ställa sig är "Hur många andra företag besitter dessa värdefulla resurser/förmågor?". Om flertalet konkurrerande företag innehar samma resurs är det inte så troligt att resursen kommer att kunna utgöra en konkurrensfördel. Det bör dock poängteras att även om resursen eller förmågan är vanlig bland konkurrenter kan den fortfarande vara värdefull och ligga till grund för företagets överlevnad och kan ge upphov till tillfälligt konkurrensövertag (Barney 1995).

Imiterbar: Ett företag som innehar värdefulla och sällsynta resurser kan uppnå ett temporärt konkurrensövertag, men för att detta övertag ska behållas bör resursen vara svår för konkurrerande företag att imitera. Således bör ledningen fråga sig hur svårt det är för andra företag att imitera resursen/förmågan, och om imitationen i så fall innebär en signifikant kostnadsnackdel för det andra företaget. Det är dock ofta svårt för konkurrerande företag att imitera resurser och förmågor rakt av då flertalet faktorer tillsammans samverkar för att göra en resurs värdefull. Ett företags konkurrensfördelar uppkommer ofta genom att flertalet mindre beslut fattas, vilka ofta är svåra för konkurrerande företag att identifiera och imitera (Barney 1995).

Organiserad: Det räcker dock inte med att ovanstående kriterier är uppfyllda, utan för att potentiella konkurrensfördelar ska kunna uppnås måste företaget även vara organiserad på så sätt att dessa förmågor och resurser kan utnyttjas. "Är företaget organiserat på så sätt att det kan exploatera de konkurrensfördelar som dess förmågor och resurser ger upphov till?", blir således den fjärde och sista frågan ledningen bör besvara (Barney 1995).

3.4.1 KUNSKAP OCH KUNSKAPSSTYRNING

Som tidigare nämnts är det ofta just de ogripbara resurserna som har potential att ligga till grund som konkurrensfördel, där kunskap är en viktig sådan. "The fact is that the nature of competitive advantage has shifted from the physical to the intangible, the visible to the invisible, the seen to the unseen" (Edvinsson, 2002). Grant (2008) menar att kunskap, i termer av resurser, är oerhört betydelsefullt för företaget då det värde som genereras av människor och maskiner ursprungligen härstammar från att de förkroppsligar kunskapen.

Att se på kunskap som en strategisk källa till att skapa hållbara konkurrensfördelar motiveras av att många typer av kunskap kan vara komplexa och därmed svåra att överföra och kopiera för andra företag. Eisenhardt och Santos (2002) menar att en heterogen kunskapsbas och uppsättning av förmågor enligt många forskare är den främsta källan till varaktiga konkurrensfördelar (Eisenhardt & Santos, 2002). Hansen et.al. (1999) delar in kunskapsbegreppet i två olika typer beroende på dess egenskaper. Något som oftast lyfts fram är distinktionen mellan kunskapen om *hur* något görs och själva kunskapen *om* något, på engelska benämnt "*knowing how*" och "*knowing about*". Denna åtskillnad har stor betydelse för företagets strategi (Grant, 2008). Kunskapen om "hur" är så kallad "tyst kunskap", då den involverar färdigheter som förmedlas via prestationer och handlande. Kunskapen "om" något är däremot explicit, vilket istället innebär att den avslöjas och förmedlas genom kommunikation. Den kan därmed även relativt lätt kopieras och överföras mellan personer, platser och tid. Överföringen av den tysta kunskapen däremot, som måste observeras, blir både dyr och tidskrävande. För att uppnå varaktiga konkurrensfördelar är det därför mer lämpligt att förlita sig på den tysta kunskapen. Utmaningen med att förlita sig på den tysta kunskapen är emellertid att lyckas dela med sig av kunskapen till medarbetarna (Hansen et.al. 1999; Grant, 2008).

För konsultbolag är frågan om tyst och explicit kunskap en avgörande och central faktor i strategisammanhang (Alvesson 2003). Vad gäller kunskap och dess relation till det resursbaserade synsättets definition av förmågor kan kunskapsstyrning ses som ett värdefullt och effektivt verktyg för att skapa, sprida, bevara och kopiera organisatoriska förmågor (Grant, 2008). Kunskapsstyrning ger ett specifikt perspektiv på hur ledningen kan kontrollera och styra de resurser som företaget besitter, och då framförallt de mänskliga resurserna (Alvesson, 2003). Hansen et.al. (1999) presenterade efter en studie av

kunskapsstyrning i företag, två olika strategier för detta ändamål. Den ena benämns kodifierad strategi, och den andra kallar de för en personaliserad strategi.

KODIFIERAD STRATEGI

Den kodifierade strategin bygger enligt Hansen et.al. (1999) på den explicita kunskapen. I företag med relativt standardiserade produkter som avser att fylla vissa gemensamma behov kan kunskapen noggrant kodifieras och sedan lagras i databaser. På så sätt kan kunskapen enkelt nås av alla i organisationen och återanvändas på nytt. Medarbetarna uppmuntras till att använda den kodifierade kunskapen framför att själva utveckla nya lösningar. Fördelen är att medarbetare som saknar viss kompetens om något kan uppnå en högre kompetensnivå relativt snabbt, vilket även leder till kostnadsbesparingar för företaget i den mån att de kan anställa relativt "billig" arbetskraft (Hansen et.al, 1999; Alvesson, 2003).

PERSONALISERAD STRATEGI

Den personaliserade strategin är alltså motsatsen till ovanstående och grundas istället på den tysta kunskapen (Hansen et.al. 1999). Kunskapen är därmed nära knuten till personen som utvecklat den och förmedlas främst genom direkt interaktion. Strategin lämpar sig därför bäst för företag som erbjuder skraddarsydd lösningar till unika problem. Inom konsultbranschen används denna strategi främst av företag som ser varje projekt som ett unikt problem som kräver en specialanpassad lösning, varför de också kan motivera ett högre pris. Informationsteknologin betraktas därför främst som ett sätt att underlätta kommunikationen mellan medarbetarna, men det är inte den primära källan till kunskapsöverföring (Alvesson, 2003). Den personaliserade strategin grundas på vad som traditionellt sätt ansetts avgörande i kunskapsintensiva företag; kompetens och mycket kvalificerad personal. Företaget ämnar på så vis maximera humankapitalet genom att prioritera rekrytering för att hitta de mest kompetenta medarbetarna. Den kodifierade strategin är istället till hög grad formaliserad och byråkratisk till sin karaktär, och kodifieringen syftar till att skapa synteser genom de mänskliga processerna. Genom olika system används företagets kompetenser effektivt, vilket i sin tur underlättar för uppkomsten av synergieffekter (Hansen et.al. 1999; Alvesson, 2003)

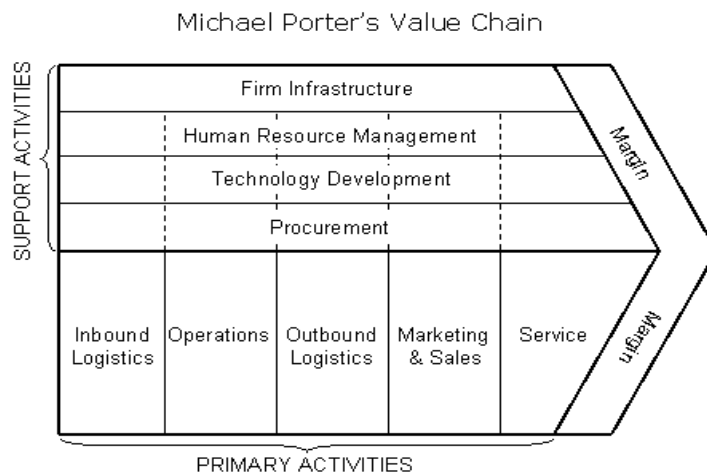
3.5 AKTIVITETER

Som nämndes inledningsvis har Porters positioneringsstrategier kommit att bli hårt kritiserade för att vara alltför statiska i dagens dynamiska samhälle där teknologier ständigt förändras och utvecklas. I artikeln "*What is Strategy*" (1996) utvecklar Porter sitt resonemang och menar att det i dagens ostabila omgivning numer krävs ett integrerat omvärlds- och resursbaserat perspektiv för att företaget ska kunna skapa

konkurrensfördelar. Porter anser att en framgångsrik strategi innebär "*defining a company's position, making trade-offs, and forging fit among activities*" (Porter 1996). Denna definition indikerar tydligt att Porter fortfarande förespråkar ett outside-in-perspektiv, men det gör inte hans tankar irrelevanta även för inside-out-perspektivet.

Företagets förmågor, eller kompetenser, kan identifieras med hjälp av en analys av företagets värdekedja. Syftet är att identifiera vilka aktiviteter som utförs i företaget, och hur dessa kopplas samman i och utanför organisationen (Grant, 2008). Ett problem som Porter (1996) identifierat är att företag inte skiljer mellan operationell effektivitet och strategi. Medan operationell effektivitet handlar om att uppnå framgång i individuella aktiviteter, handlar strategi om att kombinera aktiviteterna. Strategi handlar således om att vara unik genom att antingen utföra andra aktiviteter än konkurrenterna, eller att genomföra lika aktiviteter men på ett bättre sätt (Porter, 1996). Precis som beskrivits tidigare kan en resurs inte på egen hand utgöra en konkurrensfördel, utan det är först när flera resurser arbetar tillsammans i värdeskapande aktiviteter som konkurrensfördelar uppstår (Grant, 2008). Då företagets aktiviteter samverkar och stöder varandra skapas vad Porter benämner *Strategic fit*. Han skriver bland annat: "*Fit locks out imitators by creating a chain that is strong as its strongest link*" (Porter, 1996). Vidare hävdar han att en god samverkan mellan många av aktiviteterna är fundamentalt inte enbart för uppkomsten av konkurrensfördelar utan även för bevarandet av dessa. Det är svårare för konkurrenter att kopiera en uppsjö av integrerade aktiviteter än det är att imitera exempelvis en viss typ av isolerad teknologi. När ett företags aktiviteter kompletterar varandra är det meningslöst för konkurrenter att imitera dessa om de inte lyckas med att imitera hela värdekedjan (Porter, 1996).

Att konstant utveckla de värdeskapande aktiviteterna inom företaget är lika strategiskt viktigt som att utveckla nya produkter eller tjänster. I Michael Porters analys av värdekedjan gör han en skillnad mellan primära och stödjande aktiviteter (De Wit & Meyer, 2004; Grant, 2008). Primära aktiviteter består av ingående logistik, tillverkning, utgående logistik, marknadsföring och försäljning och service. Det är dessa aktiviteter som svarar för själva skapandet av produkten, försäljningen och överförandet av produkten till slutkonsument. *Ingående logistik* omfattar bland annat varumottagning, lagring och transport. *Tillverkning* är exempelvis bearbetning, förpackning och testning. *Utgående logistik* är aktiviteter som ansvarar för att distribuera produkterna till köparna. *Marknadsföring och försäljning* omfattar alla aktiviteter som ämnar förmå köparen att köpa produkten. *Service* är aktiviteter som samspelar för att uppehålla eller öka värdet på den sålda produkten, exempelvis genom reparationer och installation. Sekundäraktiviteterna utgörs av stödaktiviteter som stödjer de primära aktiviteterna och består av företagets struktur, "human resource management", teknologiutveckling och inköp (De Wit & Meyer, 2004; Grant, 2008).



Figur 4, Porters värdekedja (Grant, 2008s. 136)

3.5.1 NÄTVERKANDE

Venkatraman och Subramaniam (2002) menar att dagens ekonomi håller på att utvecklas till en kunskapsbaserad ekonomi där det intellektuella kapitalet kommer att få allt större betydelse för företagen i framtiden. De anser att de traditionella reglerna för att överleva konkurrensen sätts ur spel, och att företagen kommer att behöva hitta nya vägar för att lyckas där relationer kommer att bli det centrala. Det totala värde, som ett företag presterar, skapas idag i hög grad med hjälp av andra organisationers resurser. Företagen bör således fokusera på att skapa såväl *interna som externa nätverk av relationer* (Venkatraman & Subramaniam 2002). Detta är även något som Bruzelius och Skärvad (2004) framhåller. Företag har kommit att fungera alltmer som värdeskapande affärsnätverk, där kunder, leverantörer och andra affärspartners samverkar med företaget i fråga i ett totalt värdeleveranssystem. Företag som verkar inom värdeskapande nätverk karaktäriseras av att de koncentrerar den egna kompetensen och resurserna till de områden och aktiviteter som är starkt kopplade till verksamhetens kärnkompetens. De kompetenser, resurser och aktiviteter som inte finns inom företaget upphandlas på en marknad eller anskaffas via allianser och samverkan med andra organisationer (Bruzelius & Skärvad, 2004).

3.6 PRODUKTERBJUDANDE

För att kunna locka till sig nya kunder och behålla gamla måste företaget ha ett attraktivt produkterbjudande. I många fall hamnar företag i den klassiska fällan att vilja vara allt för alla, det vill säga har ett mycket brett produkterbjudande och försöker att försörja så många kunder som möjligt (De Wit & Meyer, 2004). Företagets strategi begränsar företaget i vad som bör göras, och påkallar beslut om att vissa saker måste väljas bort. Detta benämns av

Porter (1996) som "*Trade off*" och är essentiellt för tydligheten i företagets produkterbjudande.

Företag som inte väljer bort delar och inte har ett tydligt produkterbjudande kan drabbas av flertalet stora problem (De Wit & Meyer, 2004). Några exempel på dessa är: *låga skalfördelar* (ju mindre specialiserat ett företag är desto svårare är det att organisera aktiviteterna och resurserna på ett effektivt sett), *ett långsamt organisatoriskt lärande* (att producera en mängd olika produkter och vara verksam på flertalet marknader hindrar ofta företagets förmåga att bygga upp specifika kunskaper), *ett oklart varumärke* (ofokuserade företag får ofta ett diffust varumärke) *en oklar företagsprofil* (att ha en oklar extern image är ofta resultatet av en bristande intern identitet), *hög organisatorisk komplexitet* (att ha en mängd olika produkter och kunder skapar en kraftig ökning av organisatorisk komplexitet, och gör på så sätt företaget mer svårstyrt) och en *minskad flexibilitet* (att vara allt för alla är ofta fysiskt omöjligt på grund av behovet av specifika procedurer, rutiner, system och verktyg) (De Wit & Meyer, 2004).

3.7 MARKNAD

De Wit och Meyer (2004) menar att företaget enligt inside-out-perspektivet, efter att de byggt upp sin resursbas och strukturen för hur resurserna ska kombineras på bästa sätt, bör rikta fokus till marknaden och identifiera den position där företaget bäst kan utnyttja sina styrkor. Som nämndes inledningsvis är det med andra ord resurserna som styr och positioneringen på marknaden följer därefter. Positioneringsfrågan är därför mycket central för ledningen ur taktiskt perspektiv, eftersom endast en stark position möjliggör för företaget att skapa en lönsamhet som är högre än konkurrenterna (De Wit & Meyer, 2004).

Att utföra en noggrann analys av alla externa faktorer i omgivningen kan ses som eftersträvansvärt, men i verkligheten är det både dyrt och mycket tidskrävande (Grant, 2008). Speciellt är detta fallet för mindre företag, där ägaren själv ofta står för insamlandet av nödvändig information från den externa omgivningen (Gibb & Scott, 1985). Den externa analysen bör framförallt fokuseras på att förstå företagets mikro-, eller branschmiljö. En modell som har utvecklats för att analysera den bransch som företaget befinner sig i är Michael Porters idag mycket välkända modell "*Five forces model*". De fem faktorer som analyseras är *Hot från substitut*, *Hot från nyetableringar*, *Rivalitet bland etablerade företag*, *Kundernas förhandlingsstyrka* samt *Leverantörers förhandlingsstyrka* (Grant, 2008).

Grant (2008) menar dock att detta inte innebär att faktorerna på makronivå inte är av betydelse vid strategiarbetet, eftersom de kan vara avgörande för de möjligheter och hot företaget kan tänkas möta i framtiden, men det som är intressant är att se hur dessa faktorer inverkar på faktorerna i företagets mikromiljö. Genom denna analys kan företaget

urskilja vilka faktorer som är nödvändiga för att nå framgång. De två primära frågorna företagsledningen bör ställa när de identifierar de kritiska framgångsfaktorerna är "vad vill kunderna ha?", och "vad krävs för att vi ska kunna hantera konkurrensen?". För att kunna besvara frågan "vad vill kunderna ha?" måste företaget först identifiera vilka kunderna är, vad deras behov är och hur de väljer mellan konkurrerande erbjudanden (Grant, 2008). Kotler et.al. (2006) menar att varaktiga kundrelationer är av mycket stor vikt för företags lönsamhet och förlusten av en vinstgivande kund dramatiskt kan minska företagets förtjänst. Kostnaden att attrahera en ny kund beräknas vara fem gånger så stor som kostnaden för att hålla en nuvarande kund nöjd. Det är dock inte alla kunder som är lönsamma. Genom att göra en så kallad *Customer Profitability Analysis* (CPA), som är en lönsamhetsberäkning där intäkter och kostnader härleds till individuella kunder, kan företaget identifiera vilka kunder som är lönsamma respektive olönsamma (Hoque, 2003).

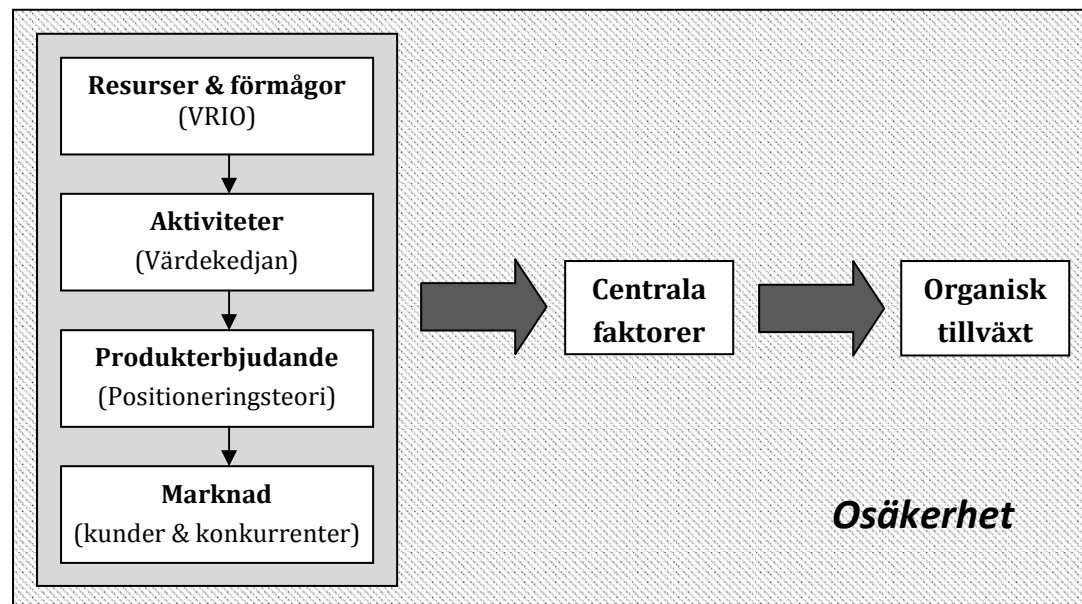
Att bygga upp nära och trovärdiga relationer med kunden är inom konsultbranschen, enligt Schilling (2009), av mycket stor vikt. Detta eftersom det, precis som tidigare nämnts, är svårt att i förväg bedöma kvaliteten i kunskap och kompetens, vilket är just det som en konsult bygger sitt produkt erbjudande på. Det ställer därmed även stora krav på att konsultens image, då den är av väsentlig betydelse när konsultköpare väljer mellan olika konsulter på marknaden (Schilling, 2009).

För att företag ska kunna besvara frågan: "vad krävs för att vi ska kunna hantera konkurrensen?" behöver företaget undersöka vad som utgör basen för konkurrensen på marknaden (Grant, 2008). Det är av stor vikt för företag att uppnå en god förståelse för vad som är konkurrenters starka respektive svaga sidor och vilka deras förutsättningar är vid en förändrad marknadsbild, denna förståelse kan uppnås vid utförandet av en konkurrentanalys. Dorhan & O'Connor (1998) föreslår att följande steg bör utgöra en konkurrentanalys: klargör först vilka som är dina kunder, identifiera dina nuvarande och potentiella konkurrenter, inhämta grundläggande information om varje konkurrent, utför därefter djupgående forskning om varje konkurrent, och till sist bör företaget genomföra en komparativ analys av konkurrenterna (Dorhan & O'Connor, 1998). För att företag ska kunna nå framgång i ett intensivt konkurrens klimat är det nödvändigt att organisationen utvecklar och utnyttjar de resurser och den kompetens som krävs för att ge organisationen en stark konkurrenskraft (Bruzelius & Skärvad, 2004).

3.8 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET

Inför uppsatsens nästkommande kapitel följer nedan en modell över vår teoretiska referensram för att tydliggöra sambanden teoridelarna emellan. Tanken bakom modellen är att vi med hjälp av ett inside-out-perspektiv och dess delar ska kunna analysera om Gamma har de rätta förutsättningarna för att under rådande omständigheter skapa en

konkurrenskraftig strategi. Vid analysen läggs således fokus på första delen i modellen, utifrån vilket vi ämnar identifiera de centrala faktorer som i sin tur kan leda till en organisk tillväxt för företaget.



Figur 5, Vår teoretiska referensram (egenkomponerad)

4. EMPIRI

I följande kapitel presenteras den information som framkom under våra intervjuer. Inledningsvis redovisas de externa respondenternas svar, strukturerade efter de tre frågor som är hänförliga osäkerhetstyperna State, Effect och Response som presenterades i inledningskapitlet. Därefter presenteras svaren från respondenterna i vårt fallföretag utifrån samma logik som återfinns i teorikapitlet, och har på så sätt "inside-out-perspektivet" som primär utgångspunkt. Genom detta upplägg kan det empiriska resultatet länkas samman med våra teorier, och utgör därmed en lämplig grund för analysen.

4.1 EXTERNA RESPONDENTER

Vi kommer nedan att presentera resultatet av de intervjuer som gjordes med våra utvalda externa respondenter, men dessförinnan ges en kort introduktion av respektive respondent.

Lena Hagman, Chefekonom Almega

Lena Hagman arbetar som Chefekonom på Almega och var tidigare anställd på Tjänstemännens Centralorganisation, TCO. I de konjunkturprognoser som Lena skrivit lyfter hon fram den kunskapsintensiva sektorn då hon anser att det är mycket viktigt att följa de förändringar och strukturförändringar som sker inom denna sektor.

Håkan Alm, Analytiker Näringsdepartementet

Håkan Alm är nationalekonom och har tidigare arbetat på TCO. I dag är han anställd som analytiker och projektledare på näringsdepartementet.

Anders Andersson, Chefredaktör och grundare till tidningen "Driva eget"

Anders Andersson har skrivit om privatekonomi och ekonomi i över 30 år, dels i Expressen och dels på Privata Affärer där han var chefredaktör och VD fram till och med 2007. Han fick möjlighet att köpa tidningen "Privata Affärer – småföretag" och döpte då om den till "Driva Eget". Tidningen riktar sig till småföretagare i storleken 0-9 personer och har i dagsläget en upplaga på 20 000 exemplar.

Anna (vill ej anges med efternamn), Forskningsassistent och doktorand

Anna är forskningsassistent och doktorand med småföretagsforskning som huvudämne.

Lena Westfält, Chef "Svensk teknik och design"

Lena Westfält är chef för "Svensk Teknik och Design", vilket är en bransch- och arbetsgivarorganisation för Sveriges arkitektföretag och teknikkonsultföretag inom bygg- och industrisektorn.

4.1.1 HUR SER SITUATIONEN UT FÖR DE KUNSKAPSINTENSIVA SMÅFÖRETAGEN?

Lena Hagman, chefekonom Almega, anser att den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn än så länge klarat sig relativt bra i konjunkturedgången.

Just den här sektorn, det vill säga den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn, har hållit sig uppe långt in i lågkonjunkturen och ligger sent i konjunkturcykeln /.../ Även kunskapsintensiva branscher bromsade in, men först från fjärde kvartalet 2008.

Lena Hagman anser att det historiskt sett är normalt att industrin drabbas först vid en konjunkturavmattning.

Det är historiskt normalt att industrin är ledande i en konjunkturedgång /.../ vi [Sverige] är tunga inom de branscher som drabbats hårt denna gång, särskilt fordonsindustrin. Under vissa perioder bakåt i tiden har det också hänt att tjänstesektorn inte följt med industrin i en nedgång, exempelvis efter 1998.

Lena Hagman anser dock att många kunskapsintensiva företag inte är beroende av industrin och därmed klarar sig tämligen bra trots den turbulens som råder. Vissa branscher gynnas i nuläget av offentliga satsningar bland annat inom infrastruktur. Enligt Lena Hagman kommer tjänstesektorn emellertid på sikt att ge vika, men inte i lika hög grad som industrin. Den kunskapsintensiva sektorn har under de senaste åren haft en högre tillväxt än industrin då efterfrågan på tjänsterna varit hög och sysselsättningen har därmed ökat kraftigt. Det har tidigare varit brist på kompetent personal inom denna sektor, vilket lett till att flaskhalsar skapats då efterfrågan varit större än utbudet. Lena Hagman menar att framtiden för de kunskapsintensiva företagen till stor del kommer att bero på förutsättningarna på marknaden där bland annat skattepolitik och stöd för forskning och utveckling har stor påverkan.

Anders Andersson, chefredaktör och grundare till tidningen "Driva eget", anser att småföretagen hittills har drabbats lindrigare av krisen än storföretagen då dessa har större möjligheter att vara flexibla och anpassningsbara "Man har större möjligheter som liten, man är mer flexibel, man har inte de här stora kostnaderna och personalproblem som storföretagen har". Anders Andersson menar att småföretagare ofta är entreprenörer och inte tänker överdrivet mycket på kriser och lågkonjunktur, vilket är på gott och ont.

Enligt Håkan Alm, näringsdepartementet, har företag med standardiserade produkter och som riktar sig till enskilda kunder drabbats hårdare av krisen än företag som erbjuder tjänster och har flertalet olika kunder. Han anser liksom Anders Andersson att småföretag överlag har en komparativ fördel i krisen då de är mer anpassningsbara, flexibla och har färre beslutsskikt. Dock kommer många företag tvingas lämna marknaden och lämna plats till andra, varför han spår en turbulent tid framöver.

I kriser så får små unga företag en komparativ fördel därför att de är lättrorliga och kan ändra fokus väldigt snabbt jämfört med större företag /.../ du kan hitta nischer att verka på om du ser dessa möjligheter. Å andra sidan kommer väldigt många små företag tvingas att lämna marknaden då de inte är livskraftiga och inte klarar av denna omstrukturering.

Håkan Alm anser att småföretag generellt sett har stor betydelse för bruttotillförseln av arbetstillfällena i Sverige då de växer snabbt men samtidigt dör fort.

Anna, forskningsassistent och doktorand med huvudämne småföretagsforskning, menar att flertalet småföretag ser möjligheter i och med krisen. Anna anser att mindre företag drabbas senare av en kris och att de även kommer snabbare ur den. Detta tror hon till stor del beror på att de befinner sig mitt i produktionen och därmed lättare kan identifiera nya kunder.

4.1.2 HUR SLÅR KRISEN MOT DE ENSKILDA FÖRETAGEN?

Enligt Anders Andersson är det många småföretagare i dagsläget som är väldigt oroliga för framtiden och flertalet småföretag har fått problem med finansiering. De företag som fått störst problem är de som är beroende av kapital från riskkapitalister.

Håkan Alm anser att styrkan hos krisen smällde till relativt oväntat även om Sverige redan befann sig i en konjunkturavmattning. Han hävdar att krisen slår olikt mot småföretag beroende på åldern hos företaget. Ett nystartat företag är ofta beroende av externt kapital, och i dagsläget är det mycket svårt för nystartade bolag att få lån. Detta beror främst på att de oftast inte har något fysiskt kapital som går att värdera och det är svårt att bestämma det ekonomiska värdet hos företaget enbart utifrån de idéer grundaren har. Håkan Alm hävdar att: "Det finns ju tillgång till kapital fortfarande. Det är bara det att det finns begränsningar i det och då drabbas ju den typ av företag som är svårast att bedöma". Vidare menar han att en annan nackdel för nystartade företag i dagsläget är att de inte har ett etablerat nätverk som de kan luta sig tillbaka mot. Väletablerade företag som varit med under längre tid kan på ett bättre sätt vänta ut krisen.

Anna poängterar liksom Anders Andersson och Håkan Alm att det idag är svårare att få finansiering till nya investeringar, men oftast vill småföretag undvika in i det sista att ta in externt kapital då de själva vill ha full kontroll över verksamheten.

4.1.3 VAD KAN KUNSKAPSINTENSIVA SMÅFÖRETAG GÖRA ÅT SIN SITUATION?

Håkan Alm anser liksom Lena Hagman att många företags tillväxtförmåga tidigare varit hämmad på grund av brist på kvalificerad arbetskraft. De företag som inte direkt drabbas har idag stora chanser att absorbera mer kompetent personal än tidigare. Tillväxthindren är idag mindre än vad det varit tidigare. Små företag har stora möjligheter att skapa tillväxt, men

befinner sig samtidigt i en mer osäker miljö. Håkan Alm anser vidare att företag som har tillgång till kapital i dagsläget har stora möjligheter till att satsa, eftersom det är billigare med arbetskraft och antalet andra företag som satsar är relativt få. När det sen vänder uppåt kan företaget på så vis stå starkare och mer förberedda än många av sina konkurrenter.

Anders Andersson anser att småföretagare som satsar i lågkonjunktur syns bättre ute på marknaden än när det är högkonjunktur. Detta eftersom alla företag då satsar starkt på att marknadsföra sig och företaget blir lätt en i mängden. Anders Andersson hävdar att en överhängande risk under lågkonjunktur är att företag inte marknadsför sig tillräckligt. Han anser liksom Håkan Alm att företag som satsar i lågkonjunktur därmed har stora chanser att komma ut starkt när konjunkturen sedan vänder uppåt igen.

Vidare anser Anders Andersson att småföretag liksom storföretag bör se över sin administration och sina rutiner under kristider.

Det är en jättebra tid att se över sina kostnader och sin strategi och se till att man jobbar mer effektivt. Om man får lite mindre att göra i sitt företag, vilket en del får, så bör man ta vara på det genom att se över sin organisation och ta hand om de gamla surdegarna man annars aldrig skulle ha tagit hand om, man kan förbättra sin administration, ta tag i bokföring, kolla igenom sina kundlistor /.../ sådant man kanske inte har tid att göra när man stressar på i en högkonjunktur.

Anders Andersson har som åsikt att företag även bör ta vara på tiden att ladda batterierna inför vändningen, och att krisen därmed inte bör ses som något enbart negativt. Han ser det som en fördel för småföretag att inte fokuserar för mycket på krisen. Nu när storföretagen mest är upptagna med att lösa problem kring lågkonjunktur och finanskris har de små företagen chansen att ta marknadsandelar. Vidare menar han att småföretag ska framhålla att de är just små, och att de därmed är mer personliga än storföretagen. Att de har möjlighet att ta lägre priser, kan ge bättre service, är mer flexibla och kan lägga mer energi på varje enskild kund. Anders Andersson hävdar att de småföretagare som kommer klara sig bra i krisen är de som är flexibla, snabba i vändningarna och anpassar sig till kundernas behov. Han har även sett en trend i att småföretag ofta skapar nätverk där alla kan dra nytta av varandra, och att detta är något som kommer att bli allt vanligare framöver.

4.1.4 HUR SER SMÅFÖRETAG PÅ STRATEGI?

Anders Andersson anser att småföretag i allmänhet inte är så bra på att formulera en strategi och följa den, vilket har både för- och nackdelar. Han menar att vissa storföretag fokuserar för mycket på strategi och därmed är mindre effektiva än småföretag som bara kör på.

Storföretag och statliga myndigheter ägnar sig alldeles för mycket åt planering och meningslösa diskussioner medan en liten företagare bara går rakt på utan att tänka på strategin, och det har oftast bara fördelar men det finns ju naturligtvis nackdelar om man inte alls tänker sig för.

Anna menar att många småföretagare har en väldigt stark tro på det egna företaget och att de anser att de inte behöver hjälp med strategiformulering.

Småföretagare har en väldig stark tro på den egna kraften och att de själva klarar allt /.../ man ser ju inte att man behöver någon extern hjälp med strategifrågor /.../ det är mer handfasta saker: råd från skatteverket eller kontakt med andra företagare som man har behov av /.../ strategifrågor, mål och visioner kommer långt ner på deras prioriteringslista.

Anna tycker emellertid att det är synd att småföretagare inte ber om hjälp utifrån, då många företag hade gynnats av att få råd angående strategiformulering. Flertalet småföretag har sina mål och visioner nedskrivna på ett papper som läggs i byrålådan. Anna menar på att dessa mål och visioner i många fall enbart formuleras när ledningen behöver ansöka om lån hos banken. Hon anser emellertid att många företag hade tjänat på att ha en mer uttrycklig strategi och att det är bra om styrelsen innefattar någon extern person som tänker på strategin, då ägarna ofta inte hinner med att begrunda denna i sin vardag. Anna finner att en stor anledning till att det inte fokuseras på strategi i småföretag är att det saknas tid och resurser, och i många fall tycker småföretagare att det är onödigt att ha en strategi.

4.1.5 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR KONSULTBRANSCHEN UNDER LÅGKONJUNKTUR

Lena Wästfelt, Chef på Svensk Teknik och Design, anser även hon att konsultbranschen än så länge inte blivit speciellt drabbad av krisen. Detta menar hon beror på att behovet av konsulter var mycket högt innan krisen drabbade Sverige. Även om efterfrågan i dagsläget bromsas in, så sjunker behovet bara tillbaka till mer normala nivåer. Lena Wästfelt skrev i rapporten "Din image är branschens" från år 2007, då Sverige befann sig i högkonjunktur, att följande faktorer var av stor vikt för svenska konsulter: *Stärk din självbild som konsult, Välj och välj bort kunder, Intressera dig för kundens vardag och kundens kund, Varumärket har stor betydelse och Underskatta inte den internationella konkurrensen.* På frågan om dessa faktorer förändras under lågkonjunktur anser hon så är fallet då vissa får mindre respektive större betydelse.

Lena Wästfelt anser att konsulter under lågkonjunktur självklart bör ha en stark självbild av sig själva, men att de också bör fokusera på att stärka och komplettera sitt erbjudande. Detta för att bli bredare och tydligare i vad de faktiskt erbjuder. När det kommer till val av kunder menar Lena Wästfelt att konsulter i dagsläget ska "ta allt" och hålla igång sina kundrelationer.

Man ska ta allt man bara kan ta /.../ det är bättre att folk är ute och gör sämre betalda jobb eller tråkigare jobb. Det viktiga är att de jobbar och håller kontakt med kunderna.

Såväl i högkonjunktur som i lågkonjunktur anser hon att det är viktigt att konsulten intresserar sig för kundens vardag och kundens kund. Under lågkonjunktur blir det dock ännu mer betydelsefullt att lära sig mer om vad kunden faktiskt behöver för att nå framgång inom sitt område.

Förstå och lär dig mer om kunden och kundens kund /.../ Man kan diskutera framtida behov, man måste nu vara beredd på att det kan komma att efterfrågas andra typer av tjänster i och med krisen.

Att företaget vårdar sitt varumärke anser Lena Wästfelt i dagsläget är än mer betydelsefullt då företagets image är av ännu större vikt än under normala omständigheter. Vad gäller den internationella konkurrensen poängterar Lena Wästfelt att det i nuläget är många konsulter som har alldeles för lite att göra runt om i Europa och att de nu försöker att ta sig till Sverige och utvidga sin marknad här. Det gäller därför att svenska konsulter är observanta på den ökade konkurrensen.

4.2 GAMMAS SITUATION UR ETT INSIDE-OUT PERSPEKTIV

Innan vi återger svaren från de intervjuer som genomförts med företagsrepresentanterna ges en kort beskrivning av företagen Alfa och Beta, samt bakgrunden till att de nu väljer att gå samman. Vi har valt att blanda de interna respondenternas svar eftersom de många gånger delar liknande åsikter, men vi kommer tydligt att återge vem som säger vad.

4.2.1 FÖRETAGSPRESENTATION ALFA

Alfa är ursprungligen ett Lundabaserat konsultbolag som grundades år 1991 och har i dagsläget totalt sex anställda. Företaget arbetar med processutveckling inom såväl stora som små företag och affärsidén är att kunna leverera kvalificerade tjänster inom organisations- och verksamhetsförändringar. Alfa har därmed sin spetskompetens inom området processmodellering, och genom att kartlägga, modellera och utveckla sina kunders processer ämnar de att identifiera de övervärden som ofta finns dolda i dagens företag.

Annika är företagets VD och det är även hon som är grundare till bolaget. Annika är utbildad ekonom och har arbetat som konsult i nästan hela sitt yrkesverksamma liv. Hon har en gedigen erfarenhet av flertalet olika branscher och har arbetat med såväl stora som små företag.

4.2.2 FÖRETAGSPRESENTATION BETA

Beta är liksom Alfa ett mindre skånskt konsultbolag, och Erik är företagets nuvarande VD. Erik har lång erfarenhet av IT- och informationssäkerhet, och ser sig som entreprenör. Företaget grundades 1997 och har sitt säte i Malmö där de totalt är tre anställda. Beta är en IT- och informationssäkerhetsleverantör, som erbjuder tjänster i form av bland annat kontinuitetsplanering, riskanalyser, nulägesanalyser, katastrof- och incidenthantering. De gör analyser på all förekommande IT-miljö, och identifierar på så vis vilka hot och brister som finns samt hjälper företag att nå olika certifieringar. I sitt arbete använder de dels sin personals kompetens och dels olika verktyg, varför personalen i alla sina uppdrag måste vara aktiva och mycket sakkunniga.

4.2.3 FÖRETAGSPRESENTATION GAMMA

Då både Alfa och Beta är relativt små konsultbolag krävs det ibland samarbete med andra aktörer på marknaden för att kunna driva igenom större projekt. Båda bolagen har varit aktiva i olika partnernetverk, och det var via en sådan konstellation som Alfa och Beta kom i kontakt med varandra. Företagen fann att de hade liknande idéer och att de kompletterade varandra, då Alfas huvudsakliga styrkor är utveckling och implementering, medan Beta är framstående inom försäljning och vårdandet av kundrelationer. Detta resulterade i ett beslut om att skapa ett nytt, gemensamt konsultföretag som ska vara färdigt för lansering i augusti 2009 vid namn Gamma.

Både Alfa och Beta har tidigare arbetat med samma modelleringsverktyg, XYZ⁴. Det har ett nära samarbete med företaget som ligger bakom detta verktyg och de får även provision när de säljer in det till nya kunder. XYZ gör det möjligt för företag i olika branscher att utforma och underhålla högkvalitativa affärsprocesser, och det stöder även företagets IT-utveckling och IT-styrning samt utformar och underhåller kvalitetsledningsprocesser. Gamma kan med modelleringsverktyget som stöd erbjuda sina kunder en komplett lösning för de företag som vill använda *Enterprise Architecture* (EA) ramverket för att beskriva, utveckla och styra sin verksamhet.

I samband med samgåendet väljer de båda företagsledarna att tillsätta en extern VD vid namn Robert. Robert är utbildad civilingenjör samt har en MBA inom strategi. Han kommer ursprungligen från Holland men har under de senaste åren arbetat i Sverige på Sony Ericsson. Robert har främst arbetat med strategiska frågor, affärsutveckling och produktutveckling på ledningsnivå.

⁴ På grund av en önskan om anonymitet från våra interna respondenter kan vi ej nämna modelleringsverktyget vid dess riktiga namn, utan vi väljer att benämna det XYZ. Företaget som utvecklat verktyget kallar vi ABC.

4.2.4 RESURSER OCH FÖRMÅGOR

Gammas främsta resurser utgörs av personalen och kompetensen hos dessa. Annika berättar att både Alfa och Beta har anställda med gedigen erfarenhet från flertalet branscher. Alla anställda har tidigare arbetat inom storföretag, exempelvis ICA och Sony Ericsson, vilket Annika menar har bidragit till att det i företaget finns ett visst "storföretagstänk".

Många av medarbetarna innehar spetskompetens inom flertalet områden. Exempel på spetskompetens som de nämner är den kunskap deras säkerhetsspecialist besitter, samt Erik och Annikas specialistkunskap vad gäller de koncept, metoder och verktyg som de använder sig av. Annika menar att det finns en stor risk med att viktig och betydelsefull information och kompetens är knutet till nyckelpersoner. Skulle exempelvis hon själv bli sjuk finns ingen given ersättare. Därmed, säger hon, måste de bli bättre på att dokumentera varandras kunskaper och sprida den i det nya företaget. Emellertid överlappar en del av de andra kompetenserna som de anställda besitter, vilket bidrar till att de kan täcka upp för varandra om någon skulle få förhinder. Enligt Erik kan de anställda inom Beta komplettera och hjälpa varandra i många av de uppdrag de åtar sig.

Både Erik och Annika har, fram tills fusionen, arbetat med modeller och koncept på var sitt håll, men som nu assimileras i det nya företaget: Annika med *kub-konceptet* och Erik med *Secure-IT*. Annika beskriver Kub-konceptet som en modell som tar hänsyn till interna och externa faktorer i företagets miljö. Olika sidor symboliserar olika aspekter såsom affärsidé, omgivningen och krav, processer och produkter. I arbetet använder sig konsulterna av modelleringsverktyget XYZ, som de även säljer och får provision för. Detta är marknadens, eller Nordens, ledande verktyg, och enligt Annika är det metodiken de använder tillsammans med verktyget som gör dem unika och skiljer dem från deras konkurrenter.

Hon nämner även att de har ett partnerskap med ABC, som skapat XYZ, och att de tillsammans jobbar med utvecklingen av programvaran. Skaparna står för mjukvaran, medan Alfa står för metodiken. De har planer även att utveckla Annikas "kub-tänk" och integrera det i verktyget. Emellertid är de inte ensamma om att ha ett partnerskap med företaget, och Annika nämner också att det finns flera konkurrenskraftiga programvaror för Enterprise Architecture.

Det finns många andra partners /.../ men det är ingen som kan programvaran så bra som vi. Det är tämligen komplext [programvaran]. Det kommer ni förstå när ni söker på 'Enterprise Architecture', då kommer det komma upp ett antal andra programvaror.

Enligt personalen på Gamma arbetar de mycket självständigt och många av uppdragen Gamma åtar sig ställer höga krav på kreativitet och att de snabbt kan sätta sig in i kundens

problematik. Företagets säkerhetsspecialist, säger att när han för första gången möter en ny kund kommer han in med ett öppet sinne

Första gången jag är ute hos kund ska jag inte kunna någonting. Målet med övningen är att jag sen ska berätta för dem vad dom har /.../ om man hittar olika typer av sårbarheter så ger vi dem ett underlag som de kan använda som åtgärdslista på vad de ska göra för att minska sårbarheterna /.../ Efter hand lär man sig kundens miljö. Ju längre åtagande man har desto bättre tjänst kan man erbjuda.

På frågan om hur de skulle hantera en kraftig nedgång i efterfrågan svarar både Annika och Erik att de skulle behöva avskeda personal, då det är de anställda som utgör den största kostnadsposten. Samtidigt menar de att en sådan åtgärd får kraftiga konsekvenser för företagets möjligheter att generera intäkter.

4.2.5 AKTIVITETER

STRATEGIARBETET

Erik, Annika och Robert är alla tre inblandade i utformandet av den gemensamma strategin. Annika och Erik har tillsammans formulerat och skrivit ned vilka problem de borde angripa, och hur, i 18 punkter. Emellertid har de i dagsläget inte utfört mer än ett fåtal av punkterna och både Annika och Erik menar att det är just i utförandet av planen det brister. Den huvudsakliga förklaringen är att det helt enkelt saknas tid och resurser.

Det är så mycket vi behöver göra, men jobbar man mycket så hinner man inte med allt. Det är så signifikant för denna storlek på företag och det är en orsak till att vi vill bli större /.../ Den är formulerad väl men vi har inte lyckats exekvera planen.

I och med sammanslagningen och tillsättandet av den externa VD:n Robert hoppas de att verksamheten kommer få den "skjuts" de behöver för att lyckas med detta. Annika och Erik kan då gå tillbaka till att fokusera på vad de båda är bäst på; Eriks nyckelkompetenser är inom sälj och relationsbyggande och Annikas är inom produktutveckling och implementering.

Vad gäller beslutsfattande är det Robert som har huvudansvaret i strategiformulerandet. När han tillträder som extern VD är hans primära uppgift att genomföra den nuvarande affärsplanen och forma företagets strategi. Då både Annika och Erik dels är medarbetare och dels styrelsemedlemmar ska de försöka göra en åtskillnad mellan rollerna genom att inte diskutera styrelsefrågor på kontoret utan då fysiskt flytta sig till en annan byggnad. Detta för att de konkret ska känna att det växlar roll. Annika menar på att det säkerligen kommer ta lite tid innan alla känner sig bekväma med sina nya roller.

Gammas vision är att växa till 20-25 medarbetare inom tre års tid och att ha en omsättning på runt 20 - 25 miljoner kronor. De har också ett mål om att fyrdubbla kundbasen inom

samma tidsperiod och öka marginalerna på sina uppdrag. Både Annika och Erik har en vision om att växa, men de vill inte bli så mycket större än 25 fakturerande anställda. Annika hävdar att de vill vara ett personligt företag.

Blir man mer än 25 börjar man tappa /.../ Vi vill inte bli ett Sigma. Det är ingen som vet vad Sigma håller på med. De har så många affärsrörelser /.../ Vi vill vara ett personligt företag

Då det finns flertalet små konsultbolag i branschen anser Annika att en viss storlek krävs för att kunna ta plats och skapa en viss trovärdighet "Vi vill inte växa bara för växandets skull, man behöver ha en viss storlek för att få en trovärdighet och en plats på marknaden".

Roberts syn på företagets tillväxt skiljer sig lite från Erik och Annikas. Han ser inga hinder att fortsätta växa utöver dagens mål om 25 personer om Gamma skulle visa sig bli framgångsrikt. Han framhåller dock att det är viktigt att företaget inte växer för fort då det måste vara en balans mellan försäljning och de interna resurserna för att företaget ska kunna hålla en hög kvalitet på sina uppdrag. Robert anser att det är en stor utmaning att få företaget att växa och uppnå god lönsamhet under rådande omständigheter på marknaden men han tror emellertid att företaget har alla förutsättningar att lyckas. Roberts syn på varför sammanslagningen äger rum är att Alfa och Beta på egen hand inte har kunnat utvecklas så mycket som de borde ha kunnat. Han anser att Alfa och Beta till viss del hämmat sin egen utveckling men att de i och med fusionen har stora möjligheter att växa och ta plats på marknaden. Vidare menar han att den primära uppgiften i dagsläget är att fortsätta utveckla företaget enligt den affärsplan som tidigare har satts, även om det råder lågkonjunktur ska de agera enligt den ursprungliga planen. Den affärsplan som idag är formulerad innehåller en rad olika mål och delmål men Robert menar att den saknar konkreta handlingar hur dessa mål ska uppnås.

INTEGRERING AV DE BÅDA BOLAGEN

Robert anser att sammanslagningen mellan Alfa och Beta är mycket bra i teorin men svårare i praktiken att genomföra då de är två väldigt olika världar som skall slås samman. Han har fria händer gällande strategin, men stora beslut måste självklart gå via styrelsen. Vidare anser han att det finns en stor risk att det uppstår konflikter då både han själv, Annika och Erik har starka viljor.

Enligt Robert drivs företagen fortfarande som två separata företag och menar att en av de största utmaningarna han har framför sig är att verkligen få dem att verka som ett gemensamt bolag. Alfors och Betas produkterbudanden måste därmed integreras med varandra. Robert anser att det finns två huvudsakliga interna utmaningar: dels att få ett klart och tydligt produkterbudande och dels att få hela personalstyrkan att sträva mot samma mål. Han menar att det gäller att "få med hela personalstyrkan med på resan" och de måste

få en bättre inblick i de två olika företagens affärskoncept för att kunna sträva mot samma mål och visioner.

Erik anser även han att fusionen kommer medföra stora förändringar och menar att det både skapas energi och frågetecken.

De här två världarna ska slås ihop, det är två olika kulturer. Man känner att det är mycket energi som skapas, men man känner också... alltså frågetecken. Vad är det här för förändring som ska göras? Vad tycker man om det? Så det händer väldigt mycket när man gör en sådan här grej. Och det är jätteroligt för det mesta är ju positivt, såklart.

Både Annika och Erik poängterar betydelsen av att noga lyssna på vad personalen har för åsikter i och med sammanslagningen. All personal kommer att ha möjlighet att inverka i strategiarbetet och få sina röster hörda. Erik anser att sammanslagningen hittills har gått över förväntan och att det råder en god sammanhållning på kontoret. Vidare nämner han att sammanslagningen leder till att många ekonomiska fördelar uppnås. Bland annat har företaget idag en lokal istället för två, de har förhandlat till sig bättre avtal och har haft det lättare att syna sina leverantörer vilket lett till att en rad besparingar gjorts. Dessa besparingar läggs nu på att anställa en extern VD och satsa mer på marknad och sälj.

Annika nämner att hon och Erik diskuterade sina värderingar under lång tid innan de bestämde sig för en fusion. Hon liknar en sammanslagning vid ett äktenskap och menar på att det krävs att man delar samma grundläggande värderingar för att förhållandet skall fungera.

KUNSKAPSÖVERFÖRING

En av de stora utmaningarna Gamma står inför i samband med sammanslagningen är hur de mellan de båda bolagen ska kunna överföra kunskap. Annika anser att det är oerhört viktigt att alla i personalen får inblick i varandras arbetsuppgifter i och med fusionen, och berättar att de inom Alfa historiskt sett jobbat med kompetensutveckling både externt och internt.

Antingen går vi på kurs, om det gäller någonting specifikt, eller så blandar vi rollerna – Ibland arbetar du som projektledare, ibland som assistent, ibland med strategi eller processarbete. Vi vill att alla ska kunna ta de olika rollerna.

För att sprida kunskapen vill de även att juniorer ska arbeta tillsammans med seniorer, då de anses ha mycket att lära av varandra. Annika menar att nyfikenheten hos de yngre kan ställas i relation till erfarenheten hos de äldre "Man behöver impulsen, men man behöver också tryggheten". Personal som varit med ett tag känner mindre stress vid situationer som kan verka allvarligare än vad de egentligen är "Har du jobbat lite längre är du lite tryggare när du är ute, du kan rycka på axlarna ibland". Både Annika och Erik har varit med om kris och lågkonjunktur förut vilket gett dem erfarenheter som gjort att de känner sig tryggare i

nuvarande kris. Vid nyanställning till det gemensamma företaget önskas därför både juniorer och seniorer. Juniorer "är lite billigare" men seniorer kan ha lättare för att sälja in uppdrag hos kunderna då erfarenheten hos äldre bidrar till att skapa en trovärdighet hos kunden, vilket ibland yngre har svårare att få. Vid nyanställning spelar även kandidatens logiska tänkande, affärsmässighet och sociala kompetens stor roll.

MARKNADSFÖRING OCH FÖRSÄLJNING

För att utöka kundbasen till det fyrdubbla inom tre år kommer Gamma intensifiera försäljning. De har i dagsläget identifierat de kunder som är mest intressanta och kommer att bearbeta dem allt eftersom. Historiskt har Beta själva identifierat de kunder de ansett varit intressanta genom att titta på så kallade "Gasellistor" som listar snabbt växande företag med bra ekonomi. De har också använt sig av telemarketingfirmor i viss utsträckning som bearbetat marknaden i de södra regionerna.

Enligt Erik har Beta varit mån om att behålla de kunder de gjort affärer med. Dock har de inte blivit rekommenderade av sina kunder i sådan utsträckning som de egentligen borde ha blivit, menar han. Det har varit svårt att få nya kunder genom rekommendationer från företag som anlitat dem tidigare eftersom det ibland kan upplevas som besvärande för kunden att erkänna att de har problem med IT-säkerheten. Därmed pratas det inte vitt och brett om att de anlitat Beta. Erik menar att Alfa som levererar förbättring däremot har lättare att bli rekommenderade av tidigare kunder.

Annika och Erik anser båda att det nya företaget måste bli bättre på att följa upp de projekt de haft än vad Alfa och Beta tidigare varit. Anledningen till att ingen direkt uppföljning genomförts hävdar Erik enbart berott på tidsbrist. I det gemensamma företaget kommer det vara Eriks uppgift att vårda relationen med kunderna och Roberts uppgift att säkerställa kvalitén på uppdragen. Robert anser att det är av stor vikt att värna om existerande kunder och i likhet med Annika och Erik anser även han att det nya företaget måste bli bättre på uppföljning än vad Alfa och Beta tidigare varit. Vidare menar han att de måste utvidga den befintliga marknaden, gärna till Danmark, eftersom de redan har ett samarbete med det danska företaget ABC som utvecklat XYZ. Kunderna måste även förstå att det gemensamma företaget har ett mycket bredare produktbjudande än tidigare. Det kommer, i och med krisen, att bli allt svårare att sälja in nya uppdrag, vilket betyder att det är allt viktigare att företaget värnar om sina redan befintliga kunder. För att lyckas trots rådande omständigheter är det mycket viktigt att produktbjudandet är enkelt och lättförståeligt för att kunna locka så många nya kunder som möjligt. Så fort kunden inte förstår vad företaget erbjuder kommer de vända dem ryggen menar Robert.

NÄTVERKANDE

Vad gäller samarbeten med andra företag menar Annika och Erik att du som liten företagare behöver ett stort nätverk. Företaget blir då synligt tillsammans med den partner som det samarbetar med, vilket därmed ökar exponeringen. Annika menar mindre företagare riskerar att uppfattas som mindre trovärdiga om de sprider sig inom för många områden. Genom att vara en del av ett nätverk av företag leder det till att företaget kan öka sin försäljning och samtidigt bibehålla sin trovärdighet och fokusering. Enligt Annika har Alfas grundinställning egentligen inte varit att se andra bolag som konkurrenter. Detta eftersom de kan besitta metodik eller kompetenser som företaget eventuellt skulle behöva tillgång till. Hon menar också att det finns en risk att kunden sätts i en obekvämlig situation om denne eventuellt efterfrågar tjänster från dels det egna företaget och dels något annat företag. Erik poängterar att partnerskap är av ännu större vikt i dåliga tider då företaget inte behöver ha alla resurser själv, och risken för att ha personal som väntar på uppdrag minskar således. Roberts anser emellertid att konkurrenter alltid är konkurrenter, men att samarbeta sinsemellan självklart inte bör uteslutas.

4.2.6 PRODUKTERBJUDANDE

Robert menar att fastställandet av företagets identitet är en svår uppgift då det å ena sidan är viktigt med ett klart och tydligt produkterbjudande samtidigt som företaget måste vara flexibelt i sämre tider så de inte går miste om kunder som kan komma att inbringa lönsamhet. Det bör därför vara en god balans mellan att ha en tydlig och klar företagsidentitet samtidigt som företaget är flexibelt gällande kunders efterfråga.

Både Erik och Annika anser att det gemensamma företaget måste bli tydligare i sin profilering, vilket enligt Annika är en av anledningarna till att de väljer ett nytt namn på företaget i och med fusionen

Vi har identifierat att vi måste profilera oss bättre – ingen av oss har varit riktigt bra på det tidigare. Det är en av anledningarna till att vi byter namn och att vi arbetar med att paketera produkterna bättre

Alla tre ser Alfas "kub-metodik" som en central modell i det gemensamma företaget. Eftersom kuben är en dynamisk modell anser Erik att den kan användas överallt inom företaget. "Kuben kan användas överallt. Den fångar väldigt mycket. Det är en metodik /.../ metodiken stöttar identiteten".

Genom att ha en tydlig och explicit profilering hoppas de kunna utöka sin kundkrets ytterligare. Nu när Alfa och Beta går ihop anser Erik att det är viktigt att de framhåller att de inte enbart är en IT-leverantör utan att de har ett stort och brett utbud av tjänster. Enligt Erik är det viktigt att de tydligt förmedlar till kunderna att de inte kommer att plocka bort

delar av den verksamhet de tidigare bedrivit, utan enbart utöka antalet tjänster de har att erbjuda. Erik anser att sammanslagningen kommer leda till att riskerna minskas eftersom det gemensamma företaget dels kommer ha Betas kunder, vilka är många till antalet men är små företag med relativt korta avtal, och Alfas kunder som är färre till antalet men består av större företag med längre avtal. Genom att det gemensamma företaget både har småföretagskunder och storföretagskunder menar Erik att riskerna minskas då de inte står och faller med bara en stor kund.

Enligt Annika kommer Gamma att medvetet välja en relativt hög prisbild, speciellt mot sina nya kunder. Om konkurrensen skulle öka kommer de emellertid inte konkurrera med pris. Hon menar att om priset sänks är det omöjligt att höja det igen. Enligt Erik har de fått indikationer från sina kunder att de är dyrast i södra Sverige men han hävdar att "Hög kvalitet kostar". Även om konkurrensen skulle öka skulle de inte vilja pressa sina priser då de vill signalera att de är kompetenta och seriösa.

4.2.7 MARKNAD

KUNDER

Både Alfa och Beta har märkt av en förändring i samband med krisen. Enligt Erik har Beta drabbats direkt av krisen då deras kunder fått sämre finanser. Emellertid har de många kunder, och även om det är en nedgång i efterfrågan har de i dagsläget inte tappat några. De avtal som Beta har brukar innebära att de gör undersökning av företags IT-miljö fyra gånger om året, och krisen har lett till att antalet undersökningar i vissa fall dras ner till cirka två gånger per år. Erik anser att krisen kommer något olägligt eftersom det i och med samgåendet inte har etablerats någon gemensam kundbas än. Erik liknar krisen vid en uppförbacke "Det gäller att gasa, dock med en låg växel".

Bokningsbyrån som ringer och bokar säljmöten har haft svårare att få in besök och de har även fått flera avbokningar. Både Annika och Erik märker att kunderna tar längre tid på sig att bestämma sig över de offerter som ligger ute. En del offerter Erik och Annika bedömt vara helt rätt för kunden har ändå inte gått igenom. Erik poängterar att "Det här gör att vi är extremt berörda. Kan vi inte få in våra offerter så kan vi inte göra vår expansion." Annika vill ändå tona ned situationen och menar att de möten de väl fått till har känts mycket mer seriösa. Det är enligt henne en högre kvalitet på de möten de har i dagsläget än dem de haft tidigare. I och med krisen har också oförväntade kunder hört av sig; kunder som de inte bearbetat på egen hand vilket hon ser som mycket positivt.

Enligt Annika är Alfa både bransch- och avdelningsoberoende, vilket innebär att kundernas storlek och verksamhetsområden är varierande. Alfa är de som främst jobbar mot de större

företagen, och de har märkt av en tydlig prispress från dessa. De stora företagen utövar genom sin storlek en makt över konsultbolagen och dikterar villkoren. Annika menar att även de storföretag som har råd att betala använder krisen som förevändning för att de ska betala lägre priser "En del företag menar att de upplever kris bara för att marginalerna har sjunkit från 25-40% till 20-25%". Emellertid menar Erik att det är nödvändigt att även behålla storföretagen som kunder.

Man lär sig jättemycket, det är på hög nivå och det kräver bra kompetens. Prisbilden är visserligen 'kass' men det är långa uppdrag så det ger trygghet i ekonomin under den tiden.

Som ett resultat av detta kommer de fortsättningsvis att hålla en lägre prisnivå mot de befintliga kunderna, men ligga högre i pris mot nya kunder.

KONKURRENTER

Enligt den tidigare angivna definitionen klassas Alfa som ett småbolag, men företaget själva vill inte gärna identifiera sig som detta. Annika berättar att de aldrig jämfört sig med de små aktörerna på marknaden och att alla som arbetar på företaget har en bakgrund från stora företag. Vidare anser Annika att konkurrensen under den senare tiden blivit alltmer synlig. Bland annat har det dykt upp andra företag som använder sig av andra modelleringsverktyg liknande XYZ. De har även märkt av en ökad konkurrens i resursleverans. Om konkurrensen har intensifierats eller ej kan vara svårt att bedöma, menar Annika. Det kan bero på att de själva har ökat försäljningen och därmed kommit närmare i många affärer. "Vi har aldrig haft så många offerter som ligger ute som nu, och ju fler offerter som ligger ute desto fler nej får man." I samband med fusionen med Beta tror Annika att konkurrensen kommer att tillta ytterligare. "Blir man större tar man också större plats ute hos kunder och konkurrenter. Så länge man är liten räknas man inte – då är man lättare att vifta bort". Annika förväntar sig att krisen kommer att medföra en omfördelning på marknaden där vissa spelare kommer att försvinna och andra tillkomma. I den förändringen hoppas hon att de kommer att kunna ta mer plats.

Erik anser att Beta inte märker av konkurrensen i någon större utsträckning då de flesta konsultfirmor inom deras bransch finns i Stockholm. Många säkerhetsföretag i Stockholm har försökt att etablera sig i Skåne men inte lyckats skapa någon lönsamhet. Erik hade dock välkomnat en ökad konkurrens eftersom han anser att fler affärer hade skapats då kunder ofta jämför konsulter utbud innan de bestämmer sig för en leverantör. Idag måste de själva skapa alla kundkontakter vilket är ett mycket tidsödande arbete. Erik anser att en ökad konkurrens skulle leda till att kunder som tidigare negligerat IT-säkerhet hade uppmärksammat ämnet om fler konkurrenter var ute och bearbetade marknaden och på så sätt skulle kundbasen kunna komma att öka.

Robert tycker det är bra och hälsosamt med konkurrens. Han menar att hans största problem i nuläget är att förstå och identifiera företagets nisch. Det är först när det gemensamma företagets identitet är klargjord som det går att identifiera vilka de verkliga konkurrenterna på marknaden är.

5. ANALYS

Teorin har bland annat syftat till att skapa en struktur för presentationen av insamlad data. I detta kapitel avser vi följa samma struktur och analysera varje block utifrån de teorier som presenterades i teorikapitlet. Gammas resurser och förmågor analyseras följaktligen utifrån Barneys VRIO-modell. Företagets aktiviteter struktureras och diskuteras utifrån värdekedjan. Gammas produkt erbjudande analyseras utifrån positioneringsteorin och marknaden analyseras slutligen utifrån Porters femkraftsmodell med fokus på kunder och konkurrenter.

5.1 RESURSER OCH FÖRMÅGOR

I den resursbaserade modellen som presenterades i teorikapitlet kategoriserades resurserna efter fysiska, immateriella och mänskliga resurser. I den första delen av analysen kommer vi analysera respektive resurs betydelse för Gammas verksamhet vilket vi gör genom en analys utifrån VRIO-modellen.

5.1.1 IMMATERIELLA RESURSER

Enligt Annika och Erik har Gamma inga immateriella resurser i form av patent eller rättigheter. Emellertid är XYZ en central resurs. Det är en mjukvara för så kallad *Enterprise Architecture*. Denna Programvara är dock inte egenutvecklad, utan ägs och är utvecklad av ABC, ett företag Gamma har ingått partnerskap med. Vår uppfattning är att XYZ har varit, och är, ett viktigt inslag i Gammas produkt erbjudande. De erbjuder sina kunder programvaran, men framförallt tjänster som kan kopplas kring denna som exempelvis analys och utbildning. En sökning på Internet gav vid handen att det finns en uppsjö av programvaror för verksamhetsmodellering, så kallad Enterprise Architecture-programvara. Många av dessa liknar XYZ i många avseenden. Således finns många alternativ, eller åtminstone substitut, till mjukvaran. Vidare är Gamma inte ensamt om att distribuera programvaran, där IT- och managementbolaget Sigma utgör en annan partner till ABC. Emellertid är Alfa enligt Annika mycket skickliga på verktyget. Dessutom är de inblandade i själva utvecklingen av programvaran, där Annikas kub-koncept ska integreras bättre i kommande versioner. Av detta konstaterar vi att XYZ är en *värdefull* resurs på så sätt att det utöver försäljningen av själva programvaran tillåter andra kringtjänster som Gamma kan erbjuda. Däremot är den knappast *sällsynt* med tanke på att det finns andra konsultföretag som också erbjuder XYZ och att det även finns alternativa program på marknaden som har liknande funktioner. Programvaran XYZ:s *imiterbarhet* tycker vi emellertid är svårt att avgöra, det finns som sagt alternativ till XYZ och det finns egentligen inget som hindrar leverantörer av andra programvaror att efterlikna dessa funktioner i sina program. Men som

Barney (1990) påpekar behöver en hög grad av imiterbarhet inte betyda att resursen i sig inte är värdefull. När det gäller *organisierandet* har Gamma däremot ett potentiellt övertag. Genom det nära samarbetet med ABC har de mer kunskap än någon annan om mjukvaran.

Kub-metodiken är en annan aspekt av Gammas verksamhet som är mycket central och som närmast kan klassificeras som en immateriell resurs. Kub-metodiken kan sägas integrera flera modeller och syftar till att skapa en helhetsbild av kundens verksamhet och förtydligar för kunden hur en förändring i en del av organisationen påverkar en annan. Således utgör den grunden för hur Gamma arbetar med sina kunder och är nära kopplat till programvaran XYZ. Emellertid är det inte självklart att kub-metodiken i sig självt kan ses som en hållbar konkurrensfördel. Ett koncept eller en metod kan oftast utan större svårigheter imiteras. Porter (1996) belyser i artikeln "What is strategy?" hur konkurrenter snabbt imiterar framgångsrika ledarskapstekniker, förbättringar eller teknologier. Konceptet med Toyotas *Lean thinking* utgör kanske det tydligaste exemplet i artikeln. Emellertid fungerar kubkonceptet mycket organiserande då kuben tydligt organiserar arbetet och kompetenserna i Gamma.

5.1.2 MÄNSKLIGA RESURSER OCH FÖRMÅGOR

Den främsta resursen i Gamma är de mänskliga resurserna och kompetensen hos dessa. Detta framgår tydligt under intervjuerna med Annika, Erik och Robert. Kunskapen i Gamma kan anses *värdefull* ur flera aspekter. Både Annika och Erik har mångårig erfarenhet av att jobba som konsulter och har båda genomgått tidigare kriser och lågkonjunkturer under sina yrkeskarriärer. Annikas främsta kompetens ligger i produktutveckling och implementering och Eriks i försäljning och relationsbyggande. Robert har en MBA med inriktning på strategi och ledning och har lång erfarenhet av projektledning. Fusionen tillåter att Robert kan överta ledarskapet och Annika och Erik kan fokusera på sina respektive förmågor. Vi anser att kunskapen Annika och Erik besitter, de anställdas djupa kompetens och Roberts gedigna akademiska bakgrund och arbetslivserfarenhet, tillsammans har potential att skapa konkurrensfördelar baserat på kunskap. Grant (2008) framhåller just kunskapen som källa till konkurrensfördel då den ofta är svår att imitera. Att *imitera* Gammas kunskaper rakt kan därför anses vara svårt. Tjänsterna som Gamma erbjuder är kunskapsintensiva och består inte av några fysiska komponenter över huvudtaget. Deras erbjudande utgörs i stort sett av rådgivning och analys baserat på kunskaper om processer, IT, säkerhet, ledning etcetera. Deras nära samarbete med ABC ger dem också en särskild expertis på XYZ. Vidare integreras också Betas säkerhetskunskaper vilket lägger till en ytterligare dimension till Gammas produkterbjudande.

Huruvida det går att klassificera Gammas kunskaper som *sällsynta* är däremot svårare att säga. Detta hänger ihop med avsaknaden av en fysisk produkt och svårigheten att definiera

den kunskap Gamma besitter. I branschen finns det även flertalet andra konsulter som arbetar med process- och IT-konsultering och som erbjuder sin expertis inom dessa områden. Vad gäller *organiserandet* av kunskaperna kan vi se både för- och nackdelar. Grant (2008) gör åtskillnad mellan tyst och explicit kunskap. Företaget har uppenbarligen en del tyst kunskap då många i företaget har lång erfarenhet, och både Annika och Erik ser sig som entreprenörer. Således är det rimligt att anta att de besitter ett visst "know-how". Frågan är hur de ska sprida varandras kunskaper effektivt i det nya bolaget. Annika påpekar att de också att de har varit dåliga på att dokumentera den explicita kunskapen. Emellertid innebär fusionen att Annika och Erik kan fokusera på det de är bäst på, och Annika kan således ägna mer tid åt produktutveckling och Erik mer tid åt försäljningen. Därav följer bättre organiserbarhet och bättre utnyttjande av företagets kunskap och förmågor.

Fusionen av företagen medför vidare två viktiga aspekter vad gäller utökandet av företagets kunskapsbas. För det första innebär Alfas och Betas fusion att deras nätverk av partners blir gemensamt. Därigenom kan de sammanföra viktig kompetens genom partners som respektive företag har erhållit. För det andra innebär Gammas expansion att de kommer behöva rekrytera nya medarbetare. Krisen och lågkonjunkturen är enligt Lena Hagman (2009-05-05) och Håkan Alm (2009-05-11) ett mycket bra tillfälle att knyta till sig kompetenta medarbetare – speciellt eftersom den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn under högkonjunkturen nådde sitt tak. Krisen, menar de, har medfört att kompetent arbetskraft har frigjorts på grund av att många företag gått under. Håkan Alm (2009-05-11) poängterar också att det under kris och lågkonjunktur dessutom är billigare att rekrytera nya medarbetare. Alltså medför krisen och fusionen en möjlighet att både bredda och fördjupa kompetensen i företaget Gamma – till en lägre kostnad.

Enligt Grant (2008) är motivationen i företaget en ytterligare aspekt av de mänskliga resurserna. Det är tydligt att Erik, Annika och Robert har ett "driv". Däremot är det svårare att bedöma huruvida deras motivation verkligen smittar av sig till alla anställda i Gamma. Robert menar att han fortfarande kan se att företagen jobbar som två separata bolag och menar vidare på att en av de största utmaningarna är att få alla anställda att sträva mot samma mål. Vi kan tänka oss att krisen och lågkonjunkturen kan spela roll för de anställdas motivation och handlande.

5.1.3 FINANSIELLA RESURSER

Som så många andra småföretag har Gamma inte obegränsat med finansiella resurser. Lägre intäkter på grund av en sjunkande efterfrågan påverkar möjligheterna att växa organiskt. Av denna anledning kommer krisen olägligt enligt Annika och Erik. Vad gäller de materiella

resurserna i Alfa och Beta utgörs de i princip endast av finansiella tillgångar⁵. Vad gäller den finansiella situationen kan det emellertid konstateras att Alfa historiskt sett har uppvisat goda resultat och nyckeltal (allabolag.se). Det har emellertid inte gått lika bra för Beta. Fram tills nu har båda företagen dock kunnat bära sig själva och har inte haft några större långfristiga skulder (Alfa inga). Avsaknaden av långfristiga skulder är positivt att ha med sig när ekonomin drabbas av kris. Krisen och de åtgärder som utförs för att stävja den medför att räntorna går mot noll, och således är det åtminstone på 1-2 års sikt mycket fördelaktigt att göra investeringar genom lånat kapital. Att låna kapital för att finansiera Gammas expansion är därför en bra idé enligt de externa respondenterna. Att Gamma nyligen har fått ett lån beviljat tyder också på att även långgivaren kan se potential i företagets verksamhet. Tjänsteföretagens avsaknad av immateriella eller fysiska tillgångar kan annars vara ett problem vid anskaffning av externt kapital menar Håkan Alm (2009-05-11). Emellertid kan anskaffandet av alltför höga långfristiga skulder slå tillbaka om några år då räntorna troligtvis går tillbaka till en normal nivå.

5.1.4 REFLEKTIONER KRING RESURSER OCH FÖRMÅGOR

Begränsningarna i resurser är det som de interna respondenterna återkommer till gång på gång under intervju tillfällena. De utgör de främsta hindrena och därmed den största anledningen för dem att fusionera. Brist på tid och personal har lett till att vissa saker prioriteras, andra inte. Exempelvis nämner de att det strategiska arbetet fram tills nu kommit i andra hand – att generera intäkter har varit det primära. Tanken med fusionen och expansionen var bland annat att lösa dessa resursproblem. En sammanslagning, och den utökning av resurser den medför, leder till att de kan fördela olika ansvarsområden bättre och avsätta mer resurser till sådant som tidigare kommit i andra hand. Emellertid måste prioriteringar göras. Ur en kostnadssynpunkt skapar fusionen fördelar på så vis att Alfa och Beta kan minimera en del av overheadkostnaderna som exempelvis kostnader för receptionist, revisor, telefonabonnemang etcetera. Men fusionen och organiserandet av denna kan komma att ta mycket tid och resurser i anspråk. Av denna anledning kan vi se att det finns en risk med att göra en fusion under kris och lågkonjunktur. Det kan bli svårt att hinna ta sig an strategi, rekrytering, organisering och integration – samtidigt som företaget måste generera intäkter för att finansiera expansionen. Med andra ord kan resurserna komma att utsättas för påfrestningar trots att dessa utökas. Det kan således bli problem att med begränsade resurser organisera både en fusion och en expansion – särskilt om det råder osäkerhet kring hur efterfrågan kommer utvecklas.

⁵ Vi återger inte här en närmare beskrivning av företagens finansiella tillgångar på grund av deras önskemål om att vara anonyma.

5.2 AKTIVITETER

5.2.1 FUSION OCH INTEGRATION AV BOLAGEN

En fusion mellan två företag kan genomföras i syfte att integrera olika kompetensområden eller tjänster, och på så sätt vara ett snabbt sätt för företaget att förvärva kompetenser. Som vi beskrivit i teorikapitlet brukar en sådan fusion benämnas som en strategisk fusion, och det är en sådan som just nu äger rum mellan Alfa och Beta. Integreringen är, enligt Sevenius (2003), den viktigaste delen i fusionsprocessen och avgörande för utfallet; inte minst om företaget dessutom ämnar utveckla ny kunskap eller nya tjänster.

En fusion och de förändringar som den medför kan skapa en intern osäkerhet bland företagets medarbetare, och för att minska denna osäkerhet är det av stor vikt att det tydligt kommuniceras ut hur, och av vem, det nya bolaget ska styras. Robert menar att eftersom de alla tre är människor med starka viljor finns det risk för att konflikter kan komma att uppstå. För Annika och Eriks del handlar samgåendet inte bara om en omställning i den mån att de måste arbeta med varandra på ett nytt sätt än då de var partners. Det blir även en stor förändring för dem med tanke på att de inte längre är verkställande direktörer och därmed inte är huvudansvariga för beslutsfattandet. Emellertid kommer de i viss utsträckning påverka besluten i relativt hög grad, då de båda sitter med i företagets styrelse och deltar i arbetet med att skapa Gammas strategi. En tydligt definierad maktstruktur är således av stor vikt för att dels minska den interna osäkerheten hos medarbetarna i organisationen som kan uppstå i samband med fusionen, och dels för att minska risken för konflikter.

I samband med fusionen blir det ytterst centralt att integrera Alfas processkonsultverksamhet med Betas IT-verksamhet, och att se till att utnyttja de möjligheter till synergier som skapas. Enligt Robert drivs företagen än så länge fortfarande som två separata företag. Detta blir en viktig uppgift för honom att ändra på när han tillträder som VD. Synergieffekterna kan ses som ett led i att uppnå organisatorisk effektivitet i företagets aktiviteter, som enligt Porter (1996) är en mycket viktig del för företagets konkurrenskraft, även om han menar att det inte bör ses som strategi. Det är först när aktiviteterna samverkar och stödjer varandra som det klassificeras som strategi. En viktig synergieffekt som fusionen för med sig är att det operativa arbetet underlättas då roller och ansvarsområden blir tydligare vilket medför att individuella medarbetares kunskaper och färdigheter kan utnyttjas bättre. Tillsammans kommer de även att kunna anpassa och bredda sitt tjänsteutbud vilket är en fördel under krisen eftersom de då kan rikta sig till flera kunder och därmed undvika att vara beroende av ett fåtal. Krisen medför också att företagen tvingas till att kostnadseffektivisera, där fusionen innebär många kostnadsbesparingar av administrativa funktioner.

Sevenius (2003) framhåller kommunikation och flexibilitet som två viktiga ledord i integreringsprocessen, och menar att företagsledarna i en fusion måste lyssna på

medarbetarna i de båda organisationerna och vara öppna för att anpassa sig till varandras åsikter. Både Annika och Erik menar att sammanslagningen hittills har gått över förväntan och att det råder en bra stämning på kontoret. De poängterar hur viktigt det är att lyssna på personalens åsikter och att ge dem möjlighet att påverka strategiarbetet.

I och med samgåendet vill de skapa ett gemensamt produktutbud. Gamma kan efter fusionen erbjuda sina kunder ett bredare produktutbud, utan att behöva göra avkall på sin spetskompetens inom företagets respektive affärsområden. Ur ett strategiskt perspektiv anser vi detta vara en stor fördel när företagen säljer in projekten till kunderna. Detta eftersom det är lättare att sälja in mindre projekt, än att sälja in stora på en gång. Vi menar således att kunden till exempel kan få upp ögonen för Gammas IT-säkerhetstjänster i samband med att de köper processkonsulttjänster, och tvärtom. Därmed effektiviseras även säljprocessen och kostnadsbesparingar uppstår. Att integreringen mellan affärsområdena prioriteras anser vi är av mycket stor vikt för Gammas framgång. Risker är annars att kunderna fortsätter att betrakta Alfa och Beta som två separata bolag, och ju längre tiden går desto svårare blir det att ändra detta.

Som diskuterats tidigare är kunskap och personalens kompetens den viktigaste resursen hos Gamma. Enligt Annika är väldigt lite av kunskapen dokumenterad och det mesta finns "i huvudet" på varje medarbetare. En viktig uppgift för ledningen är därför att göra medarbetarna positivt inställda till fusionen och att uppmuntra kunskapsöverföring såväl inom respektive företag som mellan dem. Något som kan bli ett problem i samband med detta är att kunskapsöverföring tar mycket tid. Under tider med hög osäkerhet finns det risk för att medarbetarna ser kortsiktigt och prioriterar det som ger intäkter, framför kunskapsöverföringen som först ger avkastning först på längre sikt. Vidare kan personalen anses besitta en viss maktposition i en fusion i den mening att de själva kan bestämma hur mycket av kunskapen de vill dela med sig av till organisationen. Under osäkerhet skulle en person som besitter specifik kunskap kunna utnyttja detta genom att göra sig oundgänglig för företaget och på så sätt öka chansen till att få stanna kvar om varsel skulle bli nödvändigt.

5.2.2 STRATEGIARBETET

Matthews & Scott (1995) menar att strategiarbetet i mindre företag oftast inte prioriteras, och att detta blir allt mer tydligt då osäkerheten i omgivningen ökar. Anledningen är som vi tidigare nämnt begränsningarna i småföretagets resurser. Även de externa respondenterna framhåller att strategi är något som småföretag vanligtvis inte ägnar sig åt vilket de menar dels kan bero på resursbrist men också att det helt enkelt betraktas som något onödigt. Vad gäller strategiformuleringen i Gamma så är Robert, Erik och Annika alla inblandade i detta arbete. Erik och Annika har tillsammans lagt grunderna för företagets affärsplan. De har vidare en seriös inställning till strategiplaneringen och har tydliga mål som de vill uppnå. På

så sätt skiljer sig Gamma från flertalet andra småföretag i sättet de ser på strategi. Emellertid poängterar både Annika och Erik att även om de har formulerat en gemensam strategi, har de inte lyckats följa upp den. Det är således i exekveringen av strategin det brister, varför de tillsätter Robert som extern VD. Att ta hjälp utifrån för att formulera strategin är någonting Anna, doktorand med småföretagsforskning som huvudämne (2009-05-11), menar på är något småföretag borde göra oftare. Vi kan se flera fördelar att ta in hjälp externt. Tillsättandet av Robert kan betraktas som att Gamma köper in den kompetens och expertis som de saknar idag för att utveckla företaget. Robert har ledaregenskaper, utbildning och en bakgrund som är adekvat för att leda ett företag. Dessutom har han en mer objektiv syn på verksamheten, något som Annika framhåller som positivt. Emellertid kan vi se vissa nackdelar med en alltför strikt strategiplanering. Vi kan se att det finns en risk att Gamma genom sin tydliga fokusering på strategi och skapandet av en mer "hierarkisk" företagsstruktur riskerar att förlora en del av sin anpassningsförmåga och flexibilitet – egenskaper som karakteriserar småföretag. Dessa egenskaper menar både Håkan Alm (2009-05-11) och Anders Andersson (2009-05-07) är viktiga egenskaper i kristider.

5.2.3 KUNSKAPSÖVERFÖRING OCH KUNSKAPSUTVECKLING

Som vi har nämnt tidigare är det den tysta kunskapen som utgör Gammas viktiga resurs. Den tysta kunskapen är den kunskapsstyp som är mest svårimiterad av konkurrenter, men samtidigt är det också den som är svårast att dela med sig av till organisationens medarbetare (Hansen et.al, 1999). Som beskrivits innan är mycket av företagets viktigaste kompetenser knutet till vissa nyckelpersoner vilket är en stor nackdel om någon av dessa skulle bli sjuk, eller om de på grund av krisen skulle behöva säga upp personal.

Alfa har sedan tidigare aktivt arbetat med kompetensutveckling i form av olika kurser, och vad gäller kunskapsöverföringen mellan företagets medarbetare har det framförallt skett genom ombyte av roller för att få inblick i varandras arbetsuppgifter. Målet med detta är att alla ska kunna anta varandras uppgifter. Både Erik och Annika anser dock att kunskapsöverföringen måste bli bättre och att det är en mycket viktig del i och med sammanslagningen. Dessutom innebär Gammas planer på tillväxt och nyrekrytering ett ännu större behov av effektiva system för kunskapsöverföring.

Enligt de två strategier av kunskapsstyrning som Hansen et.al (1999) identifierat, kodifierad respektive personaliserad strategi, anser vi den personaliserade strategin stämmer bäst överens med Gammas sätt att arbeta. Strategin grundas på den tysta kunskapen och lämpar sig bäst för företag som ser varje projekt som ett unikt problem för vilket de skapar skräddarsydda lösningar och därmed kan motivera det lite högre prisläget. Företag som har en personaliserad strategi karakteriseras av att ha mycket kvalificerade medarbetare, och det är avgörande att personalen kommunicerar och har en öppen dialog med varandra. Alla

de anställda som i dagsläget arbetar på Gamma har en bra utbildning i ryggen och gedigen erfarenhet. Inför nyrekryteringen planerar Gamma att anställa både juniorer och seniorer, men gemensamt för båda kategorierna är att företaget letar efter mycket kompetent personal – inte bara affärsmässigt, utan även socialt, vilket ytterligare talar för en personifierad strategi. Som tidigare nämnts har, enligt Håkan Alm (2009-05-11) och Lena Hagman (2009-05-05), många företags tillväxtförmåga tidigare hämmats på grund av brist på kvalificerad arbetskraft. Således har de företag som drabbats relativt lindrigt av krisen en stor möjlighet att i dagsläget rekrytera mer kompetent personal, eftersom arbetskraften är billigare och konkurrensen om "de bästa" inte lika hög. Dessa företag får på så sätt ett försprång när konjunkturen sedan vänder uppåt igen. Detta är även något som Gaughan (2009) framhåller. Med andra ord är det en möjlighet som Gamma kan utnyttja. Dock menar vi att de först bör utarbeta ett system för hur de effektivt ska överföra kunskapen, och då framförallt den tysta kunskapen, till de nya medarbetarna. Hansen et.al (1999) menar att företag inte bör försöka att ha både en personifierad och en kodifierad strategi för kunskapsstyrning. Snarare är ett 80-20-förhållande att föredra. Kunskapsstyrningen i Gamma bör enligt oss således primärt ske genom direkt interaktion mellan medarbetarna. Medan manualer och dylikt, som den kodifierade strategin förespråkar, endast bör användas i begränsad utsträckning och mer betraktas som ett hjälpmedel.

5.2.4 MARKNADSFÖRING OCH FÖRSÄLJNING

För att kunskapsintensiva småföretag ska bli accepterade som tjänsteleverantör är det viktigt att kunna inge förtroende om att besitta rätt kompetens och kunskap om den potentiella kunden. Emellertid kan tjänsterna som Alfa levererar på grund av sin natur vara svåra för konsultköpare att kvalitetsbestämma. Enligt Schilling (2008) är konsultens image av väsentlig betydelse när konsultköpare väljer mellan konsulter. Detta på grund av ovan nämnda svårighet att kvalitetsbedöma deras tjänster. Att ge intryck av trovärdighet, kunskap och expertis är således beståndsdelar som är viktiga vid skapandet av en image eller identitet. Då Beta är ett mer teknikbaserat företag har de lättare att framhäva sina kunskaper eller expertis genom olika typer certifieringar och utbildningar. Schilling menar vidare att för kunskapsintensiva tjänsteföretag såsom Gamma, är det främsta sättet att förmedla ett intryck om att vara trovärdig att bygga upp personliga relationer med kunden. Att bygga upp nära relationer med kunden tar lång tid. Emellertid har de ett nära samarbete med ABC och genom detta samarbete kan de framhålla sin expertis på programvaran. Intervjuerna med Annika och Erik gav vid handen att de kunder de har kontaktat under krisen tar längre tid på sig att bestämma sig. Vi tolkar detta som att kunderna blir mer försiktiga med vad de lägger sina pengar på under en tid av finansiell kris och lågkonjunktur. Därmed kan vi också se att relationsbyggandet får större betydelse för att skapa trovärdighet. Av intervjuerna med Annika och Erik framgår det att den främsta marknadsföringen sker genom telefonförsäljning samt genom ett telemarketingbolag vilka

bokar in kundmötena. Ett problem vi kan se med att anlita en extern part som sköter den första kundkontakten är att det blir svårare att skapa en nära relation med de potentiella kunderna. För att skapa en image om trovärdighet anser vi det är av stor vikt att relationsbyggandet börjar redan vid första kontakten och att det sköts av någon på Gamma.

Traditionell marknadsföring har använts sparsamt i Alfa och Beta. Emellertid medför krisen att annonsering i tidningar och andra typer av traditionell marknadsföring är billigare än under högkonjunktur. Detta är något Anders Andersson och Håkan Alm menar på är något som småföretagen bör ta tillvara på då de dessutom syns bättre när färre företag marknadsför sig. Traditionell marknadsföring kan därmed vara ett alternativ under krisen.

Vidare är det försäljningen som står i fokus – de har aldrig tidigare arbetat så offensivt med försäljning som nu och de har planer på att intensifiera försäljningen ytterligare. Som ett litet företag har de ingen dedikerad säljavdelning. Försäljningen och kundmöten sköts idag främst av Annika och Erik. I framtiden är det emellertid tänkt att Erik ska ta på sig säljansvaret fullt ut. Detta är något Robert har synpunkter på och menar istället på att även de anställda borde sköta en del av försäljningen, då det blir för mycket för en person att sköta.

Emellertid kan det vara kontraproduktivt att göra för många saker samtidigt, särskilt om resurserna är begränsade och omvärlden präglas av osäkerhet. Företaget saknar idag en tydlig identitet vilket framgår av samtligas beskrivning av företagen ”som olika världar”, ”kulturer”, och Roberts uttalande om att han kan se att de fortfarande jobbar som två separata bolag. Det är också den bilden vi får av företagen. Vi kan se ett problem med att de i detta skede satsar på försäljningen då de fortfarande säljer in två separata tjänster – Betas IT-säkerhet och Alfas processkonsultering. Att intensifiera säljet innan företagets identitet och produktutbud är på plats medför endast att de drar ut på fusionsprocessen. Vi anser att först när fusionen är genomförd och identiteten är på plats är det möjligt att börja bearbeta marknaden alltmer intensivt.

5.2.5 SERVICE

Alfa och Beta har tidigare inte prioriterat att följa upp slutförda projekt. Återigen kan orsaken härledas till bristen på tid och resurser. Detta har både Annika och Erik påpekat att är något som de ska bli bättre på i fortsättningen. Vi anser att uppföljningen och utvärdering är något som bör prioriteras både idag och i framtiden. Vi anser att det är av stor vikt för Gamma att de i framtiden prioriterar att upprätthålla kundkontakten och regelbundet utvärderar kundnöjdheten. Utöver att eventuella brister uppdagas visar de på ett engagemang och intresse för kunden vilket stärker förtroendet. Framförallt är det av stor betydelse att det eventuella framtida samarbetet diskuteras. Enligt Lena Westfält (2009-05-

11) är det under lågkonjunktur mycket betydelsefullt för konsulter att prata om framtiden med sina kunder för att de ska kunna utveckla sina tjänster och förutse kundernas kommande behov. Även Anders Andersson (2009-05-07) anser att vårdandet av kundrelationer är av mycket stor betydelse under kristider och att företag bör ta tillvara på den tid som ges till att utveckla kundrelationerna.

5.2.6 NÄTVERKANDE

Enligt Venkatraman och Subramaniam (2002) kommer såväl de interna som externa relationer att bli det centrala för företagets konkurrenskraft i framtiden (Venkatraman & Subramaniam, 2002). De resurser och kompetenser som inte redan finns i företaget inhämtas till exempel genom samarbeten med andra organisationer (Bruzelius & Skärvad 2004). Anders Andersson (2009-05-07) berättar att nätverksskapandet har blivit en trend bland småföretagare och tror att detta är något som kommer att öka ytterligare i framtiden. Enligt Annika och Erik är ett brett nätverk av stor betydelse för mindre företag. Erik menar att det blir ännu viktigare i sämre tider då det ökar exponeringen samt stärker företagets image. Håkan Alm (2009-05-11) menar även han att nätverk har stor betydelse för företagets överlevnad i krisen. För nystartade företag kan detta vara en utmaning i fall de inte hunnit bygga upp ett nätverk att luta sig mot. Sammanslagningen av Alfa och Beta innebär att deras respektive nätverk blir gemensamma vilket kan ses som en stor fördel.

Annika poängterar att Gamma måste vara tydliga i sin profilering. Sprider sig företaget inom för många områden riskerar företaget förlora lite av sin trovärdighet. Att rikta sig mot flera segment för att nå fler kunder eller vara tydligt nischade är således ett ställningstagande ett företag står inför. Nätverk och partnerskap kan då vara ett alternativ eftersom företaget därmed kan öka försäljningen av sina tjänster samtidigt som de behåller sin inriktning och trovärdighet. Nätverken är alltså en möjlighet för företag att bredda sig, utan att behöva bredda produkterbudandet och riskera att skapa en otydlig image.

Emellertid bygger mycket av expertisen på kunskaperna kring EA-verktyget. Att Gamma är specialiserad på just detta verktyg leder till att de till viss del är beroende av att ABC har en produkt som efterfrågas av kunderna. Skulle krisen förvärras och ABC:s verksamhet drabbas, kan det med andra ord även finnas risk att Gamma drabbas. Således bör de "hålla dörrarna öppna" för andra EA-verktyg och även andra samarbeten för att minska den risken.

5.3 PRODUKTERBJUDANDE

För att såväl attrahera nya som att behålla gamla kunder krävs ett attraktivt produkterbudande. Både Erik och Annika anser att de i det nya bolaget som tidigare nämnts måste fokusera på att bli tydligare i sin profilering. Erik menar att det i och med fusionen är viktigt att förmedla till kunderna att förändringen inte innebär att de plockar bort delar av Alfas och Betas tidigare verksamhet, utan att de snarare utökar antalet tjänster som de erbjuder. I många fall hamnar företag i den klassiska fällan att vara allt för alla, det vill säga har ett mycket brett produkterbudande och försöker att försörja så många kunder som möjligt (De Wit & Meyer, 2004). Porter (1996) framhåller således betydelsen av att göra "trade-offs". Enligt Robert är det dock i dagsläget svårt att ha ett väldefinierat produkterbudande, eftersom företaget samtidigt måste upprätthålla en viss nivå av flexibilitet för att inte gå miste om kunder som kan komma att inbringa lönsamhet. Det i sin tur är något som försvårar arbetet med att fastställa företagets identitet.

Att inte ha ett klart definierat produkterbudande kan enligt Wit de Meyer (2004) medföra en del negativa konsekvenser. Vi har tidigare talat om vikten av att organisera företagets aktiviteter så effektivt som möjligt, för att uppnå vad Porter (1996) kallar operationell effektivitet. Ett otydligt produkterbudande innebär en otydlig intern image, eller identitet, vilket försvårar detta arbete. Det kan även innebära ett långsamt organisatoriskt lärande (De Wit & Meyer 2004). Gammas identitet, image och kunskapsöverföring är, som diskuterats i föregående kapitel, i dagsläget ett mycket viktigt område att fokusera på med tanke på fusionen och företagets tillväxtambitioner. Även för kvaliteten i uppdragen är det en viktig del, då den är beroende av kompetent personal och rätt person på rätt plats, vilket i sin tur kan motivera ett högre pris.

Samtidigt menar både Håkan Alm (2009-05-11) och Anders Andersson (2009-05-07), som tidigare nämnts, att småföretag i kristider bör utnyttja sina, relativt större företags, stora anpassningsförmåga och flexibilitet. Flexibiliteten möjliggör för de mindre företagen att vara mer lyhörda och anpassa sig till kundernas behov, och de kan således erbjuda mer skraddarsyddas produkterbudanden till kunden. De mindre företagen bör, enligt Anders Andersson, utnyttja tillfället att tala om för kunden att de kan erbjuda mer personlig service, lägre priser och mer flexibla lösningar än de större företagen. Även Lena Wästfelt (2009-05-11), anser att även om konsulters företagsidentitet fortfarande är viktig, så är det under rådande omständigheter viktigare att konsulten är ute och arbetar överhuvudtaget än att de väljer bort kunder som inte ingår i företagets "vanliga" kundsegment. Vidare menar hon att företaget i kristider snarare bör fokusera på att stärka och komplettera sitt produkterbudande

Vi anser därför att Gamma står inför ett dilemma, eftersom krisen pressar företaget att tumma på tydligheten i sitt produkterbudande och vara mer flexibla, samtidigt som

fusionen påkallar att integrationen och skapandet av en tydlig identitet bör ligga i fokus. Som teorin talar om så är integrationsfasen den svåraste men samtidigt viktigaste processen vid en fusion, och har stor betydelse för utfallet (Sevenius, 2003) Vi menar att det kan bli svårt att integrera de båda bolagen senare, om detta inte görs nu direkt. Dessutom finns det då även risk för att kunden fortsätter att se Alfa och Beta som två separata bolag. Av en stark identitet följer också en stark image, och imagen är något som Schilling (2008) bedömer som mycket viktigt i just konsultbolag. Således bör Gamma primärt fokusera på att försöka skapa en stark identitet och utarbeta ett starkt gemensamt produkterbjudande, så att de på så sätt lägger grunden för att kunna växa organiskt.

Vi anser dock att det är två olika saker att ha ett flexibelt produkterbjudande och att vara flexibla i själva kundmötet. Flexibilitet enligt den sistnämnda definitionen är något vi däremot förespråkar då det leder till skapandet av nära kundrelationer. Vikten av kundrelationer framhöll vi när vi talade om marknadsföring, och det är alltså något som vi anser är ytterst viktigt för Gamma i dagsläget och i skapandet av dess image.

Kombinationen av Alfas mer processrelaterade konsulttjänster och Betas IT-tjänster är dessutom något vi anser de kan utnyttja som en fördel i och med krisen. Att vara verksamma i flera branscher kan enligt oss ses som en riskspridande åtgärd när osäkerheten som nu är hög, eftersom företaget inte blir lika känsligt utifall en bransch skulle drabbas hårdare än en annan. Dessutom innebär det att Gamma kan anpassa sitt produkterbjudande efter konjunkturen på ett fördelaktigt sätt. I våra intervjuer med Annika och Erik framkom det att Beta drabbats hårdare än Alfa i krisen, och att efterfrågan på deras tjänster sjunkit. Detta hävdar de framförallt beror på att Alfas produkter ofta medför förbättringar i företagets processer och således efterfrågas mer under lågkonjunkturer. Således menar vi att Gamma under lågkonjunktur kan trycka lite mer på de processrelaterade tjänsterna, medan de i bättre tider växlar och istället framhåller IT-tjänsterna. Annika talar om att hon i Alfa eftersträfvade att alla medarbetare kunde ta alla roller, och det är således något som även bör uppmuntras i Gamma.

Enligt Annika kommer Gamma medvetet att välja en relativt hög prisbild för sina tjänster, speciellt mot sina nya kunder. Om konkurrensen skulle öka skulle de inte välja att konkurrera med pris. Erik menar att hög kvalitet kostar, och både han och Annika är överens om att de inte kommer att pressa sina priser till följd av varken krisen eller en eventuell hårdnande konkurrens. Annika anser att prisnivån förmedlar en viss image, och har det väl sänkts är det svårt att höja det igen. Enligt Porters två generiska strategier, anser vi att Gammas har en differentieringsstrategi då de genom sin höga prisbild vill förmedla kvalitet i sina tjänster. Det som gör dem unika på marknaden är enligt Annika företagets metodik, och hon trycker mycket på att de i företaget brinner för det de gör och att de vill att denna entusiasm smittar av sig i uppdragen. För att Gamma ska kunna hålla den högre prisnivån blir service och relationen till kunderna, enligt oss, ett mycket viktigt fokusområde under lågkonjunktur.

5.4 MARKNADEN

Företag kan, som vi konstaterat tidigare, växa genom exempelvis förvärv och fusioner. I tider med låg ekonomisk tillväxt sjunker antalet fusioner och förvärv, eftersom det är svårare och mer riskabelt att ta lån, och mer fokus läggs på organisk tillväxt (Gaughan 2009). Alfa och Beta förlitar sig emellertid på sina egna resurser och har nyligen blivit beviljade ett lån och ser fusionen som en möjlighet till att nå sina långsiktiga strategiska mål för tillväxt. Även om marknaden generellt sett präglas av stor osäkerhet i och med den globala finanskrisen har den kunskapsintensiva tjänstesektorn än så länge klarat sig relativt bra (Lena Hagman 2009-05-05). Enligt Lena Hagman har det under senare år märkts en ökad tillväxt i tjänstesektorn och framför allt bland kunskapsintensiva tjänsteföretag. Hon anser att det finns en stor potential hos de kunskapsintensiva företagen att skapa tillväxt som tidigare hållits tillbaka på grund av kvalificerad arbetskraftsbrist, och i dagsläget är det just den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn som håller upp sysselsättningen i Sverige. (Hagman 2009b, Hagman 2009c) Vad gäller inträdesbarriärer på marknaden kan dessa ses som låga eftersom det är relativt lätt för nya aktörer att starta upp konsultverksamhet, men eftersom konsultköpare ofta är noga med att enbart anställa konsulter med goda referenser slås underkvalificerade konsulter snabbt ut. Dessutom kräver konsultverksamhet, som tidigare nämnts, ofta ett brett nätverk, vilket ger Gamma en gynnsam utgångspunkt. Gamma befinner sig således i en tillväxtbransch och vi bedömer att de har stor potential att ta tillfället i akt att ta marknadsandelar.

5.4.1 KUNDER

Gällande efterfrågan på managementkonsulters tjänster, som nämns i inledningskapitlet, har den ekonomiska krisen inte gått obemärkt förbi. Enligt en undersökning utförd av Kairos Future (2009), planerar 39 procent av kunderna att förändra sina inköp till följd av det osäkra ekonomiska läget. Emellertid har närmare hälften, 47 procent, inga tankar på förändringar överhuvudtaget. Dessa resultat speglar Gammas kunders beteende då vissa kunder köper in deras tjänster som vanligt medan andra skär ner på sina inköp. Erik nämner bland annat att Betas kunder fortfarande efterfrågar analyser på sina IT-miljöer, men istället för att de utför en undersökning fyra gånger per år har krisen lätt till att antalet undersökningar i vissa fall dras ner till cirka hälften. Kunderna är i dagsläget mer tveksamma än förr till att ta in konsulttjänster och många av de offerter Annika och Erik har lagt fram har inte gått igenom. Detta är självfallet ett orosmoment eftersom Gamma är beroende av att få in kapital för att kunna utföra den planerade expansionen. Anders Andersson (2009-05-07) anser emellertid att små företag generellt sett har goda chanser att ta sig stärkta ur krisen eftersom de kan vårda sina kundrelationer genom att anpassa sig till sina kunders behov och skraddarsy lösningar. Även Anna (2009-05-11) menar att småföretag har stora

möjligheter i och med krisen eftersom de befinner sig mitt i produktionen och därmed lättare kan identifiera nya kunder än vad storföretagen har möjlighet till.

Historiskt sett har Alfa främst haft storföretag som huvudkunder, Annika anser dock att många större företag utnyttjar sin storlek och maktposition över dem som konsulter genom att diktera villkoren. Hon bedömer att marginalerna är oacceptabelt låga att det därmed är olönsamt att arbeta gentemot dessa och hon hade gärna sett att Gamma i framtiden riktade sig mot mellanstora kunder. Erik å andra sidan hävdar att det är av stor vikt att behålla storföretagen som kunder eftersom dessa uppdrag vanligtvis är under långa perioder vilket bidrar till en stabilitet inom företaget. Relationen till befintliga kunder blir enligt oss i dagsläget mycket centralt då det möjliggör för Gamma att lägga ytterligare resurser på integreringen mellan bolagen istället för att lägga dem på att sälja in sig hos flertalet nya kunder.

5.4.2 KONKURRENTER

Utifrån det empiriska material som vi samlat in anser vi det är svårt att få en klar och tydlig bild över Gammas konkurrenssituation. Enligt Annika är företagets grundinställning att inte se andra företag som konkurrenser utan istället som framtida partners då de kan besitta resurser och kompetenser som Gamma saknar. Robert anser emellertid att konkurrenser alltid är konkurrenser men att det självklart går att samarbeta sinsemellan. Robert hävdar att hans största problem som extern VD i nuläget är att förstå och identifiera företagets nisch. Han menar att det är först när det gemensamma företagets identitet är klagjord som det går att identifiera vilka de verkliga konkurrenterna på marknaden är. Detta argument går hand i hand med den konkurrentanalys som vi presenterade i teorikapitlet. För att Gamma ska kunna identifiera vilka som är deras nuvarande och potentiella konkurrenser måste de först och främst ha en tydlig identitet och klargöra vilka som är deras kunder.

Under intervju tillfällena med fallföretaget framkom det dock att varken Annika eller Erik är speciellt oroliga över konkurrensen på marknaden. Enligt Erik befinner sig de flesta företagen inom IT-säkerhetsbranschen i Stockholm och han upplever inte konkurrensen som något större hot. Alfas tidigare konkurrenser är mer svårdefinierbara och Annika hävdar att trots att de är ett litet företag har de aldrig jämfört sig med små konsultfirmor eftersom de inte identifierar sig själva som små. Hon hävdar att de har ett "storföretagstänk" eftersom alla i personalen tidigare arbetat inom stora koncerner. Anders Andersson (2009-05-07) anser dock att småföretag i och med den osäkerhet som råder bör framhäva sin storlek och framhålla att de är mer personliga än storföretagen, att de kan ge bättre service, är mer flexibla och kan lägga mer energi på kunden. Han anser att småföretag, för att stå sig i konkurrensen, bör göra affär av att de är just små och inte låtsas vara större än vad de faktiskt är.

6. SLUTDISKUSSION

I detta avslutande kapitel presenteras slutsatserna vi kommit fram till genom analysen. Med hjälp av dessa ämnar vi sedan besvara vår forskningsfråga. Slutligen diskuteras kritik av resultaten samt förslag till framtida forskning.

Forskningsfrågan som vi presenterade inledningsvis i uppsatsen löd: ” Vilka möjligheter har mindre konsultbolag att skapa tillväxt under finanskris och lågkonjunktur?”. Syftet var att mot bakgrund av den finansiella krisen analysera Gammas förutsättningar att skapa organisk tillväxt. Därigenom ämnade vi identifiera de faktorer som är av stor betydelse för detta. Dessa faktorer presenteras nedan efter samma struktur som vi följt innan, resurser och förmågor, aktiviteter, produkterbjudande och marknad.

6.1 RESURSER OCH FÖRMÅGOR

Det är främst de mänskliga resurserna och kunskaperna hos dessa som har visat sig vara de mest centrala i Gamma. Även de immateriella resurserna spelar en central roll. Medarbetarnas och ledningens specifika kunskaper skapar tillsammans förutsättningar att skapa konkurrensfördelar medan kub-metodiken organiserar arbetet. Gamma kan vidare erbjuda fler tjänster, och även expertkunskaper, kring EA-verktyget XYZ. Det är samspelet mellan resurserna som skapar konkurrensfördelarna. Emellertid är resurserna knappa i Gamma – liksom de är i många andra småföretag. Därmed är varje resurs mycket betydelsefull och ett bortfall av en medarbetare kan bli mycket kännbart för företaget.

Kris och lågkonjunktur medför att det ställs högre krav på resurserna. Vad gäller de finansiella resurserna påfrestas dessa naturligtvis av en finanskris, men har företaget inte tidigare dragit på sig alltför stora skulder kan det leda till en gynnsam position under krisen; räntorna sjunker och det blir lönsamt att ta lån och investera. Även de mänskliga resurserna utsätts för högre påfrestningar. Utöver att skapa intern osäkerhet, medför krisen oro bland kunderna – dessa har blivit mer avvaktande i sina konsultinköp. De vill inte chansa och ställer därmed högre krav på konsulternas kunskap och expertis. Detta leder till att tid och resurser måste läggas på dels kunskapsutveckling och dels relationsbyggande med potentiella kunder.

Vidare medför krisen att Gamma måste nå ut till fler kunder för att generera intäkter som bland annat ska finansiera fusionen. Detta sker genom att försäljningen intensifieras vilket medför att tid och resurser måste läggas på detta. Analysen visade också att en fusion

visserligen skapar synergieffekter och ett bättre resursutnyttjande, men att det även kan vara problematiskt att genomföra en fusion med begränsade resurser. Planeringen och organiseringen av en fusion i kombination med ökat fokus på försäljningen medför att företagets resurser påfrestas ytterligare. Således blir prioriteringar vid resursallokering för dessa aktiviteter viktigt, varför Gamma bör fokusera på en process åt gången.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att företagets resurser utsätts för större prövningar under kris och lågkonjunktur – även för ett småföretag som befinner sig i en tillväxtbransch såsom den kunskapsintensiva tjänstesektorn.

6.2 AKTIVITETER

Det som sysselsätter Gamma för tillfället är aktiviteter främst relaterade till fusionen och expansionen. Aktiviteterna i samband med integreringen av bolagen Alfa och Beta är ytterst centrala för Gammas möjlighet att växa. Enligt Porters syn på strategi ska aktiviteterna dels vara organiserade så att operationell effektivitet i de enskilda aktiviteterna uppnås, men de ska även organiseras så att de samverkar och stödjer varandra. Nedan följer de faktorer som i analysen av Gammas aktiviteter framkommit som centrala för att skapa organisk tillväxt.

Vi har kunnat konstatera att den fusion som skett mellan Alfa och Beta innebär en del synergieffekter som är av såväl operationell som strategisk betydelse för Gamma. Vidare har det framkommit att krisen innebär att företag måste kostnadseffektivisera, och att starta ett nytt bolag under rådande omständigheter kräver hög kostnadsmedvetenhet. Det ser vi som något positivt, då det innebär att Gamma organiserar aktiviteterna på ett kostnadseffektivt sätt och således lägger de en bra grund att bygga vidare på för att skapa ytterligare tillväxt.

Fusionen kan komma att innebära att en intern osäkerhet i Gamma uppstår, vilket följer av de förändringar som väntas. En tydlig struktur i företaget där rollerna är mer definierade är således viktigt för att integrationsprocessen inte ska bli utdragen. Samtidigt har vi i studien fått uppfattningen av att mindre företag som har en väldigt tydlig fokusering på strategi och skapandet av en mer hierarkisk företagsstruktur riskerar att förlora en del av sin anpassningsförmåga och flexibilitet – egenskaper som karaktäriserar småföretag och som enligt flertalet respondenter bör lyftas fram i kristider. Detta är något som vi anser vara viktigt för Gamma att beakta. Exempelvis bygger mycket av expertisen på kunskaperna kring EA-verktyget. Att binda sig till en enda leverantör kan utgöra en svaghet i kristider. Gammas specialisering på XYZ leder till att de i viss utsträckning är beroende av att ABC:s framgång. Man bör således ”hålla dörrarna öppna” för andra samarbeten.

Att integreringen mellan Alfa och Beta prioriteras är även mycket centralt för skapandet av den gemensamma imagen. Företagets image har i studien framkommit ha en stor betydelse

då kunderna väljer konsultbolag, och extra viktigt blir det under osäkerhet. I Gammas fall är det mycket viktigt att de genom sin image inger förtroende och expertis. Det kan vara svårt för kunden att i förväg bedöma Gammas expertis och för detta ändamål blir uppföljning centralt. Idag överleverer Gamma. Istället för att överlevera anser vi att de borde fokusera på uppföljning av projekt för att identifiera vilken nivå de bör ligga på och således utnyttja resurserna bättre. Att företaget överleverer är inte heller något som bör framhållas som säljargument i en tid av kris och lågkonjunktur eftersom det då kan ge intryck av att kunden betalar ett för högt pris för tjänster de inte efterfrågar.

Nära relaterat till skapandet av en stark image är att bygga starka kundrelationer, vilket redan nämnts. Gamma bör således fokusera på att stärka relationerna till såväl befintliga som nya kunder. Även relationerna till sina konkurrenter bör ges extra uppmärksamhet, då vi kunnat identifiera nätverk som en betydelsefull faktor i samband med krisen då det möjliggör för Gamma att sprida sina risker utan att behöva göra avkall på tydligheten i sitt produkt erbjudande. Vi ser en stor fördel för Gamma vad gäller både kunder och nätverk, då både Alfa och Beta har en befintlig kundbas och ett brett nätverk. Det ger dem ett försprång gentemot andra nystartade konsultbolag. Utmaningen är dock att kommunicera ut det nya bolaget, så att de externa parterna inte fortsätter att uppfatta Gamma som två separata bolag.

Genom studien har det framkommit att Gamma idag inte har någon effektiv metod för att överföra kunskapen mellan verksamhetens medarbetare. Gamma är således mycket sårbar för om någon i personalen lämnar företaget. Att uppmuntra kunskapsöverföring blir även mycket centralt med tanke på företagets expansionsplaner med medförande nyrekryteringar. Vad gäller nyrekryteringar har studien visat att krisen dessutom innebär en möjlighet för Gamma att rekrytera kvalificerad personal till lägre kostnad.

6.3 PRODUKTERBJUDANDE

Sammanfattningsvis anser vi att utformandet av produkt erbjudandet är av betydande vikt för att ett mindre konsultbolag ska kunna skapa tillväxt under förutsättningar som präglas av stor osäkerhet. Företagsidentiteten har i vår fallstudie visat sig vara av central betydelse. Vi anser att Gamma i och med fusionen primärt bör fokusera på att försöka skapa en stark företagsidentitet vilket till viss del kan uppnås genom att ha ett tydligt och gemensamt produkt erbjudande. Genom att fokusera på en stark företagsidentitet anser vi att Gamma lägger en stabil grund för att i framtiden kunna växa organiskt.

Kombinationen av Alfas mer processrelaterade konsulttjänster och Betas IT-tjänster som fusionen innebär är något vi anser att de kan, och bör, utnyttja som en fördel i och med krisen. Dels eftersom de på så vis sprider riskerna, men också eftersom det ger dem möjlighet att anpassa produkt erbjudandet något efter konjunkturläget genom att framhålla

vissa delar mer eller mindre i låg- respektive högkonjunktur. För Gammas del skulle detta innebära att de nu när osäkerheten är hög framhåller de processinriktade tjänsterna något mer än de IT-relaterade tjänsterna, eftersom kunderna just nu främst strävar efter effektiviseringar och kostnadsbesparingar i sina företag. När konjunkturen sedan vänder är kunderna med största sannolikhet mer benägna att lägga pengar på tjänster såsom IT-säkerhet, och således bör dessa då framhållas mer. Gamma får dessutom en bra ingång till företagen då de hjälper till med deras IT-processer och skapar förtroende hos kunden och har därmed stor chans att sälja in deras mer processrelaterade tjänster. För att Gamma ska kunna anpassa produkterbudandet något beroende på konjunkturläge är det mycket viktigt att alla inom företaget är väl insatta i de båda två typerna av konsulttjänsterna för att de ska kunna skapa en stark och gemensam företagsidentitet.

6.4 MARKNAD

Samtalen med Lennart Schön, professor i ekonomisk historia, och Lena Hagman på Almega visar på att företag som verkar inom den kunskapsintensiva tjänstesektorn befinner sig i en tillväxtbransch. Därmed kan vi se att Gamma har bra förutsättningar för att på sikt skapa organisk tillväxt. På kortare sikt väntas emellertid även denna bransch komma att drabbas av finanskrisen och lågkonjunkturen. Som ett litet företag har Gamma lättare att anpassa sig till kundernas behov, än vad storföretagen har, och de har även möjlighet att erbjuda skraddarsydda lösningar vilket vi anser är något som bör framhållas under kris och lågkonjunktur. Vidare har vi kunnat konstatera att de interna respondenterna inte upplever någon större konkurrens på marknaden. Även om konkurrensen kan komma att intensifieras i framtiden utgör konkurrenter inte något större hot i dagsläget. Vi anser därför att Gamma i dagsläget bör fokusera mer på kunderna och deras behov och se till att skapa ett produkterbudande som tilltalar dem. Vi anser att Gamma bör vara tydliga i det produkterbudande som kommuniceras ut och marknadsförs, men att de efter att de har etablerat kontakt med kunderna är mer flexibla och kan anpassa sig efter deras behov. Detta anser vi skulle gynna kundrelationerna på såväl kort som på lång sikt. Genom att skapa en tydlig företagsidentitet anser vi Gamma lättare kan identifiera vilka kunder företaget ska rikta sig mot samt vilka konkurrenter som de bör beakta.

6.5 SLUTSATS

I vår studie har vi funnit att framtidsutsikterna för branschen generellt ser ljusa ut. Den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn, i vilken konsultbolag ingår, har av flera respondenter framhållits som gynnsam. Vad gäller Gammas potential för ytterligare tillväxt efter fusionen bedömer vi även den som sammanfattningsvis god, men ett antal faktorer har

i studien identifierats vara av stor betydelse för ett lyckosamt utfall. De faktorer som framkommit är prioriteringar vid resursallokering, integrering, skapandet av en stark identitet och image, relationsbyggande samt flexibilitet.

6.6 KRITIK AV RESULTATEN

I undersökningen har vi främst fokuserat på ledningen inom Gamma, det vill säga Annika, Erik och Robert och vi genomförde endast en kortare intervju med de anställda. Hade vi genomfört djupintervjuer med varje enskild medarbetare hade vi kunnat få en tydligare bild av hur krisen inverkar på deras motivation och deras syn på fusionen.

Slutsatserna kan tyckas vara något rationella – i verkligheten är naturligtvis inte lika enkelt att uppfylla de faktorer för tillväxt som vi kommit fram till. Exempelvis kan det vara svårt att på kort tid etablera en tydlig företagsidentitet.

Som vi nämnt i metodkapitlet kan det medföra vissa problem när respondenterna blir införstådda med intervjufrågorna och vad vi ämnade undersöka. Ibland upplevde vi att respondenterna var försiktiga med att uttala respektive verksamhetens brister och gärna framhöll de positiva aspekterna. Hade respondenterna haft mindre förkunskap om vad vi hade för avsikt att undersöka hade vi eventuellt kunnat få mer spontana svar. Emellertid har vi fått en mer nyanserad bild tack vare de externa respondenternas medverkan.

6.7 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Vi valde att i studien avgränsa oss till mindre konsultbolag, och det hade således varit intressant att studera om våra resultat även gäller för andra typer av företag som går under benämningen kunskapsintensiva. Dessutom har vi endast undersökt ett specifikt fallföretag, vilket medför begränsningar i studiens generaliserbarhet. En studie där fler företag inkluderas hade därav varit värdefullt för att se om resultatet hade följt ett mönster likt det som vi identifierat. Tjänstesektorn, och framförallt den kunskapsintensiva branschen, har klarat sig relativt bra hittills i krisen. Alla branscher har som bekant inte klarat sig lika bra, varför en studie av hur företag i dessa branscher agerar och vilka faktorer som blir mer betydelsefulla för dem, är ett område vi anser vara värt att se närmre på.

Som framtida forskning föreslår vi även en uppföljning av hur det gått för Gamma. Dels om något år, när strategin formulerats och de har hunnit sätta den i verket, men även om ytterligare några år när företaget förhoppningsvis etablerat sig på marknaden och konjunkturen vänt uppåt.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 ARTIKLAR

Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* vol. 17 p. 99-120

Barney, J.B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* vol. 9 no. 4 p. 49-62

Beinhocker, E.D. (1997) Strategy at the edge of chaos. *McKinsey Quarterly* no.1 p. 24-40

Cool, K., Almeida Costa, L., & Dierickx, I. (2002) *Handbook of Strategy and Management*. Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (Eds), vol.3 p.55-72, 1st ed., London: Sage Publication

Coyne, K.P., & Subramaniam, S. (1996) Bringing discipline to strategy. *The McKinsey Quarterly*, p. 14-25

Dorhan, W.M., & O'Connor, K. (1998) Competitor analysis can give your association the edge. *Association Management*, vol. 50, no. 1 p. 103-6

Edvinsson, L. (2002) The new knowledge economics. *Business Strategy Review*, vol. 13, no. 3, p. 72-75

Eisenhardt, K.M., & Santos, F.M. (2002) Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy, *Handbook of Strategy and Management*. Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (Eds), vol.7 p.139-164 1st ed., London: Sage Publication

Gaughan, P.A. (2009) M&As in troubling times. *The journal of Corporate Accounting & Finance*, January/February

Gibb, A och Scott, M (1985) Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business, *The Journal of Management Studies*, Vol.22, Nr.6 s.597-632

Gorton, G. (2009) The Subprime Panic. *European Financial Management*, Vol. 15, No. 1, Blackwell Publishing Ltd

Hansen, M., Nohria, N., och Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* vol.77 no.2 p.106-116

Matthews, C.H., Scott, S. (1995) Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of small business management* vol.33 no.4 p.34-53

Milliken, F.J. (1987) Three types of Percieved Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, vol. 12, no. 1

Porter, M.E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74 no.6 p. 61-79

Sánchez, C.M., & Goldberg, S.R. (2009) Strategic M&As: Stronger in tough times? *The Journal of Corporate Accounting & Finance* January/February

Sanders, A. (2008) The subprime crisis and its role in the financial crisis. *Journal of Housing Economics* vol. 17, p. 254-261

Sherman, A.J., & Tana, K. (2008) The Subprime Crisis: Lessons for Global Business. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Wiley Periodicals

Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L.E. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* vol.70 no.2 p.57-70

Venkatraman, N., & Subramaniam, M. (2002) Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in Knowledge Economy, *Handbook of Strategy and Management*. Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (Eds), vol.20 p.461-474 1st ed., London: Sage Publication

7.2 BÖCKER

Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press

Andersson, S. (2001) *Det växande företaget*. Lund: Studentlitteratur

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Björklund, M., & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur

- Bruzelius, L., & Skärvad, P-H. (2004) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A., & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi
- Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2001) *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS förlag
- De Wit, B., & Meyer, R. (2004) *Strategy: Process, Content – 3rd Edition*. Thomson Learning
- Fregert, K., & Jonung, L. (2005) *Makroekonomi: teori, politik och institutioner*. Lund: Studentlitteratur
- Grant, R.M. (2008) *Contemporary strategy analysis*. Oxford: Blackwell
- Hoque, Z. (2003) *Strategic management accounting: concepts, processes and issues*. Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Education Australia
- Kotler, P., Keller, K. (2006) *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall 12e
- Lundahl, U., & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Löfmarck Vaghult, A., & Johansson, M. (2008) *Tillväxt i praktiken – en handbok för företag som vill utvecklas*. Uppsala: Konsultförlaget
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Schilling, A. (2008) *Kan konsulter fusionera*. Stockholm: Elanders Gotab
- Schön, L. (2007) *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm: SNS förlag
- Sevenius, R. (2003) *Företagsförvärv – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

7.3 MUNTliga KÄLLOR

Fallföretag

Erik. VD, Beta. Intervjuad 2009-05-04

Robert. Extern VD, Gamma. Intervjuad 2009-05-08

Annika. VD, Alfa. Intervjuad 2009-05-05

Externa respondenter

Anders Andersson, Chefredaktör Driva Eget. Intervjuad 2009-05-07

Håkan Alm, Analytiker Näringsdepartementet. Intervjuad 2009-05-11

Lena Hagman, Chefekonom Almega. Intervjuad 2009-05-05

Lena Wästfelt, Chef Svensk Teknik och Design. Intervjuad 2009-05-11

Lennart Schön, Professor Ekonomisk Historia. Intervjuad 2009-04-22

Doktorand, småföretagsforskning. Intervjuad 2009-05-11

7.4 RAPPORTER

Hagman, L. (2008a) *Finansiell åtstramning och fallande inflation*. AlmeGas konjunkturprognos 20 oktober

Hagman, L. (2009b) *Ut ur finanskrisens järngrepp*. AlmeGas konjunkturprognos 6 april

Hagman, L. (2009c) *Jobsiffror bekräftar strukturomvandling*. Pressmeddelande Almega 7 maj

Kairos Future (2009) *Konsultköparbarometern våren 2009*. Konsultrapport, uppdrag av Sveriges Managementkonsulter

Wästfelt, L. (2007) *Din image är branschens*. Svensk Teknik och Design

7.5 INTERNET

Allabolag.se, <http://www.allabolag.se> Besöksdatum 2009-04-14

Europa.eu,

http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm

Besöksdatum 2009-04-27

BILAGA 1 – INTERVJUMALLAR

Håkan Alm, Analytiker på näringsdepartementet

Allmänt

1. Vad har Du för bakgrund och utbildning?
2. Vad är din position idag?

Situation – Hur ser situationen ut för småföretagen i dagsläget?

3. Vilka branscher har hittills drabbats värst av krisen idag?
 - a. Väntas krisen sprida sig till andra branscher som idag inte är direkt utsatta?
4. Hur ser situationen ut för de kunskapsintensiva småföretagen?
 - a. Hur pass allvarligt är läget för dessa?
 - b. I vilken omfattning har småföretagen i allmänhet förberett sig för krisen? Har de kunnat göra det?

Effekt – Hur slår krisen mot de enskilda företagen?

5. Vilka svårigheter står småföretagen inför under finanskris och lågkonjunktur?
 - a. I vilka avseenden begränsas de av att vara småföretagare?
6. Finns det risk för att de företag som inte drabbats direkt av krisen vaggas in i falsk trygghet?

Reaktion – Vad kan småföretag göra åt sin situation?

7. Hur har småföretag reagerat under tidigare kriser?
 - a. Har de företag som kommit ur tidigare kriser på uppsidan agerat på något särskilt sätt?
 - b. Har de förhållit sig avvaktande eller vidtagit åtgärder direkt?
8. Hur förhåller sig småföretag till strategifrågor? Både vad gäller formulering och implementering?
9. Vilka misstag riskerar småföretag att begå som drabbats eller väntas drabbas av krisen?
 - a. Finns det en risk att man som småföretagare handlar oöverbärgt och vidtar åtgärder som rentav är kontraproduktiva?
10. Vilka *egenskaper* har just småföretag som gör att de kan stå emot/hålla ut under krisen?
 - a. Finns det egenskaper hos småföretagen (jämfört med storföretag) som just de kan utnyttja för att komma i bättre position vid en uppgångsfas?

- b. Har vissa egenskaper större betydelse än andra?
11. Vilka *förutsättningar* har småföretagarna i Sverige? Finns det möjligheter under osäkra tider som småföretag kan eller bör ta tillvara på?
- a. Finns det förutsättningar/möjligheter för småföretagen att skapa tillväxt?
 - i. Vilka är för- och nackdelarna med att göra en företagsfusion mitt under pågående finanskris och lågkonjunktur?
 - b. Finns det fördelar med att göra investeringar i sin verksamhet idag?

Lena Hagman, Chefekonom Almega

1. Vad har Du för bakgrund och utbildning?
2. Vad är din position idag?
3. Du skriver i Konjunkturprognosen april 09 att tillväxten i Sverige hålls uppe av kunskapsintensiva branscher – skulle du vilja utveckla detta?
4. Vilka är de specifika faktorerna som ligger till grund för att tillväxten fortfarande hålls uppe?
5. Hur tror du den kunskapsintensiva delen av tjänstesektorn kommer att utveckla sig i framtiden?
6. Hur ser branschen ut om 5 år?
7. Hur ser branschen ut på längre sikt?
8. Inom vilka områden tror du det kommer att efterfrågas konsulttjänster?
9. Vilka förutsättningar har mindre företag i den kunskapsintensiva sektorn?
 - a. Vilka svårigheter bemöter just dessa under finanskrisen?
 - b. Vilka möjligheter har de? Vilka egenskaper har de som kan ta dem ur krisen med framgång?
 - c. Vilka misstag riskerar dessa att begå under tid av kris och osäkerhet?
10. Ser du tendenser till att företag blir mer osäkra och ofokuserade under lågkonjunktur/kris?
 - a. Större fokus på kortsiktiga mål (lönsamhet etc.)?
 - b. Tar de kunder de får?
 - c. Otydligt produkterbudande?

Anders Andersson, VD och Chefredaktör på "Driva Eget"

Allmänt

1. Vad har Du för bakgrund och utbildning?
2. Vad är din position idag?

Situation – Hur ser situationen ut för småföretagen i dagsläget?

3. Vilka branscher har hittills drabbats värst av krisen idag?
 - a. Väntas krisen sprida sig till andra branscher som idag inte är direkt utsatta?
4. Hur ser situationen ut för de kunskapsintensiva småföretagen?
 - a. Hur pass allvarligt är läget för dessa?
 - b. I vilken omfattning har småföretagen i allmänhet förberett sig för krisen? Har de kunnat göra det?

Effekt – Hur slår krisen mot de enskilda företagen?

5. Vilka svårigheter står småföretagen inför under finanskris och lågkonjunktur?
 - a. I vilka avseenden begränsas de av att vara småföretagare?
6. Finns det risk för att de företag som inte drabbats direkt av krisen vaggas in i falsk trygghet?

Reaktion – Vad kan småföretag göra åt sin situation?

7. Hur har småföretag reagerat under tidigare kriser?
 - a. Har de företag som kommit ur tidigare kriser på uppsidan agerat på något särskilt sätt?
 - b. Har de förhållit sig avvaktande eller vidtagit åtgärder direkt?
8. Hur förhåller sig småföretag till strategifrågor? Både vad gäller formulering och implementering?
9. Vilka misstag riskerar småföretag att begå som drabbats eller väntas drabbas av krisen?
 - a. Finns det en risk att man som småföretagare handlar oöverbärgat och vidtar åtgärder som rentav är kontraproduktiva?
10. Vilka *egenskaper* har just småföretag som gör att de kan stå emot/hålla ut under krisen? Du beskrev i februari-numret av "Driva eget" hur en småföretagare på bästa sätt ska klara av lågkonjunkturen och att småföretagare till och med har stora möjligheter att klå de stora.
 - a. Finns det egenskaper hos småföretagen (jämför storföretag) som just de kan utnyttja för att komma i bättre position vid en uppgångsfas?
 - b. Har vissa egenskaper större betydelse än andra?
11. Vilka *förutsättningar* har småföretagarna i Sverige? Finns det möjligheter under osäkra tider som småföretag kan eller bör ta tillvara på?
 - a. Finns det förutsättningar/möjligheter för småföretagen att skapa tillväxt?

- i. Vilka är för- och nackdelarna med att göra en företagsfusion mitt under pågående finanskris och lågkonjunktur?
 - b. Finns det fördelar med att göra investeringar i sin verksamhet idag?
12. Du skrev även i februarinumret av "Driva eget" att det finns flera skäl för småföretagare till att faktiskt uppskatta krisen. Vilka skäl anser Du är av störst vikt för ett nyligen sammanslaget konsultföretag? Hur kan de vända krisen till sin fördel?

Lena Wästfelt, Chef Svensk Teknik och Design

Du skrev i rapporten "Din image är branschens" från år 2007 att följande faktorer var av stor vikt för Sveriges konsulter:

- Stärk din självbild som konsult
- Välj och välj bort kunder
- Intressera dig för kundens vardag och kundens kund
- Varumärket har stor betydelse
- Underskatta inte den internationella konkurrensen

1. Anser du att dessa faktorer ändrats på grund av den kris Sverige befinner sig i?
2. Vilka är av större respektive mindre betydelse?
3. Har du identifierat andra faktorer än de ovan som är viktiga i dagsläget?
4. Hur ser du på framtiden för konsultbranschen?

Vi har även en del frågor som är av mer öppen karaktär:

1. Hur anser du situationen ser ut för små kunskapsintensiva företag i dagsläget?
2. Hur slår krisen mot de enskilda företagen?
3. Vad kan små kunskapsintensiva företag göra åt sin situation?

Anna - Doktorand med huvudämne småföretagsforskning

1. Situation – Hur ser situationen ut för småföretagen i dagsläget?
2. Effekt – Hur slår krisen mot de enskilda företagen?
3. Reaktion – Vad kan småföretag göra åt sin situation?
4. Hur ser småföretag på strategi?
5. För och nackdelar med att genomgå en fusion

Lennart Schön, Professor i Ekonomisk historia, Lunds Universitet

1. Du har i flera år förutspått en kraftig avmattning runt 2010, vad föranledde dessa aningar?
2. Hur långvarig tror du krisen kommer att vara? När kommer det vara som värst?
3. Du har i en intervju sagt att den här typen av djupa kriser kan ses som en vändpunkt, något nytt är på väg.
 - a. Vilka möjligheter tror du krisen kommer att föra med sig?
 - b. Vilka sektorer kommer att klara sig bäst? Vad tror du om kunskapsintensiva företag?
 - c. Har du några råd för hur företag bör agera i denna situation?
4. Många ser kriser som ett oerhört misslyckande, du har i en intervju sagt att du ser dem som ett inslag i hur tillväxtekonomier löser grundläggande problem. Att det avgörande är hur de hanteras politiskt.
 - a. Tror du den svenska regeringen är bra rustad inför denna kris?
 - b. Hur anser du att Sverige bör agera?

Annika och Erik, f.d. VD för Alfa respektive Beta

Allmänt

1. Hur skulle Du vilja karaktärisera företagets verksamhet?
 - a) Ser ni er som entreprenörer/innovatörer?
2. Små företag beskrivs ofta som flexibla, innovativa och differentierade. Hur väl stämmer den beskrivningen in på er verksamhet?

Strategi

3. Vad är era gemensamma mål och visioner?
 - a) har ni ännu utarbetat någon (formell) strategi för att uppnå dessa?
 - i) Om inte: är det ett medvetet val?
4. Hur utarbetas den gemensamma övergripande strategin?
 - a) Vilka deltar i strategiutformningen?
 - b) Vilka förändringar kommer sammanslagningen att medföra?
 - i) Av vilken anledning görs förändringarna?
5. Hur kommer ansvarfördelningen att se ut i det nya företaget?
 - a) Vem har företräde vid beslutsfattande?

Osäkerhet

6. Idag skrivs det mycket i media om finanskrisen och dess effekter på Svenskt näringsliv. Vad anser ni om era framtidsutsikter för det gemensamma företaget?
 - a) Upplever ni branschen ni är verksam inom som stabil eller osäker?
 - b) Hur skulle Du vilja beskriva företagets riskaversion, har den förändrats under krisen?
 - i) Planerar ni exempelvis att göra några större investeringar inför, eller efter, sammanslagningen?

Kunder & konkurrenter

7. Inom vilka områden kommer det nya företaget ha sina starkaste konkurrensfördelar?
8. Hur kommer ni positionera det gemensamma företaget? (gentemot kunder/konkurrenter)

Kunder

9. Hur skulle Du vilja beskriva era främsta kunder (Stora/små, Lokala, Bransch)?
 - a) Hur ser er relation med kunderna ut? Jobbar ni aktivt med att upprätthålla en god kontakt med era kunder? (både före/efter att arbetet är slutfört)
 - i) Hur jobbar ni med utvärdering av kundnöjdhet och er egen prestation?
 - b) Har Du någon uppfattning om hur era kunder påverkats av krisen?
 - c) Efterfrågas andra tjänster/specifika tjänster av er idag jämfört med tiden före krisen?
 - d) Hur väljer ni de kunder ni vill jobba med idag?
 - i) Jobbar ni mot olönsamma kunder?

Konkurrenter

10. Hur upplever ni konkurrensen i den bransch ni befinner er i? Är den intensiv eller kan ni bedriva er verksamhet relativt "ostört"?
- a) **Om intensiv:** Vad gör ni för att skydda era konkurrensfördelar från era konkurrenter?
 - b) Har Du någon uppfattning om hur era konkurrenter påverkas av krisen?

Företagets resurser & förmågor

Immateriella

11. Har ni några patent, licenser eller liknande som är specifika för ert företag?

12. Hur marknadsför ni er idag? Hur etablerar ni nya kundkontakter?

Mänskliga resurser (Kompetens & utveckling)

13. Vad har Du för bakgrund och utbildning?

- a) Om akademisk utbildning: I vilken utsträckning har Du haft nytta av utbildning?

14. Jobbar ni aktivt med att utveckla kompetensen inom företaget?

15. Vilka är era viktigaste kompetenser inom företaget?

- a) Vilken kompetens söker ni hos nya medarbetare?

16. Jobbar ni aktivt med att driva företaget framåt, att utveckla er?

- a) Om aktivt: Hur jobbar ni med produktutveckling inom företaget?
- b) Hur delaktig är personalen?

17. Har Du reflekterat över eventuella hinder vad beträffar sammanhållning och samarbete som skulle kunna uppstå när två företag går ihop till ett?

Partners och nätverk

18. Både Alfa och Beta samarbetar idag med andra företag. Vad tillför detta samarbete er verksamhet?

Generellt om resurser

19. Hur skulle en plötslig efterfrågenedgång inverka på företaget idag?

20. Hur skulle ni hantera en längre tids efterfrågenedgång? (vilka resurser prioriteras?)

- a) Vilka resurser anser ni vara oombärliga för att företaget ska kunna bedriva sin verksamhet?
- b) Vilka resurser skulle ni kunna klara er utan?

21. Anser ni er vara begränsade i någon form av de resurser ni förfogar över?

Robert, extern VD på Gamma

Allmänt

1. Vad har Du för bakgrund? (utbildning, tidigare tjänster, etcetera)
2. Hur kom det sig att Du blev tillfrågad att bli extern VD? Varför tackade Du ja?
 - a. Hur insatt är Du i de båda företagens verksamhet idag?

Strategi

3. Vad blir din primära uppgift som nytillsatt VD?
4. Vilken ledartyp är Du?
 - a) Vad kan Du personligen bidra med till företaget?
 4. Vilka kommer era gemensamma mål och visioner att bli?
 - a. Hur utarbetas den gemensamma övergripande strategin?
 - i. Vilka deltar i strategiutformningen? Hur delaktig är Du?
 - ii. Vilka förändringar kommer sammanslagningen att medföra?
 - iii. Av vilken anledning görs förändringarna?
5. Hur kommer ansvarfördelningen att se ut i det nya företaget?
 - a. Vem har företräde vid beslutsfattande?

Osäkerhet

6. Vilka tror Du kommer att bli de största utmaningarna företaget kommer att ställas inför?
 - a. Vilka interna utmaningar tror Du kan komma att uppstå?
 - b. Hur ser Du på den nuvarande krisen? Vilka är de externa utmaningarna?
7. Hur ser ni på branschen Alfa och Beta gemensamt ska verka inom, är den stabil eller osäker?
 - a. Vilka är för- respektive nackdelarna med att göra en sammanslagning under pågående finanskris?

Företagets resurser

8. Vilka anser Du är företagets viktigaste resurser och kompetenser?
9. Alfa och Beta har ju i flera år jobbat som självständiga företag. På vilket sätt anser Du att de tillsammans kan skapa bättre förutsättningar än på egen hand?
 - a. Hur skulle Du vilja positionera det gemensamma företaget?
 - i. Gentemot kunder?
 - ii. Gentemot Konkurrenter?