



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH95
Examensarbete Kandidatnivå

VT 2012

Vad kan vi som inte ni kan?

*En fallstudie av ett konsultföretag utifrån den
resursbaserade teorin*

Författare:

Malin Jakobsson

Julia Svensson

Sofie Tapper Jansson

Handledare:

Matts Kärreman

Sammanfattning

Titel: Vad kan vi som inte ni kan? En fallstudie av ett konsultföretag utifrån den resursbaserade teorin

Seminariedatum: 1 juni 2012.

Ämne/kurs: FEKH95 examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng, Företagsekonomi, huvudområde Strategic Management

Författare: Malin Jakobsson, Julia Svensson och Sofie Tapper Jansson

Handledare: Matts Kärreman

Nyckelord: Resursbaserad teori, VRIO-ramverket, konsultföretag, fallstudie, Ledarskaparna

Syfte: Syftet är att ur ett resursbaserat perspektiv öka förståelsen för ett konsultföretags resursanvändning, och för de bakomliggande faktorer som skapar framgång i ett växande konsultföretag. Syftet är även att utreda om den resursbaserade teorin kan vara ett komplett analysverktyg för sådana företag.

Metod: Vi använder oss av en kvalitativ metod med deduktiv ansats. Vi kommer med hjälp av primärdata i form av en semistrukturerad intervju samt sekundärdata genomföra en fallstudie av företaget Ledarskaparna.

Teoretiskt perspektiv: Uppsatsens teoretiska utgångspunkt grundar sig i det resursbaserade perspektivet på hur konkurrensfördelar skapas. Enligt Barney (1991) krävs tillgång till heterogena och immobila resurser för att ett företag ska kunna skapa hållbara konkurrensfördelar. För att resurser skall kvalificera som heterogena och immobila måste de uppfylla vissa krav samt användas på rätt sätt genom företagets strategival.

Empiri: Vårt fallföretag är konsultföretaget Ledarskaparna. Ledarskaparna erbjuder rådgivning och vägledning till företagsledningarna vid exempelvis strategiprocesser och företagsförändringar. De befinner sig i en tillväxtfas och konkurrerar på en marknad där kunskap är en viktig faktor för lyckade resultat. Idag har de kontor i Sverige.

Resultat: Vi kan applicera den resursbaserade teorin på fallföretaget med hjälp av VRIO-ramverket, men resursernas karaktär försvårade analysen och gör de svåridentifierade. Vi identifierade resurserna: delägarna, kunderna, nätverket och varumärket. Endast resursen delägarna uppfyllde samtliga kriterier för en heterogen och immobil resurs, och kan därmed vara företagets enda källa till hållbara konkurrensfördelar.

Abstract

Title: How can we be better than you? A Case study of a consultancy firm with a resource-based view

Seminar date: Friday 1st of June 2012

Course: FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Malin Jakobsson, Julia Svensson and Sofie Tapper Jansson

Advisor/s: Matts Kärreman

Key words: The resource-based view, the VRIO-framework, consultancy firm, case study, Ledarskaparna

Purpose: The purpose is to increase the understanding of the resource allocation of a consultancy firm from a resource-based view, and analyze how the underlying factors can create success in a growing consultancy firm. The purpose is also to review if the resource-based view can be used as an analyzing tool for such firms.

Methodology: We have been using a qualitative method with a deductive approach. In order to proceed with the case study of Ledarskaparna we have based our study on a semi structured interview as the primary source and secondary data as a complement.

Theoretical perspectives: We will carry out our study based on the resource-based view. According to Barney (1991) a firm needs to have access to heterogeneous and immobile resources to be able to create sustainable competitive advantages. A resource has to meet certain criteria in order to qualify as a heterogeneous and immobile resource.

Empirical foundation: Our case is a consultancy firm called Ledarskaparna, located in Sweden. Ledarskaparna offers counseling and guidance to business managers when facing strategy processes and changes in the firm. The firm is in a growing phase and is competing at a market where knowledge is necessary for a success.

Conclusions: We found that the resource-based view is applicable on the case by using the VRIO-framework, but the nature of the resources made analyzing more complicated as the resources were hard to identify. We identified the following resources: the partners, the clients, the network and the brand. Only the partners could qualify as a heterogeneous and immobile resource, and is therefore the only possible origin for the firm to gain sustainable competitive advantage.

Förord

Vi vill tacka företaget Ledarskaparna för att de ställde upp som fallföretag till den här uppsatsen samt för att de sedan deltog och bidrog med stort engagemang och intresse. Särskilt vill vi tacka Roy Bartilson, delägare, för att han tog av sin tid för att kunna besvara våra frågor. Han bidrog med material och information som vi inte hade kunnat få på något annat sätt till den här fallstudien. Utan Ledarskaparna hade den här uppsatsen varit svår att genomföra.

Tack.

Lund, 28 maj 2012

Malin Jakobsson

Julia Svensson

Sofie Tapper Jansson

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 7 |
| 1.1. Introduktion till den teoretiska problematiken..... | 7 |
| 1.2. Den praktiska problematiken..... | 10 |
| 1.3. Problemformulering..... | 11 |
| 1.4. Syfte..... | 12 |
| 2. Metod..... | 13 |
| 2.1. Vetenskaplig ansats..... | 13 |
| 2.2. Val av metod..... | 13 |
| 2.3. Fallstudie..... | 14 |
| 2.4. Val av teori..... | 15 |
| 2.5. Val av fallföretag..... | 16 |
| 2.6. Undersökningsmetod för datainsamling..... | 16 |
| 2.6.1. Analys av sekundärdata..... | 17 |
| 2.6.2. Semistrukturerade intervjuer..... | 17 |
| 2.6.2.1 Utformning av intervjufrågor..... | 18 |
| 2.7. Reliabilitet och validitet..... | 18 |
| 2.8. Den valda metodens förtjänster och brister..... | 19 |
| 3. Teori..... | 21 |
| 3.1. Den resursbaserade teorin..... | 21 |
| 3.1.1. Begreppsdefinitioner..... | 22 |
| 3.1.1.1. Grundläggande begrepp..... | 22 |
| 3.1.1.2. Heterogen och immobil resurs..... | 22 |
| 3.2. VRIO-ramverket..... | 25 |
| 3.3. Kunskapsföretag..... | 26 |
| 3.3.1. Konsultföretag..... | 27 |
| 3.5. Forskningsutveckling av den resursbaserade teorin..... | 28 |
| 3.5.1. Den resursbaserade teorin på tjänsteföretag..... | 30 |
| 4. Empiri..... | 31 |
| 4.1. Ledarskaparna..... | 31 |
| 4.1.1. Organisationsstruktur och finansiella resultat..... | 32 |
| 4.2. Arbetssätt och tjänsteutförande..... | 33 |
| 4.3. Medarbetare..... | 36 |

| | |
|---|----|
| 4.4. Mål och vision..... | 37 |
| 5. Analys..... | 39 |
| 5.1. Externa förhållanden..... | 39 |
| 5.2. Resursidentifiering | 40 |
| 5.2.1. Delägarna..... | 40 |
| 5.2.1.1. Frågan om delägarnas värde..... | 41 |
| 5.2.1.2. Frågan om delägarnas sällsynthet..... | 42 |
| 5.2.1.3. Frågan om delägarnas imiterbarhet | 42 |
| 5.2.1.4. Frågan om delägarnas organisation..... | 43 |
| 5.2.2. Kunderna | 44 |
| 5.2.2.1. Frågan om kundernas värde | 45 |
| 5.2.2.2. Frågan om kundernas sällsynthet..... | 45 |
| 5.2.2.3. Frågan om kundernas imiterbarhet..... | 45 |
| 5.2.2.4. Frågan om kundernas organisation..... | 47 |
| 5.2.3. Nätverket | 47 |
| 5.2.3.1. Frågan om nätverkets värde | 48 |
| 5.2.3.2. Frågan om nätverkets sällsynthet..... | 48 |
| 5.2.3.3. Frågan om nätverkets imiterbarhet..... | 48 |
| 5.2.3.4. Frågan om nätverkets organisation | 49 |
| 5.2.4. Varumärket..... | 49 |
| 5.2.4.1. Frågan om varumärkets värde..... | 50 |
| 5.2.4.2. Frågan om varumärkets sällsynthet | 50 |
| 5.2.4.3. Frågan om varumärkets imiterbarhet | 50 |
| 5.2.4.4. Frågan om varumärkets organisation..... | 52 |
| 5.3. Saknade resurser | 52 |
| 5.4. Resultat..... | 53 |
| 6. Slutsatser | 57 |
| 7.1. Teoretiska slutsatser | 57 |
| 7.2. Praktiska slutsatser | 58 |
| 7.3. Metodologiska slutsatser..... | 59 |
| 7. Rekommendationer för fortsatt forskning | 60 |
| 8. Litteratur- och källförteckning | 61 |
| 8.1. Primära källor | 61 |
| 8.2. Publicerade verk | 61 |
| 8.3. Elektroniska källor..... | 62 |

Bilageförteckning

Bilaga 1. - Intervjuguide; tema och huvudfrågor till den semistrukturerade intervjun.

Bilaga 2. - Intervju med Roy Bartilson Ledarskaparna 2012-05-10

Bilaga 3. - Ledarskaparnas årsredovisning 2010-07-01 – 2011-06-30

Bilaga 4. - Mailkonversationer med Roy Bartilson

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Den resursbaserade teorin (Barney, 1991). 21

Tabell 1. Ledarskaparnas ägarförhållanden 32

Tabell 2. Ledarskaparnas resultat och ställning 33

1. Inledning

I det inledande kapitlet diskuteras bakgrunden till uppsatsens tema, vilket skall göra läsaren införstådd i den teoretiska problematiken och varför vi anser att uppsatsämnet bör belysas. Vi presenterar därefter uppsatsens problemformulering samt syfte.

1.1. Introduktion till den teoretiska problematiken

Traditionellt sett skall ett företag producera en vara, som är fysiskt existerande och som går att undersöka för att se att den uppfyller vad den lovar. Gör den inte det är det möjligt att reklamera den och eventuellt få en ny, fungerande vara som är en exakt kopia av den förra. Ett varuproducerande företag har en specifik mängd av tillgångar som krävs för att kunna utföra produktionen och för att kunna sälja den vara som har byggt upp företagets verksamhet. Det är möjligt att beräkna, utifrån de egna resurserna, hur företaget skall kunna konkurrera mot övriga företag på marknaden. Följaktligen kan varuproducerande företag förlita sig på en viss tillgång för att konkurrera ut övriga företag, och nå majoritet på marknaden.

Under de senaste decennierna har marknaden utvecklats, och fler tjänsteföretag har etablerats (Alvesson & Sveningsson, 2007). Ett tjänsteföretag säljer en vara som inte går att undersöka, som inte går att reklamera och som inte är fysiskt existerande. Till skillnad mot varuproducerande företag kan ett tjänsteproducerande företag inte förlita sig på en särskild tillgång eller resurs, utan tillgångarna är svåridentifierade. Ett tjänsteproducerande företag verkar på en konkurrensutsatt marknad där kunderna erbjuds fler alternativ och där tjänsterna anpassas efter ny teknologisk utveckling på marknaden. Det skapar nya svårigheter då ett företag skall etableras och nå lönsamhet, som de varuproducerande företagen inte bemöter på samma sätt. Anledningen till skillnaden är att strategiforskningen tar hänsyn till hur ett varuproducerande företag kan bli lönsamt, men för ett tjänsteproducerande företag går det inte att få samma stöd

och vägledning av den nuvarande forskningen. Strategiforskningen måste bemöta utvecklingen genom att anpassa befintliga teorier och skapa nya verktyg som öppnar upp de existerande teorierna för tjänsteproducerande företag. Tjänsteproducerande företag kan delas in i olika kategorier beroende på tjänstens karaktär, och det är därför relevant att undersöka hur sådana företag kan använda sig av de teorier som i första hand är anpassade för varuproducerande tjänsteföretag. Det finns ett flertal teorier som berör hur företag kan uppnå framgång i förhållande till sina konkurrenter, men om de är för generaliserande medför det att analysen av företaget blir otillräcklig för att kunna arbeta efter. Kunskapsföretag är särskilt intressanta att vidare studera då kunskap är en abstrakt tillgång, som är svår att mäta och jämföra (Alvesson & Sveningsson, 2007). Dessutom verkar kunskapsföretag på en marknad där tjänstens karaktär möjliggör för många att erbjuda en likadan tjänst. Samtidigt är kundernas efterfrågan stor, vilket gör det till en lönsam marknad. Det gör att konkurrenssituationen kan ta ett företag till framgång utan några större tillgångar förutom den specifika kunskap som företaget kan erbjuda.

Inom strategiforskningen är den resursbaserade teorin en användbar teori för företag som vill analysera sina tillgångar med syftet att nå en varaktig konkurrens fördel på marknaden. Den resursbaserade teorin definierar hur företag kan uppnå varaktiga konkurrens fördelar utifrån de resurser som de har tillgång till (Barney, 1991). Barney (1991) utvecklar ett resonemang som utgår från antagandet att ett företags lönsamhet är beroende av de egna tillgångar och resurser som företaget förfogar över. Han menar att det finns olika kriterier som ett företags resurser måste uppfylla för att de skall kunna leda till att företaget når varaktiga konkurrens fördelar på marknaden. Det innebär att ett företag inte kan nå en sådan position om övriga aktörer på marknaden kan införskaffa samma resursuppsättning. Begreppet företag särskiljs inte utifrån vilken typ av produktion som utförs, utan det generaliseras för att kunna appliceras på samtliga företag och vidareutvecklas sedan inte ytterligare (Barney, 1991; 2001; 2002). Parallellt

sker en utveckling på marknaden, från att främst bestå av varuproducerande företag till att tjänsteproducerande företag får en ökad betydelse. Den här utvecklingen kommenteras inte av den resursbaserade teorin, utan begreppet resurs skall vara applicerbart för samtliga företagsformer oberoende av företagets karaktär. Den resursbaserade teorin gör följaktligen ingen åtskillnad mellan varuproducerande företag och tjänsteproducerande företag.

Resonemanget bemöts från olika håll inom strategiforskningen. Teece, Pisano och Shuen (1997) gör ett tillägg till den resursbaserade teorin och menar att företag kan ha dynamiska kapabiliteter. De föreslår att teorin borde utvecklas till att tydligare beröra hur ett företags bakomliggande aktiviteter kan påverka ett företags resursanvändning och om de har möjlighet att optimera tillvaratagandet av resurserna. Följaktligen kritiserar inte Barney (1991) fullt ut, utan de menar att det resonemanget kan vidareutvecklas och problematiseras ytterligare för att bli mer specifikt. Den resursbaserade teorin skall vara generell och anpassningsbar för samtliga företag, men verkar följaktligen sakna komponenter för att kunna genomföra en djupare analys av moderna företagsformer.

Priem och Butler (2001) utvecklar den tidigare kritiken genom att problematisera och ifrågasätta om teorin svarar på de frågor som den ställer. De menar att teorin utgår från antaganden om resurser som inte är hållbara argument på lång sikt, och att den inte tillför något nytt innehåll till forskningen. Vidare diskuteras om heterogenitet endast kan uppnås så som Barney (1991) definierar den resursbaserade teorin, om det teoretiska ramverket kan ta hänsyn till moderna företagsformer och dess teoretiska relevans för strategiforskningen.

Barney och Mackey (2005) påpekar, till försvar, att flertalet studier visar att Barneys (1991) kriterier för resurser är korrekta samt att de kan identifieras och användas för att analysera ett företags prestation. Det argumentet gör det relevant att undersöka om teorin har fördelen att den kan appliceras generellt sett på ett företag, eller om det är teorins nackdel. Vidare kan

teorins relevans även ifrågasätts om graden av generaliserbarhet är för hög, och hur användbar den är om det är ett generellt antagande.

1.2. Den praktiska problematiken

Att då studera teorin på ett tjänsteföretag, specifikt på ett modernt kunskapsföretag, borde vara relevant då teorin generaliserar begreppet företag. Samtidigt är begreppet resurs mer problematiskt och svårtolkat att använda vid en analys av ett kunskapsföretag då resurserna är mer svåridentifierad jämfört med en analys av ett varuproducerande företag (Alvesson & Sveningsson, 2007). Problemet skulle kunna bero på att det eventuellt saknas ett tydligt användningsområde för teorin och att generaliseringen gör att den i teorin skall vara applicerbar på alla företag, men i praktiken är den svåränvändbar för andra företag än varuproducerande företag. Det kan även vara en anledning till att kriterierna för en resurs kan uppfattas som svårtolkade och generaliserbara, eftersom kriterierna är tolkningsbara borde det påverka vad som uppfattas som en resurs i ett tjänsteproducerande företag. Vidare hade den typen av företag behövt ett teoretiskt ramverk som kan skapa en förståelse för resursernas varaktighet i tjänsteproducerande företag jämfört med varuproducerande företag. Då hade de tjänsteproducerande företagen kunnat generera en tydligare beskrivning och definition av vilka komponenter och resurser som de kan använda sig av för att, enligt den resursbaserade teorin, kunna uppnå varaktiga konkurrensfördelar.

Kunskapsföretag är relevanta att ta hänsyn till inom strategiforskningen, eftersom det kan ses som en ny form av konkurrens som kräver andra former av teori för att förklara den utvecklingen. Kunskapsföretag, särskilt konsulttjänster, efterfrågas som ett alternativt sätt för företag i alla storlekar att få den specifika hjälp och lösning de söker för att lösa problem, utan att behöva stå för en ökad personalkostnad. Dock kan deras tjänster ses som relativt likvärdiga samtidigt som antalet verksamma konsultfirmor ständigt ökar. Det gör att företagen måste

specialisera sig då antalet konkurrenter ständigt ökar. För att nå ut till kunderna och uppnå hållbara konkurrensfördelar måste de därför ge en unik bild av arbetssättet jämfört med sina konkurrenter. Den resursbaserade teorin saknar dock ett perspektiv för de företagsformer som har utvecklats till tjänsteföretag, där resursanvändningen är mer komplex och svåridentifierad än i produktionsföretag. Därför bör ett konsultföretag utredas i syftet att undersöka hur teorin kan appliceras på ett företag där resurserna är svåridentifierade.

Uppsatsen kommer därför att grundläggas i hur moderna konsultföretag kan överleva på en marknad med hård konkurrens, vilket vi kommer att undersöka med hjälp av den resursbaserade teorin. Forskningen har till stor del bedrivits för att undersöka den resursbaserade teorins funktion på produktionsföretag, men teorins applicerbarhet på konsultföretag är inte lika utforskad. Strategiforskningen behandlar hur andra företag kan uppnå konkurrensfördelar utifrån den resursbaserade teorin, men det saknas ett perspektiv för hur företag som innehar mer komplexa resurser kan applicera det på sin verksamhet. Det finns därför ett outvecklat resonemang inom forskningsvärlden angående konsultföretags resurser, vilket vi ämnar förändra och utveckla genom den här uppsatsen. På så vis kan vi bidra till forskningen då vi menar att det finns ett tomrum i det teoretiska ramverket.

1.3. Problemformulering

Den resursbaserade teorin saknar en tydlig definition kring hur ett modernt konsultföretag kan identifiera och använda sig av sin resursuppsättning, och därför vill vi i första hand utreda hur applicerbar den är i sin nuvarande form. Vi vill även beröra djupare vilka komponenter som är användbara och relevanta för att ett konsultföretag skall kunna uppfylla teorins kriterier, och följaktligen uppnå hållbara konkurrensfördelar.

Med det här i åtanke har vi valt följande problemformuleringar;

- *Vilka resurser kan identifieras vid en applicering av den resursbaserade teorin på ett konsultföretag?*
- *Vilka resurser kan vara av betydelse för att ett konsultföretag skall uppnå varaktiga konkurrensfördelar?*

1.4. Syfte

Syftet är att ur ett resursbaserat perspektiv öka förståelsen för ett konsultföretags resursanvändning, och för de bakomliggande faktorer som skapar framgång i ett växande konsultföretag. Syftet är även att utreda om den resursbaserade teorin kan vara ett komplett analysverktyg för sådana företag.

2. Metod

Metodkapitlet behandlar hur vi har gått tillväga för att finna relevanta fakta som grundlägger denna uppsats. Avslutningsvis ges en kritisk reflektion av metodval, avgränsningar och tillvägagångssätt.

2.1. Vetenskaplig ansats

Metoden skall utgå från uppsatsens syfte, och skall användas som ett angreppssätt för att förklara den valda empirin utifrån det teoretiska ramverket (Bryman & Bell, 2010). Den här uppsatsen behövde en metod som tillät en öppen bild av forskningen och som skapade möjligheter för en vidare tolkning.

Deduktiv ansats förklarar sambandet mellan teori och empiri genom att utifrån erkänd kunskap, fakta och teoretiska områden inom ett specifikt område sedan applicera resonemanget på en empirisk händelse (Bryman & Bell, 2010). Vi valde att utgå från en deduktiv ansats då vi ville observera huruvida den resursbaserade teorin kan förklara empirin. Då uppsatsen saknade en konkret hypotes samt att uppsatsens tonvikt lades vid personers tolkningar behövde vi dock delvis gå mot en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2010). Därför använde vi ett kvalitativt angreppssätt som uppsatsens vetenskapliga ansats.

2.2. Val av metod

I det första skedet av metodval, mellan kvantitativ forskningsmetod och kvalitativ forskningsmetod, såg vi begränsningar utifrån uppsatsens omfattning. Undersökningen hade kunnat ta en kvantitativ utgångspunkt om vi hade haft som målsättning att undersöka det kausala sambandet mellan olika variabler hos ett större urval. Dock såg vi möjligheter till större förståelse av att utforma en kvalitativ studie. Dels då liknande forskning bestod av studier där

man främst använde en kvalitativ metod, dels då tidsaspekten begränsade accessen till ett omfattande kvantitativt urval.

Kvalitativ forskningsmetodik skall ge en bild av ett visst fenomen och en viss social verklighet. Syftet är att förstå och att förklara hur olika beteenden, processer och värderingar betingas i den sociala kontexten, där undersökningen skall fokusera på utvecklingen av det specifika skeendet (Bryman & Bell, 2010). Kvalitativ metodologi gav oss en större flexibilitet och utrymme för en dynamisk undersökning. Vi använde därför en kvalitativ forskningsmetodik då vi såg det som mer användbart utifrån uppsatsens syfte.

2.3. Fallstudie

I den här uppsatsen användes en kvalitativ fallstudie. Det ger möjlighet att belysa ett särskilt fall, vilket gör den användbar vid studier av ett enskilt företag. Syftet med en kvalitativ fallstudie är att ge en ökad förståelse för problematiken, utan att förlita sig på ett större material eller ett visst angreppssätt (Bryman & Bell, 2010). Samtidigt kan fallstudien förklara varför ett särskilt resultat uppstår i en specifik situation, snarare än att endast presentera ett resultat (Bryman & Bell, 2010). Det gör att fallstudien är en användbar och flexibel metod då den kan användas utifrån flera olika angreppssätt. Om angreppssättet är induktivt är syftet med fallstudien att hitta information. Vid deduktiv metod är syftet istället att testa en teori i verkligheten (Bryman & Bell, 2010).

En fallstudie ger utrymme för att studera hur en teoretisk företeelse kan avspeglas på en praktisk situation, samtidigt som det tydliggör fallets specifika komplexitet (Bryman & Bell, 2010). Det valda fallet är något som redan existerar och som inte har skapats specifikt för undersökningen, utan det används för att belysa eller beskriva ett problem. Fallstudiens komplexitet och förmåga att analysera en händelse på djupet gör att den ofta används för att förklara sociala relationer eller för att förstå en viss händelse. Då fallstudien baseras på den teo-

retiska analysen krävs det därför att forskaren kan generera relevanta, teoretiska påståenden utifrån den empiri som presenteras (Bryman & Bell, 2010).

2.4. Val av teori

Ett teoretiskt perspektiv används inom forskningen för att förklara observationer inom ett specifikt område, eller för att förstå och tolka den insamlade empirin (Bryman & Bell, 2010).

Vårt teoretiska resonemang grundlades först med utgångspunkten i hur ett företag skall kunna uppnå framgång och lönsamhet i förhållande till dess konkurrenter. Kriterierna för teorin var sedan att den skulle fokusera på företagets enskilda framgång snarare än på branschens eller marknads konkurrenssituation. Inom strategiforskningen finns det olika teorier som fokuserar på olika delar eller komponenter av konkurrens och lönsamhet. Då vi hade ett intresse av att närmare studera ett företags framgångar valde vi därför att utgå från den resursbaserade teorin, för att sedan analysera ett empiriskt exempel där vi kan undersöka och testa teorin.

Vi bortsåg därmed från andra teorier så som branschanalys (Porter's five forces), transaktionskostnadsteorier, omvärldsanalys (PESTEL) samt från interna analyser av företaget (SWOT-analys). Den resursbaserade teorin gav oss möjlighet att dels använda ett befintligt ramverk för att analysera den valda empirin, dels ansåg vi att det fanns potential för att ytterligare studera det befintliga teoretiska ramverket. Därför var den resursbaserade teorin lämplig att använda då vi såg det som en intressant och relevant teori att studera utifrån ett företags praktiska perspektiv. Vi använde även teorier kring tjänsteföretag, för att få en djupare förståelse om kunskapsföretag, särskilt konsultföretag, och hur de verkar. Därmed kunde vi få en kompletterande bild kring hur den resursbaserade teorin kan analyseras med fokus på ett konsultföretag.

2.5. Val av fallföretag

Den här uppsatsen undersökte teorins relevans utifrån ett deduktivt angreppssätt. Fallets syfte var därför att ge en förklarande bild utifrån teorin, vilket bäst studerades med hjälp av ett representativt fallföretag. Fallföretaget i den här studien, Ledarskaparna, valdes då det är ett litet konsultföretag som är verksamt inom Sverige och som befinner sig i en expanderande fas. Vi har inte anledning att tro att företaget avviker från andra konsultföretag i samma bransch och i samma storlek. Det är ett relativt ungt företag som uppvisar framgångar på den svenska marknaden och tecken på tillväxt. Samtidigt positionerar sig Ledarskaparna som ett företag som erbjuder en annan slags tjänst än övriga, konkurrerande konsultföretag. Då företaget är i en expanderande fas, där framgång premieras, innebär det att teorivalet blir applicerbart på fallföretaget. Det ansågs därför vara ett representativt och lämpligt fall för den här studien.

Även praktiska händelser bidrog till valet av Ledarskaparna som fallföretag. De var positiva till vår studie och tillmötesgående då vi tog kontakt med dem. Därefter visade företaget sig samarbetsvilliga i genomförandet av fallstudien och då vi fick tillgång till relevant företagsinformation. Det var viktigt för att studiens genomförbarhet, och tillgången till relevant primärdata var betydelsefull för att kunna grundlägga våra slutsatser.

2.6. Undersökningsmetod för datainsamling

I första hand bestod uppsatsens primärdata från kvalitativa metoder då det möjliggjorde tolkningar av en specifik individs uppfattning av omvärlden. Huvudsakligen fokuserade vi därför på att samla in empiriskt material som baserades på våra kontakter med fallföretaget. Vi använde oss även av sekundärdata, information från företagets hemsida samt årsredovisningar, för att kunna bilda oss en uppfattning om företagets verksamhet. Vi ansåg det vara nödvändigt att använda sekundärdata för att komplettera den primärdata som vi fick access till.

2.6.1. Analys av sekundärdata

”En sekundäranalys har fokus på data som en forskare förmodligen inte har samlat in själv”

(Bryman & Bell, 2010, s: 231).

Det innebär att en sekundäranalys används då det inte finns tid eller möjlighet att personligen samla in data som krävs för undersökningen, vilket även innebär att informationen kan ha ett annat syfte som forskaren inte är medveten om (Bryman & Bell, 2010). En sekundäranalys kan därför vara användbar då undersökningens resurser är begränsade, exempelvis då forskaren vill spara tid och pengar. Den ger tillgång till data av hög kvalitet, som behövs för att kunna genomföra studien utan att forskaren själv genomför arbetet (Bryman & Bell, 2010).

I den här undersökningen valde vi att först utgå från sekundärdata för att få ytterligare information till primärdatan. Vi utgick därför från skrivna och tryckta källor om fallföretaget, exempelvis årsredovisningar och företagets egna dokument, för att få en kompletterande bild om företagets lönsamhet och framgång.

2.6.2. Semistrukturerade intervjuer

Traditionellt sett skall en intervju utgå från strukturerade frågeställningar utan möjlighet till fria frågor, för att ge ett standardiserat och mätbart resultat som skall ge undersökningen validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2010). Kvalitativ metod tillåter dock ett mer flexibelt angreppssätt för att få den information som är relevant för sammanhanget. Semistrukturerade intervjuer, där den generella formuleringen betonas för att kunna fokusera på respondentens egen tolkning av omvärlden, kan användas då man vill beröra specifika, relevanta ämnen och samtidigt möjliggöra öppna svar (Bryman & Bell, 2010). Samtidigt kan frågorna vara specifika för att säkerställa att respondentens svar stämmer överens med studiens, och intervjuens, bestämda tema (Bryman & Bell, 2010).

Genom att fokusera på respondentens uppfattning och förståelse av frågorna kunde vi få en uppfattning kring huruvida det går att applicera den valda teorin på fallföretaget. Vårt syfte med intervjun är att få individens egen uppfattning och information om fallföretagets verksamhet. Intervjun med delägaren Roy Bartilson utformades därför som en semistrukturerad intervju, då syftet med intervjun var att insamla svar som kunde testa teorins relevans utifrån fallföretagets verksamhet.

2.6.2.1 Utformning av intervjufrågor

Intervjufrågorna utgår från uppsatsens problemformulering och syfte, vilket redovisas i bilaga (Bilaga 1). Syftet med intervjun med Roy Bartilson var dels att få övergripande information om fallföretaget, dels att få mer specifik information kring företagets verksamhet då han har en sådan position att han innehar den kunskapen. Intervjufrågorna utformades utifrån det teoretiska ramverket, för att vi sedan skulle kunna testa teorins relevans i en verklig situation. Vi använde även mer öppna frågor, för att till så stor del som möjligt få tillgång till fallföretagets syn på de komponenter som grundlägger det teoretiska ramverket.

2.7. Reliabilitet och validitet

Vi använde Bryman och Bells (2010) definition av kriterierna för reliabilitet. Undersökningen skall vara replikerbar och ge samma resultat om den genomförs vid ett senare tillfälle. Metoden anses då vara väl motiverad samt att den har möjliggjort sannolika slutsatser. (Bryman & Bell, 2010)

Reliabiliteten kan ifrågasättas då företagsinformationen om Ledarskaparna kommer från företagets ledning, vilket kan påverka dess grad av objektivitet. Vi anser dock att det var tillräckligt att utgå från en egen intervju som primärdata. Utifrån teori och liknande undersökningar hade vi rätt kunskap för att kunna analysera och få reliabla svar till vår studie, vilket gav un-

undersökningen reliabilitet. Om undersökningen skulle genomföras på nytt är det möjligt att det ger ett annat resultat, om den genomförs på ett annat fallföretag eller med fler respondenter.

Vi valde att använda Bryman och Bells (2010) definition av validitet. Undersökningen skall sträva efter att uppnå ett samhällsvetenskapligt resultat som kan appliceras utanför akademien. Metoden skall förena teori och empiri för att anses ha en hög relevans (Bryman & Bell, 2010).

2.8. Den valda metodens förtjänster och brister

Att vi valde att använda oss av en kvalitativ metod, och då specifikt en fallstudie av ett konsultföretag, påverkade uppsatsens resultat. En fallstudie anser vi har varit den mest lämpade metoden för att erhålla konkret information och kunskap utifrån våra avgränsningar. Genom att komplettera vårt grundläggande datamaterial med en intervju kunde vi få nyanserad information då vi behövde komma under den yta som fallföretaget har i officiella sammanhang. Semistrukturerade intervjuer menar vi var den mest lämpade metoden för att förstå fallföretagets framgång då det gav öppna svar samtidigt som vi kunde få svar på specifika frågor. Då kunde vi testa teorins relevans på ett praktiskt exempel. Det är kunskap som vi inte kunde få på något annat sätt för den uppsatsens syfte.

Vår fallstudie resulterade i relevant information och förståelse för hur ett tjänsteföretag kan vara framgångsrikt utan att tala i termer om omsättning och resultat. Metoden möjliggjorde en studie av ett specifikt exempel, för att studera hur väl det teoretiska ramverket stödjer ett tjänsteföretag. Därmed kunde vi tydliggöra vilka förhållanden inom ett kunskapsföretag som bör belysas ytterligare.

Att tillvägagångssättet baseras på en egen intervju som primärkälla kan medföra att vi får en vinklad information av fallföretaget samt att det ger en begränsad insyn, vilket begränsar resultatet. Vi hade önskat att det fanns större möjligheter att intervjua fler personer i fallföretaget eller att studera dess verksamhet under en längre period. Det var dock inte möjligt att få

access till fler respondenter. Vi saknar därför ett bredare perspektiv, vilket kan påverka vårt resultat.

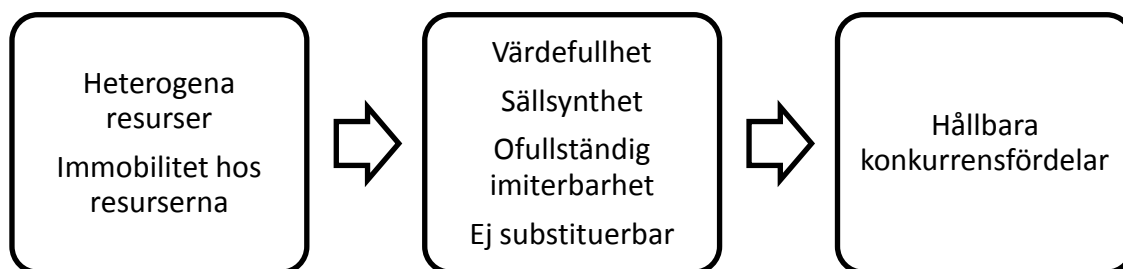
Ett annat argument mot vårt datamaterial kan vara att vi, utifrån vår vetenskapliga utgångspunkt, har gjort vissa tolkningar om hur fallföretaget definierar och använder sina resurser. De valen påverkar även våra definitioner av framgång och våra alternativa förhållningssätt till hög prestationsnivå inom ett konsultföretag, vilket kan ge både förtjänster och brister för uppsatsens resultat. Vi menar dock att det ger ett resultat som visar en korrekt bild av företagets faktiska prestationer snarare än företagsledarens tidigare lärdomar från eventuella misslyckade företagssatsningar.

3. Teori

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för uppsatsens teoretiska utgångspunkt. Här presenterar vi även relevant forskningsutveckling och tidigare resultat som både säger sig stödja och motbevisa vår valda teoris antaganden.

3.1. Den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin avser att förklara ett företags möjlighet att möta konkurrens genom att se till företagets interna förmågor och styrkor. Teorin förklarar att heterogena resurser och kapabiliteter tillsammans med immobilitet hos resurserna kan ge hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991).



Figur 1. Den resursbaserade teorins kriterier för hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991).

För att förstå de samband som redovisas i figuren ovan är det nödvändigt att definiera begreppen som den resursbaserade teorin bygger på. Vi väljer att utgå från Barneys (1991, 2002) definitioner av begreppen, då de vanligen är hänvisade till i litteraturen om den resursbaserade teorin.

3.1.1. Begreppsdefinitioner

3.1.1.1. Grundläggande begrepp

Resurs. En resurs är alla tillgångar, kapabiliteter, kompetenser och organisationsprocesser som kontrolleras av ett företag och som gör det möjligt för företaget att implementera strategier som kan öka dess effektivitet och prestation (Barney, 2002). Detta inkluderar ett företags fysiska kapital, humankapital och organisatoriska kapital. Fysiskt kapital är företagets anläggningar och maskiner, geografiska läge samt tillgången till råmaterial. Humankapital innefattar kunskap, erfarenhet och förhållanden mellan enskilda medarbetare inom företaget. Organisatoriskt kapital är företagets struktur och tillvägagångssätt för att kontrollera, informera och koordinera, samt mer informella relationer mellan grupper såväl inom företaget som mellan företaget och andra i dess omgivning (Barney, 1991).

Konkurrensfördelar. Enligt Barney (1991) är det viktigt att skilja mellan när ett företag åtnjuter konkurrensfördelar och hållbara konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. När ett företag har konkurrensfördelar innebär detta att företaget implementerar en värdeskapande strategi som samtidigt inte implementeras av något annat konkurrerande företag. Konkurrensfördelarna är hållbara när det inte är möjligt för konkurrenterna att kopiera de fördelar som strategin ger. Tidsperiodens längd har således inget att göra med konkurrensfördelarnas hållbarhet, utan det är mer en följd av att konkurrenterna inte lyckas kopiera strategins fördelar (Barney, 1991).

3.1.1.2. Heterogen och immobil resurs

En heterogen och immobil resurs är en resurs som har potential att ge hållbara konkurrensfördelar (Barney & Mackey, 2005). Det finns fyra karaktäristika som kännetecknar en heterogen och immobil resurs: värdefull, sällsynt, ej substituerbar och ofullständigt imiterbar (Barney, 1991). En resurs måste vara samtliga för att kvalificera som en heterogen och immobil resurs.

Värdefull. Resursen är värdefull om den tillåter företaget att använda strategier som ökar dess effektivitet och på något vis ger fördelar eller neutraliserar hot (Barney, 1991). Det är viktigt att ha i åtanke att en resurs som är värdefull kan förlora sitt värde. Det kan ske genom bland annat förändringar i kundpreferenser, branschstruktur och teknologisk utveckling. Om detta skulle hända kan företaget välja att antingen utveckla nya resurser eller använda sina befintliga resurser på andra sätt (Barney, 2002).

Sällsynt. Att resursen är sällsynt innebär att den inte finns tillgänglig för samtliga företag att exploatera (Barney, 1991). Hur sällsynt en resurs måste vara varierar beroende på situationen. Ett företag behöver inte ha tillgång till absolut unika resurser för att det är möjligt att skapa hållbara konkurrensfördelar även om ett mindre antal konkurrenter har tillgång till resursen. Även vanligt förekommande resurser kan vara viktiga för företaget. Vid svåra situationer kan värdefulla, men vanligt förekommande resurser ge företaget de intäkter som behövs för att överleva (Barney, 2002).

Imiterbarhet. Att resurser är ofullständigt imiterbara innebär också att de är svåra att medvetet skapa från första början. De tre sätt som kan ge ofullständig imiterbarhet presenteras och förklaras nedan (Barney, 1991):

1. Unika historiska förhållanden kan ge ofullständig imiterbarhet på så sätt att företaget har fått tillgång till en resurs som bara fanns tillgänglig precis där och då. Andra företag har då en kostnadsnackdel vid anskaffande av resursen eftersom de skulle behöva återskapa historien för att göra detta. Sådana resurser har då viktiga *time-compression diseconomies* (Barney, 2002).

Tiden kan även ge ett företag hållbara konkurrensfördelar på så sätt att företaget är först med att använda resursen. Även om andra företag hade kunnat använda resursen blir det dyrare för dem i och med att endast ett företag gjorde det först. Det handlar alltså om *first-mover advan-*

tage, och det kan ge fördelar genom teknologiskt ledarskap, tidig tillgång till strategiskt viktiga resurser eller skapande av customer switching costs (Barney, 2002).

En annan mer slumpartad möjlighet är vad som kallas *path dependance*. En process sägs vara path dependant när händelser tidigt i processen har stor inverkan på efterföljande händelser. Om ett företag anskaffar vissa resurser i ett tidigt skede kan det ge kostnadsfördelar gentemot konkurrenter genom osäkerheten om resursernas egentliga och fulla värde. När det i ett senare skede visar sig att resurserna är värda mer än i det tidigare skedet kommer anskaffandet av dem bli mycket dyrare (Barney, 2002).

2. Kausal ambiguitet uppstår när förhållandet mellan ett företags resurser och dess konkurrensfördelar inte kan förstås helt eller delvis. Det gör då att det blir svårt eller nästintill omöjligt för potentiella konkurrenter att kopiera resurserna som den framgångsrika strategin bygger på eftersom de inte med säkerhet kan veta vilka resurserna är. För att kausal ambiguitet skall kunna ge hållbara konkurrensfördelar krävs att den är lika stor för både företaget som innehar resurserna och dess konkurrenter. Om konkurrenterna har möjlighet att införskaffa mer kunskap och förståelse för sambandet kommer de, även om det kan ta lång tid, minska den kausala ambiguiteten och därmed försvinner konkurrensfördelarna (Barney, 1991).

Kausal ambiguitet kan sägas uppkomma på tre huvudsakliga sätt. Det första är att resursen som ger konkurrensfördelar tas för givet och att ledningen inte är medveten om den. Sådana resurser kan kallas osynliga tillgångar. Det andra är att trots att ledningen förmodligen har hypoteser om vilka resurser som ger konkurrensfördelar har de ingen möjlighet att utvärdera vad som verkligen är fallet. Det tredje är möjligheten att det inte är ett fåtal, lätt identifierbara resurser som ger konkurrensfördelarna, utan tusentals olika resurser som tillsammans ger konkurrensfördelarna (Barney, 2002). Forskare talar då om vikten av *interconnectedness of asset stocks* och *asset mass efficiencies* som hinder för imitering. Detta innebär att andra re-

surser kan behövas för en möjlig värdeökning av en specifik resurs respektive att en resurs värdeökning beror på hur stort värde resursen redan har (Dierickx & Cool, 1989).

3. Social komplexitet hos resurserna kan ge ofullständig imiterbarhet genom att göra det omöjligt för andra företag att hantera och påverka. Det kan gälla personliga relationer mellan olika chefer inom ett företag eller företagets relationer med dess leverantörer eller kunder (Barney, 1991). I de flesta fallen är det möjligt att definiera hur de socialt komplexa resurserna tillför värde till företaget, men att försöka imitera eller substituera dessa resurser antas vara mycket mer kostsamt än om de utvecklas naturligt över tiden. Därför är imiterbarheten fortfarande låg för socialt komplexa resurser (Barney, 2002).

Substituerbarhet. Substitut till en resurs kan komma i två olika former. Det kan antingen vara en resurs som på något sätt imiterar resursen eller en resurs som helt skiljer sig från den eftertraktade resursen, men som ändå ger liknande resultat. När inget av substituten är möjliga är resursen ej substituerbar (Barney, 1991).

3.2. VRIO-ramverket

För att kunna identifiera och analysera ett företags resurser utifrån den resursbaserade teorin är det nödvändigt att använda sig av VRIO-ramverket. VRIO är en förkortning av Value, Rarity, Imitability och Organization. Ramverket har utvecklats med syftet att förenkla applicerandet av den resursbaserade teorins antaganden. Genom att ställa fyra frågor om företagets resurser är det möjligt att fastställa om specifika resurser är styrkor eller svagheter (Barney, 2002).

1. Frågan om värde: Gör företagets resurser att det kan svara på hot eller möjligheter från omgivningen?

2. Frågan om sällsynthet: Är en resurs i nuläget endast kontrollerad av ett fåtal av de konkurrerande företagen?

3. Frågan om imiterbarhet: Har företag som inte har resursen en kostnadsnackdel vid anskaffande eller utveckling av den?

4. Frågan om organisation: Är företagets andra policys och tillvägagångssätt organiserade för att stödja utnyttjande av dess värdefulla, sällsynta och svårimiterbara resurser?

Fråga tre inkluderar både möjligheten till substitut och resursens imiterbarhet.

3.3. Kunskapsföretag

Kunskapsföretag kan anses vara mer beroende av enskild kompetens hos personalen än traditionella varuproducerande företag, vilket medför att de måste ha större fokus på personalens kvalitet och motivation för att kunna erbjuda en bra tjänst (Alvesson, 2004). Kunskapsarbete beskrivs främst vara av intellektuell karaktär, och skiljer sig därmed från arbetsuppgifter av fysisk karaktär (Alvesson & Sveningsson, 2007). Utmaningen för kunskapsföretag består av att de dels behöver konkretisera den abstrakta kunskapen, dels tydliggöra arbetsutförandet för kunder genom varumärkesbyggande (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Enligt Alvesson & Sveningsson (2007) är kunskapsarbete viktigt för företags konkurrenskraft, samtidigt framhäver de även problematiken kring kunskapsarbeten. Kunskap anses ofta vara bunden till den enskilde individen och inte till företaget, vilket innebär krav på hur företag skall administrera kunskapen i organisationen. Problem har även identifierats då svårigheter finns i att förklara och beskriva arbetsprocesserna i kunskapsarbete. Det hävdas till och med att kunskapsarbetare själva, till exempel managementkonsulter, har svårt att definiera hur de arbetar (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Ytterligare problematik kring kunskapsarbeten berör hur man skall definiera de resurser som ligger till grund för arbetet. Ofta hänvisas resurserna till kunskap. Kunskap i form av resurs kan existera i olika former hos företag, de kan till exempel finnas i rutiner, i arbetssätt eller i datorsystem. Resurser tillmäts även olika värde för företag, och ofta är flera resurser en förutsättning för varandra (Alvesson & Sveningsson, 2007). En konsult måste kunna övertyga kunder om tjänstens nytta, behov och värde. Samtidigt är det viktigt att kunna erbjuda ett alternativ som dels stämmer överens med kundens behov, dels med konsultens kunskap och färdigheter. En viktig egenskap som anses vara av stor betydelse för konsulter, och särskilt konsulter som arbetar med förändringsarbete, är den retoriska förmågan (Alvesson & Sveningsson, 2007).

För att ett kunskapsföretag skall kunna bli framgångsrikt är det av största vikt att företaget har goda sociala relationer (Alvesson, 2004). Ett organisatoriskt problem till följd av kunskapsarbete är även svårigheten i att mäta dess prestationer och resultat, dels på grund av att personer innehar olika uppfattningar och dels av osäkerheten till att eventuella resultat verkligen kommer från den utförda tjänsten och inte på grund av extern påverkan (Alvesson & Sveningsson, 2007). De anser dock att ett skickligt retoriskt framförande av sin tjänst kan ersätta en kvalitetskontroll (Alvesson & Sveningsson, 2007).

3.3.1. Konsultföretag

Inom konsultbranschen menar konsultföretagen ofta att personalen är den mest värdefulla resursen (O' Mahoney, 2010). Han menar att konsultföretagens personal är avgörande för företagets tjänster. Konsulterna bidrar i stor utsträckning till att öka värdet på företagets tjänst då de utvecklar befintligt arbetssätt samt står för betydande nätverk och kundkontakter. Klienter och sociala relationer knyts ofta direkt till enskilda konsulter istället för till företaget, vilket belyser personalens betydelse (O'Mahoney, 2010).

Konsultarbete grundar sig i dels innehållet, den kunskap som konsulten besitter, och dels på processen, det sätt som konsulten arbetar på. Konsultens arbetsprocess bygger på hur konsulten väljer att använda de verktyg som står till förfogande för att de på bästa sätt skall matcha klientens behov och dess organisation (O'Mahoney, 2010).

Konsulters verktyg och modeller är inte vetenskapliga utan liknar mer konstnärliga instrument då de kan användas och tolkas på många olika sätt samt att de är subjektiva. Det innebär att det är personen som utför arbetet som är den avgörande faktorn. Det påverkar konsultföretags tillvägagångssätt vid personalrekrytering genom att de främst efterfrågar personer som är lättlärd, kan stå på egna ben och som har förmåga för att skapa nätverk och förtroende i sociala relationer. Det anses därmed vara mindre viktigt att kandidater som söker har högst betyg från studier (O'Mahoney, 2010).

3.5. Forskningsutveckling av den resursbaserade teorin

Forskningsutvecklingen har visat resultat som både stödjer och motbevisar den resursbaserade teorins antaganden. Som den definieras av Barney (1991) är det flera forskare som anser att teorin är ofullständig eller otillräcklig och möjligtvis omöjlig att testa.

Priem och Butler (2001) ifrågasätter om den resursbaserade teorin kan klassificeras som teori alls. De argumenterar för att den resursbaserade teorin så som den definieras och argumenteras för av Barney (1991, 2001) kan ses som tautologi. Den resursbaserade teorins antaganden är sanna per definition och borde därför inte undersökas empiriskt (Priem & Butler, 2001). Forskning som avser att empiriskt undersöka om den resursbaserade teorin stämmer måste analysera en specifik resurs, vilket då istället för att stärka teorin eventuellt skulle kunna utvecklas till nya teorier inom exempelvis organisationskultur, sällsynthet eller kostnadsledarskap (Priem & Butler, 2001). Vidare kritiserar Priem och Butler (2001) den resursbaserade

teorins avsaknad av utmaningar för ledningen i ett företag då de menar att teorin helt utesluter möjligheten för ledningen att påverka sitt företags resursallokering och därmed prestation.

Barney (2001) besvarar kritiken från Priem och Butler (2001), och erkänner att den tidigare definitionen av den resursbaserade teorin möjligtvis var statisk och att den kan behöva kompletteras. Samtidigt poängterar han att den resursbaserade teorin ger möjligheter för företagsledningar att på olika sätt implementera företagets resurser i en strategi. Barney och Mackey (2005) menar att det numera är allmänt vedertaget att resurser endast har potential att ge högre prestation, men att det är upp till företaget och dess ledning att implementera strategier som utnyttjar rätt resurser för att använda dem på rätt sätt. Dock vidhålls att resurserna måste vara heterogena och immobila för att ha potential att ge hållbara konkurrensfördelar (Barney, 2001, Barney & Mackey, 2005).

Teece, Pisano och Shuen (1997) har byggt vidare på den resursbaserade teorin om hur hållbara konkurrensfördelar uppnås genom att definiera begreppet dynamiska kapabiliteter och perspektivet på dessa. Även om företagets resurser är heterogena är det inte tillräckligt för att skapa konkurrensfördelar med tanke på globalisering och en snabb teknisk utveckling (Teece, 2007). Dynamiska kapabiliteter är ett företags förmåga att bygga upp, integrera och förändra interna och externa kompetenser som svar på snabba förändringar i företagets omgivning. Huvudelementen i de dynamiska kapabiliteterna är koordination, integrering, inläring och rekonfigurering. Teece et al. (1997) menar att dynamiska kapabiliteter är mycket användbara för företag i en omgivning som förändras allt snabbare, genom att skapa konkurrensfördelar utifrån innovativ produktutveckling och flexibilitet.

Perspektivet på dynamiska kapabiliteter kan enligt Teece (2007) användas som ett verktyg av företag för att undvika ett marknadsläge med perfekt konkurrens. Resonemanget blir således ett tillägg till den resursbaserade teorin som i större utsträckning uppmärksammar agerande

och beslutsprocesser från företagets sida som en kapabilitet och potentiell källa till hållbara konkurrensfördelar. Trots kritik mot den resursbaserade teorin presenteras samtidigt studier av forskare som menar att de har lyckats identifiera unika resurser samt undersöka huruvida dessa kan ge hållbara konkurrensfördelar (Barney & Mackey, 2005).

3.5.1. Den resursbaserade teorin på tjänsteföretag

Forskning har tidigare utförts på tjänsteföretag av olika slag utifrån den resursbaserade teorin. Ray, Barney och Muhanna (2004) utförde till exempel en studie på försäkringsbolag i Nordamerika där de undersökte förhållandet mellan informationsteknologifunktionen och kundservicefunktionen. De fann att företag kan ha konkurrensfördelar på en verksamhetsprocessnivå som inte syns i företagets övergripande prestation.

Genom studier av tjänsteföretag har det även framkommit att nyckelresurserna för hållbara konkurrensfördelar ofta är andra än vid studier på industriella och producerande företag. Clulow, Gerstman och Barry (2003) finner i en fallstudie av ett finansiellt serviceföretag i Australien att de viktigaste resurserna för värdeökning är kundförtroende, företagets rykte och nätverk.

Kunden och kundrelationens viktiga roll förstärks av Gouthier och Schmid (2003) som menar att ett tjänsteföretags produkt inte kan skapas utan kunden, och att företaget och kunden interagerar med varandra före, under loppet av och efter tjänsteproduktionen. Det gör att kundens inställning och medverkan spelar stor roll för hur resultatet av tjänsten blir. Därför kan det argumenteras för att kunden kan komma att ses som en potentiell resurs för tjänsteföretaget och därmed, enligt den resursbaserade teorin, vara källor till hållbara konkurrensfördelar (Gouthier & Schmid, 2003).

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi vårt fallföretag Ledarskaparna. Vi redogör kortfattat för empirin om vårt fallföretag, vilket sedan presenteras mer utförligt i Bilaga.

4.1. Ledarskaparna

”Vi hjälper företag att utvecklas och få förändringar att ske”

(Ledarskaparna).

Per Malmberg grundade Ledarskaparna tillsammans med en partner år 1991. Ledarskaparnas strategi är att fokusera på utveckling av ledningsgrupper, ett område där de ser sig själva som kompetenta. Deras syfte har därför alltid varit att sälja tjänster inom ledarskapsutveckling för företag. Efter ett par turbulenta och komplicerade år efter uppstarten drev dock Malmberg vidare företaget i egen regi. Då den nuvarande VD Jörgen Svedberg kom in som delägare började företaget ta sin nuvarande form. Roy Bartilson antogs som tredje delägare år 2007, och därefter säger sig Ledarskaparna ha gjort en nystart (Bilaga 2). Företaget ansökte och beviljades om registrerat varumärke först år 2011 (Patent- och registreringsverket). Visionen var ursprungligen att delägarna skulle ha roligt tillsammans, ha få anställda och ett tillräckligt stort antal uppdrag. Nu har det resonemanget dock utvecklats tydligare mot en tillväxtstrategi (Bilaga 2).

Idag har företaget kontor i Stockholm och Göteborg samt ett franchisesamarbete i Helsingborg (Ledarskaparna). Ledarskaparna bedriver den största delen av verksamheten i Sverige och Norden, men de har även pågående samarbeten med internationella samarbetspartners från bland annat England och USA (Bilaga 2). Ledarskaparna arbetar aktivt för att ständigt ligga i framkant med forskningen och med att använda den senaste metodiken. Därför samar-

betar de med akademiska institutioner så som Chalmers, Vinnova och Försvarshögskolan (Bilaga 2).

4.1.1. Organisationsstruktur och finansiella resultat

Ledarskaparna är ett oberoende partnerägt bolag som ägs av fyra delägare. I bolaget är sex personer anställda. Utöver fyra delägare finns en heltidsanställd medarbetare som främst arbetar som varumärkesutvecklare samt en deltidstjänst för marknad och reklam. Delägarskapet ser ut enligt följande:

| | | | | |
|--------------------------|---|---|---|-------------------------------------|
| Delägare | <i>Per Malmberg</i> | <i>Jörgen Svedberg</i> | <i>Roy Bartilson</i> | <i>Pierre Öhgren</i> |
| Tjänst och ansvar: | Grundare Styrelseordförande Kundansvarig Produktansvarig | VD Ekonomiansvarig Kundansvarig Säljansvarig | Ansvarig över associates och business partners | Produktansvarig för coachning |
| Antal aktier: | 455 Per Malmberg AB | 295 Jörgen Svedberg AB | 200 Roy Bartilson AB | 50 Pierre Öhdman |
| Antal röster per person: | 1 | 1 | 1 | 1 |

Tabell 1. Ovan ses en förtydligande tabell över Ledarskaparna ledningsgrupp samt fördelningen av rösträtt mellan de olika delägarna (Bilaga 3, 4).

Företaget har under år 2012 erhållit det högsta ratingbetyget, AAA av kreditvärderingsinstitutet Soliditet AB (Ledarskaparna, Bilaga 4). På Ledarskaparnas hemsida skriver de även:

”Enligt de ledande kreditvärderingsinstituterna ligger vår betalningsförmåga och nyckeltal väsentligt över snittet i vår bransch”

(Ledarskaparna).

Roy Bartilson är tydlig med att delägarna inte har något mål eller intresse i att bli börsnoterade då de helst vill finansiera verksamheten själva helt utan lån och inte heller finansieras via

riskkapital. Delägarna vill ha kontroll över företaget och själva bestämma över verksamheten (Bilaga 2).

Resultat och ställning (tkr):

| | 2010/2011 | 2009/2010 | 2008/2009 | 2007/2008 | 2006/2007 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nettoomsättning | 15 540 | 16 647 | 6 523 | 6 765 | 6 340 |
| Resultat innan vinstdelning | 3 062 | 3 133 | 870 | 1 160 | 639 |
| Resultat efter finansiella poster | 2 602 | 2 663 | 739 | 999 | 639 |
| Avkastning på eget kapital % | 110, 2 | 172, 1 | 87, 9 | 136, 7 | 104, 2 |
| Balansomslutning | 6 242 | 7 479 | 2158 | 2178 | 1656 |
| Soliditet % | 38, 9 | 30, 7 | 36, 9 | 40, 6 | 34, 8 |
| Nettomarginal % | 19,7 | 18, 8 | 13, 3 | 17, 1 | 10, 1 |

Tabell 2. Ovan visas ett utdrag från Ledarskaparnas årsredovisning år 2010/2011, där vi kan se en kort sammanställning över företagens senaste resultat (Bilaga 3).

4.2. Arbetsätt och tjänsteförande

Roy Bartilson är noga med att betona att företaget inte är ett managementkonsultbolag då de inte levererar färdiga lösningar till företag, vilket han menar att managementkonsulter gör. Bartilson förklarar att skillnaden är att Ledarskaparna hjälper företag att utvecklas och få förändringar att ske, de kallar sig själva för ledmän och faciliterare. Bartilson betonar att Ledarskaparna inte kan förändra företag, men att de kan bidra med de verktyg som krävs för att företag själva skall kunna genomföra förändringar. Därför genomför de anpassade ledarskapsutvecklingsprogram och stödjer chefer i ledarskap på alla nivåer. Ledarskaparna är med kunden under hela processen genom att stödja, underlätta och coacha dem (Bilaga 2).

I det interna arbetet, samt hos kund, använder Ledarskaparna en modell som kallas ”strategic vision”, vilken bygger på bildspråk och metaforer. Ledarskaparnas egen strategiprocess bygger på den här modellen. På det här sättet tydliggör de sitt arbete, sin långsiktiga vision samt hur planen kommer att se ut för ett antal år framöver. Samtliga inom företaget vet då vilka

steg som kommer att behöva tas och vem som skall göra vad för att nå dit de vill; de kallar modellen för en komprimerad affärsplan. På samma sätt arbetar de med sina kunder och de arbetar utifrån ett faciliteringsperspektiv. Bartilson betonar att det inte är deras lösning utan kundens (Bilaga 2).

Bartilson beskriver företagets arbetssätt med hjälp av metaforen att de arbetar med alla verk-samma på ett sjukhus. De fokuserar inte bara på hjärnspecialisterna, utan även på de läkare och sköterskor som ansvarar för resten av kroppen. Istället för att enbart fokusera på ledningsgruppen för att skapa en förändring måste helheten i företaget behandlas. Enligt Bartilson har företaget insett att det här arbetssättet har blivit mer betydelsefullt, vilket har resulterat i att företaget har utarbetat en tillväxtstrategi. Samtliga konsulter, eller hjärnkirurger, som arbetar tillsammans kan inte specialisera sig på ledningsgruppen, eller hjärnan, utan det be-hövs och krävs en större spridning av kompetenser och följaktligen på företagets utbud av tjänster (Bilaga 2).

Grunden i Ledarskaparnas sätt att arbeta bygger på vad; vilka förändringar ett företag står inför i form av strategier och mål, samt hur; hur chefer skall leda organisationen för att förändringar blir genomförda. Ledarskaparna arbetar därför med att förena vad och hur då de anser att det är först då som företag kan genomföra varaktiga förändringar, vilket sedan kan leda till långsiktig lönsamhet (Bilaga 2).

Det första steget vid ett uppdrag är att konsulterna börjar med ledningsgruppen då deras erfarenhet säger att om inte ledningen står bakom förändringsarbete kan ingen förändring skapas i ett företag. På plats hos kunden börjar Ledarskaparna med att lyssna på de inblandades olika uppfattningar av problemet. Därefter mäts gruppdynamiken för att få en objektiv syn på problemet, och sedan utformas en skräddarsydd workshop. Ett återkommande problem som Ledarskaparna möter är att kollegor inte pratar tillräckligt med varandra, de har till exempel ing-

en gemensam uppfattning om varför de sitter i en ledningsgrupp eller vem som fattar besluten. Ledarskaparna fokuserar därför en stor del av arbetet på värdegrund; det kan handla om allt från att ta fram värdegrunden för en ledningsgrupp, till att implementera den och genomföra uppföljande coachning (Bilaga 2).

Bartilson är tydlig med att förklara att det som de lär ut och arbetar med inte är några svåra eller komplicerade modeller eller verktyg. De försöker kombinera arbetet utifrån hur man kommunicerar, hur man skapar ett bra team samt hur man kan arbeta på bästa sätt. Ofta saknar företagen redskapen för att kunna genomföra en förändring. Därför efterfrågas idag de tjänster som företaget erbjuder (Bilaga 2). En viktig faktor för att Ledarskaparna skall tacka ja till att arbeta med en kund är att företaget måste tro på Ledarskaparnas idéer och arbetssätt. Kunden måste vilja genomföra förändringen för att ett samarbete skall vara aktuellt (Bilaga 2).

Nyckeln till Ledarskaparnas lönsamma arbetssätt förklarar Bartilson med att det är deras förhållningssätt och medarbetarna som är de viktigaste ingredienserna, vilket innebär att modeller eller verktyg inte är avgörande för arbetssättet. Det bekräftas även av positiv kritik från Ledarskaparnas kunder. På grund av den här utvecklingen har Ledarskaparna förstått att det är avgörande vilka konsulter som de accepterar som medarbetare för att verksamheten skall kunna fungera på bästa sätt. Alla konsulter som arbetar under Ledarskaparnas varumärke måste därför ha samma förhållningssätt till människor, och arbeta för att ett samarbete skall fungera (Bilaga 2). Roy Bartilson skriver i nuläget på en bok tillsammans med grundaren Per Malmberg om hur det är att vara en ledarskapare. Tanken är att boken skall komma att användas som utbildningsmaterial till nya associates, för att lättare kunna förmedla och överföra Ledarskaparnas arbetsmodeller och tankesätt (Bilaga 2).

4.3. Medarbetare

Utöver Ledarskaparnas sex anställda medarbetare samarbetar de med konsulter som de kallar för associates samt business partners som själva bygger upp en organisation. Företagets enda business partner i dagsläget arbetar i Helsingborg. Franchisesamarbetet i Helsingborg är ett försök med förhoppningen om att i framtiden kunna expandera verksamheten till de nordiska länderna Norge, Danmark och Finland (Bilaga 2).

Konsulter som kontaktar Ledarskaparna i syfte att ingå samarbete är vanligtvis redan framgångsrika, men brister i att de är enmanskonsulter. Fler och fler enmanskonsulter attraheras till Ledarskaparna då de har hört talas om och fascinerats av deras arbetssätt. Hos Ledarskaparna får de möjlighet att arbeta med större projekt och därmed bättre utvecklingspotential (Bilaga 2).

Hittills har Ledarskaparna lyckats attrahera konsulter utan att själva vara aktiva i rekryteringsprocessen då konsulterna själva har tagit kontakt direkt med företaget. Roy Bartilson har rollen som ansvarig för godkännande av nya associates. Grundkriterierna för att bli godkänd är först och främst att konsulterna måste ha erfarenheter av att ha arbetat som chef, oavsett nivå och bransch. De måste även kunna arbeta med grupper samt att de skall kunna balansera vad och hur; det vill säga beteenden, normer samt mål och strategier. Ett kriterium för att få tillgång till Ledarskaparnas varumärke är också att konsulterna inte bedriver någon egen verksamhet, liknande den verksamhet som bedrivs vid Ledarskaparna, vid sidan om uppdragen (Bilaga 2).

Ledarskaparnas associates måste till stor del stå på egna ben. Därför är Bartilson mycket försiktig då intresserade konsulter kommer direkt från en anställning. Bartilson menar att Ledarskaparna helst ser att deras associates har varit eller är egenföretagare; det anses vara viktigt att de har den erfarenheten. Konsulter som godkänns får tillgång till Ledarskaparnas kundre-

gister samt till företagets verktyg, därefter är det dock upp till varje associate att söka upp uppdragen. Enligt Bartilson handlar arbetet till stor del om att bygga upp kontakter, såväl internt som externt. På de flesta uppdragen arbetar två associates tillsammans, alltid en erfaren och en under upplärning. Det innebär att det som associate är viktigt att skapa många och goda kontakter för att möjliggöra nya uppdrag. Ju bättre övriga associates och delägarna i Ledarskaparna förstår varandras talanger, desto fler uppdrag genereras (Bilaga 2).

Det är upp till varje associate att bestämma hur mycket man väljer att arbeta, från exempelvis att enbart arbeta på ett specifikt uppdrag till att vara projektledare eller kundansvarig. Därför finns det inga bindande måsten i avtal mellan associate och Ledarskaparna. Intäkterna från uppdragen fördelas efter en fördelningsnyckel där Ledarskaparna alltid får en viss procent och ju mer en associate arbetar, desto mer erhåller personen (Bilaga 2).

I dagsläget är könsfördelningen mellan Ledarskaparnas delägare och associates relativt jämn. Företaget har på senare tid märkt av en förändrad attityd hos kunder då fler kvinnliga konsulter efterfrågas till uppdragen. Kunderna värdesätter att det team som Ledarskaparna skickar ut består av en man och en kvinna. Det är något som Ledarskaparna därför har börjat uppmärksamma och ständigt arbetar med för att upprätthålla (Bilaga 2).

4.4. Mål och vision

Ledarskaparnas målsättning och mission är

”att bli Nordens mest eftertraktade leverantör av ledningsgrupps - och ledarskapsutveckling i syfte att snabba omsätta strategier i konkret handling” [och] ”att människor ska må bra i lönsamma organisationer”

(Ledarskaparna).

Bartilson berättar att företaget inte har för avsikt att växa till ett stort företag, målsättningen är att skapa ett varumärke som är känt för att de arbetar på ett bra sätt och att deras tjänster fungerar. Nu arbetar man med att få fram en tydlig vision och en tydlig förklaring av vad Ledarskaparna står för. Företaget har insett att det är nödvändigt att veta vad de står för, vad de vill och hur de vill utvecklas för att kunna växa. Ledarskaparna har inte upprättat några finansiella mål för sitt arbete att växa utan har i stället målsättningen att expandera verksamheten genom att etablera sig i Oslo, Köpenhamn och i Helsingfors. Att ha personal på plats anser de är nödvändigt för trovärdigheten, samt för att kunna växa och få riktigt stora uppdrag av företag som sträcker sig utanför Sveriges gränser. De har även förstått att det är nödvändigt att utveckla en strategi över tillvägagångssätt vid rekrytering av nya associates för att kunna växa på ett fördelaktigt sätt utan att förlora kärnkompetensen (Bilaga 2).

Ett annat mål som Bartilson beskriver att Ledarskaparna arbetar efter är att kunna visa att deras insatser i företag är lönsamma ekonomiskt sett. Därför har företaget kontaktat ett enkätföretag, men de lyckades inte hitta en lämplig och tillförlitlig modell för utvärdering. Däremot har de fått verklig bekräftelse på att deras insatser har gjort skillnad då de genomförde ett av Sveriges största coachninguppdrag för Posten. Posten använder sig av ett internt mätverktyg för alla chefspositioner, och där kunde de påvisa att de chefer som hade genomgått en utbildning och fått coachning av Ledarskaparna hade utvecklats och presterat bättre än övriga chefer. Utöver det undantaget använder Ledarskaparna webbaserade enkäter för uppföljning och utvärdering av tjänster utförda av företagets associates. Det viktigaste betyget för Ledarskaparna är därför att ha nöjda och återkommande kunder (Bilaga 2).

5. Analys

I detta kapitel applicerar vi den resursbaserade teorin på vår empiri. Analysen utförs med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska ramverk. Avslutningsvis presenterar vi resultatet av analysen samt reflektioner.

5. 1. Externa förhållanden

För att möjliggöra en analys av företaget måste vi först skapa oss en bild av företagets verksamhet, dess bild av omvärlden och hur de ser på sina interna resurser. Företaget ger ingen exakt definition av verksamhetens form, men utifrån det teoretiska ramverket kan vi se att de uppfyller kriterierna för ett konsultföretag. Vi ser att deras verksamhet främst utgörs av intellektuellt arbete, där personalens kompetens och kunskap är betydelsefull för att tjänsten skall kunna utföras. Även sociala relationer är viktiga för företaget då det skapar ett förtroende för företaget och dess tjänster. På så vis bidrar Ledarskaparna med kunskap till andra företag som inte själva har rätt kompetens. Därför menar vi att företaget är ett konsultföretag. Det gör dock att deras konkurrenssituation är något oklar, eftersom de verkar på en väldigt bred marknad om de inte har en tydlig definition av företagets verksamhet. Beroende på hur branschen definieras kan Ledarskaparna sägas vara utan direkta konkurrenter eller ha uppåt 500 stycken. Företaget har svårt att säga vilka deras närmaste konkurrenter är, men de vet att de har lyckats differentiera sig:

”Jag skulle vilja påstå, och det vi får feedback för, det är inte så många som gör det vi gör på sättet vi gör”

(Bilaga 2).

Det här visar att företaget är säkra på tjänsterna som de erbjuder, och att de är övertygade om att de erbjuder någonting unikt i förhållande till konkurrenterna. Dock kan de inte definiera en konkret bild av hur företaget särskiljer sig från sina konkurrenter. Trots en outtalad syn på sin

egen konkurrenssituation finns det samtidigt tecken på en medvetenhet och rädsla för en potentiell och framtida konkurrens. Det kan vi se då företaget nyligen påbörjade ett arbete med att förstärka varumärket. Trots att företaget har funnits i strax över 20 år har de nyligen omstrukturerat organisationen helt och kan, enligt egen utsago, ses som ett företag i etablerings- och tillväxtfas.

En av de största svårigheterna för konsultföretag är att lyckas sälja sina tjänster, och att differentiera sig från konkurrenterna. Den osäkerheten ser vi att Ledarskaparna är medvetna om då de arbetar aktivt med att skapa nya relationer med potentiella kunder och att utöka sin kunddatabas, som består av 1500 företag. De menar att företaget måste arbeta aktivt med att söka upp nya kunder, för att undvika ett tidigt misslyckande (Bilaga 2). Företaget har tydligt sett att efterfrågan på deras tjänst är tillräckligt stor, det gäller bara att lyckas sälja den (Bilaga 2).

5.2. Resursidentifiering

Med utgångspunkt i vår tolkning av företagets verksamhet som ett konsultföretag och utifrån vårt empiriska material kan vi identifiera ett antal resurser som på olika sätt är en tillgång för företaget. Vi har valt ut fyra olika resurser som vi anser är de mest relevanta att analysera; delägarna, kunderna, nätverket samt varumärket. Med utgångspunkt i VRIO-ramverket applicerar vi sedan teorin på dessa resurser med syftet att utreda vilka resurser som uppfyller kriterierna för att potentiellt ge hållbara konkurrensfördelar.

5.2.1. Delägarna

Vi ser att det är delägarnas mentalitet och förhållningssätt som har utformat och differentierat företagets tjänster till dagens koncept. Delägarnas tidigare erfarenheter ger trovärdighet och legitimitet till beslut samt till tillvägagångssättet vid tjänsteutförandet och rekommendationer som ges till företagets kunder. Då även delägarna utför uppdrag kan de personligen skapa en nära kontakt med företagets associates och med kunderna. Bartilson påpekar svårigheten med

att vara fyra personer med starka viljor när beslut skall fattas och strategier konkretiseras (Bilaga 2). Dock är det möjligt att deras olika viljor gör att besluten som tas är väl genomtänkta ur olika perspektiv. Det gör att företagets styrka blir kombinationen av de fyra olika delägare, och att de tillsammans kan ses som en tillgång för företaget.

Förutom sina roller som delägare och VD har delägarna ytterligare ansvar för olika områden inom företaget. Det gör att de kan komplettera varandra utifrån sina enskilda kompetenser, specialiseringar och erfarenheter. Tillsammans kan de då verka för att företagets verksamhet skall vara mångsidig samt generera lönsamhet. Vi ser därför delägarna som en gemensam resurs i form av humankapital. Det är dynamiken, relationerna och deras olika ansvarsområden som tillför något till företaget.

5.2.1.1. Frågan om delägarnas värde

Då delägarna har beslutsmajoritet i företaget har de dels ett ansvar för att uppfatta hot från omvärlden, dels ett ansvar för att hitta nya utvecklingsmöjligheter för företaget. Vi kan se att delägarna har potential att bestämma över företagets strategier, och vi anser att de tillsammans har kunskapen för att åstadkomma det. Det möjliggör att företaget kan undvika och svara på omgivningens hot och ta tillvara på nya möjligheter. Vi ser därför att delägarna kan påverka företagets lönsamhet.

Genom det samarbetsförhållandet som Ledarskaparna har till sina associates kan det anses att en stor del av företagets lönsamhet skulle kunna bero på deras associates, vilket vi tror har en mindre betydelse än delägarnas funktion. Vi anser att Bartilsons roll som associateansvarig tillsammans med citatet: ”Det är vi som står för 95-96 procent av kunderna och uppdragen” (Bilaga, 2) visar att delägarna den primära källan bakom de intäkter som deras associates genererar. På så vis kan delägarna dels binda konsulterna till företaget, dels kan de kontrollera företagets kunder samt vilka som arbetar för företaget. Därför kan vi se tydliga tecken på att delägarna ger upphov till Ledarskaparnas lönsamhet.

5.2.1.2. Frågan om delägarnas sällsynthet

Vi ser att varje delägare är unik, eftersom de som individer har olika bakgrunder och olika erfarenheter. I kombination med deras gruppammansättning ser vi att det är deras dynamiska funktion som en enhet som gör delägarna unika och sällsynta. Det är deras relationer med varandra som skapar resurser. Vi anser därför att delägarna kan ses som en sällsynt resurs då den inte kontrolleras av något annat företag.

5.2.1.3. Frågan om delägarnas imiterbarhet

Delägarna som resurs är svårimiterbar genom unika historiska förhållanden, kausal ambiguitet och social komplexitet. Deras tidigare utbildning och erfarenheter är enkel att kartlägga, men är inte något som kan anskaffas utan kostnader. För att göra det skulle ett konkurrerande företag behöva återskapa tiden då utbildningarna genomgicks och erfarenheten skaffades. Då det skulle krävas lång tid att anförskaffa resursen medför det att imiterbarheten i nuläget är låg.

”Jag tror att insikten har öppnat sig. De inser att även de måste nog ta till sig och lära och så. På så sätt tror jag att tiden hjälper oss, och det ser vi”

(Bilaga 2).

Vid analysen av delägarna kommer vi fram till att kausal ambiguitet kan vara ett hinder för imitering genom asset mass efficiencies. Delägarna är väl medvetna om att det är deras arbete som håller igång verksamheten, och det är därför inte tal om att de skulle vara någon osynlig tillgång. I och med att företaget främst består av delägarna och att dessa är individer med starka åsikter och mycket erfarenhet anser vi att det inte heller finns någon direkt interconnectedness of asset stocks. Dock ser vi att delägarnas förmåga att skaffa kunder och utföra uppdragen med gott resultat vore omöjligt om de inte hade haft sina utbildningar och tidigare erfarenheter att falla tillbaka på. För varje uppdrag som de utför får de sedan nya erfarenheter och relationerna mellan dem stärks, vilket ökar deras värde som resurs för företaget och öppnar

upp nya möjligheter för mer erfarenhet. Här ser vi följaktligen att asset mass efficiencies gör att delägarna blir svårimiterade. För att få uppdrag krävs det erfarenhet och tidigare goda resultat, och för att få erfarenhet krävs uppdrag.

Det är möjligt för ett konkurrerande företag att lägga tid och tillgångar på att låta individer skaffa liknande utbildningar och få samma kunskaper som delägarna. Då delägarna har unika relationer till varandra ser vi en social komplexitet hos resursen då den är uppbyggd av de specifika omständigheterna kring hur och när de olika individerna blev delägare. Det innebär att det skulle vara bättre för konkurrenterna att skapa egna relationer istället för att försöka imitera delägarna.

Vad gäller möjligheten till substitut ser vi att delägarna påverkar företaget på en sådan omfattande nivå att det tordes vara svårt för konkurrerande företag med andra resurser att uppnå samma resultat utan att det skulle vara mycket kostsamt. Konkurrenterna kommer därför enligt teorin aldrig kunna nå exakt samma resultat.

5.2.1.4. Frågan om delägarnas organisation

Ledarskaparnas organisationsstruktur och storlek visar tydligt att den är medvetet utformad för att delägarna skall ha den frihet de behöver för att kunna arbeta som de vill. Ledarskaparna har fått kommentarer på att det är människorna i företaget och deras förhållningssätt som gör företaget lönsamt. Det fick dem att förstå att de exempelvis inte kan expandera hur som helst utan att utholka framgångskonceptet. Denna kommentar gjorde Ledarskaparna försiktigare med vilka de accepterar som associates och gav insikt om att företaget måste expandera med försiktighet (Bilaga 2).

Vidare gör Ledarskaparnas organisationsstruktur att delägarna får nya erfarenheter och lär sig nya saker om ledning, kommunikering och konceptualisering vid arbete internt. Genom att arbeta med och lösa sina egna problem får de större kunskap i att arbeta med andra företags

problem. Vi kan därför säga med säkerhet att Ledarskaparnas organisation främjar användandet och utvecklingen av resursen.

5.2.2. Kunderna

Kundens medverkan kan variera beroende på tjänsten, men överlag gäller att en tjänst inte kan utföras utan någon form av deltagande från kundens sida. Ledarskaparna vill med sin tjänstutformning erbjuda ett långsiktigt resultat till sina kunder. Tjänsten utförs inte i någon laboratoriemiljö utan ute i kundföretagets verklighet. Det innebär att Ledarskaparna i stor grad interagerar med sina kunder för att uppnå förändring. Bartilson menar att problemet med traditionella managementkonsulter är att de oftast har färdiga modeller som appliceras på kundföretagen. Sedan skrivs en lång rapport om vad som borde förändras. Denna lämnas till företagets VD som antingen inte förstår den eller inte vågar genomföra förändringen (Bilaga 2). Vidare poängterar Bartilson: "att det spelar ingen roll hur smart jag än är, om inte folk förstår och tar egna initiativ så kommer ingenting att hända" (Bilaga 2). Det belyser hur viktig kundens inställning och samarbetsförmåga är för att tjänsten skall resultera i faktisk förändring.

Ledarskaparna har nischat sig mot ledningsgrupper, men applicerar ändå en helhetssyn på kundföretagen för att uppnå en positiv förändring för hela organisationen. Deras förhållningsätt till kunderna visar att de är måna om att få en kund som de kan samarbeta med då det påverkar resultatet. Om företaget endast arbetar med kunder som anser att tjänsten är välutformad kommer det att ge ett bättre intryck av företaget, istället för att arbeta med missnöjda kunder. Genom att inte ta sig an uppdrag som riskerar att ge ett dåligt resultat kan företaget i större utsträckning garantera att uppdrag som de utför kommer att leda till långsiktig förändring. Är det ett bra resultat för kunden, kommer även Ledarskaparna att tjäna på det, få ett bra resultat och nöjda kunder.

Då vi ser kunderna och deras relationer till Ledarskaparna som en resurs definierar vi den som en organisatorisk resurs. Det är möjligt att varje enskild kund kan ses som en unik resurs, men vi ser att samtliga kunder tillsammans är en tillgång för företaget.

5.2.2.1. Frågan om kundernas värde

Kunden betalar Ledarskaparna för att de skall utföra tjänsten, därmed tillförs ett monetärt värde till Ledarskaparna. Sedan tillförs ett framtida monetärt värde då kunden återkommer till Ledarskaparna (Bilaga 2). Genom word-of-mouth hjälper även tidigare kunder till att skaffa nya kunder åt företaget. Eftersom uppdrag inte utförs när det finns risk för misslyckande tor-des de flesta uppdrag utföras med gott resultat och det kan då antas att kunderna endast talar väl om företaget.

Det är även möjligt att någon eller några av Ledarskaparnas kunder är företag som genom sitt namn och varumärke tillför mer värde än andra kunder. Det kan exempelvis tänkas att Ledarskaparnas rykte stärks för att de har utfört uppdrag åt välkända namn inom affärsvärlden.

5.2.2.2. Frågan om kundernas sällsynthet

Då företaget har möjlighet att kontrollera vilka uppdrag som de tar sig an kan de även välja de kunder som kommer att samarbeta. Det gör att företaget kan uppnå kontroll över sina kunder som en resurs. Ledarskaparna kan därför direkt skapa bra förutsättningar för en långsiktig relation med kunden, och därmed upprätthålls kontrollen. Sällsyntheten hos Ledarskaparnas kunder kan ses när kunden återkommer till företaget, eftersom de har möjlighet att välja rätt kund från början. Det borde även betyda att kunderna inte väljer att gå till andra konsultföretag. Därför är det endast Ledarskaparna som innehar resursen.

5.2.2.3. Frågan om kundernas imiterbarhet

Vid analysen av möjligheten att anskaffa resursen ser vi unika historiska förhållanden i form av time-compression diseconomies. Genom att Ledarskaparna erbjöd sina tjänster just när de gjorde det gav dem möjligheten att utföra uppdrag åt företag som då hade problem att lösa.

Konkurrerande företag har inte tillgång till samma kundföretag, eftersom de inte har samma problem längre. Nya problem som företag behöver hjälp med kan uppkomma, och är de nöjda med den tidigare utförda tjänsten borde de vända sig till Ledarskaparna igen.

Ledarskaparna kan även sägas ha first-mover advantage genom att de skapar customer switching costs. Kunder som företaget tidigare har utfört uppdrag åt är välbekanta med tjänsteutförandet, och Ledarskaparna har redan inför nästa uppdrag insamlad information om kunden. Skulle kunden vilja byta till ett annat konsultföretag skulle det bli en svårare, längre och därmed mer kostsam process för att få tjänsten utförd.

Path dependance kan vara aktuellt om det visar sig att Ledarskaparna har lyckats binda kunder till sig under ett tidigt skede när utförandet av tjänsten inte tog mycket tid och energi från Ledarskaparnas sida. Om det i ett senare skede krävs att tjänsten tar mer tid, energi och personal för att kundföretagen skall vara intresserade kan Ledarskaparna vara i en process som är path dependant.

Vi ser ingen kausal ambiguitet i form av att kunden skulle vara en osynlig resurs, då Ledarskaparna uttalat vet hur viktigt det är med rätt kunder (Bilaga 2). Vi ser inte heller att det skulle vara någon interconnectedness of asset stocks. Det hade möjligtvis funnits om varje enskild kund hade analyserats som enskilda resurser. I vårt empiriska material ser vi dock inga tecken på att kundens värdeökning skulle bero på någon annan resurs.

Däremot ser vi kausal ambiguitet i form av asset mass efficiencies då en stor kundbas och fler lojala kunder genererar en värdeökning av kunden som resurs. Ju fler kunder företaget har desto större intäkter och fler kunder får de. Att öka värdet av resursen utan tillgång till en redan relativt omfattande kundbas tror vi är mycket svårt.

Social komplexitet finns hos resursen i form av de unika relationerna mellan Ledarskaparna och de olika kunderna. Dessa skapas genom tjänstens utformning och Ledarskaparnas nära

arbete med kundföretaget när de utför uppdragen. Det skulle innebära stora kostnader i form av tid och pengar för konkurrerande företag att försöka imitera då Ledarskaparna redan har etablerat en relation med de kunder som de har utfört uppdrag åt. Då företaget redan i utgångspunkten betonar relationen med kunden menar vi att det skulle vara svårt att imitera.

Vad gäller substitution är det möjligt för konkurrerande företag att bygga upp egna kundbaser och skaffa kunder som är lojala mot dem. Huruvida de skulle generera större värde än Ledarskaparnas kunder kan vi inte svara på utifrån vårt empiriska material. Eftersom andra företag kan bygga upp egna kundbaser antar vi att dessa potentiellt kan generera större värde, och därför blir vår slutsats att kriterierna för oimiterbarhet inte uppfylls av resursen.

5.2.2.4. Frågan om kundernas organisation

Ledarskaparna visar tydligt i sin organisation att de arbetar för att stärka sina kundrelationer. De arbetar med att utveckla tjänster som fokuseras på arbete längre ner i organisationen. Planen är då att kunna skaffa yngre associates som kanske saknar chefserfarenhet, men som kan arbeta med medarbetarförändring på organisationers nedre nivåer (Bilaga 2).

5.2.3. Nätverket

Ledarskaparna har ett brett nätverk bestående av bland annat associates, konsulter från andra konsultföretag, tidigare kunder och kontakter inom universitets- och forskningsinstitut. Nätverket är en resurs i form av organisatoriskt kapital och det tillför värde till Ledarskaparna i olika former. Deras nätverk ger en tillgänglighet till arbetskraft när den behövs. Det ger även tillgänglighet till fler uppdrag genom att förenkla kontakttagandet med potentiella kundföretag när de redan har varit i kontakt med dem tidigare. Nätverket hjälper således Ledarskaparna att hålla sin verksamhet på en nivå där de har en god översikt över sina associates och kan kontrollera antalet uppdrag som de planerar att utföra.

5.2.3.1. Frågan om nätverkets värde

Nätverket är en resurs i form av organisatoriskt kapital och genom att det möjliggör för Ledarskaparna att skapa verksamhet i form av nya uppdrag anses det vara en värdefull resurs. Det förenklar även för företaget att vid efterfrågan på större eller fler uppdrag snabbt komma i kontakt med önskat antal associates för att kunna möta efterfrågan.

5.2.3.2. Frågan om nätverkets sällsynthet

Nätverk är mer eller mindre nödvändigt för företag inom alla branscher. Ledarskaparnas specifika nätverk däremot kan inte sägas finnas tillgängligt för många företag, om ens några. Det har byggts upp under många år genom delägarnas tidigare aktiviteter, utförda uppdrag samt seminarier och föreläsningar på bland annat Chalmers. Ledarskaparna betonar vikten av att deras associates aktivt skaffar kontakter både internt och externt för att delta i och skapa nya uppdrag.

5.2.3.3. Frågan om nätverkets imiterbarhet

När det gäller historiska förhållanden ser vi inga tecken på time compression diseconomics. Även om det har tagit lång tid att bygga upp det nätverk som Ledarskaparna har behöver det inte ta lika lång tid för konkurrerande företag att bygga upp samma nätverk. First mover advantage ser vi inte heller då nätverket varken ger teknologiskt ledarskap, tillgång till strategiskt viktiga resurser eller skapande av customer switching costs.

För att nätverket skall utvecklas och öka i värde behöver Ledarskaparna vårda relationerna med de befintliga personerna och företagen i nätverket, men även bredda det genom att skaffa nya kontakter. En värdeökning av nätverket förenklas av interconnectedness of asset stocks och asset mass efficiencies, men vi anser inte att de är tillräckligt stora hinder för potentiell imitation.

Vi ser social komplexitet hos nätverket genom att de relationer som finns mellan företaget och dess associates och kunder är mycket svårimiterbara. Även om ett konkurrerande företag skul-

le ha en kundbas med precis samma företag som Ledarskaparna skulle dess relation med var och en av dem se olika ut. Utöver detta är det inte fysiskt möjligt för andra företag att ha samma associates som Ledarskaparna, genom avtalet att Ledarskaparnas associates inte får utföra uppdrag under andras namn än Ledarskaparnas.

Eftersom imitering och substitution av socialt komplexa resurser enligt teorin antas vara mer kostsamma än om de utvecklas naturligt över tid borde andra företag välja att utveckla sina egna nätverk istället för att försöka imitera Ledarskaparnas. Det är följaktligen möjligt för andra företag att utveckla sina egna nätverk som tordes kunna ge samma resultat som Ledarskaparnas nätverk. Med andra relationer, andra individer, och andra företag tror vi att det kan vara möjligt att uppnå samma resultat som uppnås med Ledarskaparnas nätverk utan att det skall ge kostnadsnackdelar. Därför uppfyller inte nätverket kravet på oimiterbarhet och kan således inte ge hållbara konkurrensfördelar.

5.2.3.4. Frågan om nätverkets organisation

Trots att nätverket inte uppfyller kraven för en heterogen och immobil resurs kan vi ändå tydligt se hur Ledarskaparnas arbetar för att stärka det. Företagets associates väljer själva hur mycket de vill arbeta och måste då ta ansvar för att hålla kontakt med varandra samt ta kontakt med nya och befintliga kunder.

5.2.4. Varumärket

Som nämnts tidigare började inte Ledarskaparna arbeta aktivt med sitt varumärke förrän mycket nyligen. Dock har de fortfarande indirekt och möjligtvis omedvetet byggt upp det och använt sig av det ute på uppdrag. Varumärket kan ses som en gemensam flagga för Ledarskaparnas samtliga associates att arbeta under. Företaget har hittills mest gynnats av sitt varumärke genom igenkännandet, men har nu börjat arbeta med att konceptualisera och definiera sin verksamhet. De har insett att det är viktigt att veta vad företaget står för, både för sin egen skull men också för kundernas skull.

Varumärket är en immateriell tillgång till företaget och vi idefinierar den som en resurs i form av organisatoriskt kapital.

5.2.4.1. Frågan om varumärkets värde

Varumärket är en resurs och tillgång som ger Ledarskaparna möjlighet till tillväxt i form av samarbete med nya associates och nya kunder. Detta genom att deras varumärke står för tjänster med hög kvalitet och konsulter med stor kunskap och erfarenhet (Bilaga 2). Företaget får många uppdrag genom människor som hört om dem. Det hade inte varit möjligt i lika stor utsträckning om de inte hade haft sitt varumärke att arbeta under. Ledarskaparnas goda anseende gör också företaget starkare mot en eventuell nedgång i efterfrågan. Därför är varumärket en resurs som tillåter företaget att bättre hantera eventuella hot eller möjligheter från omgivningen.

5.2.4.2. Frågan om varumärkets sällsynthet

Då varumärket är unikt för företaget, speciellt sedan Ledarskaparna registerade det förra året, anser vi att detta påvisar att inga andra företag innehar resursen. Det uppfyller därmed kriterierna för att vara sällsynt.

5.2.4.3. Frågan om varumärkets imiterbarhet

Unika historiska förhållanden kan inte sägas gälla för varumärket. Vi ser inte time-compression diseconomics då de värden som finns i Ledarskaparnas varumärke kan uppnås utan återskapande av historien. Varumärket ger inte heller first-mover advantage då vi inte ser att det skulle ge något teknologiskt ledarskap eller tillgång till strategiskt viktiga resurser. Vad gäller kunder ser vi att de skapar relationer till Ledarskaparna, men vi kan inte se att varumärket kan skapa customer switching costs. Path dependance tror vi inte heller gäller för varumärket, eftersom de är relativt sena med att utveckla och stärka det.

Genom att Ledarskaparna är medvetna om vikten av ett starkt varumärke utesluter vi att det är en resurs som är osynlig. Dock ser vi att varumärkets imiterbarhet hindras genom intercon-

nectedness of asset stocks. Värdeökning av varumärket kräver väl utförda tjänster, goda kontakter med kundföretagen samt tillgång till associates för att utföra uppdragen. Det krävs då fler resurser än endast varumärket för att öka dess värde. Det är även anledningen till att asset mass efficiencies inte är ett hinder.

”Hittills så har vi varit så glada och lyckliga och så stolta över att folk överhuvudtaget har varit och knackat på vår dörr och vill jobba! Men nu har det varit så många så nu måste vi börja [definiera vad vi söker], och så har det ju tydligare vår strategi är desto tydligare blir det också vad vi söker”

(Bilaga 2).

Det visar vikten av att Ledarskaparna har ett starkt varumärke med tydligt formulerade värderingar som grund. Annars vet de inte vad de söker hos potentiella associates, samt att de associates som accepteras lättare anpassar sig till Ledarskaparnas arbetssätt och inställning om företagets värderingar konceptualiseras i varumärket.

Den sociala komplexiteten hos varumärket blir påtaglig med tanke på att det är tjänsteutförandet och människorna som bygger upp det. Det gör att varje utfört uppdrag bidrar till uppbyggandet av varumärket, eftersom Ledarskaparnas produktion finns i den tjänsten som människorna utför. I nuläget är värdegrunden bakom varumärket svår att imitera då det ännu inte är konceptualiserat och definierat. Då varumärket är etablerat menar vi att den sociala komplexiteten ändå kan göra varumärket svårimiterbart då det inte är en fysisk tillgång som går att återskapa. Även om konkurrerande företag då skulle kunna införskaffa information om det skulle det vara svårt att uppnå exakt samma varumärke.

Trots att varumärket är svårt att imitera finns ändå risken för att konkurrerande företag bygger upp sina egna varumärken och att dessa har större framgång i att generera värde åt företaget.

Då Ledarskaparna inte har formulerat och konceptualiserat vad de vill att deras varumärke skall stå för kunde vi inte samla in vidare empiri på området. Vi har därför inte heller möjlighet att vidare analysera hur stor substitutionsmöjligheten av varumärket är. Utifrån dessa slutsatser antar vi att möjligheten finns för andra företag att själva bygga upp varumärken som ger samma eller bättre resultat än Ledarskaparnas varumärke. Dock är det möjligt att analysen ger andra resultat när företaget väl har format varumärket.

5.2.4.4. Frågan om varumärkets organisation

Ledarskaparnas arbete med varumärket visar att de inom organisationen har en medvetenhet om att det är viktigt. Bartilson uttalar sig flera gånger om vikten av att de konceptualiserar och paketerar sina tjänster för att deras omgivning skall förstå vad de står för och vad de erbjuder. Samtidigt har han svårt vid intervjun att ge en konkret bild och definition av vad de erbjuder (Bilaga 2).

5.3. Saknade resurser

Vid identifiering av resurser som på ett eller annat sätt tillför något till Ledarskaparnas organisation fann vi även att vissa resurser, som strategilitteraturen beskriver som relevanta, inte kunde ses. Ledarskaparna innehar exempelvis inget fysiskt kapital. Deras kontorslokaler är små och, trots trevlig inredning, inte något som kan sägas tillföra något anmärkningsvärt värde. Trots ett centralt läge i Göteborg är kontoret litet och inhyst i ett konstorshotell, utan reception eller större fokus på att kontoret skall signalera en hög status och en framgångsrik verksamhet. Om företaget finns representerat i samtliga nordiska huvudstäder ökar deras möjligheter till nya uppdrag. Det skulle kunna förbättra företagets geografiska läge, och följaktligen öka deras fysiska kapital. I nuläget, med kontor i Stockholm och Göteborg, är inte det något som kan sägas tillföra något extra värde. Företaget har inte heller någon tillgång till råmaterial, men då vi tvivlar på att det skulle kunna generera värde i deras bransch kan inte det ses som någon nackdel.

Under vår insamling av empiri kunde vi inte heller se att företaget tar hjälp av något unikt informations- eller IT-system för att effektivisera sin verksamhet. Anledningen till det kan vara att företagets relativt lilla storlek inte kräver den sortens teknik för att kommunikationen skall fungera.

Annat organisatoriskt kapital som inte verkade ha stor betydelse var företagets tillvägagångsätt för att kontrollera och utvärdera sina associates arbetsprestationer. Ledarskaparna har inget strukturerat system eller mätverktyg till detta, utan låter uttalanden från kunderna visa uppdragens resultat. De skulle vilja att det var möjligt att ekonomiskt mäta hur uppdragen går, men de har hittills inte något system för det.

5.4. Resultat

Vi utförde vår analys av de fyra resurser som enligt det empiriska materialet är viktiga för Ledarskaparnas verksamhet. Genom att applicera VRIO-ramverket på resurserna kom vi fram till flera intressanta insikter om dem.

Då alla de identifierade resurserna definieras som humankapital eller organisatoriskt kapital i form av relationer är det enkelt att förstå varför de är svårimiterbara på grund av social komplexitet. Liknande utbildning och kunskap går att anförskaffa, men individer är unika och att imitera deras förhållningssätt och relationerna mellan dem är omöjligt.

Samtliga resurser tillför värde till Ledarskaparna på olika sätt och företaget visar en metvetenhet om att de är viktiga för verksamheten. Med tanke på svårimiterbarheten hos Ledarskaparnas resurser finner vi det osannolikt att något konkurrerande företag i nuläget implementerar samma strategi som Ledarskaparna. Därför innehar företaget konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

Dock ger vår analys insikten att kunden, nätverket och varumärket möjligen kan substitueras. Även om resurserna är svårimiterbara kan konkurrerande företag uppnå samma eller bättre resultat med andra resurser. Därmed kan de, enligt den resursbaserade teorin, inte ge hållbara konkurrensfördelar även om företaget arbetar med att utveckla dem.

Delägarna är den enda resursen som är en heterogen och immobil resurs. Förutom att tillföra värde, är den även sällsynt. Unika historiska förhållanden, kausala samband och social komplexitet gör den svårimiterbar och den går inte substituera utan stora kostnader.

Ledarskaparna visar en tydlig metvetenhet om att delägarna är en viktig resurs. Genom att de arbetar på ett sätt som främjar och utvecklar delägarnas kompetens tror vi att risken är liten att resursen skulle gå till spillo eller inte användas för maximal effektivitet och prestation. Företagets strategi och målsättning visar att de avser att sprida delägarnas värderingar och kunskap till sina associates. Detta tillsammans med styrkan i de övriga resurserna ger stora möjligheter att uppnå hållbara konkurrensfördelar.

Vi har konstaterat att företaget arbetar med att utveckla sina resurser, vilket är nödvändigt för att resurserna skall kunna ge hållbara konkurrensfördelar. Det säkerställer dock inte att hållbara konkurrensfördelar kommer att uppnås och det är inte heller säkert att det är tillräckligt. Att en resurs bedöms som värdefull vid ett tillfälle ger inte en konstant värdefullhet över tid. Teknologisk utveckling och förändringar i branschstruktur och kundpreferenser är de huvudsakliga anledningarna till att en resurs tappar sitt värde och inte längre bidrar till företagets förmåga att svara på hot eller chanser från omgivningen. I Ledarskaparnas fall tror vi att risken är stor att förändringar i branschstrukturen eller ändrade kundpreferenser kan ske inom en snar framtid. Om det medför att Ledarskaparnas resurser förlorar sitt värde måste företaget agera för att antingen använda dem på något annat sätt eller anförskaffa nya resurser.

Vid tidpunkten för intervjun hade Ledarskaparna inte en tydlig formulering över sitt varumärke, och de hade inte fullt ut konceptualiserat sitt arbetssätt. Respondenten hade själv problem med att kommunicera varumärket, vilket vi menar beror på att det tidigare inte har funnits ett behov för att formulera det till externa personer. Vi ser det som ett nödvändigt arbete att stärka varumärket, men vi ser också att det kan vara riskabelt att ha en allt för snäv definition. Det kan vara en av anledningarna till varför Ledarskaparna inte har formulerat sitt varumärke tydligare, eftersom det finns en risk att det skrämmer bort kunder som inte vet exakt vad de vill ha hjälp med. Om varumärket vid en ny undersökning hade varit tydligare definierat, eller om det är definierat vid en framtida studie, skulle resultatet av en resursbaserad analys påverkas.

Vi har i vår analys tolkat samtliga kunder som en enda resurs, vilket påverkade vår teoriapplikering på empirin samt vårt resultat. Det fanns potential till att se varje kund som en enskild resurs, vilket vi tror hade kunnat ge mer substans till resursanalysen. Resonemanget hade utvecklats till att tydligare stämma överens med den resursbaserade teorin, och hade därmed kunnat ge en tydligare bild över hur ett konsultföretag kan använda sig av kunderna som en tillgång. Vi kunde inte genomföra det under studiens tidsramar på grund av materialets förmodat stora omfattning, och därför ser vi det som ett kvarstående problem. Även om vi inte kunde genomföra det i praktiken, kan vi ändå se kundens roll som en viktig resurs för ett tjänsteföretag.

I vår analys belyser vi även resurser som Ledarskaparna inte har. Det saknas exempelvis resurser i form av fysiskt kapital. Vi finner det intressant att vårt fallföretag inte verkar prioritera traditionella statussymboler för företag, som annars brukar användas för att kommunicera sina värderingar och kvalitet. Det kan bero på att konsulten främst är ute hos en kund, och att betydelsen av ett stort kontor blir mindre då representation och tjänsteutförande sker på annan plats. Från början trodde vi att det var mer relevant att kontorslokalerna symboliserade ett professionellt välkomnande för potentiella kunder, och att tjänsteprocessen till stor del skulle

ske på kontoret. Om det här gäller för konsultbranschen eller endast för vårt fallföretag är en relevant fråga som vi inte har fått svar på.

Utöver avsaknaden av relevant fysiskt kapital såg vi även att organisatoriskt kapital i form av informationssystem och prestationskontroll saknades. Det är möjligt att fysiskt kapital inte är nödvändigt för att skapa konkurrensfördelar i Ledarskaparnas bransch, men om företaget vill växa och samtidigt behålla sina kärnvärden kommer de förmodligen behöva utveckla det saknade organisatoriska kapitalet.

Vi inser att det tunna empiriska materialet påverkar studiens generaliserbarhet samt uppsatsens resultat. Ett tjänsteföretags resurser är mer komplexa att utvärdera och att identifiera än ett industriföretags, vilket vi kunde tydliggöra i studerandet av fallföretaget. I analysen såg vi att Ledarskaparna hade svårigheter att själva uttrycka den faktiska betydelsen av sina resurser. Det påverkar tjänsteföretagets strategi och möjligheterna till nya kundrelationer. Att ett tjänsteföretags verksamhet är komplex har betydelse för vilka resurser som är betydelsefulla, vilket även påverkar situationen då vi analyserar fallföretaget med hjälp av den resursbaserade teorin. Dock menar vi ändå att valet av en kvalitativ studie påverkar generaliserbarheten, och att fördelarna med en öppen studie överväger dess nackdelar.

6. Slutsatser

I det här kapitlet presenteras de teoretiska, praktiska och metodologiska slutsatser som vi har kommit fram till genom att besvara vårt syfte.

”Syftet är att ur ett resursbaserat perspektiv öka förståelsen för tjänsteföretags användande av resurser, och för de bakomliggande faktorer som skapar framgång i ett växande tjänsteföretag. Syftet är även att utreda om den resursbaserade teorin kan vara ett komplett analysverktyg för sådana företag.”

7.1. Teoretiska slutsatser

Vid genomförandet av vår studie fann vi vissa svårigheter i att identifiera och definiera resurserna på grund av deras immateriella natur. Resurser i form av humankapital och organisatoriskt kapital är strategiskt viktiga för tjänsteföretag, men deras värde är svårt att uppskatta. Det beror till stor del på att det inte finns några pålitliga och precisa mätverktyg. En ytterligare försvårande faktor är att varje företag identifierar, formulerar och värderar sina egna resurser, vilket gör att samma resurs kan gå under olika benämningar. Därmed omöjliggörs företagsjämförelser. Resursernas faktiska betydelse för ett företags konkurrensmöjligheter gentemot andra företag i branschen kan därför inte säkerställas.

Vi konstaterar att den resursbaserade teorin är applicerbar på ett konsultföretag, eftersom det var möjligt att identifiera och analysera resurser utifrån teorins ramverk. Teorins olika kriterier för hur en resurs uppnår heterogenitet och immobilitet ger en tydlig bild av på vilket sätt resursen eventuellt har svagheter. Dock ser vi en brist i att det inte presenteras några potentiella åtgärder, utan att resurser som inte lever upp till samtliga krav förkastas och inte ses som värdetillförande. Vi ser även att teorins definitioner av olika sorters resurser inte är tillräckligt

specifika. Den resursbaserade teorin behöver utvecklas med riktlinjer för en mer avancerad kategorisering inom humankapital och organisatoriskt kapital i form av relationer. Detta för att förenkla resursidentifiering och möjliggöra jämförelser av sådana resurser.

Vi upplever att de kritiska rösterna mot den resursbaserade teorin kan vara berättigade. Begreppsdefinitioner och ramverk fungerar som hjälpmedel för att på ett lättöverskådligt sätt utvärdera och redogöra för strategiskt viktiga resurser. Dock är det mycket möjligt att teorin endast påpekar det uppenbara, och därmed inte bidrar till några större förändringar i företagets aktiviteter. Vi anser att den resursbaserade teorin är en teori för forskare snarare än för företag.

7.2. Praktiska slutsatser

Vi ser en möjlighet i att företag redan vet vilka deras styrkor är utan att behöva applicera den resursbaserade teorin. Därför tror vi att det största bidraget som teorin ger till verksamma konsultföretag är om en extern part gör en analys av dess interna resurser. Med tanke på vilka resurser som är strategiskt viktiga för konsultföretag är det troligt att identifiering av och uttalanden om företagets styrkor och svagheter leder till konflikter och oenighet bland medarbetarna. Om detta istället görs av utomstående personer tordes medarbetarna var mer mottagliga för resultatet, och därför mer benägna till att arbeta därefter.

Vi tror att våra resultat kan vara till hjälp för konsultföretag när de arbetar med att utforma och conceptualisera sina värderingar och tillvägagångssätt. Även om resurserna inte uppfyller samtliga kriterierna för en heterogen och immobil resurs kan vi se att konsultföretagets karaktär möjliggör en förändring av resurserna. Om företag innehar minst en heterogen och immobil resurs menar vi att den kan stärka de övriga resurserna, eftersom resurserna är så föränderliga. Då kan ett konsultföretag utveckla samtliga resurser till att ge svårimiterbara strategier.

7.3. Metodologiska slutsatser

Studiens insamling av primärdata utfördes genom en semistrukturerad intervju. Samtliga uppsatsförfattare deltog som intervjuare och vi tror att det kan ha haft inverkan på vilka följdfrågor som ställdes. Samtidigt som vi ur fler perspektiv kunde formulera följdfrågor och reflektera över svaren som gavs, blev intervjun möjligtvis mer fragmenterad än den hade kunnat bli med färre intervjuare.

I metodvalet insåg vi att teorivalet potentiellt skulle kunna studeras med hjälp av olika metoder då dess karaktär gör den applicerbar på olika sorters empiri. Vi valde en kvalitativ metod, men samtidigt konstaterar vi att beroende av problemformulering hade en kvantitativ metod med en kvalitativ datainsamling kunnat generera samma resultat. Det krävs därför att forskaren arbetar efter en specifik problemformulering om samma teori skall användas vid framtida studier. Då underlättas metodvalet, och analysen får en ökad genomförbarhet.

7. Rekommendationer för fortsatt forskning

I det här kapitlet diskuterar vi hur forskningen på området kan utvecklas för att erbjuda konsultföretag ett bättre analysverktyg samt vad som bör undersökas ytterligare.

I den här uppsatsen berör vi endast ytligt vid vissa aspekter, som kan undersökas ytterligare och djupare i en mer utförlig studie. Det finns en mängd olika konsult- och tjänsteföretag, som är verksamma på olika marknader och inom olika branscher med olika kunduppsättningar, vilket gör att det kan finnas skillnader beroende på fallföretagets karaktär och studiens omfattning. Därför skulle det ge ett ökat värde till forskningen inom den resursbaserade teorin om en mer omfattande studie kan genomföras, där fallföretaget studeras under en längre period eller där olika företags resursuppsättningar kan jämföras.

Utifrån uppsatsens slutsats kan vi konstatera att det finns utrymme för fortsatt forskning, specifikt utveckling av mätverktyg för att möjliggöra en jämförelse av tjänsteföretag. Konsultföretag har i dagsläget svårt att identifiera sina resurser, vilket innebär att det behövs vidare studier kring hur det teoretiska ramverket kan anpassas för att bättre passa moderna tjänsteföretag. Det behövs även en tydligare definition för hur konsultföretag skall tolka resultatet.

8. Litteratur- och källförteckning

Här redovisas alla källor som vi har använt i uppsatsen.

8.1. Primära källor

Intervju med Roy Bartilson 2012-05-10.

8.2. Publicerade verk

Alvesson, M. 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag* (upplaga 1). Malmö: Liber AB.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2007. *Organisationer, ledning och processer* (upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

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

Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26: 41-56.

Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage* (upplaga 2). New Jersey: Pearson Education Inc.

Barney, J. B. & Mackey, T. B. 2005. Testing resource-based theory in Ketchen, D. J. & Bergh, D. D. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2: 1-13.

Bryman, A. & Bell, E. 2010. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (upplaga 1:2). Malmö: Liber AB.

Clolow, V., Gerstman, J. & Barry, C. 2003. The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27: 220-232.

Dierickx, I. & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.

Gouthier, M. & Schmid, S. 2003. Customer and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based view. *Marketing theory*, 3:119.

O'Mahoney, J. 2010. *Management consultancy*, (upplaga1). New York: Oxford University Press Inc.

Priem, R. L. & Butler J. E. 2001. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26: 57–66.

Ray, G., Barney, J.B. & Muhanna, W. A. 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25: 25-37.

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. 2008. *Att skriva en bra uppsats* (upplaga 2:1). Malmö: Liber AB

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

8.3. Elektroniska källor

Ledarskaparna: <http://ledarskaparna.se> (2012-05-18)

Patent- och registreringsverket: <http://prv.se/sv/Varumärke/> (2012-05-14)

Bilaga 1.

Intervjuguide; tema och huvudfrågor till den semistrukturerade intervjun.

Företagsinformation och organisation:

När grundades Ledarskaparna?

Kan du berätta din historia och om din roll i Ledarskaparna?

Varför valde ni den här organisationsstrukturen?

Har ni planer på att bli ett publikt, börsnoterat aktiebolag?

I er senaste årsredovisning stod det att ni har "utvecklat en intern organisationsstruktur och tydliggjort en modell för att möjliggöra spridning av ägandet", innebär det att ni letar nya delägare?

Vad tycker du att begreppet resurs innefattar?

Vad anser du är era viktiga resurser, till exempel organisationsstruktur, strategin i er tjänst, era konsulter?

Tror du att det spelar stor roll att ni har kommit med det här konceptet just när ni kom med det, är just nu en bra tid för er?

Hur ligger proportionerna mellan män och kvinnor hos Ledarskaparnas anställda och samarnetspartners?

Anser ni att det är viktigt att arbeta med Ledarskaparnas varumärke för företagets lönsamhet?

Medarbetarna:

På er hemsida står det att ni är 15 konsulter, är alla anställda hos er?

Hur fungerar det med konsulterna som ni franchiseaktigt anställer?

Hur kommer ni i kontakt med konsulterna?

Vad har ni för kriterier på de konsulter ni samarbetar med?

Har ni någon vidareutbildning när väl en konsult blivit accepterad av er?

När ni accepterat en konsult, vad har ni då för kontrakt mellan er?

Hur ser ni på risken att kunderna binds till de enskilda konsulterna och inte till ledarskaparna? Har ni upplevt att konsulterna lämnar er av den anledningen?

Försöker ni att få en så bred kunskap som möjligt bland era samarbetskonsulter eller vill ni att alla ska vara specialiserade på samma område, fast ha olika synvinklar? Tänker ni att de kompletterar varandra, de som ni samarbetar med?

Är det du som matchar ihop konsulterna med kunderna, hur fungerar det?

Är alla era anställda ute på uppdrag?

Arbetsätt:

Samarbetar konsulterna på uppdragen eller arbetar de individuellt?

Arbetar Ledarskaparna efter en speciell modell, kan konsulter utifrån arbeta med sina modeller?

Hur lång tid pågår era uppdrag?

Hur söker ni upp kunderna? Genom marknadsföring/reklam?

Vad tror ni är era styrkor för att ni lyckas?

Hur mycket tid är ni ute, vad krävs hos varje kund, innan ni kan börja se vad som bör göras?

Hur lätt är det för er att förmedla det ni är bra på till de som är associates och jobba för det?

Er unikhet, tror ni att risken är stor att det kan dyka upp någon liknande eller någon som kan erbjuda samma sak?

Vill ni bli de största i just er nisch eller vill ni bli de största bland alla slags managementkonsulter?

När kommer ni känna att ni har expanderat nog? Vid till exempel ett visst antal kontor i eller är det en viss sorts omsättning?

Hur arbetar ni för att nå era mål?

Vilka hinder anser ni har för att kunna uppnå era mål?

Hur gör ni för att utvärdera hur uppdragen har gått?

Har ni något sätt att återkoppla? När ser ni resultatet? Hur lång tid efteråt håller ni kontakten med kunden?

Tackar ni någonsin nej till uppdrag? Isåfall varför?

Använder ni er utav några av Strategic Management-modellerna och teorierna?

Externa förhållanden:

Konkurrenter, hur ser ni på det? Är det något som ni arbetar med att stärka er mot eller märker ni inte av det så mycket?

Hur många konkurrenter anser ni att ni har? Vad tycker ni att det är för marknad som ni spelar på?

Har ni lyckats differentiera er från konkurrenter på något vis?

När det gäller efterfrågan på er tjänst, ser ni något generellt problem som förekommer hos flera kunder?

Bilaga 2.

Intervju med Roy Bartilson Ledarskaparna 2012-05-10

Intervjun ägde rum på Ledarskaparnas kontor i Göteborg och utformades som en semistrukturerad intervju. Roy Bartilson är delägare sedan 2007 och numera ansvarig för att rekrytera företagets associates.

När grundades Ledarskaparna?

Vi firade 20-års jubileum förra året så det blir -91.

På er hemsida står det att ni är 15 konsulter, är alla anställda hos er?

Vi är inte 15 anställda, i bolaget är vi sex anställda. Vi har ett system där vi har associates och business partners, de är egna företagare. Anställda har vi bara tagit in nu på slutet, tidigare har det bara varit vi delägare som varit anställda. Vår strategi har varit att bara arbeta med associates, som alltså egna företagare, det finns finesser med det, men nu har vi till viss del ändrat så nu har vi dels anställt och vi har utökat antalet associates, dessutom har vi något som kallas för business partner. Det var en business partner som ni träffade i Helsingborg, Desirée, det betyder att hon bygger en organisation medans associates är enstaka personer som har egna bolag.

Desirée är inte anställd av Er?

Nej. Hon har ett eget företag fast hon arbetar i vårt varumärke, så det är lite åt franchisehållet.

Kan du berätta din historia och om din roll i Ledarskaparna?

Jag har ett 27-årigt förflutit som anställd i Telia, ett av landets största IT-bolag. Efter 27-års löneanställning kom jag fram till att det var dags att göra någonting annat. Jag fick ett tillfälle då Telia sålde ut en massa bolag och skulle bli bolagiserat och så vidare, jag var med i den förändringen. Det bolaget jag var med i såldes till ett riskkapitalbolag som antingen skulle introduceras på börsen eller säljas. Jag fick hand om ett projekt som då skulle transformera 1200 monopolister till att bli marknadsmässiga. Inom Teliakoncernen var vi ett internt företag så affärsmässighet var inte vår stora styrka. Jag drev det projektet och arbetade med Ledarskaparna som leverantör. Jag använde mig utav olika konsulter, bland annat Christer Olsson som är relativt känd och föreläser mycket, och drev igenom detta projekt som blev mycket lyckosamt, det pågick i ett antal år. Omställningen gjorde att jag hoppade av och startade eget. Grundaren till Ledarskaparna, Pelle, kontaktade mig och ville att jag skulle vara med och jobba med dem, men jag var då mer intresserad av att driva mitt eget. Jag var som en tvååring; kan själv och vill själv. Att vara egenföretagare innebär att man är VD och städar på samma gång, och det intresserade mig.

Var det som managementkonsult du startade eget?

Nej, jag hade fått en stor förmån att gå en MBA utbildning som Telia bekostade, en speciell utbildning via Stockholms Handelshögskola, som pågick under två år på halvtid. Dels var det väldigt intressant för jag fick plötsligt flera aha-upplevelser. Jag fick även åka till Stanford där jag träffade en man som heter David Sims. Utav honom fick jag med mig ett verktyg om hur man kan få människor till en förändring, det var det verktyg jag använde på vårt eget företag när jag kom tillbaka. Jag använde därmed det jag lärde mig utav MBA-utbildningen till att transformera vår ledning och vårt företag, och det gjorde ganska mycket. Det verktyget tog jag med mig när jag senare lämnade Telia och det använde jag mig utav. Det var enbart i Kalifornien som man lärde ut den utbildningen, men jag öppnade då den första filialen i Europa. Jag började ta små företag, men managementkonsult har jag aldrig varit för att managementkonsulter är de som kommer med svaret, jag är mer en facilitator och för mig är det en helt annan sak. Jag jobbade med ledningar och deras strategiska awareness.

Efter att jag arbetat själv ett år insåg jag att jag inte var en ensamvarg utan jag ville ingå i ett sammanhang, då började jag arbeta med Ledarskaparna. Ledarskaparna ville att jag skulle arbeta med deras ledningsgrupp och 2007 erbjöd de mig delägarskap. År 2003 blev jag egenföretagare och 2007 blev jag delägare i Ledarskaparna.

Pelle och grunden till Ledarskaparna kommer mycket ifrån beteendesidan. UGL, en av de mest kraftfulla, man brukar säga att det finns få saker som kan förändra chef- och ledarskap; ett: att skicka ut dom i skogen en vecka, två: att de åker iväg på typ en segling eller något liknande, tre: en UGL-utbildning. Det är militären som tagit fram den, det står för utveckling, grupp och ledare. Man är tolv människor under fem dagar som upplever hela Fairo och hela Susan Wheelan's Team i verkligheten, så att det är en insiktsbaserad utveckling om hur du reagerar på andra och om hur andra reagerar på dig. Det är en väldigt kraftfull självkännedomsutveckling. Pelle kommer från det militära så det använde han. Just då på 90-talet var detta i jätteropet, och det används fortfarande faktiskt ganska mycket, det har gått upp och ned. Pelle kommer ifrån detta håll, vi brukar kalla det för "hur", det vill säga människoaspekten, medans VD Jörgen Svedberg och jag kommer ifrån det hårda strategiska hållet, från "vad". "Vad" och "hur" grundar sig i att Pelle blev frustrerad över att folk tyckte detta var fantastiskt, dom tog till sig en massa saker, men det hände ingenting i företagen. Då ville han ha vårt perspektiv, så nu gifter vi ihop strategi med "vad" och "hur".

Är ingen av er egentligen managementkonsulter?

Nej, vi brukar skämtsamt säga att vi är någon slags ledman, vi är varken ledarskapskonsulter eller management. Jag har jobbat mycket i ledningen, jag har jobbat med Mc Kinsey och liknande företag, där finns "the brightest of the brightest", men allt för ofta så ser jag hur VD:ar stoppar in deras rapporter i byrålådan, ett: de har inte fattat det själv, två: de vågar inte genomföra det osv osv. Jag har insett att det spelar ingen roll hur smart jag än är, om inte folk förstår och tar egna initiativ så kommer ingenting att hända.

Vi jobbar därmed mer med att se till vad företag är kapabla till, sen kan vi putta och sticka gaffeln i baken för att de ska våga lite mera. Men i princip ska kunderna själva komma fram till vad ni behöver göra för då händer det saker.

Hur fungerar det med konsulterna som ni franchiseaktigt anställer?

Desirée i Helsingborg är den enda franchisetagaren vi har, det är vårt försök. Alla andra är som en samarbetspartner. Det franchiseingsamarbetet vi har i Helsingborg är bara där och det är för att lära oss, vi vill gärna komma ut till Norge, Danmark och Finland.

Alla andra konsulter ni har är då samarbeten med egenföretagare?

Ja.

Hur kommer ni i kontakt med dem?

Hittills har vi varit lyckliga då de har tagit kontakt med oss, de har knackat på vår dörr. De har hört talas om oss och har fångats av vårt sätt att jobba och av våra värderingar och så vill de bli associates. En av mina roller här är att vara associatesansvarig, så de måste passera mitt nålsöga, och jag är jättehård. Sedan genomgår de ett antal saker för att bli associate.

Kan du utveckla vad det är för kriterier som de måste uppfylla?

Vi jobbar mycket med ledningsgrupper och vår vision är att vara en utav Nordens mest framgångsrika ledningsutvecklingsföretag. Vi tror att, och hittills har det alltid varit så och vi tror att det är en framgångsfaktor, att alla vi måste ha chefserfarenhet. Det går inte att komma till en koncernledning oavsett hur entusiastisk man är, även om det kan vara en fördel, speciellt för vi ska ju provocera dem litegrann även om vi gör det på ett kärleksfullt sätt, vi ska säga till VD:n att "hur tänker du nu". Då måste du ha erfarenheten annars går det inte fram. Alltså ett: du måste ha varit chef, två: du ska kunna facilitera, du ska kunna jobba med grupper. Vi får många som kommer och som har gått coaching och som läst humaniora och de är jättebra på frånan person till person, men att driva en grupp är en helt annan grej, så det ska du ha erfarenhet av. Du ska även kunna balansera mellan "vad" och "hur" både under isberget, det vill säga beteenden, normer och hur du får folk till en insikt samt det hårda såsom mål och strategier. Detta är grundkriterierna.

Hur ser ni på konsulternas utbildning innan de har haft sina chefsroller?

De flesta som knackar på vår dörr är faciliterare idag och är relativt framgångsrika. Kommer någon från en anställning så är jag väldigt försiktig, jag tror att du måste ha haft erfarenheten av att, ungefär som jag gjorde, att vara egen under ett år med allt som det innebär, det måste du ha upplevt. Det har hittills visat sig vara nödvändigt. Alla måste stå på egna ben, de får ingenting gratis. De får vårt varumärke, vårt kundregister och de får våra verktyg, men de måste ändå jobba själva, de får inte mycket gratis.

Samarbetar konsulterna på uppdragen eller arbetar de individuellt? Blir det team work någon gång?

Absolut, vi är nästan alltid två på varje uppdrag, det är i så fall vid väldigt små uppdrag, men det händer nästan aldrig att vi är ensamma. Vi är alltid en erfaren och en som är under utbildning. Nu har vi fått uppdrag av Södra Skogsägaren och vi har på PWC och vi har på ganska stora företag, så det är ganska stora program och då behövs det folk.

Har ni någon vidareutbildning när väl en konsult blivit accepterad av er?

Även om vi är 20 år så kan vi säga att vi gjort en nystart, ungefär när jag kom in, så vi håller på att utveckla oss och lära oss. Nu håller Pelle och jag på att skriva en bok om vad det innebär att vara en ledarskapare. Det kommer vi att använda som en grund i en utbildning, så att de förstår varför vi gör de vi gör och hur vi tänker. Tanken är att det ska bli utbildningsmaterial. Nu får de en genomgång av mig i någon slags grunder hur vi tänker, lite av våra verktyg, men det är för pretentiöst att säga att det är en utbildning.

När ni accepterat en konsult, vad har ni då för kontrakt mellan er?

Knackar du på vår dörr och vill bli associate så får du träffa mig först och så går jag igenom hur vi jobbar och du får tala om din bakgrund. Du berättar vad du kan tillföra oss och vad du förväntar dig av oss. Sen så har vi en fördelningsnyckel hur vi fördelar pengarna, Ledarskaparna ska alltid ha en viss procent. Den innebär att ju mer du gör, desto mer tjänar du. Med gör så menar jag roller, du kan ju komma in och bara vara konsult på uppdrag, men du kan också vara projektledare eller kundansvarig, så ju mer du gör desto mer får du i procent på uppdraget. Om vi sedan finner varandra, det vill säga att du går med på procenten och att allt du gör i Ledarskaparnas namn ska Ledarskaparna ha en viss procent av. Ofta är du redan framgångsrik men det du saknar är att du är en enmanskonsult och med oss så får du de här stora uppdragen, du får utvecklingsmöjligheten och du får träffa andra, det är det som attraherar. För det får du betala en slant för. Sen om du vill jobba en dag i veckan eller fem dagar i veckan, det är upp till dig. Det finns inget bindande "du måste göra" utan det är upp till dig, du får visitkort men allt under våra affärer måste vara Ledarskaparna. Du kan inte gå ut och säga att ena dagen är du företag x och andra dagen är du ledarskapare, det går inte, då är du diskvalificerad. Däremot om du bedriver någonting annat till exempel andningsterapi, det kan du göra, för det har ingenting med vår affärsidé att göra. Men gör du någon coaching eller ledarskapsutveckling då måste du vara i Ledarskaparnas namn.

Arbetar Ledarskaparna efter en speciell modell, eller kan konsulter utifrån arbeta med sina modeller?

Vi tror, och det får vi feedback på ifrån alla våra kunder, det är därför också som det är viktigt vem vi tar in att det är mer vårt förhållningssätt, vårt sätt att vara människor och jobba och hjälpa andra som är grejen, inte så mycket att vi använder verktyg x.

Sen har vi en viss filosofi där vi säger, typ de verktygen som jag tog från USA de hjälper en mycket till det man vill, men det finns inget sätt "du måste jobba såhär och såhär", utan det är snarare hur du är som person. Sen hur de löser problemet, de kan gärna använda sina grejer och så vidare, så länge det inte är för konstiga saker, utan förhoppningsvis har du något jättebra då kanske jag kan lära mig och ta till mig det, det är ju önskedrömmen.

Många gånger när man varit en ensamjeppe och framgångsrik så arbetar man ju mycket med sina gamla meriter, på sitt sätt, och man har kanske inte strukturerat det, vi kanske hjälper till då vi har körscheman och ett koncept till hur vi kör och vi tror att vi är ganska bra på att sälja in och så vidare. Oftast är det för att de tycker att det är jobbigt att sälja. Men det finns inget "du måste jobba på ett speciellt sätt".

Hur lång tid gäller uppdragen?

Det kan vara allt ifrån en dag till, just nu är jag involverad i ett projekt som pågår i 18 månader.

Är det kunden som bestämmer det eller är det ni?

Det är skillnad för i det här projektet så är det ett ledningsutvecklingsprogram, det är alltså alla nya parter i PWC är vi med och jobbar, och då tar vi fram ett program, oftast är ledningsutvecklingsprogram lite längre. Vår

önskedröm är att alla uppdrag skulle vara i 18 månader, det skulle vara jättebra. Om vi går in bara för att hjälpa ledningsgrupper, då brukar det oftast vara först intervjuer, två till tre dagars jobb, coaching och lite uppföljning, det är en snabbare grej.

Har ni fler tjänster och områden än de här två att erbjuda?

Genomgående är det alltid chefer och ledare och då har vi allt, jag vet inte om ni har sett på vår hemsida, men vi har en pil som egentligen kan vara en cirkel, vi börjar med ledningsgruppen, vår erfarenhet är att du kan inte skapa någon förändring överhuvudtaget i företaget om inte ledningen är bakom. I allt för många företag så säger ledningen att "alla andra ska utvecklas" och då är inte vi intresserade för det fungerar inte. Därför vill vi alltid jobba med ledningsgruppen, sen finns det strategiska, vi hjälper dom i strategier och vi hjälper dom att implementera detta. Vi har kommit att jobba mycket med värdegrund så då kan det vara allt ifrån att ta fram värdegrunden för ledningsgruppen till att implementera den, och sen coaching. Det är liksom livscykeln av en chef kan man säga. Men vår spets nu, det vi kommer att strategiskt spetsa in oss på mer och mer på som även vår vision uttrycker, det är ledningsgruppen som sådan. Där tror vi att vi nischat in oss på vår specialitet, där är vi jävligt bra.

Ser ni det som er styrka gentemot konkurrenter?

Ja det tror vi faktiskt.

Hur ser ni på risken att kunderna binds till de enskilda konsulterna och inte till ledarskaparna? Har ni upplevt att konsulterna lämnar er av den anledningen?

Nej det har vi inte gjort. Som det är så äger vi alla kunderna idag och vi har tagit in dom. Det är vi som tar in de stora uppdragen. Har konsulterna några kunder när de kommer in är det jättebra, oftast är de då mindre och vi kan ju aldrig säga att de inte får ta dem, och det klart att de får ta dem. I och med att vi är två dessutom så blir det inte låst, uppdragen är relativt långa och vi sitter inte ute hos kunden på det sättet. Till exempel it-konsulter, de kan ju sitta i knäet ute hos kunden fem dagar i veckan, då är det en annan sak, vi har inte sådana uppdrag. Det är inget vi kan göra någonting åt.

I våra avtal har vi inget "du får inte..." utan mera "låt oss jobba ihop så länge vi trivs", så när vi skiljs så kan vi skiljas som vänner.

Hur söker ni upp kunderna? Genom marknadsföring/reklam?

Väldigt lite reklam faktiskt. Vi är på vår version fyra av webben, vi försöker ta till oss lite nyare och modernare grejer. När vi hade 20-års jubileum så var det väldigt populärt och välbesökt. Vi försöker ha lite seminarier, mycket knacka dörr, vår VD är jätteduktig på det, jag är inte alls det men han är jätteduktig.

Raggar han upp kunder då?

Ja, och vi har några som tycker det är jättekul. Eftersom detta är något av det svåraste för företag, att skaffa kunder så har vi speciella coachingsamtal med varandra, vi ringer och försöker peppa varandra. Alla är ute och försöker, på ett eller annat sätt. Alltifrån att jag själv håller i en Masterutbildning en dag om året på Chalmers. Det är mitt sätt, jag kan inte knacka dörr men är gärna ute och föreläser, vi prövar alla varianter. Vi får väldigt mycket uppdrag via personer som har hört om oss, och i vårt register har vi 1500 kunder så egentligen är det bara att städa upp och att ringa dom.

Vad tror ni är era styrkor för att ni lyckas?

Vi är så trevliga och så duktiga, ja vad är våra styrkor? En utav våra styrkor är vårt förhållningssätt, och det får vi till oss: 1. När vi jobbar med ledningsgrupper, när vi jobbar med ledare, så försöker vi aldrig skapa någon labbmiljö. Vi vill jobba med deras verklighet, så har de till exempel svårt att hålla sina ledningsmöten, då ger vi dem verktyg för att hålla ledningsmöten. Vi hjälper med deras verklighet. När de lämnar oss så kan man börja jobba direkt nästa dag med det de har tagit till sig. Vi hade här nu ett advokatföretag som där vi jobbade både med ledning och styrelse där de hade jättesvårt med vem gör vad och varför då och det var lite hund och katt. Dagen efter hade de ett styrelsemöte och de sa till oss, för vi träffade dem igår, att vi kunde direkt använda det vi fick dagen innan så att mötet blev jättemycket bättre.

Det är det ena. Det andra är: Vi provocerar kärleksfullt. Alltså, vi är inte rädda för att kalla en spade en spade. Alltså, istället för att göra oss till och oj VD:n är där, honom får man inte, så skiter vi fullständigt.

Vi talar om att det här är fullkomligt hål i huvudet enligt vårt sätt, men vi har ju inte sanningen. Det är därför det är skillnad mellan konsult och så här. Vi står ju inte för någon sanning. Men, det vi ser, och vår erfarenhet säger, det här är hål i huvudet. Är ni säkra på att? Och det vågar vi säga! Så jag tror att det är de två grejerna, att det är de största.

Hur mycket tid är ni ute, vad krävs hos varje kund, innan ni kan börja se vad som bör göras?

Det ser vi direkt. Men, sen använder vi ju mycket och det är också för att sälja lite extra, haha nä jag bara skojade. Men det vi gör, när vi jobbar med ledningsgruppen, så börjar vi alltid med en intervju. Inte bara att, för många gånger kan det ju komma en VD och en HR-chef och så säger de ”äh, det funkar inte”, och så får man höra deras version. Vi vill alltid gå och lyssna på allas och sen så mäter vi både de gruppdynamiska, vad ska jag säga, temperaturen, och sen så liksom vad de tycker i ett antal frågor. Sen efter det så gör vi en skraddarsydd workshop. Så vi har ju inga after själv. Och då använder vi det för att säga: det här är vad vi ser och då tror vi att ni behöver det här. När vi väl jobbar dem så får vi liksom material, men det mesta syns ganska tydligt. Alltså, oftast är det att de inte kan prata med varandra. De har inte pratat med varandra tillräckligt mycket, de har inte en gemensam uppfattning om varför de sitter i en ledningsgrupp. Bara en sådan sak. De har inte en gemensam uppfattning om vem fan som fattar beslut! Och då har de varit i ledningsgrupp i tio år! Jag skojar inte. Så det är ingen rocket science vi gör. Men ändå är det många gånger det som hjälper.

Konkurrenser, hur ser ni på det? Är det något som ni arbetar med att stärka er mot eller märker ni inte av det så mycket?

Ja det är klart, vi kan ju inte säga att... Vad vi försöker, och nu har vi tagit in en kille som är jätteduktig. Varumärken börjar bli, och vi har tagit in en riktigt duktig varumärkes. Vi har insett att det är, och göra oss – vad står vi för. Ifrån att vara fyra glada killar som är hyfsat duktiga, så måste vi nu när vi växer och ambitionen växer, så börjar vi fundera på vad är det som gör oss unika. Vi är i den processen. Så vi är inte färdiga, men vi har insett att det är viktigt, och det är därför det är viktigt att ta oss tillbaka till typ det som vi gjorde nu med Desirée i Helsingborg. Det är liksom första gången vi gör något sådant och det var en jättebra grej för att lära oss och förstå och framföra grejer och så. Så vi är i en process att utveckla den grejen kan man säga.

Hur många konkurrenser anser ni att ni har? Vad tycker ni att det är för marknad som ni spelar på?

Alltså, det där är intressant, för det beror på hur man ser på det. Jag kan säga, å ena sidan, så tror jag inte att vi har några alls, inte speciellt många.

Direkta konkurrenser då?

Ja. Sen så kan jag säga att ja, vi har 500. Alltså, vi har allt från de här enmans till in house, det som man gör själv med HR-avdelningen till vissa saker är managementkonsulter som påstår. Det är jättesvårt. Men jag skulle vilja påstå, och det vi får feedback för, det är inte så många som gör det vi gör på det sättet vi gör.

Okej. Så ni har lyckats differentiera er från de andra på något vis?

Ja, när de väl... Det vi har svårt att göra, det är att artikulera det så här. Men när de har jobbat med oss så får de en aha-upplevelse. Men vi har gett, och det är det vi försöker att jobba med. Och säger man det som de upplever efteråt, så haha...

Hur lätt är det för er att förmedla det ni är bra på till de som är associates och jobba för det?

Ja... Dels så har de det lite i sig själv, och sen så i och med att de jobbar. Jag jobbar ju då till exempel med Desirée nu i ett uppdrag, då gör jag ett körschema och lägger upp det. Då får hon se både hur vi lägger upp, hur vi pratar, hur vi har sålt in det. Så att på så sätt så snappar de upp. Det tar ett antal gånger i och med att det inte går att paketera den här utbildningen, utan utbildningen blir att göra det. Så det har vi med oss. Ja, själv, det tog mig säkert en två år innan jag liksom hade tagit till mig det. Det tar ju ett tag, du måste göra det och se det.

Er unikhet, tror ni att risken är stor att det kan ploppa upp någon liknande eller någon som kan erbjuda samma sak?

Ja, alltså, den risken är alltid. Det är därför jag säger att det är viktigt att vi nu jobbar med varumärket, hur vi paketerar. Så vi är medvetna om det. Alltså, risken i vår bransch är att det är många som big, fat och happy. Det är väldigt lätt att bli det. Man går på sina. Det är det många av de ensamma som knackar på vår dörr, de har

insett att shit, jag kan inte leva på det i hela mitt liv! Jag måste... Och vi jobbar ganska mycket med att försöka paketera och konceptualisera, göra lite extra saker hela tiden.

Så kan man säga att, om man tänker att i och med att ni har lyckats differentiera er så mycket från andra slags konsulter, ni kan se att ni är i en ganska ny fas egentligen och att man kanske kan säga att ni är i en nyetablering? Att ni ändå är i tillväxt.

Ja, nyetablering skulle vara ett bra ord, för det är väl det vi är mitt i. Vi är i en slags nyetablering, nytt vägskäl och ny inriktning, fokusera på tillväxt. Det har kanske inte, det har inte uttalats så tydligt om man säger så. Nu, i det här att bli större, så måste det här med strategi, så måste vi jobba på det och vara tydligare och kommunicera det, och förstå det själva. Förut hände det bara, om jag säger så.

Kan man tänka era mål så att ni vill bli framstående i Norden? Eller om man ska tänka att ni vill bli de största just i er nisch eller att ni skulle vilja bli de största bland alla slags managementkonsulter?

Största vill jag inte använda. Alltså, det beror på vad du vill sätta i det, alltså vi är inte ute efter att bli ett gigantiskt stort konsultföretag. Men kanske störst i meningen kända. Alltså, man vet när man hör Ledarskaparna, så oj då, de är duktiga på det, mera så. Men inte att jag ser framför mig att vi liksom är ett hundramanna företag.

Okej. Så mer att man ska känna igen er och att ni har en bra modell?

Ja. De är duktiga och det verkar funka, mera så.

När kommer ni känna då att ni har expanderat nog?

Haha då är jag pensionär, skit i det!

Men om ni inte vill bli störst, vad tänker ni nöja er med? Är det si och så många kontor i det landet, så många kontor här, eller är det en viss sorts omsättning ni vill komma upp i?

Vi har faktiskt, ja det här har vi pratat om. Vi är väl lite, vi har väl inte landat, men vi har inte uttryckt det i form utav ja... Det enda i sådana volymer; vi ser att vi måste ha ett kontor i Norge, Oslo gärna, i Köpenhamn och i Helsinki. Det måste vi ha, för det har vi sett att det är inte trovärdigt annars. Så det vet vi. Sen, om det liksom är två man eller fem man, det vet vi inte. Vi tror inte att det är volymen som så, för vi kommer få åka till varandra och hjälpa till. Men att det finns i Norge åtminstone en som är norrman. Sen kan gärna en svensk komma och så vidare. Vi jobbar ju nu till exempel i ett nordiskt program med PWC, och där är det ju så. Vi har en dansk, en finne och så en norrman. Och det räcker, för resten av oss är ju liksom de andra. Omsättning har vi inte heller, i något slags resultat har vi ju uttryckt det, men inte i någon slags omsättning, varken på människor eller i volym. Utan vi är mera, alltså att om vi skulle göra en mätning och fråga ett antal företag, ledningsgrupper, så borde vi hamna bland de topp tre när de ska liksom, säga vilket företag associerar du med bra ledning. Det är snarare i sådana termer.

Hur arbetar ni för att nå dit?

Vi har precis nu formulerat och ändrat hela vår vision och precis nu börjat formulera oss. Börjat bli. Jag vet inte om ni läser om det mycket, men ett av de största problemen i ägarledda företag, det är att man ska, man börjar ofta som glada gemängar som trivs ihop i varandras sällskap och sen så händer det saker när man växer. Och så börjar man inse att: shit, det är ett antal frågor där vi tycker olika, vad jobbigt. Och då har allt ifrån några som är riskbenägna till några som är något annat och så vidare. Vi är i den fasen. Så vi håller på att utveckla oss och förstå och konkretisera. Det är jättejobbigt. Men samtidigt har vi lyckan i vår bransch, att just nu är jag involverad i fyra andra ägarledda företag med en helt annan pondus än vad jag skulle haft för ett år sen, bara för att vi själva genomgått det. Så vi kan omsätta våra frustrationer i, faktiskt, nya kunduppdrag!

Så man kan se det som ett hinder då som ni var tvungna att övervinna?

Ja, och det tror jag är kännetecknet. Det är det som skiljer, tror jag, liksom ägarledda och mindre företag mot liksom större företag eller börs. De har redan gått med ägare som tydligt vill någonting annat. Här har vi liksom börjat ifrån litet och sen så har vi vuxit, och så måste man se vad vill vi egentligen och andra delägare. Det är massa frågor som kommer fram, som inte har varit.

Vilka fler hinder kan ni tänka er för att uppnå era mål?

Oj. Ja, förutom det hindret, så är det ju rätt människor. Det är alltid rätt människor, rätt kunder.

Vi måste kunna paketera mycket, alltså vi måste kunna ha någonting att erbjuda när vi attraherar. Det ser vi till exempel nu nere i Helsingborg. Så det finns en massa saker ser vi. Vi lär oss på vägen!

Men ni tror ändå att efterfrågan finns i tillräckligt stor mängd?

Det märker vi. Och det är en utav våra, alltså vi har ju sett att vi är med i många upphandlingar och en utav våra, det här med det Nordiska. Det har vi ju märkt. Att vill vi vara i de större företagen, och mer och mera är ju per Nordiska liksom, svenska eller per nordiska företag överhuvudtaget, så kräver de att man är så att säga. Det har blivit en nödvändighet. Sen så, just det här med att vi kan jobba i en speciell ledningsgrupp, så måste vi finnas fysiskt och med dem. Det har vi också förstått. Så att, det har evolutionen visat oss på något sätt!

Varför valde ni den här organisationsstrukturen med ägare och företagsformen?

Ja, egentligen började det med att Pelle, som han heter, grundade företaget 1991. Han och en annan, de var två stycken som grundade. Sen gick det inte, apropå ägarledda, det gick åt helvete på ren svenska. Som innebar massa problem, som resulterade i så småningom, efter oerhört mycket smärta, blod, svett och tårar, så åkte den andra ut. Då valde Pelle att ha det själv. Så hade han kompanjoner, och sen så kom han till någon brytpunkt ungefär då strax innan jag kom in där han insåg att för att växa så behöver jag ha in andra. Så tog han in han som nu är VD, blev den förste. Annars var han hundraprocentig ägare. Han insåg att han måste ha några, och så kom han in som delägare. Sen så jobbade de tillsammans utifrån vad de ville utveckla och så, och så kopplade de in mig. Tanken var väl att det skulle vara tre, och sen så har vi insett att nä, vi behöver nog. Utifrån visionen var vi så här att vi ska ha kul och vi ska ha lagom mycket folk och uppdrag. Det var det viktigaste. Sen har det liksom, strategin har blivit tydligare mot tillväxt. Men det är inte något som jag kan säga som vi, när jag kom in, så här ska företaget se ut om tio år. Nä, det hade vi nog inte riktigt klart för oss.

Som vi har förstått från er hemsida så är ni som delägare fortfarande egenföretagare i er själva.

Ja.

Så det är ni som genom era enat företag är delägare?

Det är företagen som äger aktierna, svar ja. Det är en rent, ja det läser ni säkert om, upp till en viss anställningsnivå är det fördelsaktigt. Vid en brytpunkt, ja där gör ju också många andra fel, alltså det är ju när du har tillräckligt stort löneunderlag så får du mycket större, så att säga de 20 procent i utdelningen som du får skattefritt, den bygger på löneunderlaget. Som det är nu så om du har bolag, jag vet inte var brytpunkten är, men det behövs ganska många anställda, och fram till dess så är det lönsammare för det finns ett schablonbelopp som du får överföra. Så när Ledarskaparna får utdelning, så kommer mina 20 procent i aktieutdelning i mitt bolag, och därifrån får jag 20 procent. Hittills, med tanke på att vi inte varit så många anställda, har det varit fördelaktigt. Men det finns en brytpunkt, och då är det håll i huvudet att ha det så, för då får jag så mycket mera 20 procent att det finns rent matematiskt, det här är det många som missar i och för sig.

Ni har inte planer på att bli ett publikt, börsnoterat aktiebolag?

Nej! Vi har inte ens, det har vi uttalat, vi vill inte ens ha riskkapital. Vi vill inte ha någon, alltså vi ska finansiera allt själva. Det är knappt så vi kan ens tänka oss lån. Vi ska absolut inte ta in någon. Vi skulle kunna ha en samarbetspartner, eventuellt. Men vi är noga med att alla de saker ska vi göra. Där är vi lite tydligare faktiskt. Vi vill bestämma själva.

I er senaste årsredovisning stod det att ni har "utvecklat en intern organisationsstruktur och tydliggjort en modell för att möjliggöra spridning av ägandet", innebär det att ni liksom letar, eller vad betyder det?

Det var vackert formulerat haha! Jo, alltså, utifrån att vi inte hade samma syn på om vi skulle ha ägarledda eller inte. Det är någonting som vi har vägt fram. Men i och med att vi har blivit överens om det så har vi också kommit fram till, eftersom vi äger 100 procent. Tar du in någon så måste du liksom fundera på hur den ska få någon procent. Då är strukturen sådan att vi har gjort en, alltså fram till den åttonde delägaren så vet vi exakt hur vi som har majoritetsägare ska fördela våra aktier. För det är vi som måste sälja. Så där är strukturen.

Men är det tanken, att ni vill få in fler delägare?

Frågar du mig så vill jag ha in så få som möjligt, frågar du VD:n så vill han ha in så många som möjligt. Men vi har kompromissat och kommit fram till lagom mycket. Åtminstone sådana som tillför något extra. Alltså, inte vem som helst. Förut, innan vi hade kommit så här långt, så fanns det syn till att: ett, det var någon slags löneutvecklingsätt, vilket är håll i huvudet enligt mitt sätt att se, eller också så är det liksom att det får någon slag strategisk. Den som kommer in har så mycket att tillföra och komplettera oss som ägare, så att därför är vi beredda. Och det är snarare där vi har fastnat.

För det stod också då att detta ligger i linje med en tillväxtstrategi, som styrelsen justerat och beslutat ska gälla.

Ja det är det.

Hur gör ni för att utvärdera hur uppdragen har gått?

Jag kan svara på två sätt. Ett: vår önskedröm är, för vi tror så starkt på det vi gör, att ha ett mätsystem där vi skulle kunna visa ekonomiskt att det faktiskt är lönsamt, att lönsamheten faktiskt har ökat i företaget. Det skulle vara önskedrömmen. Vi har pratat, vi är inte riktigt. Vi delade hus förut med ett av Sveriges största enkätföretag, typ de som gör Nöjd kund och Nöjd medarbetare, som de fick klura på. Vi har inte kommit fram till, det är väldigt svårt att säga liksom vad är hönan och vad är ägget. Vi har inte riktigt, i vissa fall har vi lyckats. Om vi tar till exempel: vi hade ett av Sveriges största coachinguppdrag på Posten. Och där kunde de faktiskt påvisa, för de har ju ett system där de mäter alla chefer enligt en hundragrads skala. De kunde ju konstatera att de enda som hade höjt sig var de som hade gått coaching med oss. Alla andra hade sjunkit. Och det tycker vi är kul. Och vi har några sådana som liksom kan alltid fråga, men tillräckligt bra. Annars utvärderar vi, det vi gör, ja vi frågar kunderna. Alltså vi har inget riktigt utstuderat system.

Utan det är kundens feedback, vi liksom hör med dem. Ibland gör vi alltså, de som deltar i ledarutveckling och sådant, då har vi ett antal enkäter. Men om vi jobbar med 100 chefer här på Arken till exempel då går vi ut med en enkät, webbaserat, som vi också gör själva, och så kan vi se.

Har ni något sätt att återkoppla? När ser ni resultatet? Hur lång tid efteråt håller ni kontakten med kunden?

Ja, jag kan säga så, att det bästa betyget överhuvudtaget du kan få i konsultbranschen, det är om samma kund kommer en gång till. Och helst fler gånger. Och det har vi många. Det är det bästa betyget! Självklart med olika problem. Det är det ena kriteriet.

Vi har lagt in så att om vi jobbar till exempel med en ledningsgrupp så förutom den här intervjun så jobbar vi med en workshop, och så får de när de har gått från oss ett antal to do saker de ska göra. Och då har vi alltid lagt in, allt ifrån fyra till sex månader senare, en uppföljning. För då är vi liksom en pain in the ass; hur gick det? Oftast behövs det någon utanför som säger: nå, gjorde ni det ni skulle? Så det har vi nästan genomgående kan jag säga.

Hur lång tid efter uppdragets slut tycker ni att ni behöver?

Fyra till sex månader. För det måste gå ett tag. Det ska gå tillräckligt så de har hunnit öva.

Men säg att det inte har gått så bra då. Går ni in då igen? Har ni någon slags garanti?

Det har inte varit så hittills, nej det har faktiskt inte varit.

Hur skulle ni göra om det skulle dyka upp?

Det är ju inte samma, ja självklart, alltså vi har ju i våra avtal till och med skrivit i klartext att är det så att de inte är nöjda med oss, så säger vi tack och adjö. Och så får de betala bara för upparbetad tid. Så att vi säger att det är så pass viktigt. Och det köper dem. Så vi har inte haft det. Oftast är det aldrig samma, utan då kan det vara, och då kommer vi in. Just nu jobbar vi med en vårdcentral som har liksom pågått i, vi började våras och jag jobbar fortfarande med dem utifrån skalan. Det är också en mognadsgrad för det beror på var de startar i sin skala. Här har de startat någonstans där nere. De behöver ju jättemycket hjälp, som de kanske inte förstod när de var där nere, men allt eftersom förstår de. Till de som är ganska, och egentligen bara behöver lite hygiengrejer.

Tackar ni någonsin nej till uppdrag? Varför?

Ja. Flera skäl. Det ena är om det är uppenbart för oss att VD:n ser oss som ett redskap att manipulera sin grupp. Då tackar vi nej. Två: en del av det här, när vi gör intervjuerna, så har vi sagt att när de är färdiga, då har vi sagt

att vi redovisar både för VD, eller beställaren, och sen så vill vi träffa hela ledningen. Och så säger vi att detta är en nogo/go, för om vi ska jobba vidare så vill vi få ett commitment av hela ledningsgruppen. Så vi talar om att det här är vad vi har funnit, det här tror vi att ni har problem med, det här skulle vi kunna göra.

Ett: de måste tycka att det är sant. Så att de inte vad är det för jävla konsultblafs! Två: De måste köpa och vilja förändringen! Är det så att de där säger äh nä skit... Då tackar vi nej, och då har vi också talat om redan i avtalet, då tackar vi för oss. För det här är inte bara ni som ska tacka, vi ska också se att ni tror på att ni vill det. Och det är egentligen tredje. Säger de att de vill ha förändring, men inte vill ha det, då tackar vi nej. Alltså, vill de verkligen ha förändringen, då är vi gärna där och jobbar. Men om de bara säger det för att bocka av på någon slags strategigrej, då säger vi nej, då är vi inte rätt. En ska jag i ärlighetens namn, det har inte hänt för ofta, men vi har det.

Ni reserverar er för det?

Ja, precis.

Om vi går tillbaka till era samarbetskonsulter. Försöker ni att få en så bred kunskap som möjligt om lite allt möjligt hos dem eller vill ni mest att alla kanske ska vara specialiserade på samma område, fast ha olika synvinklar? Tänker ni att de kompletterar varandr, de som ni samarbetar med?

Det var en himla bra fråga! Det ska jag ta till mig nu, för det här är ju nytt min roll också. Jag ska försöka att ta fram någon slags strategi för vad det är egentligen. Hittills så har vi varit så glada och lyckliga och så stolta över att folk överhuvudtaget har varit och knackat på vår dörr och vill jobba! Men nu har det varit så många så nu måste vi börja, och så har det ju tydligare vår strategi är desto tydligare blir det också vad vi söker. Hittills har vi inte varit utan mer eller mindre, om jag överdriver, alla de som verkar trevliga som knackar på vår dörr och vill jobba, de får jobba. Men nu har vi blivit tydligare och det är en jävla bra fråga! Vi har nog inte... Jag kan tänka mig att det är en viktig ingrediens. Hittills har jag sökt mera platsar de in, kan de dem här sakerna. Vi har faktiskt fått göra oss av med ett antal människor som inte har platsat, så vi vet lite åt vilket håll vad vi inte vill ha.

Och vad vill ni inte ha?

Många människor i vår bransch, utan att generalisera, är personer som har sadlat om och har haft inre problem. Och så har de gått något sådan här fyraårigt program där de har arbetat jättemycket med sig själv och så har de vuxit och blivit goda människor, tycker de. Och på något sätt vill de sedan frälsa hela världen för övrigt. Och så tror de att deras egen insikt och sjukdom har alla andra och det kan bli too much, om man säger så. Det är den ena sorten vi inte vill ha.

Den andra sorten är sådana som tror att de är väldigt duktiga på sina saker men där kunden har sagt att de inte vill ha med dem att göra. Det har vi också förstått, och det är lite därför jag är tillsatt, jag är kanske den elakaste och tuffare att välja ut. Den frågan var jättebra, den ska jag ta med mig!

Hur funkar det, är det du som matchar ihop konsulterna med kunderna?

Nej, jag är grindvakten. Sedan säger jag till konsulten: att det är upp till dig hur mycket jobb.

Ditt nästa steg måste bli att ut och träffa, för det är relationer, relationer, relationer, även internt. Ju fler utav oss andra du lär känna och lär känna dig och vad du är speciellt bra på, ju mer de andra förstår dina talanger, eftersom det är de som skaffar jobben. Det är oftast den som har kunden som sedan sätter ihop vem man vill ha med, beroende på uppdraget. Sedan har vi några som är väldigt duktiga på ... så om jag är den som har skapat uppdraget och vet vad du är bra på så tänker jag att dig ska jag ha med, så går det till.

Kan det bli att ni godkänner någon att arbeta för er, att den har en kund men känner att det här problemet inte är mitt område och har en annan "kollega" inom ledarskaparna som skulle kunna hantera problemet bättre, att kunden hänvisas vidare till en annan konsult?

Svar ja, då får den en del av procenten jag pratade om. Så det händer absolut. Då har vi en kund som konsulten kanske har arbetat med i ett annat sammanhang och så vill kunden plötsligt ha ledningstruppsutveckling som den konsulten inte alls, men då är den kunden ändå fortfarande konsultens, och får del av procenten så den tjänar fortfarande på det. Även om den inte själv är med i det uppdraget. Eftersom det är den fortfarande som frontar kunden och är kundansvarig. Sen att den konsulten inte själv gör arbetet spelar ingen roll, den har hittat en lösning .

Så era konsulter sköter allting själv?

Vi skulle önska att det var så, men det är inte så. Det är vi som står för 95-96% av kunderna och uppdragen. Men önskedrömmen är att det skulle vara så och vi trodde det skulle vara så när vi startade men vi märker att det inte är så.

Är det att de blir lite bekväma kanske?

I konsultbranschen är det ett problem över huvud taget att 80 procent av nya företag går i konkurs efter tre år, mycket beroende på att de inte lyckas sälja. För folk är livrädda, förutom att stå uppe på scen och prata att sälja och ringa kalla samtal, det är det värsta vi vet. Och så är det för oss alla, det är jättejobbigt. Det är det som de faller på, att sälja.

Ser du några övriga problem för företagen i branschen förutom säljproblemet?

Lathet, att man tror att man kan leva på sina gamla meriter i oändlighet. Man inser inte att förändring, bara det här med nya generationer och att hålla sig a jour med vad som händer och så vidare. Utan att vara... Men att vara medveten att det finns andra sätt, att paketera på ett smart sätt.

Ni säger att ni tar endast in konsulter som varit chefer tidigare, är det alla slags chefsroller då till exempel ekonomichef, personalchef?

Ja, det spelar egentligen ingen roll så länge som man har haft en chefsroll. Det är liksom den rollen vi jobbar med och den utmaningen. Sedan kan det vara lättare om man har förståelse för hur det är att vara chef.

När det gäller efterfrågan på er tjänst, ser ni något generellt problem som förekommer hos flera kunder?

De som kommer till oss har ett problem så jag kan inte säga generellt att så här är det i Sverige. Även om jag kan tycka saker och ting. Men ledningsgrupp, 9,5 ledningsgrupp utav 10 har ett antal problem. Ett: fet spelar ingen roll hur länge de har jobbat som det, de har inte en norm som säger att man får mena vad man säger och säga vad man menar, vilket gör att de har ingen gemensam uppfattning om varför de är ledningsgrupp, vad syftet med den är, vem fattar beslut, vad är det de egentligen ska göra? Varför sitter jag där? Och det här pratar man inte om, vilket gör att alla kommer dit med sin förutfattade mening och så pratar man inte om det. Och så fattar man ett antal beslut och så går man därifrån med väldigt olika bilder. Och så undrar man varför inget händer ute i organisationen. Det är inte så konstigt.

Ni ser ändå ett mönster ute hos era kunder då?

Ja, just ledningsgrupper är väldigt vanligt. Sen när vi jobbar med ledarutvecklingsprogram så handlar det om oerhört basic grejer ifrån hur ska jag vara som chef, det är inget som, ett stort problem är att när du blir ingenjör eller något annat så får du en pärm du har en teckningsmanual, du har en profession. Av någon anledning, att vara chef tror man att det ska man göra med vänster hand. För oss är det en lika stor profession som allt annat. Den insikten börjar komma, men den har inte funnits, vilket gör att det finns liksom ingen utbildning, ungefär som att bli föräldrar, till slut blir man skitbra i teorin men inte i praktiken. Men här försöker vi kombinera det så att vi hjälper dem i basic grejer som hur kommunicerar man, hur skapar man ett bra team, hur jobbar man. Men det är liksom redskapen som de inte har, för det får man inte i skolan, inte någonstans.

Är det någon allmän uppfattning som du känner att ledningar efterfrågar utbildning mer själva också?

Ja, det tror jag. Majoriteten av chefer idag är ju 40- talister och det är därför det har hänt ganska mycket. De håller på att pensioneras, och så har vi en massa företag som insett att shit, vem ska ta över efter dem? Det har de inte tänkt på. Och vad har de för förutsättningar, och så vidare. Exempelvis med PWC som vi började jobba med för åtta år sedan var det så det startade. De behövde program som, förutom att lära de som ska bli framtida ledning för hela PWC, att ge dem ett självförtroende för att kunna axla det ansvaret. För det var alltid de gamla och auktoriserade revisorerna och så. Och det är en insikt som börjar komma mer och mer, i min mening för lite och för sent kanske för det behövs nog mera. För jag tror dessutom att det behövs en helt ny ledarstil. Jag som förebild är ju fullkomligt fel. Allvarligt, den yngre generationen är jättestrikta med hur många procent de ska arbeta. De behöver en helt annan slags ledare för att de ska tycka att de vill vara chefer. På min tid var det helt annat, men nu inte fan vill jag vara chef för nu har du bara psykopater. 30 % av dagens chefer är psykopater, på fullt allvar. Högst upp, för att ingen annan vill vara det. Vad får vi för slags företag då? Nu blev det filosofi.

Om vi blir lite mer teoretiska, vad tycker du att begreppet resurs innefattar?

Person, kunskap, redskap, allting som gör att jag kan utföra det jag ska utföra.

Vad anser du är era viktiga resurser, till exempel organisationsstruktur, strategin i er tjänst, era konsulter?

Himla bra fråga. Det har varit en del av vårt problem, vi har bollat med ganska höga potentater inom svenskt näringsliv som har varit både vår kund och annat. Och när vi trodde att vi bara skulle kunna bli ett jättestort konsultföretag sa de att nej det kan ni inte för att det ni gör går inte att eskalera för att det är ert förhållningssätt som är grejen. Ni och det sättet ni gör det, människorna. Och då fick vi en jättetankeställare för så...vi hade trott att vi kunde expandera och köra korvstopponing och lära alla. Så där fick vi ett uppvaknande att nej, det trodde de inte på och vi har väl insett det också.

När var detta?

Det här var två år sedan kanske, två till tre år sedan. Så det var en jätteinsikt, och sen så fick vi fundera vidare. Ok, hur ska vi ändå göra för att då ville vi ändå ta in bra och duktiga människor, men alla kanske inte kan bli sådana som ska jobba med den högsta ledningen och koncernledningen. Då kan man tänka sig att man kommer till en vårdcentral som är hjärnspecialister, men i den vårdcentralen finns även sådana som hjälper en med andning, om man har ont i fingret, tar blodprov. Du har en massa andra saker där hela konceptet är att få dig som en hel människa och bli frisk eller vad du nu vill. Lite den metaforen har vi jobbat mera mot. Även om vi har några spets? som jobbar med koncern, högt. Så har vi ändå utifrån att leda chefer massor som jobbar. Som kan vara allt ifrån coaching som kan göra. Varför det är bra är att en av våra framgångskoncept, att vi är bra med ledningsgrupper är att vi förstår hur medarbetaren längst ner jobbar och fungerar och tänker. Och hur de tänker om dessa. Skulle vi bara jobba med ledningsgruppen skulle vi missa, och det är vad våra konkurrenter tror att vi gör. Därför kan vi tillföra, och säga vänta ett tag, Pelle där ute i organisationen, hur sjutton tror ni att han kommer reagera på det du säger just nu? Det kan vi säga med viss legitimitet. Så därför har vi andra som jobbar som är jätteduktiga på saker, men kanske inte skulle kunna jobba där. Jag vet inte om du blev klok av det men.

Skulle du säga då att er styrka ligger i att du är så bra på att rekrytera rätt personer för att lyckas med det här och att ni kommunicerar vad ni vill att de ska stå för eller är det att de har det redan från början?

Svår fråga, jag vet inte riktigt vad jag ska svara där. För att över huvudtaget komma in måste de ju kunna saker. De är farmgångsrika i sig, annars skulle de över huvudtaget inte alls komma ifråga. Sen hjälper vi dem med större utmaningar och finslipar diamanten, så kan man säga. Men vårt sätt att tänka, vårt sätt att bygga upp ett program. Vårt sätt att huvudbygga upp ett program för en workshop, det tror jag är vår stora. Och så kan vi utbilda och lära.

Tror du att det spelar stor roll att ni har kommit med det här konceptet just när ni kom med det, är just nu en bra tid för er?

Ja, jämfört med 20 år tillbaka så tror jag att medvetenheten hos chefer och framförallt ledningsgruppen är större idag. Förut var de sig själv, de trodde nog att de var guds sändebud. Jag tror att insikten har öppnat sig. De inser att även de måste nog ta till sig och lära och så. På så sätt tror jag att tiden hjälper oss, och det ser vi. Sen om 20 år tror jag att vi har ändrat om, men så tillvida tror jag att ja, tiden hjälper oss. Absolut.

Om vi går tillbaka till era medarbetare, hur ser du på åldersfördelning och könsfördelning och etnicitet?

Vi har haft ett problem, vi har inte tillräckligt många kvinnor. Nu börjar det komma och vi har jobbat och försökt rannsaka oss själva om varför det är så och vi har inte kommit fram till några bra svar. Men vi har märkt, och jag tror det blir mer och mer att det finns ett antal kunder, och det ökar, som vill att vi ska vara en man och en kvinna när vi har ledningsutvecklingsdelar så det märker vi.

Tror du att det är för att kunderna tror att resultatet blir bättre eller för att det ser bättre ut i deras statistik?

Inte det senare, det tror jag inte. Vi har inte gjort det för att vi får den efterfrågan, utan vi tror också att det är mycket bättre. Vi ser att det tillför något annat. Vi är tre gubbar som är delägare och det kan bli lite gubbigt om man säger så, även om vi har ganska stor åldersskillnad. Så det är klart att vi vill ju inte snöa in oss, så unga vill

vi också ha. Det är nästa utmaning utifrån våra kriterier, apropå den här konen så då längst ner skulle vi kunna göra någon slags ledarutveckling för unga på något sätt. Så vi skulle gärna vilja ha unga, men så långt har vi inte kommit. Där får vi hitta på något och hitta ett sätt att conceptualisera det här engagemanget för vi har många som knackar på och gärna vill jobba. I framtiden tror jag att vi kommer ha det. Just nu har jag tre kandidater som alla är kvinnor, men sen får vi se om de klarar nålsögat. Men vi tycker att det är svårt, speciellt i vår bransch. Som jag sa, förutom att de kan jobba mycket med sig själv så är det mycket beteendevetare, mycket koncentration, och hur vi ska vara. Vi killar är mer; nu ska vi jobba och så där. Och då kan de, vara mycket mer, och det där måste vi fundera på och vi har inte riktigt landat i hur vi gör. Vi har bara insett att det finns ett annat slags behov.

Finns det några andra företag som använder sig av samma samarbetsstruktur som er som potentiellt skulle kunna ta era konsulter och binda dem till sig istället?

Förutom att det finns sådana hos oss som bryter loss och bygger ett eget företag för att de till exempel inte fått bli delägare här och det kan hända. Så, kan det finnas men jag har inte någon sådan i huvudet bara så. Men det är klart att det finns liknande, men vi raggar inte från varandra så jag har inte känt att det är ett problem idag, men det kan ju ändras.

Så, konkurrensen om kompetensen finns inte då?

Jo, men det är mer att när de knackar på vår dörr gör de det med ett antal funderingar så de har redan ett antal options. Och då kan det vara allt ifrån att nej men här finns ju bara gubbar, här vill jag inte arbeta och så går de till någon annan. Det har vi haft sådana, speciellt när vi inte hade några kvinnor alls. Men på sista tiden, även om de har haft andra alternativ så har de velat komma in här. så när de kommer har de options, snarare så.

Och har de som ni accepterat blivit kvar kort eller lång tid?

De har blivit kvar, många år.

Ungefärligt, hur ligger proportionerna mellan män och kvinnor just nu?

Då ska vi se, vi är fyra delägare idag, bara män. Och så han, det är fem (fortsätter räkna på fingrarna). Det är nästan femtio/femtio faktiskt, och tar jag in de här tre som knackar nu då blir det majoritet kvinnor.

Är alla era anställda ute på uppdrag?

Alla utom en, en hon som inte är här 100 procent, bara 50 procent. Hon är PR och marknad, våra newsletters och sådana saker.

Och han som jobbar med er marknadsföring, är han anställd?

Han med varumärket? Ja, han är anställd. Han knackade på vår dörr för fyra år sedan. Då tackade vi nej, vi var inte mogna då. Han kom tillbaka och nu har vi kommit längre i vår utveckling och nu är han perfekt. Så han är ett undantag, han är oerhört duktig på varumärken och vill gärna lära sig vårt arbete. Han får jobba mycket med vårt varumärke och så lär vi honom och han har jobbat med ett antal uppdrag och han vill jobba mer och mer.

Så ni tycker att arbete med varumärket är viktigt för Ledarskaparnas lönsamhet?

Ja, att det står för något. Det har vi insett mer och mer och mer. I början när vi arbetade fanns det i oss, men nu när vi tar in så vet vi att, andra som har kommit har tyckt att vi är lite bagarens barn. Vi är experter säger vi när vi är ute och jobbar men intern kommunicerar vi tydligen inte speciellt bra, så det har vi fått kritik för. Vad vill ni? Så vi måste vara tydligare, inte minst för att vi är tre delägare som är mycket olika. Vad vill ni egentligen? Den frågan får vi hela tiden, så att vi har insett att det måste vi jobba med.

Känner du att ni i er organisation använder er av några av Strategic Management-modellerna och teorierna?

Vi har något som heter strategic vision, och hela den processen bygger på bildspråk och metaforer. Så jag har stora templates på 2x1 meter för olika stadier, det liknar en åtta. Du har olika beroende på var du är. Vissa stadier i din strategiutveckling fordrar mer av höger hjärnhalva än vänster, och vissa andra om du tar till exempel SWOT så är det mycket med vänster hjärnhalva. Och kan du hantera det så du förstår hur du ska jobba med gruppen, var de befinner sig, så funkas det.

Det är så jag började och det är så jag jobbar med till exempel när jag gör ... med min bakgrund. Så jag jobbar mycket med ledningsgrupper och deras strategi utifrån deras strategic vision där det här slutresultatet är en affärsplan och en verksamhetsplan, men där man utnyttjar hur vi tänker och vad som underlättar vårt sätt att tänka än att det bara blir massa ord. Problemen de kommer ut med det är liksom en sådan här grej till medarbetaren som ingen jävel förstår, jag har gjort en hel verksamhetsbild åt ett företag på en enda powerpoint-bild.

Applicerar ni det på ert eget företag också?

Ja, vår strategiprocess bygger på den, så vi har ett antal metaforer som vi använder. (Visar bild) Här har du hela vår strategi för nästkommande år. Där du har liksom jobben. Här har du visionen på längre sikt, det här är liksom saker vi tycker är viktiga för att uppnå det, exakt vad vi tänker göra inom det närmaste. Målen, tydliggjort för ett år och vilka steg vi behöver ta och vem som ska göra. Det är liksom komprimerat hela affärsplanen. Det är typ en sådan metafor jag menar vi jobbar med för att komma fram till det så gör man olika steg. Men återigen utifrån ett faciliteringsperspektiv. Nämligen, vi hjälper med våra processer och våra templates, våra sätt att jobba, er att komma fram till en lösning. Det är inte min lösning, till skillnad från managementkonsulter som redan har det här färdigt. Då funkar det inte.

Bilaga 3.

Ledarskaparnas årsredovisning 2010-07-01 - 2011-06-30

Årsredovisning

för

Ledarskaparna C&C AB

Org.nr 556562-8913

Räkenskapsåret

2010-07-01—2011-06-30

Ledarskaparna C&C AB
556562-8913

Årsredovisning för räkenskapsåret 2010-07-01—2011-06-30

Styrelsen och verkställande direktör för Ledarskaparna C&C AB avger härmed följande årsredovisning.

| Innehåll | Sida |
|---------------------------------------|-------------|
| Förvaltningsberättelse | 2 |
| Resultaträkning – kostnadsslagsindeld | 4 |
| Balansräkning | 5 |
| Redovisnings- och värderingsprinciper | 7 |
| Noter | 8 |

Alla belopp redovisas, om inte annat anges, i kronor (Kr). Uppgifter inom parentes avser föregående år.

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Ägarförhållanden

Ledarskaparna Malmberg AB, org.nr 556575-7324, 455 aktier
Ledarskaparna Svedberg AB, org.nr 556707-6566, 295 aktier
Ledarskaparna Bartilson AB, org.nr 556732-7712, 200 aktier
Pierre Öhgren pers.nr 680107-4235, 50 aktier

Information om verksamheten

Bolaget bedriver konsultverksamhet inom ledarskap riktat till företag och förvaltningar

Resultat och ställning (tkr)

| | 10/11 | 09/10 | 08/09 | 07/08 | 06/07 |
|-----------------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Nettoomsättning | 15 540 | 16 647 | 6 523 | 6 765 | 6 340 |
| Resultat innan vinstdelning | 3 062 | 3 133 | 870 | 1 160 | 639 |
| Resultat efter finansiella poster | 2 602 | 2 663 | 739 | 999 | 639 |
| Avkastning på eget kapital | 110,2% | 172,1% | 87,9% | 136,7% | 104,2% |
| Balansomslutning | 6 242 | 7 479 | 2 158 | 2 178 | 1 656 |
| Soliditet (%) | 38,9% | 30,7% | 36,9% | 40,6% | 34,8% |
| Nettomarginal | 19,7% | 18,8% | 13,3% | 17,1% | 10,1% |

Nyckeltalsdefinitioner

Avkastning på eget kapital

Resultat efter finansiella poster i procent av genomsnittligt justerat eget kapital.

Soliditet

Justerat eget kapital i procent av balansomslutning.

Nettomarginal

Resultat efter finansiella poster och före vinstdelning i procent av omsättning

Väsentliga händelser under räkenskapsåret och framtida utveckling

Styrelsen är nöjd med bolagets resultat och utveckling. Omsättningen ligger kvar på samma höga nivå, omsättningen har även en klart bättre spridning på flera kunder och projekt jämfört med föregående år. Resultat målet är uppfyllt och även ägarnas rörelsemarginal krav på 20% är uppfyllt.

Exempel på viktiga händelser under året är att forskningssamarbetet med Vinnova genom Chalmers och Göteborgs universitet fortsätter. Vid sidan av vidareutveckling av metodiken har samarbetet fortsatt i form av dels stöd i arbetet med att definiera Ledarskaparnas sätt att facilitera och dels i form av att Ledarskaparna deltar i referens grupp gällande ett forskningsprojekt med rubriken "Implementering av strategier i stora organisationer".

Det långsiktiga arbetet med att sprida omsättningen på fler kunder har slagit väl ut och nya samarbeten med flera nya kunder från olika branscher har ingåtts. Arbetet med att uppnå flera kundsamarbeten som är att anse som långsiktigt partnerskap fortsätter under innevarande år.

Ledarskaparna C&C AB
556562-8913

Under det gångna året har ägarna utvecklat den interna organisationsstrukturen och även tydliggjort en modell för att möjliggöra en ökad spridning av ägandet. Detta ligger i linje med den tillväxt strategi som styrelsen justerat och beslutat ska gälla under de kommande åren.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel

| | |
|------------------|------------------|
| Balanserat vinst | 412 123 |
| Årets resultat | 1 895 064 |
| | 2 307 187 |

Disponeras så att

| | |
|--------------------------|------------------|
| till aktieägarna utdelas | 2 250 000 |
| i ny räkning överförs | 57 187 |
| | 2 307 187 |

Styrelsen anser den föreslagna vinstutdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet samt bolagets konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Bolagets resultat och ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och Balansräkning, med tilläggsupplysningar.

Ledarskaparna C&C AB
556562-8913

| RESULTATRÄKNING | Not | 2010-07-01 --2011-06-30 | 2009-07-01 --2010-06-30 |
|--|------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Nettoomsättning | | 15 539 742 15 539 742 | 16 646 525 16 646 525 |
| Rörelsens kostnader | | | |
| Underkonsulter | | -6 725 698 | -8 394 377 |
| Övriga externa kostnader | | -2 036 028 | -2 177 425 |
| Personalkostnader | 1 | -4 178 121 | -3 302 105 |
| Avskrivningar av materiella anläggningstillgångar | 2 | -17 920 | -106 557 |
| Övriga rörelsekostnader | | - | - |
| | | -12 957 767 | -13 980 464 |
| Rörelseresultat | | 2 581 975 | 2 666 061 |
| Resultat från finansiella investeringar | | | |
| Ränteintäkter och liknande intäkter | | 29 685 | 13 660 |
| Räntekostnader och liknande kostnader | | -9 332 | -16 694 |
| Resultat efter finansiella poster | | 2 602 328 | 2 663 027 |
| Skatt på årets resultat | | -707 264 | -702 329 |
| Årets resultat | | 1 895 064 | 1 960 698 |

Ledarskaparna C&C AB
556562-8913

| BALANSRÄKNING | Not | 2011-06-30 | 2010-06-30 |
|--|------------|-------------------|-------------------|
| Tillgångar | | | |
| Anläggningstillgångar | | | |
| <u>Materiella anläggningstillgångar</u> | 3 | | |
| Förbättringsutgifter på annans fastighet | | - | 5 367 |
| Inventarier | | 12 553 | 25 106 |
| Summa anläggningstillgångar | | 12 553 | 30 473 |
| Omsättningstillgångar | | | |
| <u>Kortfristiga fordringar</u> | | | |
| Kundfordringar | | 2 066 518 | 2 365 819 |
| Övriga fordringar | | 41 842 | 38 567 |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 4 | 161 690 | 126 132 |
| <u>Kortfristiga placeringar</u> | | | |
| Övriga kortfristiga placeringar | | 540 768 | 904 871 |
| | | 2 810 818 | 3 435 389 |
| Kassa och bank | 5 | 3 049 972 | 4 013 501 |
| Summa omsättningstillgångar | | 5 860 790 | 7 448 890 |
| Summa tillgångar | | 5 873 343 | 7 479 363 |

Ledarskaparna C&C AB
556562-8913

| BALANSRÄKNING | Not | 2011-06-30 | 2010-06-30 |
|--|------------|-------------------|-------------------|
| Eget kapital och skulder | | | |
| Eget kapital | 6 | | |
| <u>Bundet eget kapital</u> | | | |
| Aktiekapital (1000 aktier) | | 100 000 | 100 000 |
| Reservfond | | 20 000 | 20 000 |
| | | 120 000 | 120 000 |
| <u>Fritt eget kapital</u> | | | |
| Balanserat resultat | | 412 123 | 216 053 |
| Årets resultat | | 1 895 064 | 1 960 698 |
| | | 2 307 187 | 2 176 751 |
| Summa eget kapital | | 2 427 187 | 2 296 751 |
| Kortfristiga skulder | | | |
| Leverantörsskulder | | 1 090 458 | 2 991 910 |
| Aktuella skatteskulder | | 602 044 | 618 588 |
| Övriga skulder | | 741 857 | 556 745 |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 7 | 1 011 797 | 1 015 369 |
| | | 3 446 156 | 5 182 612 |
| Summa skulder och eget kapital | | 5 873 343 | 7 479 363 |
| Poster inom linjen | | | |
| Ställda säkerheter | | Inga | Inga |
| Ansvarförbindelser | | Inga | Inga |

Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen har upprättats enligt årsredovisningslagen och bokföringsnämndens allmänna råd.

Intäkter

Intäkter har upptagits till verkligt värde av vad som erhållits eller kommer att erhållas och redovisas i den omfattning det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna kommer att tillgodogöras bolaget och intäkterna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Linjär avskrivning görs på avskrivningsbart belopp över tillgångarnas nyttjandeperiod enligt följande:

| | |
|--|------|
| Förbättringsutgifter på annans fastighet | 3 år |
| Inventarier | 3 år |

Fordringar

Fordringar upptas till det lägsta av anskaffningsvärde och det belopp varmed de beräknas inflyta.

Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och marknadsvärde.

Noter

| | 2010/11 | 2009/10 |
|--|-------------------|-------------------|
| Not 1 Personalkostnader, ersättningar och arvoden | | |
| <i>Medeltalet anställda</i> | | |
| Män | 4 | 4 |
| Kvinnor | 2 | 0 |
| <i>Löner och andra ersättningar</i> | | |
| | 2 592 469 | 2 051 286 |
| | 2 592 469 | 2 051 286 |
| <i>Sociala kostnader</i> | | |
| Pensionskostnader | 186 652 | 151 570 |
| Sociala avgifter enligt lag och avtal | 862 663 | 679 367 |
| | 1 049 315 | 830 937 |
| | 2010/11 | 2009/10 |
| Not 2 Avskrivningar | | |
| <i>Avskrivningar</i> | | |
| Förbättringsutgifter på annans fastighet | 5 367 | 79 400 |
| Inventarier | 12 553 | 27 157 |
| | 17 920 | 106 557 |
| | 2011-06-30 | 2010-06-30 |
| Not 3 Materiella anläggningstillgångar | | |
| Förbättringsutgifter på annans fastighet | | |
| Ingående ackumulerade anskaffningsvärden | 238 200 | 238 200 |
| Utgående ackumulerade anskaffningsvärden | 238 200 | 238 200 |
| Ingående ackumulerade avskrivningar | -232 833 | -153 433 |
| Årets avskrivningar | -5 367 | -79 400 |
| Utgående ackumulerade avskrivningar | -238 200 | -232 833 |
| Bokfört värde | - | 5 367 |
| | 2011-06-30 | 2010-06-30 |
| Inventarier | | |
| Ingående ackumulerade anskaffningsvärden | 136 514 | 98 855 |
| Nyanskaffningar | - | 37 659 |
| Utgående ackumulerade anskaffningsvärden | 136 514 | 136 514 |
| Ingående ackumulerade avskrivningar | -111 408 | -84 251 |
| Årets avskrivningar | -12 553 | -27 157 |
| Utgående ackumulerade avskrivningar | -123 961 | -111 408 |
| Bokfört värde | 12 553 | 25 106 |

Ledarskaparna C&C AB
556562-8913

| | 2011-06-30 | 2010-06-30 |
|---|----------------|----------------|
| Not 4 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | | |
| Förutbetalda hyror | 102 597 | 76 405 |
| Upplupna intäkter | 10 999 | 2 227 |
| Övriga poster | 48 094 | 47 500 |
| Summa förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 161 690 | 126 132 |

Not 5 Kassa och Bank

| | | |
|-------------------------------|---------|---------|
| Beviljad kredit företagskonto | 250 000 | - |
| Beviljad kredit företagskort | 100 000 | 100 000 |

Not 6 Eget kapital

| | Aktie- kapital | Reserv- fond | Balanse- rad vinst | Årets resultat | Totalt |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| Belopp vid årets ingång | 100 000 | 20 000 | 216 053 | 1 960 698 | 2 296 751 |
| Överföring föreg års resultat | | | 1 960 698 | -1 960 698 | - |
| Utdelning | | | -1 764 628 | | -1 764 628 |
| Årets resultat | | | | 1 895 064 | 1 895 064 |
| Belopp vid årets utgång | 100 000 | 20 000 | 412 123 | 1 895 064 | 2 427 187 |

| | 2011-06-30 | 2010-06-30 |
|---|------------------|------------------|
| Not 7 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | | |
| Semesterlöneskuld | 304 047 | 245 301 |
| Sociala avgifter semesterlöneskuld | 95 531 | 77 074 |
| Bonus | 459 234 | 469 946 |
| Övriga poster | 152 985 | 223 048 |
| Summa upplupna kostnader förutbetalda intäkter | 1 011 797 | 1 015 369 |

Stockholm den 2011

Per Malmberg

Roy Bartilson

Jörgen Svedberg
Verkställande direktör

Min revisionsberättelse har lämnats den 2011

Beata Lihammar
Auktoriserad revisor

Bilaga 4.

Mailkonversationer med Roy Bartilson

Här presenteras mailkonversationerna mellan uppsatsförfattarna och Roy Bartilson, där vi får svar på kompletterande frågor som dök upp efter att intervjun hade genomförts.

2012-05-19:

1. *Du beskrev din roll som grindvakt, kan du beskriva vad de andra tre delägarna har för arbetsuppgifter/roller och vad de ansvarar för?*

Jörgen: VD, ekonomi, sälj, kundansvarig (KA)

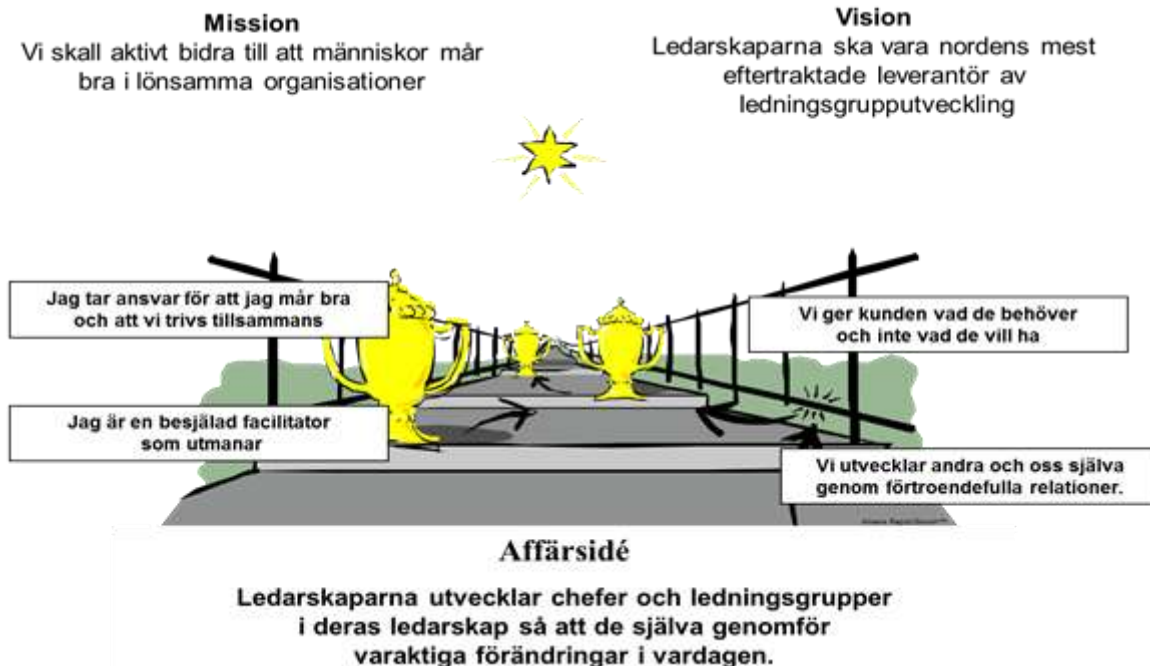
Pelle: styrelseordförande, kundansvarig, produktutveckling

Pierre: produkansvarig för coachning

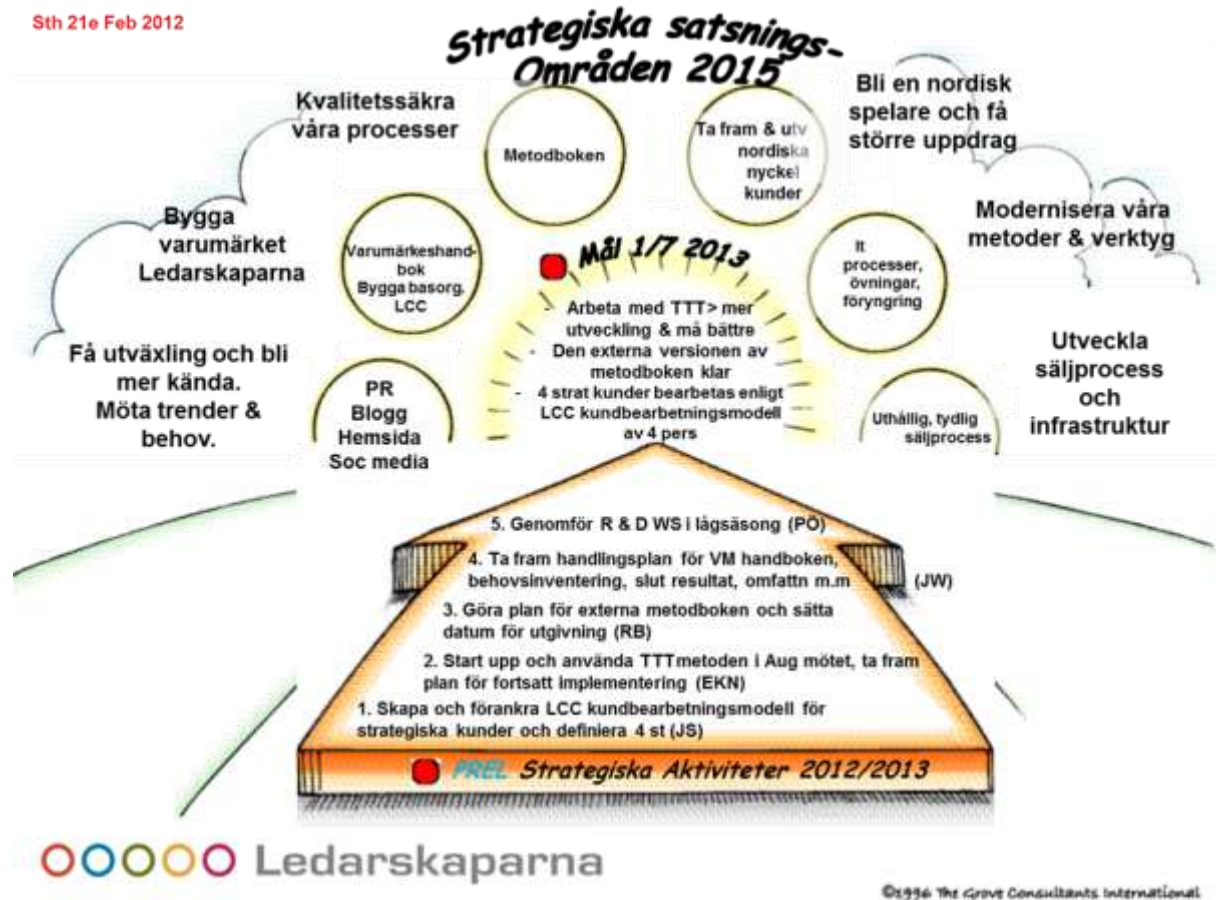
1. *Du beskrev att ert förhållningssätt och därmed ert sätt att arbeta är speciellt. Arbetar ni efter några kärnvärden eller någon annan typ av formulering som kan beskriva detta förhållningssätt?*

Företagskultur? Ja, se nedan.

Ledarskaparnas affärsidé, mission, vision och värderingar:



2. I slutet av intervjun visade du ett papper med en modell av Ledarskaparnas verksamhetsplan, kan vi möjligtvis få ta del av den igen?



3. I årsredovisningarna kan vi läsa hur aktierna är fördelade mellan er delägare, vi undrar dock hur många röster som är kopplade till aktierna?

Vi har en röst per man oavsett aktier.

2012-05-23:

1, Vilket kreditvärderingsinstitut har givit er ratingbetyget AAA? Hittar ingen källa på er hemsida.

AAA Soliditet AB

2, När ni delägare, era associates och business partners är ute på uppdrag, använder ni då någon form av tjänstebil märkta med Ledarskaparna? Syns ni på något sätt?

Nej.

3, Vad använder ni för typ av datorsystem? Har ni köpt in och/eller utvecklat något eget system?

Nej, bara Office.