



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT2017

Centraliseringsgradens påverkan på dynamiska förmågor

En komparativ flerfallsstudie av managementkonsultbolagen Implement
Consulting Group och Kvadrat

Författare:

Gustav Broberg

Emelie Malmqvist

Josefine Wittlock

Handledare:

Anna Brattström

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Centraliseringsgradens påverkan på dynamiska förmågor

Seminariedatum: 2017-06-02

Ämne/kurs: FEKH19 Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

Författare: Gustav Broberg, Emelie Malmqvist, Josefine Wittlock

Handledare: Anna Brattström

Nyckelord: Dynamiska förmågor, lärande, relationer, centralisering, decentralisering.

Syfte: Syftet med den här studien är att bidra till befintlig forskning om dynamiska förmågor genom att undersöka om det finns några påtagliga skillnader mellan dynamiska förmågor i två managementkonsultbolag med olika grader av centralisering.

Metod: Studien genomfördes genom en kvalitativ flerfallsstudie på Implement Consulting Group AB och Kvadrat AB. Den primära metoden för datainsamling var semistandardiserade intervjuer och dataanalys skedde genom metoderna konstant jämförelse och mönsterjämförelse.

Teoretiskt perspektiv: Studien har utgått från teorin om dynamiska förmågor (Teece et al., 1997; Winter, 2003) som har sin grund i den resursbaserade teorin. Vårt teoretiska ramverk bygger på befintlig forskning inom managementkonsultbranschen och två av de viktigaste dynamiska förmågorna; förmågan att lära och förmågan att hantera relationer (Paez, 2016; Werr & Stjernberg, 2003; Peme & Skjölsvik, 2013).

Empiri: Studiens två fallföretag, Implement Consulting Group AB och Kvadrat AB är två managementkonsultbolag vilka arbetar på ett liknande sätt men är organiserade i två olika organisationsstrukturer med olika grad av centralisering.

Resultat: Företagens centraliseringsgrad påverkar företagets dynamiska förmågor och kan på olika sätt skapa förutsättningar för konkurrensfördelar i branschen. Högre centraliseringsgrad påverkar förmågan att lära. Decentralisering underlättar konsultens förmåga att flexibelt anpassa sin kundrelation.

ABSTRACT

Title: Centralization and its impact on dynamic capabilities

Seminar date: 2017-06-02

Course: FEKH19 Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level

Authors: Gustav Broberg, Emelie Malmqvist, Josefine Wittlock

Advisor: Anna Brattström

Key words: Dynamic capabilities, learning, relationships, centralization, decentralization.

Purpose: The purpose of this study is to contribute to existing research about dynamic capabilities by investigating whether there are any significant differences between dynamic capabilities in two management consultancy firms with different degrees of centralization.

Methodology: This study is a qualitative multiple case study on Implement Consulting Group AB and Kvadrat AB. The primary method for data collection was semi-standardized interviews and data analysis was conducted through the constant comparative method and pattern matching.

Theoretical perspective: The study is based on the resource-based view of the firm, but is primarily focused on the theory of dynamic capabilities (Teece et al., 1997; Winter, 2003). Our theoretical framework builds upon existing theory in the management consultancy business and two of the most prominent dynamic capabilities: the capability to learn and the capability to handle relationships (Paez, 2016; Werr & Stjernberg, 2003; Perner & Skjölsvik, 2013).

Empirical foundation: The study contains two units of analysis, Implement Consulting Group AB and Kvadrat AB. Two management consultancy firms that work in similar ways but with two different organizational structures with different degrees of centralization.

Conclusions: The degree of centralization in a firm affects its dynamic capabilities and can, in different ways, create conditions for competitive advantage in the business. More centralization affects the capability to learn. Decentralization facilitates the consultant's ability to be flexible in the capability to handle relationships.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	9
2. TEORETISKT RAMVERK	10
2.1. Den resursbaserade teorin	10
2.2. Dynamiska förmågor	11
2.2.1. Kritik mot dynamiska förmågor	12
2.3. Dynamiska förmågor inom managementkonsultbranschen	13
2.3.1. Dynamisk förmåga 1: Förmågan att lära inom företaget	13
2.3.2. Dynamisk förmåga 2: Förmågan att hantera relationer	15
2.4. Organisationsstruktur och graden av centralisering	17
2.4.1. Centralisering och matris-struktur	18
2.4.2. Decentralisering och nätverksstruktur	19
2.4.3. Graden av centralisering och dynamiska förmågor	20
2.5. Sammanfattning av det teoretiska ramverket	21
3. METOD	22
3.1. Forskningsdesign	22
3.1.1. Flerfallsstudie	22
3.1.2. Ansats	24
3.2. Urval	24
3.2.1. Bransch och fallföretag	24
3.2.2. Respondenter	25
3.3. Datainsamling	28
3.3.1. Semistandardiserade intervjuer	28
3.3.2. Utmaningar vid datainsamling genom intervjuer	30
3.3.3. Sekundärdata	31
3.4. Dataanalys	32
3.5. Studiens reliabilitet och validitet	33
3.5.1. Reliabilitet	34
3.5.2. Validitet	34
4. EMPIRI	36
4.1. Presentation av fallföretag	36
4.1.1 Implement	36
4.1.2 Kvadrat	36
4.2. Företagens organisationsstruktur	37

4.2.1. Implement	37
4.2.2. Kvadrat	39
4.3. Förmågan att lära inom företaget	40
4.3.1. Skapandet av kunskap	40
4.3.2. Hantering av kunskap	42
4.3.3. Överföring av kunskap	43
4.4. Förmågan att hantera relationer	45
4.4.1. Skapa tillit	46
4.4.2. Anpassa relationen	48
5. ANALYS	50
5.1. Företagens grad av centralisering	50
5.1.1. Implement: en centraliserad organisation	50
5.1.2. Kvadrat: en decentraliserad organisation	51
5.2. Jämförelse: Förmågan att lära inom företaget	52
5.2.1. Övergripande analys	52
5.2.2. Förmågan att lära inom företaget och decentralisering	55
5.3. Jämförelse: Förmågan att hantera relationer	56
5.3.1. Övergripande analys	56
5.3.2. Förmågan att hantera relationer och decentralisering	60
6. DISKUSSION	61
6.1. Slutsats	64
6.2. Förslag till fortsatt forskning	65
7. REFERENSER	67
7.1. Tryckta	67
7.2. Publikationer	67
7.3. Elektroniska	68
7.4. Muntliga källor	69
8. BILAGOR	69

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Den resursbaserade teorin (RBT) har växt fram som en av de mest betydande teorierna inom Strategic Management. Teorin har sitt fokus på hur ett företag skapar mer värde än andra företag, och därmed får konkurrensfördelar, genom att mer effektivt hantera sina resurser (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013). Flera forskare har föreslagit att organisationer skapar värde inte bara genom att förstå behovet hos deras kunder, utan framför allt genom att ha en djup förståelse för sina egna förmågor, kompetenser och resurser (O'Cass & Ngo, 2012; Möller, 2006). Företagsresurser är alla tillgångar, förmågor, organisatoriska processer, företags-attribut samt information och kunskap som ett företag kan kontrollera och som möjliggör implementering av nya framgångsrika strategier (Barney, 1991).

Den resursbaserade teorin har utvecklats i flera olika riktningar. I artikeln "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*" presenteras begreppet dynamiska förmågor¹ för första gången av David Teece, Gary Pisano och Amy Shuen (1997). De definierar dynamiska förmågor som; "*ett företags förmåga att integrera, skapa och omkonfigurera interna och externa kompetenser för att möta snabbt förändrande miljöer*"² (Teece et al., 1997). Ett av de viktigaste bidragen till teorin är Sidney Winters. Han identifierade olika nivåer av dynamiska förmågor och deras betydelse för ett företags framgång. Han menade att det finns en skillnad mellan (1) organisatoriska förmågor³; som är företagets repetitiva processer och gör att företaget går runt

¹ Eng: Dynamic capabilities.

² Eng: "*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*" (Teece et al., 1997).

³ Eng: Zero-level capabilities.

och (2) dynamiska förmågor och påstod att dynamiska förmågor är huvudanledningen till att vissa företag presterar bättre än andra (Winter, 2003).

Teorin om dynamiska förmågor är relativt ny och komplex. Många olika forskare har bidragit till teorin med olika definitioner, aspekter och dimensioner av begreppet (Paez, 2016). Studier om dynamiska förmågors påverkan när de appliceras i praktiken däremot är relativt få. I den här uppsatsen kommer vi att studera dynamiska förmågor i managementkonsultbranschen. Det är en relativt ny industri som har växt fram de senaste hundra åren från att ha varit framförallt mindre viktiga, amatörmässiga tjänster, till att ha blivit en industri med flera multinationella, professionellt organiserade konsultföretag (Paez, 2016). Branschen har ökat kraftigt de senaste decennierna med en stor tillväxt i slutet av 90-talet som främst berodde på flera förändringar i konsulttjänsterna (Alvesson & Sveningsson, 2010). Nya modeller för analys, nya metoder för att stödja dokumentation samt databaser, som kunde samla ihop tidigare konsultrapporter och best practice, är några av anledningarna till den kraftiga tillväxten (Dunford, 2000). Hur företagen i branschen skapar värde har varit en omtalad debatt och det saknas mycket studier på branschen, däremot kan man se att den är under ständig förändring och förmågan att kunna anpassa sig efter externa förändringar, som t.ex. kundbeteende, därför blir avgörande för att kunna behålla sin position i branschen och vara konkurrenskraftig (Paez, 2016). Genom att investera i sina egna dynamiska förmågor kan man skapa starka konkurrensfördelar i branschen. En av de viktigaste konkurrensfördelarna just i managementkonsultbranschen är att kunna facilitera värdeskapande för kunder bättre än sina konkurrenter (Paez, 2016).

I tidigare forskning har två dynamiska förmågor varit återkommande när det gäller just managementkonsultbranschen;

1. Förmågan att lära inom företaget
2. Förmågan att hantera relationer

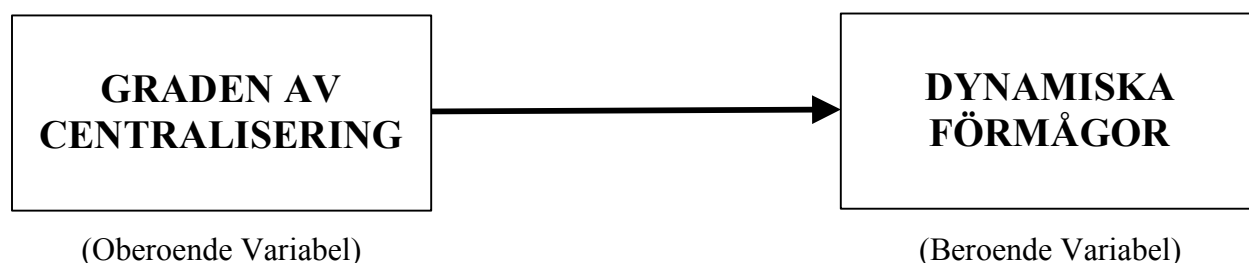
I Sverige finns det över 10'000 personer som kallar sig för managementkonsulter (Jensen, 2010). Dessa människor arbetar antingen som egenföretagare med hög nivå av frihet eller så tillhör dem konsultbolag med olika grader av centralisering. Teece (2007) har studerat dynamiska förmågor och hur viktigt det är med decentralisering för att kunna skapa och behålla dynamiska förmågor. Han menar att en högre grad av decentralisering underlättar och påskyndar arbetet med att anpassa sig efter förändringar och främjar därför dynamiska förmågor inom företaget. Befintlig teori om branschen och dynamiska förmågor tar sällan hänsyn till just centraliseringsgraden vilket vi ser som ett gap i teorin. I vår studie har vi kommit i kontakt med managementkonsulter på företagen Implement Consulting Group AB⁴ samt Kvadrat AB⁵, två företag som skiljer sig ifrån varandra när det kommer till grad av centralisering. Med denna bakgrund har vi därför valt att formulera vår frågeställning som följande:

Hur skiljer sig dynamiska förmågor åt i managementkonsultbolag med olika grader av centralisering?

⁴ "Implement Consulting Group AB" kommer förkortas som "Implement" för resten av uppsatsen.

⁵ "Kvadrat AB" kommer förkortas som "Kvadrat" för resten av uppsatsen.

Med stöd i vår teori gällande dynamiska förmågor och centralisering får det oss att tro att det finns en skillnad i dynamiska förmågor och att graden av centralisering (den oberoende variabeln) borde ha implikationer på hur tidigare identifierade dynamiska förmågor inom branschen (den beroende variabeln) integreras, skapas och omkonfigureras. Vi illustrerar detta förhållande i Figur 1.



Figur 1. Kausalt samband mellan oberoende och beroende variabel.

1.2 Syfte

Syftet med den här studien är att bidra till befintlig forskning om dynamiska förmågor genom att undersöka om det finns några påtagliga skillnader mellan dynamiska förmågor i två managementkonsultbolag med olika grader av centralisering. Specifikt vill vi undersöka hur förmågan att lära inom företaget och förmågan att hantera relationer skiljer i ett decentraliserat företag jämfört med ett mer centraliserat. Målet är att denna studie ska inspirera till ytterligare forskning om hur vissa faktorer kan påverka dynamiska förmågor och vad detta får för konsekvenser för managementkonsulters förmåga att skapa konkurrensfördelar.

2. TEORETISKT RAMVERK

I detta avsnitt kommer vi att ge en introduktion till den teori vi ämnar använda i vår studie. Först introduceras den resursbaserade teorin samt dynamiska förmågor, därefter appliceras detta på managementkonsultbranschen med utgångspunkt i tidigare studier som har gjorts inom området.

Teorin avslutas med att förklara graden av centralisering och hur detta påverkar dynamiska förmågor. Det teoretiska ramverket illustreras i figur 2.

2.1. Den resursbaserade teorin

*Den resursbaserade teorin*⁶ (RBT) har sin grund i *evolutionär ekonomisk teori*⁷ (Barney, 1991). RBT betonar vikten av ett företags interna resurser och menar att företagets möjligheter att skapa hållbara konkurrensfördelar beror på huruvida dessa resurser kan efterliknas av konkurrenter (Dierickx & Cool, 1989). Företagets resurser inkluderar alla tillgångar, förmågor och organisatoriska processer samt den information och kunskap som företaget besitter. Dessa resurser gör det möjligt för företaget att skapa och implementera strategier som förbättrar effektivitet och produktivitet och därmed leder till hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991). Flera olika forskare har, både direkt eller indirekt, föreslagit att företag skapar värde genom att ha en djup förståelse av sina egna förmågor, kompetenser och resurser (O’Cass & Ngo, 2012; Möller, 2006).

⁶ Eng: Resource-Based View (RBV).

⁷ Evolutionär ekonomisk teori syftar till att studera dynamiken i ekonomin som leder till att företag förändras och anpassar sig efter en föränderlig omgivning (Hogdson, 1995).

2.2. Dynamiska förmågor

Begreppet *dynamiska förmågor* definierades tidigt av David Teece, Gary Pisano och Amy Shuen i artikeln "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*" (1997) där de identifierar dimensioner av företagsspecifika förmågor som kan vara grunden till konkurrensfördelar och förklarar hur kombinationer av kompetenser och resurser kan utvecklas och användas. De menar att dynamiska förmågor fungerar som ett verktyg för att analysera företagets förmåga att skapa konkurrensfördelar i en föränderlig omgivning. Deras definition av dynamiska förmågor är:

"Ett företags förmåga att integrera, skapa och omkonfigurera interna och externa kompetenser för att möta snabbt förändrande miljöer."

Teorin om dynamiska förmågor är relativt ny och har utvecklats vidare i flera riktningar. Teorin är komplex, tvetydig och multidimensionell (Winter, 2003). En av de viktigaste bidragen till teorin om dynamiska förmågor är den av Sidney Winter. I artikeln "*Understanding Dynamic Capabilities*" (2003) definierade han olika nivåer av förmågor inom företag. Den första nivån är *organisatoriska förmågor*. Dessa relaterar till de grundläggande, dagliga aktiviteterna som gör att företaget går runt ekonomiskt, hur de tjänar pengar och återinvesterar dessa i företaget. De tillåter företag att kortsiktigt bedriva sin verksamhet genom att skapa rutinmässiga processer som inte förändras över tid (Winter, 2003). Dynamiska förmågor är långsiktiga, avsiktliga och rutinmässiga rutiner och aktiviteter som ständigt är anpassade efter förändringar i miljön. De har uppkommit genom repetition och inlärt beteende. Dynamiska förmågor syftar till de aktiviteter i företaget som relaterar till företagets produkt eller tjänst och hur man förändrar, effektiviserar och förbättrar dessa processer och rutiner (Winter, 2003). Det handlar om hur företaget "lär sig

att lära” och är relaterat till innovationsförmågan samt spelteori inom branschen (Collis, 1994). Det är viktigt att skilja dynamiska förmågor från *ad hoc lösningar*. Ad hoc lösningar är åtgärder som vidtas för en viss orsak eller i en särskild situation för ett specifikt, brådskande ärende (Winter, 2003).

2.2.1. Kritik mot dynamiska förmågor

Enligt Helfat och Peteraf (2009) finns det en viss kritik till dynamiska förmågor. Dynamiska förmågor är inte en fulländad teori ännu enligt dem, utan ett koncept, och därför är det svårt att bedöma värdet av forskning om dynamiska förmågor i denna stund. Som ett alternativ till dynamiska förmågor tar Helfat och Peteraf (2009) upp bland annat forskning kring *change management*. De anser däremot att denna forskning är bristfällig när det gäller strategiska problem som är relaterade till företagets prestation, vilket dynamiska förmågor tar upp. De anser att dynamiska förmågor inte är nödvändiga för att bygga förmågor eller strategisk förändring, utan att det finns andra mekanismer som kan driva strategisk förändring, som ad hoc-lösningar nämnt ovan. Det som är unikt med dynamiska förmågor är just att konceptet tar upp en av de viktigaste frågorna i strategi: hur man bevarar en fördel baserad på förmågor när omgivningen förändras (Helfat & Peteraf, 2009).

2.3. Dynamiska förmågor inom managementkonsultbranschen

Utifrån tidigare forskning inom branschen har vi identifierat två återkommande dynamiska förmågor som är viktiga i branschen:

1. Förmågan att lära inom företaget
2. Förmågan att hantera relationer

Baserat på tidigare forskning är det vår förväntan att dessa förmågor påverkar managementkonsultbolagens förutsättningar att vara konkurrenskraftiga och kunna anpassa sig efter olika kunders beteende och behov (Paez, 2016).

2.3.1. Dynamisk förmåga 1: Förmågan att lära inom företaget

Lärande är en dynamisk förmåga när man kan anpassa och utöka den befintliga kunskapen genom att integrera, skapa och omkonfigurera interna och externa kompetenser för att möta snabbt förändrade miljöer (Teece et al., 1997). Kunskap är ett tvetydigt och idiosynkratiskt begrepp som förtydligas genom bilder, historier och symboler för att påvisa konsulter riktiga expertis och för att skapa förtroende. I kunskapsintensiva branscher som managementkonsultbranschen är kunskap och ett ständigt lärande en förutsättning för att kunna leverera värdeskapande lösningar till kunden (Sarvary, 1999). Paez (2016) delar upp kunskap i tre dimensioner; skapandet, hanteringen och överföringen av kunskap. Han poängterar att alla är väsentliga faktorer för att kunna leverera värdefulla konsulttjänster.

Utifrån dessa resonemang av Paez (2013) har vi valt att tolka och vidare definiera dessa tre dimensioner och dess innebörd som följande:

1. *Skapande av kunskap*: Hur konsulter samlar på sig kunskap. Exempel: Läsna böcker.

2. *Hantering av kunskap*: Hur konsulterna väljer att arkivera och paketera sin kunskap.
Exempel: Sammanställa gamla case⁸ i en databas.
3. *Överföring av kunskap*: Hur kunskap sprids mellan konsulter. Exempel: Informella konversationer över lunch om case.

Werr och Stjernberg (2003) gjorde en studie på fem managementkonsultbolag där de kom fram till tre viktiga sätt att arbeta med lärande i branschen, dessa har vi valt att integrera med Paez (2016) dimensioner:

Skapande av kunskap – Verktyg och metoder

Ett viktigt stöd för att strukturera arbetet var enligt undersökningen olika verktyg och modeller. Mallar, checklistor och specifika verktyg för att identifiera kritiska aktiviteter och lösa specifika problem fungerar som riktlinjer och ramverk för hur konsulterna bör arbeta i olika situationer och i olika branscher. Enligt de studerade företagen är metoder och verktyg ett sätt att stärka kommunikationen mellan konsulterna då dessa skapade ett gemensamt språk där alla kan förstå vad olika processer innebär vilket gjorde informationsutbytet mer effektivt (Werr & Stjernberg, 2003).

Hantering av kunskap - Dokumentation av tidigare case

I de studerade bolagen fanns tidigare case lagrade i stora lokala och internationella databaser. Kunskapsdatabasen utgör en direkt spridning av kunskap mellan olika projekt. Här kan konsulter få tillgång till så kallade “power packs” och best practice inom specifika branscher och

⁸ Ordet “case” är fackspråk som konsulterna använder sig av, vi har därför valt att inte översätta detta.

problemområden. Genom att studera och analysera tidigare dokumenterade case kan konsulter ta lärdom från specifika case som liknar det aktuella uppdraget och få inspiration till hur arbetsprocessen bör utformas (Werr & Stjernberg, 2003).

Överföring av kunskap – Utbyte av erfarenheter

Resultatet från Werr och Stjernbergs studier visar att andra konsulter erfarenhet anses vara den viktigaste strategin för att samla in och överföra kunskap. När mer erfarna konsulterna agerar bollplank, eller när det sker ett utbyte av erfarenheter och kunskap på formella personalmöten såväl som vid mer informella träffar, ger detta upphov till värdefulla interaktioner vilket kan främja ett dynamiskt lärande inom företaget (Werr & Stjernberg, 2003).

2.3.2. Dynamisk förmåga 2: Förmågan att hantera relationer

Schein (2009) argumenterar för att konsulter roll är att agera som agenter som kommer med extra erfarenhet och som försöker fylla ett kunskapsgap hos kunden. För att de ska kunna göra detta behöver de skapa en bra förståelse om kundens företag genom bra relationer. Relationen definieras därför ofta som central för att uppnå ett lyckat case (Clark, 1995). Enligt Skjölsvik och Perner (2012) så är det för konsulter viktigt att ha nära relationer med sina kunder för att vinna nya projekt, eftersom det sänker intensiteten av konkurrens för projekten. Tidigare relation med en kund bidrar till att enklare kunna erbjuda mer skräddarsydda lösningar för kunden eftersom man är van vid att arbeta med tillsammans sedan innan. Detta blir en konkurrensfördel för managementkonsulter.

Skapa tillit

Nästan alla modeller som beskriver relationer mellan kund och konsult sätter tillit som kärnan bakom relationerna (Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006). Tillit kan därför vara en potentiell konkurrensfördel för konsulter samt en förutsättning för att kunna bygga bra relationer. Solomonson (2012) har gjort en studie där han undersöker hur delade värderingar samt utbyte av meningsfull information är korrelerat till tillit och därmed relationsskapande. Han menar att när konsulter agerar för att öka gemensamma åsikter, förväntningar och värderingar mellan sig själva och kunden så kommer det leda till högre relationellt åtagande. Likaså menar Solomonson (2012) att det finns en stark korrelation mellan ett frekvent utbyte av meningsfull information och relationellt åtagande; när konsulter fokuserar på att dela med sig av information av hög kvalitet, samt upptäckter, löpande under projektets gång så kommer relationen att bli starkare.

Anpassa relationen

Managementkonsulter har i tidigare, kritisk litteratur kommit att förklarats som skapare av osäkerhet vilket påverkar förmågan att bygga bra relationer (Bloomfield & Vurdubakis 2002; Czarniawska, 1990; Furusten, 2009; Glückler & Armbrüster, 2003; Sturdy, 1997). Det finns tre typer av osäkerhet från kundens sida som konsulter bör vara uppmärksamma på enligt Perner och Werr (2013):

1. *Osäkerhet gällande utförandet*: som innebär att kunden har svårigheter att i förväg avgöra kompetensen hos managementkonsulter och resultatet av deras arbete.
2. *Osäkerhet gällande relationer*: som innebär att kunder är oroliga att konsulterna ska agera opportunistiskt mot kunden. Kunden ger tillgång till konfidentiell information och de är rädda för att känslig information ska spridas till konkurrenter.

3. *Psykosocial osäkerhet*: relaterar till kundens reaktion på att använda managementkonsulter. Det kan skapa ångest och skepticism inom företaget. Det är inte ovanligt att anställda vänder sig mot konsulterna och deras idéer; att de vägrar att samarbeta eller undanhåller viktig information.

Pemer och Werr (2013) menar att det är viktigt för konsulter att vara medvetna om att det finns olika typer av kunder och vilken osäkerhet de uppfattar. Managementkonsulterna behöver därför kunna anpassa sina relationer efter osäkerheten; vissa kunder behöver relationer med mer kontroll, gränser och formalitet, medan andra kunder har mer förtroende till konsulterna initialt och kan ha mer öppna, nära och avslappnade relationer. Tidigare studier visar dock att nära och förtroende-relationer oftast är det bästa sättet att hantera och minska osäkerhet i att köpa och använda managementkonsulter (Pemer & Werr, 2013). Studien från Pemer och Werr (2013) poängterar även att planering och kontroll är viktigt, speciellt när relationell osäkerhet är hög. Ett "mindre bra" fall kan därför ofta bero på problem i anpassningen till kunden och nivån av kontroll och tillit, snarare än lösning och service (Pemer & Werr, 2013).

2.4. Organisationsstruktur och graden av centralisering

Ett företags organisationsstruktur kan definieras som de formella medel som ett företag använder för att fördela arbetsuppgifter och koordinera dessa i ett företag. Begreppet innefattar även hur en organisationsledning arbetar för att uppnå ett önskvärt beteendemönster hos de anställda och hur olika roller inom företaget relaterar till varandra (Alvesson & Sveningsson, 2012). Organisationsstrukturer kan definieras någonstans mellan två extremer som Sveningsson och

Alvesson (2012) benämner som byråkratier respektive nätverk där en av de mest påtagliga skillnaderna mellan de båda är graden av centralisering.

I teorin talar man ofta om organisationer i termer av centralisering och decentralisering. De två begreppen syftar till hierarkin i företaget och hur man väljer att hantera de anställdas nivå av ansvar, de olika arbetsuppgifterna de har och samordningen mellan dessa. Ju högre upp i företaget besluten fattas, desto mer centraliserat anses ett företag vara (Besanko et al., 2013). I en decentraliserad organisation har beslutsfattandet istället förskjutits nedåt i hierarki-pyramiden vilket gör att det blir enklare för fler anställda inom företaget att få sin röst hörd. Vissa företag kräver att besluten fattas på högre nivåer i företaget medan andra företag gynnas av att anställda har mer frihet och eget ansvar. I praktiken är det ofta komplicerat att definiera en organisation som antingen helt centraliserad eller decentraliserad då de flesta företag har både centraliserade och decentraliserade dimensioner och aspekter. Flera teoretiker har diskuterat kring den optimala balansen mellan centralisering och decentralisering men lämnat spridda resultat (Besanko et al., 2013). Alvesson och Sveningsson (2012) menar att man måste ta hänsyn till flera faktorer när man talar om olika organisationsstrukturer och centralisering, exempelvis hur stort företaget är samt vilka strategier som finns för att förstå hur resurser bäst kan mobiliseras i ett företag och vem som ska ha ansvar för det.

2.4.1. Centralisering och matris-struktur

Företag inom managementkonsultbranschen kan struktureras på många olika vis. Ett av de vanligaste sätten är matris-struktur som är en mer centraliserad struktur (Horney & O'Shea, 2009). En matrisorganisation karaktäriseras av starka horisontella länkar mellan flera

dimensioner på samma gång och där alla olika kombinationer av de olika dimensionerna är möjliga (Besanko et al., 2013). I en matrisorganisation delar man resurser kring olika dimensioner och man formar horisontella grupper längs en traditionell vertikal hierarki och försöker hitta en jämn balans mellan de båda. Anställda behöver ofta rapportera till två olika ledare och det kräver därför mycket jobb att få en balans i hierarkin (Daft, Murphy & Willmott, 2010). Grupperna är även organiserade kring kärnprocesser i verksamheten. Omgivningen kring en matrisorganisation är både komplex och osäker och det behövs mycket koordination och informationshanterande i både vertikala och horisontella led vilket underlättas genom de olika nivåerna av hierarki (Besanko et al., 2013). Många olika typer av organisationer har experimenterat och utformat olika versioner av matrisstrukturen, framför allt passar strukturen medelstora företag. Flera sjukhus, konsultfirmor och banker använder strukturen. Fördelar med en matrisstruktur är att den gör att man kan koordinera arbetet efter varierande efterfrågan från kund, det är ett flexibelt sätt att dela mänskliga resurser och passar komplex beslutsfattning. Därför argumenterar man också för att strukturen är mest anpassad för företag i dynamiska marknader (Daft et al., 2010).

2.4.2. Decentralisering och nätverksstruktur

Nätverksstruktur är en nyare form av organisationsstruktur som främst karaktäriseras av att vara mindre hierarkisk och mer decentraliserad än de flesta andra strukturer. Flexibilitet, och att kärnan i strukturen är arbetaren snarare än en specifik arbetsuppgift, är andra kännetecken. Medarbetare kan både ensamma eller i grupp utföra flera organisatoriska arbetsuppgifter och dessa kan kombineras och förflyttas i takt med att behov av uppgifter förändras i organisationen. Grupper i en nätverksstruktur kan vara organiserade i korsade team beroende på uppgift,

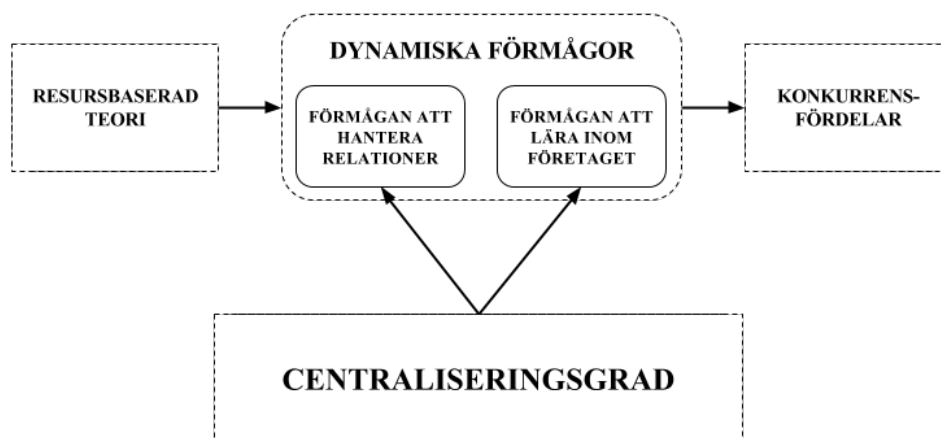
geografiskt område eller kund. Gruppkonstellationer bildas på grund av gemensamma uppgifter och intressen och inte genom formella restriktioner. Strukturen i en nätverksorganisation hålls därmed samman genom kommunikationslänkar mellan de anställda och kan även innefatta externa relationer (Besanko et al., 2013).

2.4.3. Graden av centralisering och dynamiska förmågor

Tidigare forskning som undersökt kopplingen mellan centralisering och dynamiska förmågor har lämnat varierande bidrag. Teece (2007) menar att organisationer måste främja decentralisering för att kunna bibehålla dynamiska förmågor. Mer traditionella ledningsmetoder såsom hierarkier, med minst tre nivåer av ledning där kontrollen är mer centraliserad till toppen, tenderar att isolera strategiska beslut från verkligheten och dess behov. Teece (2007) menar att en högre grad av decentralisering gör organisationen mer flexibel. Han menar även att beslutsfattande på lägre organisationsnivåer underlättar arbetet med att vara lyhörd för förändringar och förmågan att kunna förändra sin resursbas därefter. Detta underlättar därmed organisationens förmåga att snabbt anpassa sin verksamhet och sina beslut efter förändrade kundbehov och ändrade förutsättningar på marknaden. Detta eftersom beslutsfattandet kommer närmare marknaderna och kunderna där förändringar sker. Däremot finns det en risk att företaget måste kompromissa sin interna integrationsförmåga för att förverkliga en önskad nivå av decentralisering. Att dra ned på integrationen kan vara skadligt när kunden efterfrågar en integrerad produkt/service. Han menar alltså att det blir en avvägning mellan ökad decentralisering och intern integrationsförmåga (Teece, 2007).

Ambrosini och Bowman (2009) menar att under förutsättning att företag behöver anpassa sig och utnyttja förändringar i sin omgivning, med andra ord vara dynamiska, så är det viktigt att ledare blir ansvariga för att främja dynamiska förmågor i företaget. Teece (2007) menar också att med ett mindre centraliserat beslutsfattande så kan fler ledare ta in varierande information och kontrollera olika beslut. Ambrosini och Bowman (2009) påpekar att alla ledare inte nödvändigtvis tar rätt beslut om dynamiska förmågor. Ibland kan en ledares uppfattning av sin omgivning vara felaktig, vilket får som konsekvens att dynamiska förmågor appliceras på fel sätt.

2.5. Sammanfattning av det teoretiska ramverket



Figur 2. Sammanfattning av det teoretiska ramverket.

Figur 2 använder vi för att illustrera hur det teoretiska ramverket hänger ihop och bidrar till att sätta vår frågeställning i ett bredare perspektiv. Kärnan bakom det teoretiska ramverket för denna uppsats är just hur dynamiska förmågor påverkas av graden av centralisering, för att göra det har vi använt den resursbaserade teorin om konkurrens fördelar som vår bakgrund.

3. METOD

I detta avsnitt kommer vi att förklara hur vi har gått tillväga för att samla in nödvändig information till vår studie samt varför vi har använt denna metod. Här kommer våra fallföretag och respondenter att presenteras och motiveras. Vi kommer även att reflektera över vår valda metod när vi diskuterar studiens reliabilitet och validitet.

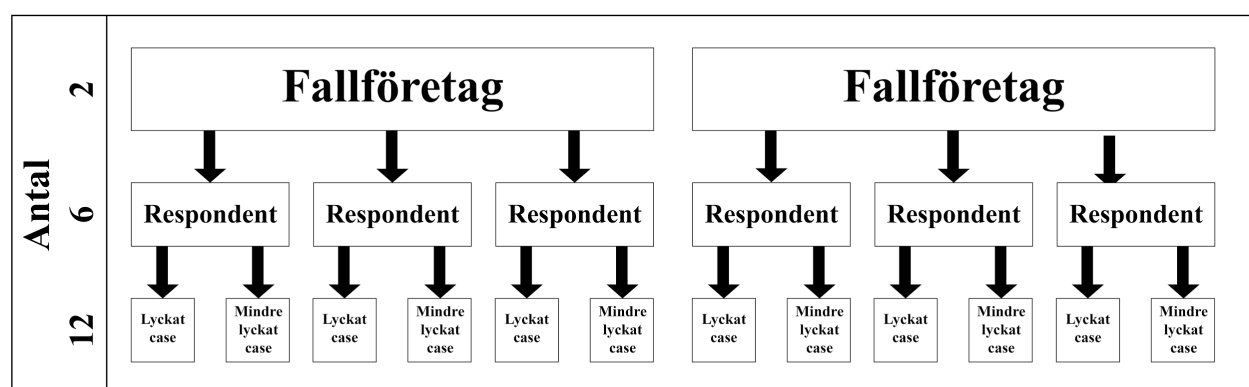
3.1. Forskningsdesign

3.1.1. Flerfallsstudie

Vår forskningsdesign grundar sig i en komparativ, kvalitativ flerfallsstudie. En kvalitativ studie motiveras med tanke på att vår frågeställning syftar till att genom direkta observationer i nuet bygga empiri som kan bidra till befintlig teori (Yin, 2007). Fokus i vår uppsats är ord och generella uppfattningar snarare än siffror vilket styrker valet av en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2013). Fallstudier medför djupare förståelse i en viss kontext genom att ingående studera ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2015). Då syftet med vår studie är att jämföra två företag i samma bransch med olika grad av centralisering valde vi att genomföra en komparativ flerfallsstudie med Implement och Kvadrat (Yin, 2007).

En vanlig fallgrupp vid utförande av flerfallsstudier är däremot att de kan vara svåra att genomföra på grund av kravet på resurser och tid vilket sällan är tillgängligt för en ensam forskare. Tack vare att vi är tre personer som tillsammans utfört denna studie med kontakter och relevanta kunskaper inom managementkonsultbranschen och att vi endast jämför två företag har vi sparat tid och kunnat genomföra en flerfallstudie utan att tappa kvalitet (Yin, 2009).

Man kan skilja mellan att göra en holistisk flerfallsdesign med endast en analysnivå eller en inkluderande flerfallsdesign med flera analysnivåer (Yin, 2007). Vi kommer att göra en flerfallsdesign med flera analysnivåer eftersom vi inte enbart studerar på företagsnivå, utan även går ner en dimension och studerar hur konsulterna arbetar i olika case för att se hur dynamiska förmågor påverkas av centraliseringsgrad. För att få ett helhetsperspektiv har vi bitt konsulterna att tänka på ett lyckat och ett mindre lyckat case under intervjuerna och ställt samma frågor under vardera case (se figur 3). Vi kunde då säkerställa ifall de arbetar likadant under olika scenarion.



Figur 3. Vår studie.

För att samla in relevanta litterära källor vilka ligger till grund för vårt teoretiska ramverk har vi främst använt oss av vetenskapliga artiklar. Vi har i enlighet med Rienecker och Jørgensen (2014) använt oss av metoden kedjesökning där vi genom systematisk sökning funnit lämpliga artiklar och därefter följt deras referenslista för att hitta ytterligare relevanta artiklar. Detta har kompletterats med medveten, slumpmässig sökning.

3.1.2. Ansats

Studien har induktiv ansats där vi väljer att samla in kvalitativa data från våra två fallföretag. På detta sätt kan vi bidra med ny forskning till befintliga studier och teorier om managementkonsultbolag och hur dynamiska förmågor kan påverkas av olika grader av centralisering hos företagen. Deduktiva inslag tillämpas även i analysen när vi säkerställer ifall fallföretagen har de dynamiska förmågor som redan identifierats i branschen (Bryman & Bell, 2015).

3.2. Urval

3.2.1. Bransch och fallföretag

Vårt initiala syfte var att titta på hur managementkonsulter arbetar med dynamiska förmågor. För att få en övergripande bild av potentiella fallföretag gjorde vi inledningsvis en förundersökning där vi listade ett antal managementkonsulter som är verksamma i Sverige. Vi tittade på Konsultguidens ranking (2016) för en första kategorisering och adderade även ett urval av mindre företag till listan genom att själva söka efter managementkonsultbolag placerade i regionen. Vi avgränsade därefter vår studie till svenska managementkonsulter som har minst ett kontor i Lund eller Malmö för att enklare och oftare kunna besöka företagen och hålla intervjuer med konsulter. Det var viktigt att företagen skulle vara villiga att dela med sig av upplevelser från projekt, via intervjuer med involverade konsulter. Detta var en utmaning som vi behövde beakta eftersom managementkonsulter vanligtvis inte vill dela med sig av information som rör deras kunder. De företag vi har valt kan kategoriseras som "nya generationens managementkonsulter", med detta menar vi företag som själva säger sig vilja förändra branschen och som menar att de arbetar på ett annorlunda sätt jämfört med de större, mer traditionella

managementkonsultbolagen. Vi fann åtta potentiella fallföretag som stämde in på våra kriterier (se bilaga 8.1.). De potentiella företagen kontaktades via telefon för att stämna av intresse, något som resulterade i positiv respons från Implement och Kvadrat. De initiala samtalen var till för att kort ta reda på mer om hur företagen arbetar främst och att kunna bedöma ifall de var rätt för fallstudiens karaktär.

Särskilt intressant fann vi det, efter dessa initiala samtal, att dessa två företag verkade arbeta på liknande sätt men samtidigt har olika företagsstruktur och olika grad av centralisering (Se Tabell 1). Vidare upptäckte vi att detta inte är särskilt studerat i tidigare forskning, därför valde vi att fokusera studien på hur dynamiska förmågor i managementkonsultbranschen påverkas av olika centraliseringsgrad. En eventuell begränsning med studien är att det kan finnas organisationer som är mer centraliserade än Implement, som i vårt fall är den mer centraliserade organisationen, men då det fortfarande finns en markant skillnad i antal beslutsfattnings nivåer jämfört med Kvadrat ansåg vi det vara ett relevant fallföretag.

GRAD AV CENTRALISERING	IMPLEMENT	KVADRAT
Ägandeform	- Partnersstruktur	- Alla är delägare
Antal nivåer	9-10	1-2
Beslutstagande	- Beslut fattas på högre ledningsnivåer	- Alla får vara med och ta beslut

Tabell 1. Överblick av fallföretagens grad av centralisering

3.2.2. Respondenter

Den primära urvalsmetoden som vi använde för att komma i kontakt med rätt respondenter var enligt ett så kallat snöbollsurval vilket har sin grund i vad Bryman och Bell (2015) kallar

*grundad teori*⁹. Detta innebar att vi tog kontakt med en specifik, relevant kontaktperson i företaget som ansvarade för kommunikation utåt, som sedan fick slussa oss vidare till en ny respondent som förväntades vara relevant för vår studie (Bryman & Bell, 2015). Kontaktpersonen skulle helst vara VD/Partner eller någon som blivit rekommenderad från dessa, de andra respondenterna skulle vara managementkonsulter som vanligtvis inte arbetar tillsammans med varandra. Denna metod hjälpte oss att identifiera åtta relevanta respondenter till våra intervjuer (se Tabell 2).

Respondent	Roll på företaget	Förundersökning/djupintervju
<i>Implement</i>		
Ulrik Salde	Partner	Förundersökning (01:08:57) 2017-04-12
Jacob Peterson	Senior Managementkonsult	Förundersökning (01:08:57) 2017-04-12
Emma Eriksson (kodat namn)	Managementkonsult	Djupintervju (01:05:54) 2017-04-28
Lisa Lindh (kodat namn)	Managementkonsult	Djupintervju (01:03:50) 2017-04-28
Daniel Larsson	Senior Managementkonsult	Djupintervju (01:14:05) 2017-05-10
<i>Kvadrat</i>		
Stellan Nordahl	Senior Managementkonsult	Förundersökning & djupintervju (01:41:39) 2017-05-10
Kristina Dine	Senior Managementkonsult	Djupintervju (01:15:00) 2017-05-12
Anders Persson	Senior Managementkonsult	Djupintervju (01:12:26) 2017-05-23

Tabell 2. Lista över intervjuade respondenter.

⁹ Att forskaren baserar sitt teoriutvecklande på egna iakttagelser, det vill säga empirisk forskning (Bryman & Bell, 2015).

Då Kvadrat har en annan struktur än Implement fanns ingen likvärdig person till Implements partner Ulrik Salde som kunde ge oss en initial inblick i hur företaget fungerar som helhet vilket är också anledningen till att vi enbart har tre personer att intervjua på Kvadrat. Vi valde därför att ha en kort, initial förundersökning med konsulten Stellan Nordahl för att få en överblick över företaget. Denna intervju spelades in men p.g.a. Problem med mikrofonen kunde materialet inte användas. För att öka trovärdigheten ställde vi därför dessa frågor på nytt i vår andra intervju med Nordahl. Frågor kring företaget ställdes även i djupare omfattning till respektive konsult på Kvadrat. För att komplettera Kvadrats förundersökning tog vi även del av sekundärdata i form av en bok om Kvadrat skriven av Thomas Kjelldorf, medgrundare av Kvadrat (se punkt 3.3.3 om sekundärdata) för att få ta del av fler personers syn på företaget.

Snöbollsurvalet hjälpte oss att förstå organisationen bättre samt vad de anställda har för olika roller i företaget. Eftersom vi inte sedan tidigare hade någon vidare inblick i organisationen var detta viktigt för att kunna få kontakt med relevanta respondenter. Dessa respondenter hade sannolikt kunnat identifieras utan snöbollsurval, vilket även kan minska risken för ett favoriserat urval från vår kontaktperson. Valet att använda ett snöbollsurval gjordes då det ansågs vara den mest tidseffektiva metoden för att komma i kontakt med relevanta personer. Ett annat vanligt problem med snöbollsurval är att möjligheten att generalisera vår studie till andra branscher påverkas negativt. Men eftersom poängen med studien är att titta på enbart managementkonsultbranschen och eftersom generaliserbarhet inte är lika viktigt för kvalitativa studier, enligt Bryman och Bell, anser vi att valet av snöbollsurval är befogat (Bryman & Bell, 2015).

3.3. Datainsamling

3.3.1. Semistandardiserade intervjuer

Studiens empiri samlades främst in genom muntliga intervjuer. Då vår frågeställning krävde mjukare, mer kvalitativa data med detaljerade och uttömmande svar från respondenten lämpade sig semistandardiserade intervjuer väl (Lundahl & Skärvad, 2016). Detta är en av de vanligaste metoderna för kvalitativa fallstudier (Bryman & Bell, 2011). Målet med intervjuerna var främst att samla in subjektiv information; dvs, hur konsulterna upplever olika saker i case. Vi valde att ha standardiserade inslag i form av en utförlig intervjuguide (se bilaga 8.5.) som grund för att kunna säkerställa att en stor del av frågorna ställdes till båda företagen. Innan vi skrev intervjuguiden läste vi olika böcker om hur man bäst utformar intervjufrågor. Utifrån dessa kunde vi utforma en kombination av öppna frågor där man inte styr eller begränsar respondentens svar och ger denne utrymme att ge ett utförligt och nyanserat svar, samt bundna frågor; när respondenten får svarsalternativ eller ett intervall att svara inom (Andersson, 2001; Bryman & Bell, 2015). Vi strukturerade även intervjuguiden på så sätt att frågorna kom i en logisk ordningsföljd. Vi grupperade frågorna i olika kategorier som skulle beröras under intervjuens gång; organisationen i allmänhet, lärande och relationer. Anledningen till detta var för att ett av syftena med intervjuerna var att säkerställa att de identifierade dynamiska förmågorna från branschen i teorin faktiskt kunde identifieras på fallföretagen också. För att identifiera betydelsen av olika dynamiska förmågor i olika situationer valde även vi att dela upp intervjun i tre delar där respondenten först fick några allmänna frågor om företaget, dels för att få respondenten att bli lite mer avslappnad, men även för att denna information skulle stärka vår empiri. Vi bad sedan respondenten att tänka på ett lyckat case och besvara frågor kopplade till

detta case. Därefter ställdes frågor om samma ämnen då respondenten istället fick koppla svaren till ett mindre lyckat case. För att visa tillit till företagen valde vi att inte ta del av kundens namn, samt att inte ställa några detaljerade frågor om kundens positionering i branschen, eftersom detta inte ansågs vara relevant för studien.

Eftersom det var problematiskt att hitta någon relevant person att testa frågorna på innan intervjuerna, på grund av frågornas koppling till speciella case samt branschen, så försökte vi minska detta problem genom att noga analysera och utvärdera frågorna så att de inte var ledande eller värdeladdade. Vi lät även två kursare läsa igenom frågorna för att få en objektiv syn på det (Andersson, 2001; Bryman & Bell, 2015). För att undvika missförstånd och/eller negativa reaktioner från respondenten förberedde vi dem genom att skicka ut riktlinjer för hur vi definierar ett lyckat respektive ett mindre lyckat case (se bilaga 8.6.) samt en kort beskrivning av studiens syfte.

För att skapa en god kontakt med respondenten vid utförandet valde vi att utföra samtliga intervjuer på respondenternas kontor. Vi valde även att utföra individuella intervjuer vilket motiveras av att respondenterna inte skulle kunna påverka varandras svar och/eller uppfattningar under intervjun (Andersson, 2001). Vid utförandet av intervjuerna deltog samtliga författare varav en var ansvarig för intervjuguiden¹⁰. Detta gjorde att de andra två lättare kunde fånga upp olika dimensioner i respondentens svar och därmed hjälpas åt så att kontrollera att samtliga teman berördes och ställa relevanta följdfrågor för att vidareutveckla intressanta aspekter. Ett knep som vi lärde oss från Bryman och Bell (2015) var att låta inspelningen vara på en stund

¹⁰ En av intervjuerna skedde dock med endast en författare på grund av hastiga, oförutsägbara händelser. Efter att samtliga författare tog del av inspelningen gjordes en bedömning att inget behövde kompletteras av respondenten som inte redan hade sagts.

extra efter att intervjun officiellt var avslutad. Anledningen till detta är för att respondenter tenderar att “öppna upp sig” vid slutet av en intervju och mjuknar upp vid mer informella dialoger. Vi har även kompletterat våra intervjuer med frågor på mail i de fall då vi saknade material eller behövde förtydligande. Dessa svar som vi då fick har vi lagt in längst ner i våra transkriberingar och vår citat-lista (se bilaga 8.4.).

3.3.2. Utmaningar vid datainsamling genom intervjuer

Lundahl och Skärvad (2016) menar att de största utmaningarna med datainsamling genom intervjuer är att identifiera rätt personer att intervju, kontakta dessa samt få dem att medverka. Utmaningen med att identifiera rätt personer minskade vi genom att använda oss av ett snöbollsurval (som nämnt under punkt 3.2.2. Respondenter). Då respondenterna ofta arbetar från deras kunders kontor samt har varierande scheman var det en stor utmaning att få tag i respondenterna och hitta en tillgänglig tid för intervjuer. Vi försökte underlätta problematiken med långa ledtider mellan första kontakt och intervjutillfälle genom att kontinuerligt kontakta respondenterna samt vara flexibla med tid och plats (Lundahl & Skärvad, 2016).

Då intervjuarbetet i en kvalitativ studie ofta är mycket tidskrävande (Lundahl & Skärvad, 2016) har vi haft detta i åtanke när vi utformat våra avgränsningar och val av antal respondenter. Vi kom fram till att vi inte kunde ha fler än fyra intervjuer per fallföretag eftersom det var det maximala antalet intervjuer vi kunde genomföra inom tidsramen för den här studien utan att påverka kvaliteten på analysen negativt. Genom att ge våra respondenter tydliga instruktioner innan intervjuerna med riktlinjer för lyckade och mindre lyckade case kunde vi hålla intervjuerna inom ramarna och därmed hålla intervjuerna mer effektiva och konkreta.

Värt att poängtera är också att *dynamiska förmågor* är ett abstrakt begrepp som innehåller många komplexiteter och därför är svårt att konkretisera (Winter, 2003). För att motarbeta detta problem valde vi att inte inkludera begreppet i de standardiserade frågor vi ställde. Vi valde att istället att ställa frågor kring konceptet och snarare tala om tidigare identifierade förmågor; lärande och relationer. Dessa är mer konkreta begrepp som respondenten kunde relatera till i sitt arbete.

3.3.3. Sekundärdata

Som komplement i vår studie har vi tagit del av sekundärdata från företagens egna hemsidor samt böcker som företaget har delat med sig av till oss. Framförallt har vi använt boken "*Kvadrat*" skriven av Thomas Kjelldorf, medgrundare av Kvadrat för att få en översiktlig bild av företaget. Eftersom det har varit enkelt att identifiera källorna bakom sekundärdatan som vi har tagit del av, så har vi inte stött på problem med att bedöma sekundärdatans autenticitet. Poängen med sekundärdatan har varit att den ska fungera som komplement till vår primärdata.

3.4. Dataanalys

Ett förberedande steg i dataanalysen var att spela vi in varje intervju med tillåtelse från respondenterna för att sedan transkribera dessa med syfte att senare kunna jämföra respondenternas svar (Lundahl & Skärvad, 2016). Vårt mål var att under studiens gång samla in data samt testa och utveckla teori simultant i en interaktiv process för att kunna bygga teori genom inläring i takt med att studien utvecklades. För att analysera insamlad empiri använde vi oss av metoden *konstant jämförelse*¹¹ av Glaser och Strauss (1967) vilket innebär att man kontinuerligt jämför insamlad data löpande under studien med tidigare forskning (Bryman & Bell, 2015). Detta skedde genom första-nivå och andra-nivå kodning. Processens första steg var att samtliga författare efter varje intervju individuellt analyserade transkriberat material genom att färgkoda och urskilja viktiga citat efter olika teman som framkommit under intervjuerna: centraliseringsgrad, kunskap och relationer. Genom detta såg vi till att alla var väl insatta i det empiriska materialet. Ett exempel på när denna metod fungerade väl var under själva säkerställandet huruvida företagen hade de dynamiska förmågorna som vi hade identifierat i tidigare forskning. Vi kunde tidigt se tecken på dessa förmågor och på så vis bearbeta vår analys löpande.

Efter en noggrann första genomgång av materialet fortsatte vi analysprocessen genom att använda oss av så kallad *mönsterjämförelse*.¹² Det är en form av logik som jämför ett empiriskt insamlat mönster med ett förväntat mönster. Detta gjorde vi genom att gemensamt jämföra de utvalda citaten med befintlig forskning inom managementkonsultbranschen och dynamiska förmågor utifrån vårt teoretiska ramverk. Detta gjorde vi konkret genom att tillsammans

¹¹ Eng: constant comparative method.

¹² Eng: Pattern matching.

diskutera samtliga intervjuer från ett av fallföretagen i taget och kategorisera återkommande mönster vad gäller deras dynamiska förmågor kopplat till relationer och kunskap. Vi tog del av varandras citat och sorterade ut de som ansågs viktigast och identifierade nyckelbegrepp vilka gav upphov till ett gemensamt mönster hos respektive företag. Vi ritade upp tabeller för att identifiera likheter och skillnader utifrån de citat och mönster som kategoriserats under respektive tema vilket sedan bröts ner i snävare underteman utifrån vårt teoretiska ramverk: insamling, hantering och överföring av kunskap samt allmänt om relationer, skapa tillit och anpassning av relationer. För en slutlig analys hade vi en gemensam brainstorming om hur de olika företagen arbetar med och utvecklar dessa förmågor, samt hur de påverkas av centraliseringsgrad och vad det får för implikationerna. Genom analysarbetet kom vi slutligen fram till några intressanta slutsatser vilka kommer att presenteras nedan.

3.5. Studiens reliabilitet och validitet

Vi har valt att bedöma kvaliteten av vår studie enligt de traditionella begreppen *reliabilitet* och *validitet*. Vi poängterar att det finns olika ståndpunkter kring lämpligheten av dessa begrepp för just kvalitativa studier, då vissa forskare anser dessa vara mer lämpliga för kvantitativ forskning. Därför har vi valt att anpassa dessa begrepp för vår studie baserat på förslag från Bryman och Bell (2013).

3.5.1. Reliabilitet

Begreppet reliabilitet handlar om hur pålitlig vår studie är. Kvalitativa studier tenderar att ha svårt att uppfylla kriterierna för det som kallas *extern reliabilitet* eller *replikerbarhet*, det vill säga ifall en upprepning av studien skulle ge samma resultat (Bryman & Bell, 2013). Den primära metoden för att motarbeta denna problematik har varit att dokumentera och noga beskriva alla delar av hur vi har genomfört vår studie. Dessutom har vi haft fördelen att få utbyta idéer om hur vi kan göra studien mer pålitlig via vår personliga handledare från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Det som sannolikt kommer vara svårt att återskapa med vår studie är kontexten för de semistandardiserade intervjuerna, men vi anser däremot att kontexten inte har haft en märkvärd påverkan på studiens resultat eftersom de flesta av våra frågor har varit centrerade kring individen och dess erfarenheter snarare än situationen de befann sig i vid stunden för intervjun. För att se till att alla medlemmarna i vårt forskarlag har varit överens om hur vi ska tolka det vi ser och hör (*intern reliabilitet*) har vi varit noga med att tillsammans gå igenom våra inspelningar och transkriberade intervjuer och gemensamt diskutera resultatet för att väva in alla synvinklar (Bryman & Bell, 2013).

3.5.2. Validitet

Validiteten delas upp i två delar: *Intern validitet* som berör huruvida de observationer som vi gör stämmer överens med den teori som vi utvecklar, och *extern validitet* som handlar om hur väl vi kan överföra vårt resultat till andra kontexter och miljöer än de som vår studie tar del av. En vanlig metod för att motarbeta problem med intern validitet är vad Guba och Lincoln (1994) kallar *triangulering*: Vi använde oss av mer än en metod eller källa i vår studie för att kontrollera materialets trovärdighet, det vill säga att vi valde att ställa en uppsättning semistandardiserade

frågor till ett urval av respondenter på varje fallföretag. Då respondenterna generellt sett inte arbetar med varandra och att vi ställde frågor rörande flera olika case stärker detta materialets trovärdighet. En annan metod för att öka studiens interna validitet var att skicka våra transkriberade intervjuer till respondenterna för att kontrollera att vi har förstått kontexten korrekt, vilket kallas *respondentvalidering*. Här fick respondenterna möjlighet att korrigera och lägga till kommentarer för att respektera deras önskan om att inte vilja dela med sig av känslig information. Två av respondenterna valde att lämna kommentarer i transkriberingen för att förtydliga vad de menade med vissa citat, dessa har vi valt att inkludera i vår transkribering samt korrigerat i uppsatsen. Vi valde att koda namnen på de som ville vara anonyma i denna studie som kan ses i Tabell 2. Studien har däremot svagheter när det gäller den externa validiteten. Det kommer bli svårt att generalisera vår studie för andra branscher, delvis på grund av snöbollsurvalet, men också för att vi väljer att endast studera två företag som riskerar att vara lite för specifika i förhållande till sin bransch. Däremot vill vi argumentera att förutsatt att relevanta dynamiska förmågor kan identifieras i andra branscher så skulle frågeställningen kunna vara en relevant utgångspunkt för framtida forskning. Syftet med vår studie har endast varit att se till managementkonsultbranschen och för att kunna generalisera resultatet behövs ytterligare fallstudier i samma bransch (Bryman & Bell, 2013).

4. EMPIRI

Avsnittet inleds med en beskrivning av de båda företagen som vi har valt att undersöka, baserat främst på primärdata. Empirin har kategoriserats med inspiration av det teoretiska ramverket. Avsnittet fortsätter därefter med en sammanfattning av de båda företagens strukturer följt av en utförlig beskrivning av hur företagen arbetar med lärande och relationer baserat på de intervjuer vi har haft.

4.1. Presentation av fallföretag

4.1.1 Implement

Implement är en managementkonsultbyrå med huvudkontor i Köpenhamn. Totalt har företaget fler än 600 medarbetare på kontor i Stockholm, Malmö, Oslo, Helsingfors och Zürich (Implement, 2017). Lindh berättar att företaget positionerar sig mycket mellan resterande företag i branschen. Larsson menar att det finns ett stort håll idag mellan analys och implementering eftersom många andra managementkonsultbolag fokuserar på endast ett av dem, vilket är den stora differentierings-faktorn för Implement. För Implement startar implementering och analys exakt samtidigt.

4.1.2 Kvadrat

Kvadrat benämner sig som konsulternas bolag och ägs och drivs tillsammans av drygt 320 konsulter inom Management, IT och Teknik. Kvadrats huvudkontor är beläget i Stockholm men har även kontor i Linköping, Örebro, Jönköping, Göteborg, Malmö och Sundsvall. Kvadrat grundades år 1998 som ett livsstilsföretag med syfte att kombinera det bästa av att arbeta som anställd och egenföretagare. Idag är Kvadrat Sveriges största konsultnätverk och verkar som ett

aktiebolag som ägs av personalen (Kvadrat, 2017). Dine berättar att företaget differentierar sig genom att vända på organisationen och menar att Kvadrat är centrerat kring konsulten. Deras vision är att vara världens lyckligaste yrkesmänniskor och detta är något de vill ska genomsyra hela verksamheten. Dine berättar även att det som driver dem är deras passion och vad de kan göra för skillnad ute hos deras kunder snarare än att enbart ha ett resultatfokus.

4.2. Företagens organisationsstruktur

4.2.1. Implement

Implements organisationsstruktur är uppdelad i framförallt *practices* och *service lines*¹³. Enligt Salde är konsultorganisationer ofta organiserade i practices som representerar olika expertisområden. Generellt så är varje practice ansvarig för sin egen framgång, men Salde menar att företaget har designat sina practices på ett “motsatt sätt”, det vill säga att framgång mäts i hela företaget och inte bara enskilt för varje practice. Service lines handlar om förmågan att kunna anpassa sig efter marknaden, detta innebär att olika konstellationer av människor från olika practices sätts ihop beroende på efterfrågan på marknaden vad gäller expertis. Salde anser att detta är relativt enkelt för Implement tack vare deras struktur.

Implements sätt att arbeta på anses enligt Eriksson vara mycket motiverande för egen utveckling. Hon upplever att hon delvis får vara med och påverka, framförallt i sin practice om drygt 60 personer, snarare än på “Implement-nivå” där de flesta beslut fattas av styrelsen eller partners.

¹³ Termerna “practices” och “service lines” är fackspråk som konsulterna använder sig av, vi har därför valt att inte översätta dessa.

Lindh berättar att det är mycket fokus på vad de anställda brinner för och inspireras av och säger *“Det är väldigt så... icke-struktur i företaget. Väldigt fritt att gå den vägen man vill så länge det är inom företaget. Gör att folk blir mer energiska och ger bättre resultat.”*

Konsulterna i Implement är uppdelade efter ett antal “levels” mellan 1–9, baserat på deras erfarenheter, vilket blir viktigt när man sätter ihop ett team: *“Så ett team är generellt med någon som är på level 1,2, någon som kanske är på level 3,4 (...) och sen så några som har ansvaret och kan liksom styra dem där nere i rätt riktning och se till att kvalitén blir bra”* (Eriksson). Ett av företagets mål är att forma det bästa ledarskapet i konsultbranschen. För att uppnå detta får varje medarbetare välja sin egen ledare. Enligt Larsson finns det ingen riktig process för hur man sätter ihop ett team på Implement. Han själv, som projektledare, brukar välja personer utifrån vilka han tycker om att arbeta med och vilka som har rätt kompetens för caset. Lindh anser att man utgår från vad folk är duktiga på men berättar även att ledaren har som ansvar att se till att konsulter hamnar på projekt där de kan utvecklas. Eriksson fyller ut detta med att säga att de tittar på vilka som är tillgängliga samt att man måste ha med konsulter som har en viss specialistkompetens som kan vara värdefull för detta case.

Lindh berättar även att de är en typ av matrisorganisation och utvecklar: *“Mina främsta ledare skulle jag säga är min practice-ledare, då det är han jag går till för större frågor och det är även han i slutändan som fattar beslut kring min utveckling och level-skifte i Implement, och min personliga ledare inom min practice då han ger min guidning och utmanar mig i mitt arbete så att jag utvecklas mer. Utöver dem ser jag även de som är partners i min region som mina ledare*

där då jag träffar dem oftare och får bra stöd av dem. Det är också dem jag går till för att få hjälp med kontorsknutna frågor.”

4.2.2. Kvadrat

Nordahl beskriver företagets struktur genom “Kvadrat-modellen” och självorganisering och förklarar hur strukturen är byggd på att alla konsulter har egna aktiebolag men att alla affärer hålls av Kvadrat. Nordahl förklarar att organisationen är *“en kombination av värderingsdrivet och syftesdrivet”*. Dine berättar att genom den uppochnervända organisationsformen så är det konsulterna som styr och ger direktiv till ledningen. Ägarstrukturen är dock inte tvingande vilket innebär att mer viktiga strategiska beslut fattas av en mindre grupp människor under en årlig ägarkongress. I Kvadrat-nätverket finns det även *Friends*: *“Friendsen är också verifierade med referenser men är inte inne i Kvadrat på samma sätt utan får lov att ta uppdrag utanför Kvadrat också”* (Dine). Förutom konsulterna finns idag en stödfunktion som består av operativa VD:ar på varje kontor. På kontoret i Malmö finns två stycken: *“På pappret heter det ju VD men hon är vår fixidonare och mokelimoockare, det är hon som ser till så att alla fungerar och mår bra, har koll på sig själva”* (Nordahl). De har även en gemensam säljkår och styrelse.

Både Persson och Nordahl menar att en stor fördel med Kvadrat är att man som konsult får arbeta fritt och får styra sina egna processer utan att någon säger till en vad man ska göra. Man får välja sina uppdrag själv och att man får arbeta med egna utvecklade koncept. De menar att detta ger en stor personlig frihet och leder till att man levererar bättre eftersom man är mer engagerad. En svaghet som Dine ser med strukturen är att det finns en otydlighet i att de inte har ett konkret erbjudande utan att de *“är spretiga och kan väldigt många olika saker”*.

På Kvadrat arbetar konsulterna ofta ensamma på projekt. Enligt Persson är projektgrupper något som Kvadrat behöver få in mer av, vilket han för tillfället arbetar med att ändra på. Perssons erfarenhet av att välja konsult eller sätta ihop ett team är att man tittar på uppdraget, tidsfristen, komplexiteten, vem kunden är och kundens mogenhet, därefter bemannar man på bästa sätt. Via en kompetensportfölj på företaget kan man se vilka som har en viss bakgrund och erfarenhet som kan bedömas som ett passande team för urvalet. När de arbetar i projektgrupper består de vanligtvis av konsulter från Kvadrat, men om de saknar kompetensen internt så tar de ofta in olika friendare eller samarbetspartners. Det viktigaste är att göra en bra leverans för kunden.

4.3. Förmågan att lära inom företaget

4.3.1. Skapandet av kunskap

Implement

Implement lägger mycket resurser på att samla in ny kunskap i företaget och ett ständigt lärande är av hög prioritet. Varje år hålls något som kallas "University" vilket är en form av massutbildning. På företaget utvecklar man tillsammans egna koncept och skriver böcker samtidigt som man även inspireras av utomstående personer som de kallar för Thought Leaders. Dessa bjuds in för att berätta om sina tankar samt dela med sig av sina koncept för att inspirera Implement att kunna tillämpa detta i sin egen vardag. Dessutom har Implement flera internutbildningar inom t.ex. facilitering, konversationsteknik, Microsoft Excel och projektledning. Många utbildningar fokuserar på mjuka värden och hur man involverar kunden på ett bra sätt. Implement har även utbildningar inom varje practice. Lindh poängterar att utbildningarna har utvecklats och ändrats mycket under åren. Det finns även utrymme för

individuellt lärande där konsulter har möjlighet att själva söka efter relevanta utbildningsmöjligheter. Som konsult behöver man dock få godkänt av sin ledare, men Eriksson menar att om det är tydligt att man brinner för det och tror att det är en bra investering i sin egen kunskap så brukar det uppmuntras. Det är dock uttalat att man ska dela med sig av vad man lärt sig och Lindh poängterar att man brukar dela med sig av detta på kontors- eller avdelningsmöten.

För att samla in relevant kunskap till specifika case används ibland de böcker som finns att tillgå på företaget. Lindh berättar att de på företaget har prenumerationer på flera vetenskapliga tidskrifter samt att de har ett eget litet bibliotek, på så sätt kan de följa med på vad som händer i världen. De har även interna fokusgrupper som arbetar på att utveckla nya koncept. En annan viktig metod för att samla in den initiala kunskapen är enligt Lindh via kunden som kan berätta mer och visar delar av sin verksamhet och hur den aktuella industrin fungerar.

Kvadrat

På företagsnivå drivs något som kallas "Kvadrat-universitetet" vilket syftar till att ge konsulterna i Kvadrat möjlighet att ta del av utbildningar och kurser för att ständigt vara i framkant. Genom att hålla koll på marknadens behov finns en ambition att ge konsulterna utbildningar som är rätt i tiden (Kjelldorf, 2017). Nordahl berättar att det finns ett utbildningsbidrag: *"om jag som konsult vill utbildas inom nånting så går jag någon kurs och då betalar Kvadrat med vår gemensamma peng hälften av den (...)"*. Nordahl och Dine berättar att de samlar in relevant kunskap genom en mix av olika sätt. Då de har arbetat i branschen länge har de samlat på sig mycket egna erfarenheter men de tar även hjälp av det som finns tillgängligt på internet genom att exempelvis googla. Även Persson berättar att han samlar in ny kunskap genom att läsa böcker och artiklar,

dessutom berättar han att om han endast får välja ett sätt att samla in ny kunskap på så använder han sig av något som kallas "12-Manage" vilket är ett externt nätverk för managementkonsulter där gamla case finns att tillgå. Ett annat viktigt verktyg i case är att lära sig av kunden som besitter relevanta erfarenheter och kunskaper.

4.3.2. Hantering av kunskap

Implement

För att ta del av tidigare case berättar alla respondenter att det finns en intern databas där tidigare case och information lagras men som inte samlats ihop på ett strukturerat sätt, vilket gör det mycket svårt att hitta relevant information. Detta innebär att man i företaget är mycket nätverksberoende och måste se till att man vet vem man ska fråga om information. Oftast kan man ta hjälp av mer seniora medarbetare som kan hänvisa vidare till rätt person eller skicka över tidigare referenser. Eriksson tror att det finns en stor utmaning med att komma in som ny till företaget som mer senior konsult och inte veta vem man skall fråga. Det finns en önskan hos de mer juniora respondenterna om en fungerande databas så att man kan arbeta mer effektivt och slippa detektivarbete för att hitta rätt information. Just nu pågår därför diskussioner och omstruktureringar i IT-systemen vilket respondenterna hoppas kunna förenkla sökprocessen.

Den begränsade tillgången till tidigare case digitalt medför även fördelar. Att tvingas söka upp medarbetare personligen eller via digitala kanaler på företaget är positivt enligt Lindh som menar att *"fördelen är att man får ju mer kontakt med personer och pratar med folk och kanske får höra lite grejer runt caset också, inte bara läser det som står"* (Lindh).

Då företaget är beroende av att nätverka menar Peterson även att mer sker arbete sker cross-practice, något som han upplever även uppskattas av kunder då de kan samla in expertiskunskap från många olika område.

Kvadrat

Då Kvadrat är ett nätverk av konsulter som alla verkar inom olika områden finns ingen samlad databas med deras egna tidigare case att tillgå. Istället får konsulterna använda exempelvis sin egen dator med sparade case för att ta till hjälp vid senare uppdrag. Däremot så sker det en form av dokumentation och utvärdering av varje case: vad som gick bra och vilka lärdomar som drogs, men dessa finns inte öppet för alla konsulter utan man får informationen genom att istället kontakta andra på företaget. Persson berättar att eftersom de flesta konsulter på Kvadrat är seniora egenföretagare innebär detta en svaghet för Kvadrat: *“det kanske ibland är att det är en viss... personalomsättning inom vissa kompetenser”*.

4.3.3. Överföring av kunskap

Implement

Då tillgången på best practice internt är begränsad är det, som nämnts ovan, en naturlig del av arbetsprocessen att kontakta mer seniora medarbetare för att ta del av tidigare erfarenheter. Om respondenterna bara får välja ett sätt att samla in ny kunskap är de överens om att den viktigaste källan till kunskap är andra kollegor. Interna mentorer, projektledare och konsulter på högre nivåer är värdefulla källor till ny kunskap när de arbetar med olika case. *“Ja det är det som är hela grejen att vi är 600 nu, lite drygt 650 (...) Jag skulle påstå att de här 650 är bäst i världen*

på någonting. Så att det bra att söka upp rätt människor. Det är väl det som är problemet isåfall, att hitta rätt människor” (Larsson)

Både Eriksson och Lindh menar att det är en enorm hjälpsamhet om man hittar rätt person. Utbytet av information mellan medarbetare sker oftast på ett informellt sätt där man pratar över lunchen eller genom att skicka ett meddelande på företagets interna kommunikationskanaler. Vidare poängterar Lindh hur viktigt det är att kunna ta hjälp av någon med erfarenhet inom en viss bransch eller av tidigare liknande case: *“Vi är väldigt öppna och så, vill hjälpa varandra”*.

Kvadrat

I de flesta fall arbetar konsulterna på Kvadrat ensamma med uppdrag men vid behov kan de ta in ytterligare någon konsult från Kvadrat för att bidra med kompletterande kompetens. Dine berättar även att de brukar ha gemensamma workshops och diskutera hur man kan lösa problem i olika uppdrag tillsammans och menar att de anställda är väldigt generösa. Dine menar att kunskapsutbyte med andra kollegor är viktigt eftersom *“man har en tendens att stagnera sina egna tankar om man bara är ensam och det blir inte bra, varken för en själv eller för kunden”*. Kunskapsutbytet mellan konsulterna sker informellt. De årliga träffarna med hela Kvadrat är ett tillfälle att utbyta erfarenhet och lära känna fler kollegor, i det dagliga arbetet är det därefter enkelt att höra av sig till kollegor även vid andra kontor genom exempelvis LinkedIn och Facebook (Dine). Vidare nätverkar Dine mycket för att lära sig nya saker, både inom Kvadrat men också med externa personer och poängterar återigen vikten av att ta del av andras erfarenheter och menar att alla har något att bidra med, hon plockar in det som passar för den aktuella kunden i fråga.

4.4. Förmågan att hantera relationer

Implement

I de flesta av de case vi stötte på under våra intervjuer berodde casen på att Implement hade haft projekt i företaget innan och att kunden varit nöjda med dessa. Det framkommer dock att det ibland är projekt som har körts med andra personer inom företaget. Eriksson berättar om vad hon anser vara bland de vanligaste anledningarna till att de får case: *”Jag tror att det till stor grad handlar om personliga relationer. Ofta har de seniora i olika firmor koll på varandra och vad man gör. Jag tror att det sprider sig när lyckade projekt görs, och ökar chansen att få liknande projekt på andra företag. Förtroende är ju viktigt när man gör så stora investeringar”*. Eriksson anser också att Implement oftast kör lite kortare uppdrag än många andra managementkonsulter. Lindh berättar att de projekt som hon har varit med i har varit allt från ett par veckor till ett år långa. På Implement blir man oftast tilldelad ett case av en ledare, vanligtvis en på partnernivå eller projektledare inom sin practice. Larsson, som är projektledare berättar: *”vi vill köra de viktigaste projekten företagen har och vi vill köra de roligaste projekten företagen har.”*

Kvadrat

Nya kunder och case tillkommer främst genom att kunder skickar in förfrågan om uppdrag till Kvadrat. Dessa case blir sedan utskickade till alla konsulter med förfrågan ifall det är av intresse. Konsulterna får sedan välja att ta caset eller inte, om de inte tar det själva kan de skicka ut det till friendare i deras nätverk. Dine påpekar att det sällan blir rivalitet mellan casen utan det viktigaste är att den konsulten som passar bäst får det så att kunden blir nöjd. Både Nordahl och Dine berättar att det även är vanligt att de kontaktar kunder själva. På Kvadrat har de ett koncept som heter 300% sälj, det innebär att de ska sälja in sig själva, sina kollegor och sedan har de en

säljkår. På så sätt får de ofta case genom rekommendationer från kollegor vilket Dine påstår stärker relationen med kunden.

Namnet Kvadrat fungerar även som en dörröppnare när de jobbar med nya kunder jämfört med om de hade arbetat helt själva. Persson berättar *“Jag tycker det är en positiv respons från kunderna att de vet att från Kvadrat är det erfarna personer och de är egna företagare och då vet de att de bygger på långsiktiga relationer (...) Om de går in i det här så vet de att de har gjort ett medvetet val för att jobba just hos den här kunden. Och det tror jag att kunderna vet, och känner och uppskattar.* “Precis som Persson säger så arbetar Kvadrat med långsiktiga relationer, även Dine berättar att hon har jobbat med en kund (dock olika case) i nio år nu.

4.4.1. Skapa tillit

Implement

“Nummer ett säger att vi ska vara 100% öppna och ärliga. Transparenta kring allting. Inte bara det att vi ska berätta vad vi tror på utan vi SKA berätta vad vi känner och vad vi tror på” (Larsson). För att skapa tillit när de startar ett projekt har de uppstartsmöten där de går igenom förväntningar och mål för att de ska kunna komma överens om hur de ska genomföra projektet. Larsson beskriver det med en liknelse: *“När man jobbar som konsult och kund så är det bra om man kommer överens om vilken dans man ska dansa tillsammans(...)”*. Han fortsätter att berätta att de, för att visa tillit till kunderna, har involverande workshops med pappkort, posters o.s.v. Även Lindh nämner detta flera gånger; *“(...) det första vi gör att alltid ha en sån round-table där alla får skriva något på ett kort, vad de har för förväntningar och varför vi är här på det här mötet. För att alla ska vara delaktiga på en gång. Alla ska säga vad de tycker och tänker.”*

Ett annat sätt att visa tillit och förtroende för kunden som Implement tar upp är att arbeta på kundens kontor, vilket de försöker göra så ofta de kan. *”Vi satt där hela tiden. Alltså vi var där måndag - fredag, varje dag, vi satt i samma rum (...) bara det att vara där hela tiden, komma först och gå sist signalerar: Vi finns här för er hela tiden, det tror jag skapar tillit.”* Hon menar också att det hjälper att hålla kunden informerad om vad de gör och vart deras pengar faktiskt går. Hon fortsätter att förklara varför det är så viktigt för att bygga bra relationer: *”Om du hade sett mig kämpa hårt. Kanske kämpar hårt och inte hittar det som vi ville hitta... då förstår du varför jag inte hittar det för du har ju sett att jag har kämpat... så det är viktigt att jobba nära kunden”*

Kvadrat

Dine påpekar hur viktigt det är att skapa tillit och förtroende till kunden. Det som hon vanligtvis gör är att visa upp referenscase som de kan relatera till men hon berättar även *“när jag går in och pratar med nytt företag så lyssnar jag alltid in ‘vad är er målbild, vad vill ni ha ut utav detta, vad vill ni ha av min roll? Är det någon som ska vara facilitator eller någon som ska styra verksamheten inne i verksamheten? Eller vad är det ni förväntar er?’* Även Persson resonerar liknande och berättar att han visar kundcase, öppenhet, uppriktighet och ärlighet för att kunna visa tillit till kunden. Dine berättar också att de arbetar mycket på kundens kontor. För att minska övervakning och kontroll från kunderna tycker Nordahl att det är viktigt att se till så att de är informerade hela tiden. Även Dine arbetar likadant och berättar att hon brukar ha avstämningsmöten för att visa hur långt de har kommit nu och för att få kundens perspektiv på processen.

4.4.2. Anpassa relationen

Implement

I några av casen så har konsulterna stött på mindre problem med att få tillgång till konfidentiell information, nödvändig data och liknande. Exempelvis så har kunderna förvrängt siffror för att se bättre ut mot Implement, för att inte visa deras problem. Larsson berättar att de ofta behöver gå in och gräva i organisationen och att det kan vara väldigt svårt att komma runt vissa saker. Eriksson diskuterar även kring detta och menar att detta problem minskar när man har en bra relation med deras interna projektledare. Hon berättar: *”Så hade vi alltid deras interna projektledare var den som frågade om information från andra på företaget (...) Och det tror jag är viktigt för om jag ringer från ingenstans och säger: ”Hej hej, Emma heter jag, du vet inte vem jag är, jag jobbar inte på din firma, men jag vill ha det här superviktiga dokumentet som du har”, hade det möjligen gått ibland, men det hade definitivt inte varit lika effektivt.”*

De har inga konkreta svar på ifall relationerna de har är främst formella eller informella, med andra ord om de kännetecknas av mycket uppstyrda möten, kontroll, gränser och mindre spontan kommunikation eller om relationerna är mer öppna, nära och avslappnade. När vi frågar om detta i våra intervjuer så skiljer det mellan case till case och kund till kund. Lindh menar dock att det är lite vanligare med informella relationer.

Kvadrat

Dine berättar också hur viktigt det är att anpassa relationen och menar att “(...) vissa tycker om att få rapporter, andra vill ha möten, andra vill ha ett mail”. Nordahl håller med och berättar även han att det viktigaste är att lyssna för att förstå och visa på empati. När vi frågade ifall relationerna var främst informella eller formella berättar Nordahl att det är svårt att göra relationerna särskilt formella eftersom han jobbar så mycket med personliga värderingar och menar att det är mycket personliga kontakter och relationer. Dine berättar att hennes relationer med kunder är främst informella men affärsmässiga. Persson däremot säger att man behöver ha en bra informell relation för att nå framgång men att man samtidigt behöver ha en formell relation för att strukturera upp det med agenda, dokumentationer o.s.v. Han tar även upp ett case där han önskat att de var mer formella i den här relationen och noggrannare med att följa upp att kunden gjort det som de kommit överens om.

5. ANALYS

Analysen syftar till att studera hur väl det teoretiska ramverket stämmer överens med den empiri som vi har samlat in främst från våra intervjuer. Vi kommer först att analysera graden av centralisering hos de båda företagen genom att identifiera företagens organisationsstrukturer. Därefter kommer vi att göra en jämförelse på hur företagen arbetar med lärande respektive relationer och hur detta kan kopplas till graden av centralisering.

5.1. Företagens grad av centralisering

5.1.1. Implement: en centraliserad organisation

Implement kan definieras som en typisk matrisorganisation (se bilaga 8.2.). Lindh berättade att hon främst ser två nivåer av ledare inom organisationen; hennes practice-ledare samt den som är partner i hennes region. En matrisorganisation förutsätter att man arbetar i horisontella team organiserade efter processer, vilket Implement tycks göra i form av sina practices. Företagets andra uppdelning är den geografiska då de är uppdelade över olika kontor runt om i Sverige och Europa.

Företaget har en kultur som främjar utveckling och viss frihet vilket gör att de mer juniora konsulterna uppmuntras att ta ansvar men då konsulterna flera gånger berättar att de lär sig ifrån sina projektledare och att de vänder sig dit med frågor så anser vi att Implement ändå är ett centraliserat företag. Det finns en vertikal hierarki inom Implement då man som konsult får mer ansvar när man kommer upp på en högre level och de högst upp är ansvariga för att styra caset i rätt riktning. De har mer ansvar över caset samt mer kontakt med kunden under hela processen. Som Lindh även berättade är det hennes practice-ledare som fattar beslut kring hennes

utveckling, vilket stödjer vår tes att Implement har en form av hierarkisk struktur med mer centralisering. Konsulterna har inte lika stor möjlighet att vara delaktiga i större beslut inom företaget utan dessa sker högre upp i kedjan, främst hos styrelsen och partners. Däremot har konsulterna mer att säga till om i sina practices, där hierarkin inte verkar vara riktigt lika stark.

5.1.2. Kvadrat: en decentraliserad organisation

Kvadrat är på många sätt ett exempel på vad man kan kalla för en nätverksstruktur (se bilaga 8.3.). Då samtliga konsulter har egna aktiebolag men är sammankopplade i ett gemensamt nätverk innebär detta att beslutsfattningen är extremt decentraliserad. Alla konsulter är sina egna chefer. På företaget har alla delägare en röst var och samtliga medlemmar bjuds in till sammankomster där företagets utveckling diskuteras. Alla anställda har därför möjligheten att påverka stora strategiska beslut och det finns bara en nivå av hierarki inom företaget. Möjligtvis kan man argumentera att förekomsten av VD:ar på företaget innebär att det borde vara en ytterligare nivå av hierarki, men då dessa arbetar mest operativt med andra uppgifter: främst effektivisera och administrera företaget, anser vi inte dessa vara varken över eller under konsulterna.

Verksamhetens fokus ligger på varje medarbetare snarare än på en specifik arbetsuppgift och vid de tillfällen som uppdrag kräver mer än en konsult sker gruppkonstellationer helt informellt genom personliga kontakter i nätverket. Det finns olika Kvadrat-kontor runt om i landet men varje konsult är ensam ansvarig för att välja och anta projekt. Kvadrats struktur hålls samman genom kommunikationslänkar och gemensamma syften och värderingar.

5.2. Jämförelse: Förmågan att lära inom företaget

Förmågan att lära inom företaget	Implement	Kvadrat
Skapandet av kunskap	<ul style="list-style-type: none"> - Alla går utbildningar som företaget håller i - Thought Leaders som inspirerar - Har möjligheter att hitta egna utbildningar och få bidrag - Böcker och tidsskrifter finns tillgängligt 	<ul style="list-style-type: none"> - Frivilligt att gå utbildningar som företaget håller i - Får bidrag när de hittar egna utbildningar - Konsulter väljer själva vad de vill läsa - Tar hjälp av Internet - Böcker och artiklar - 12 Manage
Hanterandet av kunskap	<ul style="list-style-type: none"> - Intern databas av tidigare case, dock bristfällig. - Kunskap lagras i varje individ - Skriver egna böcker - Fokusgrupper som utvecklar nya koncept 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen samlad databas på företagsnivå - Konsulter ansvarar för sin egen kunskap - Dokumentation och utvärdering av varje case, dock inte öppet till alla konsulter - Kunskap lagras i varje individ
Överföringen av kunskap	<ul style="list-style-type: none"> - Andra kollegor är viktigaste källan till kunskap (främst andra på högre nivå) - Observation att det är svårt att hitta rätt människor - Informell överföring av kunskap vanligt - Internt kommunikationsnät 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunskapsutbyte med andra kollegor sker mer sällan - Gemensamma workshops - Informell överföring av kunskap vanligt - Årliga träffar med hela företaget - Kommunicerar internt via mail och Facebook

Tabell 3. Jämförelse av förmågan att lära inom företaget mellan Implement och Kvadrat.

5.2.1. Övergripande analys

Det vi kan identifiera från empirin är att Implement och Kvadrat har en ambition på företagsnivå att konsulter ska utvecklas och lära sig, vilket tyder på att det ska finnas en viss dynamik i hur företaget arbetar med sitt lärande. Däremot finns det en del skillnader i hur de går tillväga för att skapa, hantera och överföra kunskap; med andra ord så finns det en skillnad i hur deras dynamiska förmåga, lärande inom företaget, integreras, skapas och omkonfigureras för att möta snabbt förändrande miljöer.

Implement har en konkret process för förmågan att samla in, hantera och överföra kunskap mellan konsulter. De har aktiviteter i form av interna standardutbildningar som samtliga konsulter går på. Dessa utbildningar är dynamiska och utvecklas från år till år. En annan intressant aspekt är att de även uppmuntras att söka egna utbildningar. Det är då förväntat av dig

att du ska dela med dig av vad du har lärt dig till resten av företaget. De verktyg och modeller som används gemensamt mellan konsulter på Implement är en viktig resurs och stämmer överens med Werr och Stjernberg som menar att det är en viktig strategi för att skapa ett gemensamt språk vilket underlättar ett effektivt kunskapsutbyte.

På Kvadrat har konsulterna mer frihet eftersom de inte är bundna till någons godkännande för att gå en viss utbildning som de tycker är viktig och de får dessutom bidrag för att sänka avgiften. Det är svårt att avgöra ifall det är förväntat att du ska dela med dig av den kunskapen du tar del av till resten av konsulterna på Kvadrat, men vi tolkar det som att det snarare handlar om eget självförverkligande. Det är inte omöjligt att dessa verktyg och modeller delas inom företaget genom föreläsningar som konsulterna själva håller i, men det är inte givet att de används på en kollektiv nivå eftersom det inte finns några tydliga rutiner för detta. Vi tolkar det snarare som att det är individuellt vilka verktyg och modeller du använder dig av. Det är konsulternas egna ansvar att lära sig nya saker som behövs för att vara dynamisk och anpassa sina aktiviteter efter kundernas behov.

På Kvadrat finns inte något gemensamt system där befintlig kunskap samlas utan varje konsult samlar sina egna erfarenheter från tidigare case på olika sätt. Denna kunskap är inte något som direkt finns tillgängligt för de andra konsulterna utan för att få tillgång till andras kunskap sker detta främst genom interaktion mellan konsulterna. I vissa fall har de dock lagt upp referenscase på hemsidan som konsulterna kan ta del av, men dessa antar vi dock främst vara i marknadsföringssyfte. På Implement finns däremot en databas där vissa tidigare case samlas, dock samlat på ett mindre strukturerat sätt och sökfunktionen fungerar inte som önskat i nuläget.

Vi tolkar det som att de juniora Implementkonsulterna värdesätter denna typ av kunskapsförvaltning högre än Kvadrat då respondenterna pratar om detta som en svaghet samt att detta är något de i nuläget arbetar för att förbättra. Implement arbetar dessutom med att samla egenutvecklade koncept och modeller i böcker som finns att tillgå på kontoret för andra att läsa.

Överföring av kunskap, från tidigare erfarenheter, mellan kollegor är det främsta sättet att lära sig på enligt båda företagen vilket stämmer väl överens med Werr och Stjernbergs teori. Utifrån våra intervjuer framgår det att det finns en återkommande process hos de olika konsulterna på Implement när det kommer till att lära sig i specifika case: Att i första hand lära sig ifrån och ta hjälp av sin projektledare på en högre level eller att ta kontakt med en relevant person som har kunskapen man söker. Implement har alltså en stor möjlighet till att bredda sina vyer och utnyttja företagets interna lärandeförmåga när det kommer till hantering och överföring av kunskap. På Kvadrat upplevs det inte som lika vanligt att konsulterna arbetar i projektgrupper med andra från företaget, något som innebär att de riskerar att gå miste om värdefull överföring av kunskap om inte Perssons initiativ för att främja projektarbeten slår igenom.

En av respondenterna på Kvadrat menar att en svaghet med deras struktur är att det ibland innebär en hög omsättning på kompetens, detta betyder att en viss expertis kan försvinna genom att en konsult väljer att lämna Kvadrat. Det är alltså inte självklart att en viss kunskap överförs till en annan konsult och därmed stannar eller utvecklas i företaget, något som sker mer naturligt hos Implement där konsulterna har olika erfarenhetsnivåer och där det sker en kontinuerlig kunskapsöverföring mellan senior och junior-konsult.

5.2.2. Förmågan att lära inom företaget och decentralisering

Med utgångspunkt i teorin om att dynamiska förmågor främjas i en mer decentraliserad struktur, borde det vara rimligt att utgå ifrån att Kvadrat med sin nätverksorganisation, där decentraliseringen existerar i sin kanske mest extrema form, har stora möjligheter att främja sin dynamiska förmåga för lärande. Men eftersom det inte finns en tydlig struktur för överföring av kunskap på företagsnivå som är en förutsättning för en dynamisk förmåga får det oss att fundera över om Kvadrat snarare använder sig av mindre rutinmässiga lösningar när det kommer till överföring av kunskap, exempelvis ad hoc-lösningar. I enlighet med Teece teori (2007) är denna kompromiss i integration sannolikt en konsekvens av Kvadrats starka decentralisering. Om vi sen applicerar samma teori på Implement, kan man anta att Implement inte borde vara lika dynamiska som Kvadrat när det kommer till lärande eftersom de är mer centraliserade. Implements val av att strukturera företaget efter service lines, practices och projektgrupper har däremot visat att företaget kan anpassa sina organisatoriska förmågor efter en föränderlig miljö på företagsnivå, som samtidigt kompletteras av en intern kunskapsöverföring med varierande erfarenhet. Trots att Implement inte är decentraliserade till samma grad som Kvadrat, är det värt att påpeka att Implement verkar lyckats behålla integrationen av lärande trots en mild grad av decentralisering tack vare denna dynamiska struktur.

5.3. Jämförelse: Förmågan att hantera relationer

Förmågan att hantera relationer	Implement	Kvadrat
Allmänt om relationer	<ul style="list-style-type: none"> - Juniora konsulter tilldelas case - Får ofta nya case via personliga relationer eller tidigare samarbete - Kortare projekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsulter väljer egna case - Får ofta nya case via rekommendationer eller egen kontakt - Långsiktiga relationer / långa projekt
Skapa tillit	<ul style="list-style-type: none"> - Transparens och ärlighet - Strukturerade uppstartsmöten - Arbetar på kundens kontor vilket hjälper informera kunden vad de gör 	<ul style="list-style-type: none"> - Öppenhet, uppriktighet och ärlighet - Ostrukturerade uppstartsmöten - Kontinuerligt informerar kunden - Arbetar på kundens kontor
Anpassa relationer	<ul style="list-style-type: none"> - Vissa problem med konfidentiell information - Bra relationer med projektledare viktigt - Informell/formell relation beror på kund - Lite vanligare med informella relationer 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser inte mycket problem med konfidentiell information - Informell/formell relation beror på kund - Informella relationer tycks föredras

Tabell 4. Jämförelse av förmågan att hantera relationer mellan Implement och Kvadrat.

5.3.1. Övergripande analys

Företagens förmåga att hantera relationer ser olika ut hos de båda företagen. Det är en stor skillnad i hur företagen arbetar med att integrera, skapa och omkonfigurera deras interna och externa kompetenser för att förbättra denna dynamiska förmåga för att möta snabbt förändrande miljöer. Implement jobbar i team med konsulter på flera olika nivåer. Det är vanligt att företaget har en befintlig relation till kunden genom tidigare case, alltså att kunden har en positiv syn till Implement som helhet genom tidigare arbete. Det händer också att en mer senior konsult har varit med och sålt in projektet och att denna därför har en relation till kunden. De juniora konsulterna har vanligtvis inte någon direkt relation till kunden sedan tidigare. Då Kvadrat är egenföretagare inom organisationen arbetar de till största del ensamma eller i mindre team. Som egenföretagare väljer konsulterna på Kvadrat även sina case helt själva, vilket styrker vår tes om att Kvadrat är ett decentraliserat företag. Den eller de konsulter som tar caset skapar då en relation till kunden direkt vid första kontakten genom att visa att de personligen är genuint intresserade av caset och kunden vilket enligt teorin påverkar tilliten positivt och i sin tur

relationsskapandet. Bra relationer är som nämnt i teorin, en förutsättning för att uppnå lyckade case. På Implement, som är mer centraliserat, blir de juniora konsulterna främst placerade i case som de känner sig inspirerade av eller där de kan och vill utvecklas, men det är dock deras projektledarens uppgift att placera dem på rätt case. Men som Larsson berättar så väljer Implement främst de projekten som de anser vara viktigast och roligast, därför kan man argumentera för att relationsskapandet här fungerar på samma sätt hos Implement. Värt att resonera över är dock att det finns brister i detta ifall någon eller några i projektgruppen inte anser att projektet går ihop med dennes värderingar eller intressen och att det då kan påverka tilliten från kunden till konsulten.

Implement har en tydlig rutin i hur de inleder sina case genom deras strukturerade uppstartsmöten, något som i enlighet med befintlig teori är viktigt för att skapa tillit eftersom de då går igenom förväntningar, mål och värderingar. Detta är en sak som alla på företaget verkar jobba mycket med i sina case och något som företaget har lyckats arbeta in djupt i deras rutiner och strukturer. Genom att ha dessa möten kan de tidigt ta reda på vilka förväntningar och värderingar som är viktiga för kunden och på så sätt anpassa lösningen efter dessa och få ett större förtroende hos kunden. De försöker dessutom att vara 100% öppna och ärliga, något som även Kvadrat tar upp. På Kvadrat finns det ingen rutin på företagsnivå om hur man ska inleda ett case utan konsulterna arbetar individuellt på det sätt som de själva väljer och känner sig mest bekväma i. Respondenterna arbetar liknande och tar också reda på förväntningarna från kunden genom att ställa många frågor och visa på empati. Vår uppfattning är dock att denna process inte är lika standardiserad vilket troligtvis beror på strukturen, att konsulterna arbetar ensamma. Konsulterna på Kvadrat berättar också direkt, när vi frågar om tillit, att de visar upp tidigare

referenser och kundcase när de träffar ny kund, något som gynnar dem när de ska sälja in sig själva som enskilda konsulter; de är seniora konsulter som verkat i branschen länge och har därför mycket erfarenhet.

Båda företagen arbetar under projektets gång med att kontinuerligt uppdatera och informera kunden. Vår uppfattning är däremot att Implement anpassar denna process mer efter kund beroende på hur relationen ser ut, ibland behöver de inte informera lika mycket när de t.ex. sitter på deras kontor och kunden ser dem arbeta. Respondenterna från Kvadrat poängterar istället vikten av att kunderna hela tiden är "över-informerade" och har vanligtvis flera avstämningsmöten för att visa hur långt de har kommit. I enlighet med teorin av Solomonson (2012) borde Kvadrat därför ha en fördel i att kunna skapa bra relationer eftersom ett frekvent utbyte av information leder till starkare relationer.

Kvadrat tycks arbeta med sina kunder över längre perioder än Implement och det är därför rimligt att anta att de har mer långsiktiga relationer. Ifall man kan anta att det t.ex. skulle kosta lika mycket att arbeta med en konsult under fem års tid (Kvadrat) som det skulle kosta att arbeta med fem konsulter (Implement) under ett års tid vill vi argumentera för att båda alternativ har sina fördelar: Att ta in ensam konsult på en längre tid skapar närmre och mer förtroende-starka relationer medan flera konsulter kan ge ett snabbare resultat. Det blir en avvägningsfråga för kunden.

Kvadrat verkade inte heller ha några särskilda problem med att få tag i konfidentiell information medan Implement påpekade att det händer ibland och att man då behövde arbeta runt det. Vi anser att det kan vara enklare att få tag i konfidentiell information när man går in ensam i en organisation och arbetar för kunden under en längre tid, då det skulle kunna leda till att man lättare integreras i företaget. Detta resonemang grundar vi i att man ofta är mer öppen och i behov av nya relationer och kontakter när man är ensam jämfört med när man arbetar i en projektgrupp. Att arbeta som ett team i Implements fall på ett annat kontor kan möjligtvis leda till en underliggande tanke hos klienten att se på teamet som en inkräktande organisation, trots att vi naturligtvis anser att Implement inte har ett inkräktande motiv.

På Implement ser vi mönster på företagsnivå om att man anpassar konsultens nivå av formalitet gentemot sin kund beroende på kundens osäkerhet, vilket kan anses vara rimligt eftersom nivån av formalitet varierar i de case vi fick ta del av. På Kvadrat framgår det däremot inte att de arbetar på ett liknande sätt då vi inte kunde se samma mönster i Kvadrats case. Konsulterna arbetar vanligtvis självständigt och kan därför vara begränsade i att anpassa sig efter formalitet. För att förtydliga; om de exempelvis hade haft en konsult på Kvadrat som är främst informell i sin personlighet är det inte helt osannolikt att detta kommer prägla relationen då en ensam konsult troligtvis tenderar att använda den nivå av formalitet som denne känner sig mest bekväm i.

5.3.2. Förmågan att hantera relationer och decentralisering

En intressant aspekt relaterad till decentralisering och främjandet av dynamiska förmågor handlar om konsulternas förmåga att välja sina egna case och hur detta påverkar relationen. Att ha friheten att kunna välja sina egna kunder och fall, som framförallt Kvadrat har genom att alla konsulter är sin egen ledare, skapar även en möjlighet att få välja vilka relationer man vill utveckla och hur man ska anpassa sina rutiner efter relationen. Framförallt är det intressant under förutsättningen att Kvadrat kan investera mer tid i kunden jämfört med Implement, eftersom detta sannolikt kan leda till att relationerna förstärks över tiden och förhoppningsvis kan underlätta problem med begränsat förtroende från klientens sida. Då relationen eller kundens behov kan förändras under projektets gång finns det antagligen en viss flexibilitet i det faktum att om man arbetar med en klient som ett team, vilket Implement gör, eftersom man då har förmågan att förändra sin resursbas och byta ut konsulter eller komplettera med fler om relationen kräver det.

6. DISKUSSION

Studiens resultat visar indikationer på att en mer centraliserad organisation nödvändigtvis inte behöver vara mer dynamisk än en mer decentraliserad organisation. Det finns fördelar och nackdelar med båda. Implement, som är en mer centraliserad organisation, har fördelar i att kunna skapa ett snabbt och effektivt lärande på organisationsnivå. Lärandet är strukturerat och inmatat i rutiner med hjälp av olika resurser och aktiviteter; som exempelvis deras standardutbildningar som alla går eller att de har modeller och koncept på företaget som alla använder. Implements rutiner och aktiviteter verkar vara avsiktligt anpassade för kollektivets lärande varav Kvadrats är mer anpassade för individens lärande. På organisationsnivå finns det hos Kvadrat en trögrörlighet och en mindre grad av kollektivt dynamiskt lärande i organisationen då varje konsult enskilt är ansvariga för att lära sig nya saker, vilket inte alla nödvändigtvis utnyttjar på bästa sätt.

Den extremt decentraliserade strukturen, med så pass mycket personlig frihet, innebär att om enskilda konsulter på Kvadrat har dynamiska förmågor behöver detta inte nödvändigtvis betyda att dessa delas av organisationen. Det kan givetvis vara samma på Implement men utifrån våra intervjuer och med stöd i teorin, så finns indikationer på att deras struktur är mer anpassad till att främja det dynamiska lärandet på organisationsnivå. Detta genom att de har ledare på högre nivåer som koordinerar arbetet med att främja dynamiska förmågor. Däremot finns det en risk att denna strukturerade process leder till att alla lär sig samma saker och gör samma saker, vilket kan påverka förmågan för företaget att vara flexibel och anpassningsbar. Vår tolkning är att Kvadrat däremot snarare arbetar med ad hoc-lösningar istället för ett dynamiskt lärande. Detta

för att lärandet anpassas efter kunden och projektet i fråga på individnivå utan en tydlig struktur på företagsnivå.

När det kommer till relationer så ser vi att båda företagen, på olika sätt, arbetar i enlighet med teorin för att relationen ska vara en dynamisk förmåga. Genom Implements mer standardiserade processer har de skapat en rutin inom företaget för hur man får tillit från kunden genom att tydligt gå igenom förväntningar, mål och värderingar. Kvadrat har en mer ostrukturerad process men vi anser dock att Kvadrat, tack vare decentraliseringen, troligtvis har det lättare att kunna anpassa sig efter kundens behov och skapa närmare relationer. Genom att de själva får välja sina kunder är det lättare att vara flexibel och därmed hitta specialanpassade lösningar. På Implement är det ledarens uppgift att placera de juniora konsulterna på ett case. Om ledarna inte ser till att konsulterna verkligen hamnar på ett case som de motiveras och inspireras av så kan det finnas en risk att det påverkar tilliten negativt. Detta eftersom gemensamma värderingar är ett sätt att bygga tillit med kunden enligt teorin av Solomonson (2012). Man kan därför argumentera för att den högre graden av centralisering hos Implement kan påverka den dynamiska förmågan negativt. Det är dock värt att nämna att det är svårt att avgöra ifall möjligheten för Kvadrats konsulter att arbeta ensamma är unikt för företaget eller vanligt för andra managementkonsultbolag som tillämpar denna extrema decentralisering. Dessutom är det inte helt givet att Implements väl inarbetade rutiner kring hur de ska hantera relationer är kopplat till graden av centralisering. Ytterligare fallstudier hade behövts för att kunna dra pålitliga slutsatser om detta, vilket inte var möjligt för oss utan att offra en nivå av kvalitet i uppsatsen på grund av brist på tid och resurser.

Resultaten av vår undersökning gjorde det tydligt att det är viktigt att skilja mellan de dynamiska förmågorna på individnivå och företagsnivå. Eftersom Kvadrat är så pass decentraliserade har de mindre dynamiska förmågor på företagsnivå men mer förutsättningar att skapa individuella dynamiska förmågor. Man kan diskutera ifall Kvadrat hade ansetts vara en väldigt dynamisk organisation ifall alla konsulterna varit dynamiska i sitt eget arbete, men här har vår studie en begränsning eftersom vi inte har någon teori som förklarar hur dynamiska förmågor hos enskilda individer integreras, skapas och omkonfigureras.

Vi tror att anledningen till att det finns fördelar och nackdelar med både en högre och lägre grad av centralisering beror på vilka förutsättningar som finns i organisationen i övrigt för att kunna utnyttja de dynamiska förmågorna på bästa sätt. Då Implement främjar ett dynamiskt kollektivt lärande är detta en organisation som lämpar sig väl för juniora konsulter, och man kan tänka sig att Kvadrats extrema nivå av decentralisering sannolikt fungerar bättre för seniora konsulter som inte har lika stort behov av kunskapsöverföring som juniora konsulter. Seniora konsulter har sannolikt lättare att få nya kunder och ta vara på tidigare erfarenheter än juniora konsulter. Värt att poängtera är att författarnas personliga intryck av fallföretagen är att konsulterna tycks vara anmärkningsvärt nöjda med sitt egna strukturer och vi anser själva att dessa organisationsstrukturer tycks passa väl för individernas mål och ambitioner och att båda företagens grad av centralisering främjar dynamiska förmågor men på olika sätt.

6.1. Slutsats

Vi har undersökt om det finns några påtagliga skillnader mellan dynamiska förmågor i två managementkonsultbolag med olika grader av centralisering. Mer specifikt har vi jämfört förmågan att lära inom företaget och förmågan att hantera relationer och hur dessa skiljer sig i ett centraliserat företag jämfört med ett decentraliserat företag genom att titta på hur Implement och Kvadrat arbetar med dessa förmågor. Genom att intervjua konsulter från de båda företagen visade det sig att dynamiska förmågor i managementkonsultbranschen påverkas av graden av centralisering i företagsstrukturen. Innan denna studie gjordes visste vi endast att dessa dynamiska förmågor existerade i branschen men inte att/hur centraliseringsgraden kunde påverka.

Den största skillnaden som centraliseringsgraden ger upphov till gäller förmågan att lära inom företaget. Implement, som är en mer centraliserad organisation, har lättare att överföra kunskap inom företaget då det finns en hierarki av konsulter som vävs samman i projektgrupper och uppmuntras till att utbyta erfarenheter för ett organisatoriskt lärande. På Kvadrat, som är en mer decentraliserad organisation, sker större delen av lärandet på individnivå istället för företagsnivå, vilket innebär att kunskap inte nödvändigtvis överförs i resten av nätverket utan ofta stannar hos individen. Denna icke-struktur på lärande får oss att tro att Kvadrat har ett ad hoc-lärande på företagsnivå snarare än en dynamisk förmåga att lära inom företaget. Däremot har Kvadrat tack vare decentralisering lättare att anpassa sig efter klienternas behov och vara mer flexibla än Implement när det kommer till förmågan att hantera relationer. Trots många likheter mellan företagen kring denna dynamiska förmåga har Kvadrat fördelen att alla konsulter kan välja sina egna case, vilket gör att de har lättare att bygga tillit tidigt i relationen än Implement.

Implikationen av detta är att en organisationsstruktur som är mer eller mindre centraliserad på olika sätt kan skapa förutsättningar för konkurrensfördelar i branschen men att det kan krävas särskilda omständigheter för att på bästa sätt ta tillvara på organisationens dynamiska förmågor. Det paradoxala är att företagen övergripande måste organisera sig mer centraliserat eller mer decentraliserat och att det finns stora fördelar och nackdelar med båda. Vi har hittat indikationer på att företagens struktur och grad av centralisering har en påverkan på hur företag integrerar, skapar och om konfigurerar sina interna och externa kompetenser för att få dynamiska förmågor. Därför anser vi att vi kommit med ett bidrag till befintlig forskning som väcker flera nya intressanta frågeställningar.

6.2. Förslag till fortsatt forskning

Då studiens resultat visar att centraliseringsgrad har en påverkan på dynamiska förmågor i branschen föreslår vi att managementkonsultbolag även måste ha organisationens centraliseringsgrad i åtanke när man planerar att investera i sina egna dynamiska förmågor på ett sätt som gör facilitering av värdeskapande unikt. Därför att detta är något som bör studeras vidare. Det hade varit intressant att använda vår forskningsmetod som grund för att göra ytterligare fallstudier på managementkonsultbranschen, exempelvis genom att studera ett urval med högre grad av centralisering.

Ytterligare frågeställningar som resultatet av denna studie presenterar centreras framförallt kring studerandet av dynamiska förmågor på företagsnivå och individnivå, då vi insåg att det saknas teorier kring hur dynamiska förmågor kan främjas av den enskilda konsulten. Detta är framförallt intressant för företag med stark decentralisering, som Kvadrat, eftersom gränsen mellan dynamiska förmågor på företagsnivå och individnivå blir tunnare med ökad decentralisering. Mer specifikt hade det varit intressant att studera ifall helt decentraliserade företag kan få konkurrensfördelar genom att enskilda konsulter innehar tydliga dynamiska förmågor men att dessa inte är på företagsnivå. D.v.s. Att de istället är inbäddade i den enskilda konsultens rutiner och resurser.

7. REFERENSER

7.1. Tryckta

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2010. Identity work in consultancy projects: ambiguity and distribution of credit and blame. *Discourses of Deficit* (av Candlin, C & Crichton, J.) London: Palgrave-McMillan.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2012. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, B. E. 2001. *Som man frågar får man svar: en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Sverige: Norstedts Akademiska Förlag.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy*. (6de upplagan). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bloomfield, B. P. & Vurdubakis, T. 2002. *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2a upplagan). Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. 2015. *Business research methods* (4de upplagan). New York: Oxford University Press.
- Clark, T. 1995. *Managing Consultants*. Buckingham: Open University Press.
- Czarniawska, B. 1990. Merchants of meaning. *Organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter.
- Daft, R. L., Murphy J. & Willmott H. 2010. *Organization Theory and Design* (2a upplagan). USA: Cengage Learning EMEA.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research* (Av N. K. Denzin & Y. S. Lincoln). London: Sage Publications.
- Kjelldorf, T. 2011. *Kvadrat*. Linköping: LTAB Linköpings Tryckeri AB
- Lundahl U. & Skärvad, P. 2016. *Utredningsmetodik*. (4de upplagan) Lund: Studentlitteratur AB.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P.S. 2014. *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber.
- Schein, E. H. 2009. *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. London, England: Addison Wesley Longman.
- Yin, R. K. 2007. *Fallstudier - Design och genomförande*. Korotan Ljubljana: Liber.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4de upplagan). USA: Sage Publications.

7.2. Publikationer

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. 2009. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*. 20(1): 9-24.
- Arndt, F., & Bach, N. 2015. Evolutionary and ecological conceptualization of dynamic capabilities: Identifying elements of the Teece and Eisenhardt schools. *Journal of Management*, 17(5): 701-704.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:99-120.
- Collis, D. J. 1994. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. 15:143-152.
- Dierickx, I. & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35: 1504-1511.
- Dunford, R. 2000. Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of Knowledge Management*. 4(4): 295-302.

- Glückler, J. & Armbrüster, T. 2003. Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*. 24(2): 269- 297.
- Furusten, S. 2009. Management consultants as improvising agents of stability. *Scandinavian Journal of Management*. 25(3): 264–274.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2009. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*. 7(1): 91-102.
- Hogdson, G. M. 1995. Economics and evolution: bringing life back into economics. *The Economic Journal*, 105(433): 1683-1685
- Horney, N. & O’Shea, T. 2009. Matrix Organizations: Design for Collaboration and Agility. *Agility Consulting*.
- Möller, K. 2006. Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-Creation Logic Approach. *Industrial Marketing Management*. 35(8): 913-924.
- O’Cass, A. & Ngo, L. V. 2012. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*. 41(1): 125-135.
- Paez, E. A. 2016. Creation of value in management consulting: A resources and dynamic capabilities perspective. *University of Manchester*.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. 2006. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*. 70: 136–153.
- Pemer, F. & Skjölvsvik, T. 2012. Client and consultant logics on the purchasing of management consulting services... *ResearchGate*.
- Pemer, F. & Werr, A. 2013. The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies Of Management & Organization*. 43(3): 22-40.
- Sarvary, M. 1999. Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*. 41(2): 95-107.
- Solomonson, W. L. 2012. Trust and the Client-Consultant Relationship. *Performance Improvement Quarterly*. 25(3): 53-80.
- Sturdy, A. 1997. The consultancy process-an insecure business. *Journal of Management Studies*. 34(3).
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533.
- Werr, A. & Stjernberg, T. 2003. Exploring Management Consulting Firm as Knowledge Systems. *Organization Studies*. 24(6): 881-908.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24: 991-995.

7.3. Elektroniska

- Konsultguiden**. 2016. Rankinglistor.
<http://www.konsultguiden.se/branschanalys/rankinglistor#conversion-478449549> [Hämtad: 2017-04-01].
- Jensen, M. 2010. Det finns många som kallar sig Managementkonsult! *Mynewsdesk*.
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/det-finns-maanga-som-kallar-sig-managementkonsult-417528> [Hämtad: 2017-04-12].
- Implement**. 2017. Our company. <http://implementconsultinggroup.com/who-we-are/our-company/>
 [Hämtad: 2017-04-13]
- Kvadrat**. 2017. www.kvadrat.se [Hämtad: 2017-04-15]

7.4. Muntliga källor

Dine, K. Intervju inför studie [Personlig intervju] Kvadrat Malmö AB, Lund, 2017-05-12.

Eriksson, E. (Anonym respondent) Intervju inför studie [Personlig intervju] Implement Malmö AB, Malmö, 2017-04-28.

Larsson, D. Intervju inför studie [Personlig intervju] Implement Consulting Group Malmö AB, Malmö, 2017-05-10.

Lindh, L. (Anonym respondent) Intervju inför studie [Personlig intervju] Implement Consulting Group Malmö AB, Malmö, 2017-04-28.

Nordahl, S. Intervju inför studie [Personlig intervju] Kvadrat Malmö AB, Malmö, 2017-05-10.

Persson, A. Intervju inför studie [Personlig intervju] Kvadrat Malmö AB, Lund, 2017-05-23.

Peterson, J. Intervju inför studie [Personlig intervju] Implement Consulting Group Malmö AB, Malmö, Malmö 2017-04-12.

Salde, U. Intervju inför studie [Personlig intervju] Implement Consulting Group Malmö AB, Malmö, Malmö 2017-04-12.

8. BILAGOR

8.1. Potentiella fallföretag i Skåneregionen

FÖRETAGSNAMN	MALMÖ/LUND	STRATEGIKONSULT	KONTAKTPERSON	ROLL	TELEFONNUMMER	MAIL	KOMMENTAR
CANEA	MALMÖ	JA	LEIF JANSSON (har ringt)	Key Account Manager Södra/Västra Sverige	46 (0)10 459 00 59 / +46 (0)727 17 00 59	leif.jansson@canea.se	
WENELL MANAGEMENT	MALMÖ	JA	Tommy Olin	CEO, Partner	46 (0)70 358 91 84	tommy.olin@wenell.se	Dessa arbetar mycket med utbildning av organisationer. Verkar faktiskt vara starkt fokus på att skapa dynamic capabilities.
IMPLEMENT	MALMÖ	JA	Erik Kayser / Ulrik Salde	Partners	46 767 797 977 / +46 723 100 168	eka@implement.se usa@implement.se	
QEEP SVERIGE AB	MALMÖ	JA	Mathias Bönemark	CEO, Partner	0709-11 14 54	mathias.bonemark@qEEP.com	
TRINOVO CONSULTING	MALMÖ	JA	Tomas Dahlqvist	Partner	0705-43 82 52	tomas.dahlqvist@trinovo.se	
KAIROS FUTURE	MALMÖ	JA	Okänt	-	08-545 225 00	info@kairosfuture.com	Dessa forskar mycket kring strategi, mest fokus på framtiden och långsiktiga lösningar. Intressanta men kanske jobbiga att få tag på? De har ett Malmökontor.
KVADRAT	MALMÖ	JA	Helen Asklund	VD	072-547 17 90	helen.asklund@kvadrat.se	
DO-BE	MALMÖ	JA	Anders Holmquist	CEO, Grundare	070-8770126	anders@do-be.se	

8.2. Centralisering och matrisstruktur: Implement

Centralisering och matrisstruktur	Implement
Horisontella team?	- Practices
Efterfrågan från kund?	- Service lines
Dela mänskliga resurser?	- Nätverksorienterade
Komplex beslutsfattning?	- Konsultbranschen

8.3. Decentralisering och nätverksstruktur: Kvadrat

Decentralisering och nätverksstruktur	Kvadrat
Individ över arbetsuppgift?	- Egenföretagare (CV på hemsidan) - Rykte - Välja egna projekt - Syftesdriven: Världens lyckligaste konsulter
Delas upp efter uppgift, geografi eller kund?	- Varje konsult tar eget ansvar för att anta projekt - Olika projekt - Projekt antas baserat på vem som är tillgänglig och villig
Grupper formas informellt oavsett hierarki?	- Internt nätverk - Friends
Kommunikationslänkar?	- VD:ar - Facebookgrupp - Kontoret - Resor - Event

8.4. Citat

IMPLEMENT	
4.1. Presentation av fallföretag	
1	"Jag skulle säga att vi ligger mycket mellan" - Lindh
2	"Jag förstår... och det är där vi försöker liksom vara lite annorlunda, och det är inte så att vi försöker vara annorlunda, utan att vi tror på något annorlunda som gör att vi blir annorlunda. Vi menar på att vi kan inte särskilja analys ur implementering. Och det är det som är det vanliga... 90% av alla, eller mer kanske... av alla projekt... Av allting som görs i vår bransch det består av att man gör analys först och främst och sen därefter så sitter man buntar papper, liksom rapporten och sen så ska man... Implementeringen... (Andas ut) whooh..." - Larsson
3	"Och där finns det ett sånt jävla håll där i mellan som bara liksom inte går att fylla för att samma människor är med för det första, och sen så går det tid i mellan de här två aktiviteterna, det finns så mycket som liksom inte händer där. Och det är där vi säger att implementering och analys startar exakt samma dag. Så att du måste ha med dig rätt människor från början, du måste involvera rätt människor, du måste göra det här till liksom en... en grupp, ett grupparbete snarare än att det är några jävligt kloka konsulter som drar en över våra organisationer och ska komma med alla svaren." - Larsson
4.2. Organisationsstruktur	
1	"Konsultorganisationer är ofta organiserade i, man kallar practices som representerar olika, kan man säga olika expertisområden, dom tenderar till att vara P&L-områden så varje practice är ansvarig för sin egen framgång kan man säga.. Vi har ju designat tvärtom. Vi är, vår framgång mäts i hela kollektivet, går det inte bra för Peterson, så går det inte bra för mig heller, även om vi inte tillhör samma practice, vi har en styrmodell som bygger på att vi samarbetar internt." - Salde
2	"Ja, vi har lite practices och sådär som är liksom en hink där vi skapar en viss typ av expertis, men under, i den här hinken är vi uppdelade i vad vi kallas service lines, de är också ganska vanligt liksom i resten av branschen, om någon skulle fråga mig vilken dag som helst i veckan, vilken dag i veckan, vilka service lines har vi så kan jag inte ge er svaret." (...) "därför att det är som jag sa en marknadsplats, har vi människor som vill jobba med det här, finns det efterfrågan på marknaden? Det gör ju att vi förändrar det här liksom landskapet (...)" - Salde
3	"Aaa... Ja, delvis. Vi har också de interna kurserna som är så... Alla... Det finns de här projektledning, PowerPoint/Excel-kurserna som vi alla går... med grundverktyg hur man faciliterar en workshop och hur man involverar kunden på ett bra sätt. Vi har en 3-dagars kurs i hur man konverserar och har meningsfulla samtal. Jag gillar jättemycket den här soft-delen. Det handlar ju alltid om att få med sig folk, vad du än gör" - Eriksson
4	"I min practice där vi kanske är 60 stycken, där är jag med och påverkar jättemycket" - Eriksson
5	Generellt så är det tre grejer som spelar roll och det är: Först så är det, vilka personer har vi lediga? Den borde jag ha sagt sist. Men vilka personer finns överhuvudtaget att välja mellan? Naturligtvis så måste det finnas, vi kallar det SMEs, subject matter expertise, de som har djup erfarenhet inom området, och det är alltså de som är mest seniora, för ett team som man sätter samman brukar man försöka ha. Vi är på levels från 1-9 i organisationen. Tar in en level 9, det finns inte många, de är dyra, men de kan supermycket. Ett team är generellt med någon som är på level 1-2, någon som är på level 3-4 (...) och några som har ansvaret att styra teamet i rätt riktning och se till att kvalitén blir bra. - Eriksson
6	"Här menar jag inte att vem som helst bara plockas ut till ett projekt, utan det oftast är väl känt inom vem som är duktig på ett visst område och att den personen då involveras. Ledarna har också i uppgift att hjälpa yngre förmågor att hamna i rätt projekt där de kan utvecklas." - Lindh
7	"Det finns ju liksom ingen sådan här, vad ska man säga, det finns ingen process för det. (...) alltså den som är projektledaren som har huvudansvaret för att sätta ihop ett gäng liksom, och jag utgår ifrån att den, jag tänker utifrån mig själv... (...) Vem jag tycker om att arbeta med, och vem som kan någonting om det denne ska göra. Jag vet inte hur mycket ni vet om Implement, men väldigt mycket består av att skapa ett internt nätverk." - Larsson
8	"Det kan ju vara samma där med den icke-strukturen. Det är ju inte alla som gillar det. (...) Man ska ju va en person som vill ha den där friheten men ändå frihet att ta ansvar. Så det kan ju vara en svaghet. Och jag tror inte alla som kommit in... Vissa stannar ju inte kvar på grund av det. Men de flesta som kommer in vet ju om det sen innan." - Lindh
9	"Alltså det är en svaghet: Att det inte finns någon, men det är även en styrka, att det inte finns någon struktur för saker och ting, du måste hitta dina egna vägar. Det finns väldigt få saker som är faktiskt... Kartlagda." - Larsson
10	"Längden på projekten varierar väldigt mycket. Jag har varit i projekt som varat allt från några veckor upp till nästan ett år. Det längsta projektet var dock inte så intensivt, utan jag arbetade bara 1-2 dagar per vecka i det projektet. De flesta projekt brukar vara 2-3 månader (de jag varit involverad i). Enligt min erfarenhet brukar ett större team från vår sida innebära ett längre/större projekt som är mer resurskrävande." - Lindh (från mail)
11	"Det brukar vara mest praktiskt att ha en ledare inom sin egen practice då denna ska hjälpa en i sin utveckling, men jag har inte hört om några krav på det. Jag tror även att några på kontoret i Malmö har en personlig ledare kopplad till kontoret och inte deras practice. Den practice man tillhör bör vara inom det intresseområde man har. En person som anser att en ledare i en annan practice passar bättre tillhör troligtvis fel practice och då är det enkelt att byta. Jag bytte t.ex. practice i vintras då den jag tillhör nu passar mina utvecklingsmål bättre, och i samband med det bytte jag också ledare till en i min nya practice för att få bättre support där." - Lindh (från mail)
12	"Det går nog att samlikna med en matrisorganisation, och då skulle jag säga att de två dimensionerna är practice lead och office lead." - Lindh (från mail)
4.3. Förmågan att lära inom företaget	

1	"Så kallade thought leaders å vissa av de här...tycker vi köper vi in och tänker att vi tycker såhär också vi vill jobba på det här sättet, så då ringer vi och frågar : hej, kan du kom till oss och berätta hur du har tänkt och hjälpa oss i att förstå hur man jobbar på det här sättet. Å då har vi några av de här universitys har ju oftast någon känd eller okänd person kan det också för del delen, det hade vi förra året, ehm som hjälper oss igenom och får oss att förstå koncept och sen,på det sättet, och sen går vi hem och så tillämpar vi det i vår egen vardag, så det är väldigt mycket som handlar om att träffa sina kollegor och interagera.." - Salde
2	"De utvecklas väldigt mycket. På (tidigare arbetsgivare) det jag gick på där, det var lite samma, utbildningen bara rullar på, bilderna kunde man se dem använda är från femton år tillbaka och sånt ibland. Det ändras lite i tänket kring det, det är väldigt mycket att dem, vi arbetar ju internt som vi vill arbeta ute mot kunden, internutbildningar och så väldigt mycket att vi ger våra idéer" - Lindh
3	"Aaa... Ja, delvis. Vi har också de interna kurserna som är så... Alla... Det finns de här projektledning, PowerPoint/Excel-kurserna som vi alla bar går... Bara grundverktyg hur... hur faciliterar vi en workshop på ett bra sätt. Hur involverar man kunden på ett bra sätt. Vi har en 3-dagars kurs i hur man konverserar med människor. Ee... Ja, jag gillar jättemycket den här soft-delen. Det... det handlar om att få med sig folk. Ja men det som folk var som bra på i det projektet var ju sist, att verkligen kunna nå folk" - Eriksson
4	"Ja, så jag tycker dem är väldigt bra, det är väldigt kul att ha internutbildningar också. Så det har man ju, det finns väldigt mycket olika. Vi har några som standard, något kring facilitering, något som heter real conversation där man lär sig mer hur man konverserar, hur man lyssnar på andra, hur man coachar mer. Sen har vi ju lite kring sälj och bara så..." - Lindh
5	"Det var mest hans kunskap och coaching jag fick plocka fram en företagsekonomi-bok och fylla i luckorna" - Eriksson
6	"Dels lär man sig av kunden, de visar oss runt på företaget, berättar om vissa maskiner, berättar hur det fungerar och sånt, så där lär man sig en del av hur deras industri fungerar vad vi sen ska kunna koppla den till hur den ska fungera med någon viss planeringsteori eller lagret.." - Lindh
7	"Mm, där har vi det där igenom om strukturer, vi har inte sådana strukturer. Vi har en stor server där allting bara kastas in, du kan söka på det men troligtvis kan du inte hitta det... hehe" - Larsson
8	"Där är vi ganska svaga. Vi har inte samlat det på ett så strukturerat sätt... Det är, det är en diskussion just nu faktiskt! Ee... Hur vi ska kunna strukturera upp det bättre" - Eriksson
9	"Det har varit lite svårt att söka, vi hoppas det blir bättre nu, men det är många år tillbaka och allt är inte sparad. Det har varit... kanske tre olika. Så det är olika databaser det sparas på. Ibland är det inte öppet för alla" - Lindh
10	"Ofta funkar det så nu... att den som är level 9 till exempel som har en idé, han har varit med länge, har stenkoll, kommer in och så säger, ja (Respondentens namn) ... Det ser bra ut, du kanske borde titta på det här så skickar han över en packe med någonting och säger titta på de här slidesen, Göra på det sättet för det gjorde vi i det här caset. Jag hade önskat att vi hade en sån databas (...) Då får man bra hjälp. Om man inte träffar rätt person eller vet vem man ska fråga är det svårare, man kan ju inte skicka mail till hela firman jämt, och då måste man göra det här detektivarbetet..." - Eriksson
11	"Det är ju fördel med det, och nackdelen är ju med det att det inte går lika snabbt alltid att få tag i rätt grejer. Att man kanske inte kunde se ifall personen var kvar, eller som det kanske stod någon referens till någon person. Kunde man inte hitta caset där hittade man referensen och kontaktar man personen så har han slutat för några år sen. Får man ingen, då får man inget svar" - Lindh
12	"...Vi har ju någon, vi håller på just nu med någon flytt, hela vår, alla våra IT-system. Men vi har någon intern sån sida där vi har mycket information" - Lindh
13	"det är väldigt mycket cross-practice, du sitter inte bara med dina folk, det upplever jag också att kunderna gillar" - Peterson
14	"Ja, ja ja absolut, till 100% kollegor. Absolut (...) det är det som är hela grejen att vi är 600 nu, lite drygt 650... Det finns, det är alltid... Jag skulle påstå att de här 650 är bäst i världen på någonting. Så att det bra att söka upp rätt människor. Det är väl det som är problemet isåfall, att hitta rätt människor" - Larsson
15	"Ja men någon som har gjort något liknande case eller någonting. Någon som har erfarenhet av någon liknande industri. Och träffas såhär så man kan rita lite på väggar och, lite mer..." - Lindh
16	"Det var mest hans kunskap och coaching" - Eriksson
17	"frågar man rätt personer så är det en otrolig hjälpsamhet. Frågar man eller skickar ut ett mail, jag gör någonting inom det här, jag behöver kunskap, hjälp eller referenser, då får man hjälp" - Eriksson
18	"Sen kör vi ju mycket Skype/Link, Skype-möten nu. Så man kan sitta, och så om man behöver hjälp med något, något dokument eller något program på datorn, så kan man så kontakta man någon där som man vet är bra på det så kan man få lite hjälp." - Lindh
19	"Nummer ett så är det en väldigt informell process kring att hitta de här människorna." - Larsson
20	"Mycket mycket mer informellt, alltså man hänger i Köpenhamn och här också att man, tar kaffe liksom" - Larsson
21	"Det händer hela tiden att personer berättar om nya saker det läst/hört om, och det uppmuntras mycket att man söker nya källor för att utveckla vårt arbete och våra leveranser för att kunna följa den utveckling som sker av världen. Om något extra intressant hittas händer det att det presenteras under våra kontorseller avdelningsmöten, och vi har även ett eget litet bibliotek dit böcker får köpas in av den som önskar. Vi har även prenumerationer på många större vetenskapliga tidskrifter och t.ex. Harvard Business Review för att kunna följa med i vad som händer runt om i världen. Det finns även en del fokusgrupper internt som arbetar på att utveckla nya koncept, där de med intresse får vara involverade" - Lindh (Från Mail)

4.4 Förmågan att hantera relationer

1	"Jag vill ju sätta relation och kunskap på samma nivå, men! Har du relationer och inte kunskapen så kommer det aldrig gå. Har du däremot kunskapen men en svag relation, så kan det gå. De nosar på varandra. Jag tror att de är lika viktiga, men det funkar ju såklart inte utan kunskapen." - Eriksson
2	"Men jag tror att... asså jag lever mer på mina relationer än min kunskap. That's it. Det har jag alltid gjort också. Jag är liksom inget ess i skolan liksom." - Larsson
3	"Alltså styrelseordföranden har vi jobbat med innan, men han är långt ifrån det här projektet." - Larsson
4	"Det som... vi gjorde med den här kunden som är en extremt stor kund, ett extremt stort företag, och det är en extremt stor kund också till oss (...)" - Larsson
5	"Jag vet faktiskt inte hur det började, men jag vet att... De var väldigt nöjda med de här två andra projekten som vi gjort som var antingen avslutade eller pågående. Så det var i samband med det, kommer man in så ligger man nära till hands om man gör ett bra jobb." - Eriksson
6	"(...) Men det var, rätt, rätt ny kund. Men det är ändå, någon, det var ju inte det första vi gjorde, vi var på gång med någonting där vi haft kontakt med dem tidigare, och vi har även kontakt, men vi har fortsatt med ett annat projekt nu efter. (...)" - Lindh
7	"Ja men det är att vi involverar rätt människor och rätt funktioner från dag ett. Det är det som... det är där hemligheten sitter för mig iallafall. Att involvera kunden. Rätta funktioner från början liksom." - Larsson
8	"I det här projektet så hade vi försökt ha med en huvudperson från varje del i organisationen som är berörd, så vi hade sourcingansvariga, controlleransvariga, en från ledningsgruppen osv." - Eriksson
9	"(...) Om du hade köpt ett projekt av mig och sen varken hade sett eller hört av mig på tre veckor då hade du undrat: Vart går mina pengar?" - Eriksson
10	"Nae men de förvrängde och förvärrade datan. Asså de gav oss det vi ville ha men vi såg ju att det här är... det här är någon som har manipulerat. Och det är sånt vi aldrig riktigt kommer runt liksom." - Larsson
11	"De flesta jag har haft, där har jag suttit och fått någon sån plats ute hos kund, jag sitter i deras kontorslandskap. Sitter och jobbar med dem, pratar med dem, går och äter lunch med dem. Sen har man ju vissa dagar man har bokat en workshop, samlar hela gruppen, har möte hela dagen. Så det blir ju mera informellt i de projekt jag har varit involverad i." - Lindh
12	"(...), I den här branschen... Det är att vi har ganska, för på Implement gör vi också lite kortare projekt än vad många firmor gör (svårt att kvantifiera, men två år är definitivt i överkant. Jag skulle snarare säga 3-6 mån..) - Eriksson

KVADRAT	
4.1. Presentation av fallföretag	
1	"Vi har ju vänt på organisationen som du vet. Så det är konsult-centriskt som vi pratar om. Så världens lyckligaste yrkesmänniskor är något som vi vill ha med oss i vårt bolag. Andra managementkonsultbolag pratar inte i de termerna överhuvudtaget utan mycket resultatfokus, beläggningsgrader och så och det är inte det som driver oss utan vad som driver oss är att vi kan göra skillnad ute hos våra kunder för att vi drivs av vår passion." - Dine
4.2. Organisationsstruktur	
1	"för om en självorganisering ska kunna ske, det kallar vi kvadratmodellen: det är egentligen hur vi har byggt upp själva strukturen, den är då byggd på att alla har egna aktiebolag, alla affärer hålls av kvadrat, men vi, på pappret ser det ut som underkonsulter men det är inte så vi väljer att se det själva men det är så det ser ut" - Nordahl
2	"Jo då är det så att vi har en vårkonferens där kan man säga att vi ger input kan man kalla det för. Vi har en lösning idag då där vi säger att man kan vara ägare men man behöver inte dvs så vi tvingar inte in någon i en ägarstruktur. Det innebär att vårkonferensen har dessutom en ägardel då också för att fatta beslut i sverige, vi måste ha det, av någon anledning är det tyvärr så" - Nordahl
3	"Sen har vi en styrelse, och sen har vi då den operativa VD arna. Dom har ju en vd-grupp eller vad man ska säga, på den operativa delen" - Nordahl
4	"jag tycker ju om att bygga affärer.. träffa kunder.. men nu har vi en säljkår" - Dine
5	"Det är ju en VD som håller i hela Kvadrat som koncern, sen så är varje lokal enhet ett eget aktiebolag. Så där är det flera lokala VDar som separerar Kvadrat Malmö AB, Stockholm AB, Göteborg, Jönköping, Sundsvall, Örebro... sen har vi precis öppnat upp i Dalarna i Borlänge! Så att där är det ju lokala... VDar (...) de har ju egentligen en säljande VD... Alltså de marknadsför, säljer, positionerar in Kvadrat AB. Håller i det praktiska. Arrangerar evenemang för oss, som är då... enrollerade via Kvadrat" - Persson
6	"De fyra K:na de kan man säga utgör grunden för våra organiserade principer, dvs. dom måste fungera" - Nordahl
7	"Det innebär att vi lägger kvar en gemensam, vi lämnar kvar en gemensam pott pengar i kvadrat innan vi sen lämnar iväg en del till alla bolag.. och då kan man säga att den modellen som vi har byggt innebär att när du har intäkter så ha du.. jag ska inte säga kostnader för de syns aldrig men då kostar det, men har du inte har intäkter så kostar det inte, det är inte så att, vi dränerar inte oss själva" - Nordahl
8	"Det är så man kan beskriva oss som organisation, en kombination av värderingsdrivet och syftesdrivet och det gör ju att tillvaron blir lite enklare, det innebär ju också att tillvaron blir lite enklare. Det innebär också att vi kan ju styra våra processer, jag tycker det är jätteintressant att få vara med på den här resan. Det har gjort att jag själv bättre kan förstå mycket av det området som jag jobbar med" - Nordahl
9	"våldigt många av de problemen som den stora organisationen har dom matchats ut med de lilla och de lilla matchas ut mot de stora, så vi har gemensamt varumärke, vi har gemensamma ramavtal, vi har gemensam stödsystem med logistik, vi har gemensamt syfte, värdegrund kultur, vi har egna tankar, vi har egna koncept, vi har egna kunder och vi har egna idéer, vad det nu må vara.. så kan man säga, du får en konsult med glöd i ögonen som dessutom har den stora organisationens backup, trovärdighet, närvaro på marknaden" - Nordahl
1	(Vid fråga: Upplever du att det är fler case ensam eller fler i team, sen du kom till Kvadrat?) "Det är ju det jag försöker ändra på nu. Att vi får in fler team." - Persson
2	"Då tittar vi på uppdraget. Vad är det för tid på det, vad är det här för komplexitet, hur ser kunden ut, hur är mogenheten hos kunden? Och sen efter det så bemannar vi på bästa sätt." - Persson
3	"Sen om vi har ett koncept, ett erbjudande. Då tittar vi på nästa steg: Hur bemannar vi då de här uppdragen? Och det är då vi tittar i en kompetensportfölj, vilka tjejer, vilka killar har den här bakgrunden, har den här erfarenheten som vi kan bedöma att det här är ett dreamteam för det här urvalet?" - Persson
4	"Vi kan ju vara prime vendor, alltså huvudleverantören. Ser vi sen att vi inte har kanske... kan vara att vi har kompetensen... det är ju företaget. Men de är på andra uppdrag och då finner ju vi samarbetspartners. Det kan ju vara andra konsultbolag, viktigaste är att vi gör en bra leverans för kunden." - Persson
4.3. Förmågan att lära inom företaget	
1	"Jag använder mycket som finns på internet absolut, sen googlar jag det gör jag väldigt mycket" - Dine
2	".jag använde allt som fanns. Alla tidigare upplevelser plus allt som fanns på internet" - Nordahl
3	"Ja, det är klart att vi tar del av artiklar i alltså både i analoga och digitala tidskrifter och... Böcker har jag själv jobbat mycket med och läser mycket böcker... Det är ju en viss, vad ska man säga, kalendertid för att producera en bok och det händer mycket annat under tiden när du börjar skriva (skrattar) men det är klart att vi gör research och faktainsamlingar för att liksom... Och sen så gör vi såklart fakta insamlingar och läser in oss på själva kunden innan..." - Persson
4	"För att få det jag behöver så behöver jag vara trovärdig, och för att vara trovärdig så måste jag ha en baskunskap i någonting och sen så måste jag bygga på den baskunskapen och det gör man ju på olika sätt. Det kan man ju läsa sig till, det kan man utbyta erfarenheter med andra. Man lär sig av kunderna man jobbar med också. Så att det är ett utbyte hela tiden, så jag ser inte att det är någon stark rangordning på det sättet utan det är en mix av alltihopa. Det gäller att vara öppen snarare och ta in" - Dine

5	"Om jag skulle gå ut och tro att jag har deras svar, hur roligt skulle det vara.. Jag ser det som att ett är ett lärande i sig. När är, dessutom mycket av det jag gör blir i nått form av utbildningsform, då har jag valt inställningen att åh vad spännande vad kan jag lära mig nu. För om jag går ut och tror att jag ska lära ut då blir det inte bra för någon." - Nordahl
6	(Svar på frågan: När ni tittar på gamla case eller best practice är det liksom då från en databas du har själv eller är det någonting som Kvadrat kanske har gemensamt?) "Det är som här, det är liksom ett samtal..." - Persson
7	"Jaja.. sen har vi ju en viss dokumentation, en viss utvärdering av vissa projekt: Vad gick bra, vad gick mindre bra och vad drar vi för lärdom av detta till nästa gång?" - Persson (Vid fråga: Är det någonting som alla på Kvadrat har tillgång till?) "Nej det tror jag inte, utan det är mer när det kommer upp olika case, då delar vi med oss av det" - Persson
8	"Så vi sitter och diskuterar "hur kan man lösa det här?". Vi är väldigt generösa (..) Vi sitter och workshoppar tillsammans, det gör vi. Så att... nä. Det är en väldigt generös tanke" - Dine
9	"Jag nätverkar väldigt mycket, känner väldigt många människor. Tycker det är viktigt. Alla kan bidra på något sätt och så plockar man det som passar kunden. Det är viktigt att man går hand i hand med dem" - Dine
10	"Vi knyter ju via LinkedIn och Facebook, olika grupper och sådär så vi har kontakt med varandra" - Dine
11	"Så 12 Manage, om du går in och googlar på det så är det liksom... Det är som en LinkedIn men där då professionella delar massa erfarenheter som i en kunskapsbank... Den är rätt intressant: Där kan man följa vissa personer som har, men vänta, hon eller han jobbat med ungefär samma case som vi och då är det rätt intressant att ta del av deras case" - Persson
12	"Jaa alltså kaffemötena är ju viktigt, att vi på något sätt... Och det som vi tog upp rätt så nyligen här, det är jätteviktigt det här med som man säger knowledge transfer, kunskapsöverföring" (Vid fråga: Är den, tycker du den är främst formell eller informell?) "Det måste vara informellt och så måste det också vara.... Alla konsulter måste bjuda på sig själva" - Persson
4.4. Förmågan att hantera relationer och osäkerhet	
1	"vi gör inte så, utan vad som händer är att om Helene eller Annette får in ett uppdrag så skickar dom ut det till oss alla och så frågar dom: är det någon som har ett intresse av att gå vidare med den här kunden? Och så får man visa sitt intresse så bygger vi någonting (...) nej då blir det ingenting för någon kvadratäre men det kan bli för en Friend." - Dine
2	"beroende på hur stort uppdraget är så antingen går vi in bägge två eller så har vi testat en annan sak då kunden får välja. Då går vi dit bägge två och så pratar vi med kunden och så säger kunden att jag tror bättre på den där och då får den fallet." (Fråga: upplever du någon form av rivalitet ofta där eller?) "Nej inte ofta men det har hänt, inte ofta nä utan det viktigaste är att kunden blir nöjd. För om inte kunden blir nöjd då är ju inte jag lycklig heller, så är det ju" - Dine
3	(Fråga: Du har jobbat på deras kontor i stort sätt hela tiden då eller?) "Ja, dem byggde upp ett utvecklingscenter som vi var på då." - Dine
4	"Det var jag som kontaktade dem. Utifrån att jag hade tidigare jobbat med byggföretag så då tittade jag på vad finns det för byggföretag som kanske behöver hjälp och så kanske man hör av sig eller så har man sina referenscase med sig så man kan prata om dem." - Dine
5	"(...) Så jag hade egentligen checkat att när det fanns en plats så kontaktade jag till den här skolan , då ringde jag först han som var ordförande i föreningen , pratade med honom och så fick jag kontakt med rektorn, Helen heter hon som gick rektorsprogrammet sen och så gjorde vi ett projekt kring detta. (...)" - Nordahl
6	(Fråga: hade du någon kontroll över projektgruppen, alltså vilka människor som fick vara involverade?) "Nej!" - Dine
7	"Att få dem att inse att alla bidrar, alla kan bidra, alla kan tänka... kund. Om alla tänker kundfokus utifrån ett värdeperspektiv så kan jag skapa värde för kunden även som städerska eller som snickare så får man folk med sig." - Dine
8	(Vid fråga: hur skapar du tillit?) "Ja men det är nog en egen lyssnad, alltså ett aktivt lyssnande. När man lyssnar för att möta så här då lyssnar man inte, men man lyssnar för att förstå, så måste jag ta in istället för att bara sitta så här och intellektualisera så måste jag ta in såhär. Det innebär att känna känslan och känna av, okej nu när vi är här i den här situationen, hur skulle jag uppfatta om jag hade varit i den andres skor liksom? Använda sig av empati som ett sätt att förflytta sig alltså." - Nordahl
9	"D.v.s vi såg till så att dom blev lite över-informerade hela tiden så att de inte upplevde att de fick saker bakvägen utan att vi låg steget före på dom" - Nordahl
10	"Jag brukar göra så att jag har avstämningsmöten. just för att visa hur långt vi har kommit nu, vad är det som har hänt? Är det något som behöver tas tag i? Är det något vi behöver ändra på? Lite agilt förhållningssätt i det arbetssättet. " - Dine
11	"jaa skulle man göra detta formellt så skulle man inte kunna göra det, så kan man säga, det kräver att du är trygg i dig själv och det såg vi till att också jobba med, vi jobbade med de personlig värderingarna, vem är jag och varför, vad är viktigt i mitt liv." - Nordahl
12	"Schemalagt, ae det hade jag nog inte velat påstå så. Sen om man jobbar i caset så måste man ha struktur i det självklart. Men nae, väldigt avslappnad relation var det. Även om den var affärsmässig så är den ändå relationsbaserad." - Dine
13	(Vid fråga: Okej, och hur jobbade ni för att skapa tillit då, för att stärka relationen liksom?) "Det var just att kunna visa på bra kundcase, visa på den här öppenheten. Uppriktigheten, ärligheten. Det är ju vad vi gör. Och så har vi ju insikten att kunna säga till om, här har inte vi kompetens, men här tar vi in en partner." - Persson

14	"Asså du har ju... för att nå framgång måste du ha en bra informell relation. Ja. Men sen har du ändå en formell relation genom att du har en agenda, liksom en dokumentation som ska göras, det finns alltid kvar, det ena utesluter inte det andra, bägge två måste gå hand i hand. Du kan inte bara ha en formell relation, du kan inte bara ha informell relation utan du måste ha en bra mix av bägge." - Persson
15	"Nej alltså mer formella, alltså knyta sig mot det vi faktiskt hade kommit överens om. Protokollrat, signat i action list. Du som VD på det här kundföretaget ska se till att fixa detta och detta, sen så hade vi möte tre veckor senare. Är det detta, check, check, check. Nej det är inte check, check, check." - Persson
16	"Så att jag har jobbat med dem sen 2008 och gör kontinuerliga insatser vartannat år ungefär blir det. Så det har varit en väldigt bra och spännande kund som har förståelse för att det inte är ett engångsjobb utan man måste in och jobba kontinuerligt." - Dine

8.5. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

FÖRETAGET

- Hur skulle du säga att ni positionerar er på marknaden jämfört med andra managementkonsulter?
- Vad är er största styrka respektive svaghet?
- Hur skulle du beskriva er företagskultur med bara ett ord?
- Hur ser du på hierarkin och ledarskapet inom företaget?
- På vilket sätt känner du att du får vara med och påverka strategibeslut på företagsnivå?
- Hur satte ni ihop ett arbetsteam med rätt människor för just detta case?

LYCKAT CASE

- Ge oss en kort sammanfattning av caset?
- Vad är det som definierar detta som ett bra case?
- Vad anser ni var den viktigaste komponenten/förmågan hos er som gjorde att ni kunde leverera ett lyckat case?
- Hade kunden ett behov av både probleminentifiering, lösning och implementering eller endast några av dessa?

Förmågan att skapa, hantera och överföra kunskap

- Var det någon relevant kunskap du saknade initialt för detta caset?
- Tittade du/ni på studier av gamla case (best practice) ?
- Sökte ni upp andra konsulter eller branschexperter för att få ny kunskap?
- Läste ni mycket böcker, artiklar och journaler för att samla in ny kunskap?
- Om ni bara hade fått använda en kunskapsinsamlingsmetod, vilken hade varit den viktigaste?
- Hur delade ni med er av insamlad/tidigare kunskap mellan er konsulter?
- Hade du velat påstå att någon del av antingen kunskaps-insamlingen eller kunskapsöverföringen mellan konsulter skedde på något annorlunda sätt än vanligt?
- Är det någon resurs eller kunskap ni känner att ni saknade som hade underlättat arbetet på efterhand?
- Tog ni några stora risker under detta projekt?
- Lärde ni något konkret av kunden i detta case som ni kommer ta med er?

Förmågan att anpassa och underhålla kundrelationer

- Hade ni någon relation med kunden innan caset?
- *(Om det redan fanns en relation: → hur förändrades relationen under arbetets gång?)*
- Vet ni om klienten tidigare har arbetat med några andra managementkonsulter (allmänt)?
- Hur arbetade ni under processen för att skapa tillit hos klienten?
- Hur formell/informell hade du påstått att relationen var?
- Hade ni några problem med att få tillgång till konfidentiell information?
- Anser ni att relationen kännetecknades av öppenhet mot er som konsulter eller mer övervakning och kontroll från klientens sida?
- Hur involverad var klienten i processen?
- Anser ni att andra anställda (utöver managers) på klient företaget var främst positiva eller negativa till att ta in konsulter?
- Uppfattade ni någonsin att kunden ställde orimliga krav?
- Uppfattade ni någonsin en form av osäkerhet hos klienten att ni inte skulle nå önskat resultat?
- Har ni någon kontakt idag?

MINDRE LYCKAT CASE

- Ge oss en kort sammanfattning av caset?
- Vad var det som gick mindre bra med detta case?
- Vad anser ni var den viktigaste komponenten/förutsättningen ni saknade för att kunna leverera ett lyckat case?
- Hade kunden ett behov av både probleminentifiering, lösning och implementering eller endast några av dessa?

Förmågan att skapa, hantera och överföra kunskap

- Var det någon relevant kunskap du saknade initialt för detta caset?
- Tittade du/ni på studier av gamla case (best practice) ?
- Sökte ni upp andra konsulter eller branschexperter för att få ny kunskap?
- Läste ni mycket böcker, artiklar och journaler för att samla in ny kunskap?
- Om ni bara hade fått använda en kunskapsinsamlingsmetod, vilken hade varit den viktigaste?
- Hur delade ni med er av insamlad/tidigare kunskap mellan er konsulter?
- Hade du velat påstå att någon del av antingen kunskaps-insamlingen eller kunskapsöverföringen mellan konsulter skedde på något annorlunda sätt än vanligt?
- Är det någon resurs eller kunskap ni känner att ni saknade som hade underlättat arbetet på efterhand?

- Tog ni några stora risker under detta projekt?
- Lärde ni något konkret av kunden i detta case som ni kommer ta med er?

Förmågan att anpassa och underhålla kundrelationer

- Hade ni någon relation med kunden innan caset?
- *(Om det redan fanns en relation: → hur förändrades relationen under arbetets gång?)*
- Vet ni om klienten tidigare har arbetat med några andra managementkonsulter (allmänt)?
- Hur arbetade ni under processen för att skapa tillit hos klienten?
- Hur formell/informell hade du påstått att relationen var?
- Hade ni några problem med att få tillgång till konfidentiell information?
- Anser ni att relationen kännetecknades av öppenhet mot er som konsulter eller mer övervakning och kontroll från klientens sida?
- Hur involverad var klienten i processen?
- Anser ni att andra anställda (utöver managers) på klient företaget var främst positiva eller negativa till att ta in konsulter?
- Uppfattade ni någonsin att kunden ställde orimliga krav?
- Uppfattade ni någonsin en form av osäkerhet hos klienten att ni inte skulle nå önskat resultat?
- Har ni någon kontakt idag?

Övrigt

- Om vi vill förstå hur ni arbetar för att skapa värde till kunden, vad borde vi ha ställt för fråga som vi inte redan har ställt?

8.6. Definitioner av lyckat och mindre lyckat case

DEFINITIONER

För intervjuer till kandidatuppsats – Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Ett lyckat/bra case är när en majoritet av dessa är uppnådda:

- Ni (företaget) har levererat enligt era visioner och värderingar.
- Klienten är nöjd, ger bra omdöme, återkommer eller refererar vidare.
- Det mesta går enligt plan, arbetsprocessen är smidig. Inte mycket extra tid utöver planerad behövs.
- Kommunikationen med klienten är givande och ni (företaget) får den information ni behöver för att kunna utföra ert arbete på ett smidigt sätt.
- Ett utbyte i lärande sker. Konsulten känner att detta case har lett till ökad kunskap.
- Ingen långvarig/väsentlig konflikt eller liknande uppstod under casets gång.

(Ett lyckat case definieras inte av hur lönsamt caset var.)

Ett mindre lyckat/mindre bra case är när en majoritet av dessa har inträffat:

- Ni (företaget) levererar inte enligt era visioner och värderingar.
- Klienten uttrycker ett missnöje eller ger dåligt omdöme.
- Arbetsprocessen anses ha varit jobbig pga. motstånd från klient. Ex. att de inte ville dela med sig av väsentligt material, de är oense inom företaget, de ställer sig emot er som konsulter.
- Ni (företaget) lyckas inte leverera det som ni vill pga. otillräcklig kunskap och resurser eller pga. att något har brustit i gruppdynamiken eller internt.
- Det har uppstått konflikter mellan klient och konsult.
- De mål som är uppsatta nås inte.

(Det beror inte på externaliteter och saker som inte går att påverka, t.ex. att någon viktig person på klientföretaget slutar eller att någon anser att det är för dyrt)