

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 2 Maj 2013

of Innovation and Technology

UTMANINGAR OCH AFFÄRS- LOGIKER I KONSULTFÖRETAG

– hur teknikbaserade konsultföretag på den svenska marknaden arbetar för att stärka sin konkurrenskraft

av Maria Hammarström



Utmaningar och affärslogiker i konsultföretag

– hur teknikbaserade konsultföretag på den svenska marknaden arbetar för att stärka sin konkurrenskraft

Teknikbaserade konsulter är en viktig, växande kategori företag inom svenskt näringsliv. Många organisationer är beroende av att kunna ta in konsulter med teknikkompetens. Trots detta finns det inte mycket forskning kring hur teknikbaserade konsultföretag arbetar och vilka utmaningar de står inför. Här presenteras resultat från en studie som undersökt just detta.

av Maria Hammarström

Teknikbaserade konsultföretag påverkar Sveriges ekonomi genom att skapa arbetstillfällen och utveckla kunskap till olika industrier och infrastruktursatsningar. De har en drygt hundraårig historia med företag såsom ÅF och Sweco som pionjärer. I takt med teknikutvecklingen har befintliga företag utvecklats och nya företag vuxit fram. De senaste decennierna har IT-konsultföretag spelat en betydande roll för Sveriges IT-utveckling.

För att öka förståelsen för den strategiska affärsutvecklingen i branschen initierades en studie på KTH under våren 2011, där tretton företagsledare inom teknikbaserade konsultföretag intervjuades; tolv VD:ar och en CFO. Förutom fyra huvudutmaningar som teknikbaserade konsultföretag står inför identifierades också tre konsultlogiker, kopplade till styrning, ledning och organisering av företagen. En sammanfattning av resultaten presenteras här, men studien finns beskriven i sin helhet i rapporten "Ledningsutmaningar i konsultföretag" (Hammarström et al., 2012).

Huvudutmaningar i teknikbaserade konsultföretag

De områden som företagsledarna i studien lyfter fram som centrala utmaningar kan delas in i fyra huvudutmaningar:

- **Säkra kompetensförsörjningen.**
För att säkra kompetensförsörjningen arbetar man bland annat med att behålla och rekrytera medarbetare, förvärva bolag samt med "offshoring".
- **Styra och kommunicera.**
Inom många teknikbaserade konsultföretag är konsulterna geografiskt utspridda och konsulterna arbetar ofta relativt autonomt. Detta utgör en utmaning när det gäller styrning och kommunikation inom företagen.
- **Utveckla ledare.**
Konsultgruppschefens roll är komplex och involverar många olika uppgifter såsom att arbeta operativt i uppdrag, bemanna uppdrag, planera verksamheten, rekrytera konsulter, sälja nya uppdrag och ägna sina medarbetare tillräcklig uppmärksamhet. Detta ställer stora krav på att utveckla ledarna i företagen.
- **Skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap.**
Inom många teknikbaserade konsultföretag är kunskapen knuten till enskilda individer. Detta gör att många företag strävar efter att skapa arbetsprocesser system för att återanvända kunskap, för att på så sätt minska individberoendet.

Huvudutmaningarna hänger ihop med de olika affärslogiker som konsultföretag präglas av. Affärslogikerna i sin tur kan kopplas till vilken typ av uppdrag konsultföretagen genomför, hur försäljningen av konsultuppdragen genomförs och hur konsultföretagen är organiserade. Konsultuppdragen kan dels vara resursuppdrag, där konsulterna tas in som temporär arbetskraft i kundens verksamhet och dels vara åtagandeuppdrag, där konsulterna ansvarar för att lösa ett övergripande problem hos kunden istället för att genom punktsatser lösa delproblem som kunden identifierat och som kunden själv samordnar. Konsulterna fyller antingen kundens behov av expertkompetens eller kundens behov av temporär arbetskraft vid tillfälliga projekt eller behov av flexibilitet.

På samma sätt varierar försäljningsmodellerna inom teknikbaserade konsultföretag. Försäljningen av nya uppdrag kan antingen ske genom (i) konsulterna själva, (ii) konsultgruppcheferna eller (iii) en separat försäljningsorganisation. Tre stilliserade konsultlogiker kan användas som ett analysverktyg för att beskriva hur de olika affärslogikerna skiljer sig åt; Byrån, Bemanningföretaget och Fabriken. Dessa är kopplade till styrning, ledning och orga-

”*Rollen som konsultgruppchef är central för kommunikation, ledning och styrning av konsulterna och kan kopplas till samtliga huvudutmaningar.*”

nisering av företagen och beskrivs nedan. I praktiken förekommer ofta en blandning av flera konsultlogiker, här beskrivs de dock i sina renodlade former för att accentuera skillnaderna.

Byrån – specialistkonsultföretaget

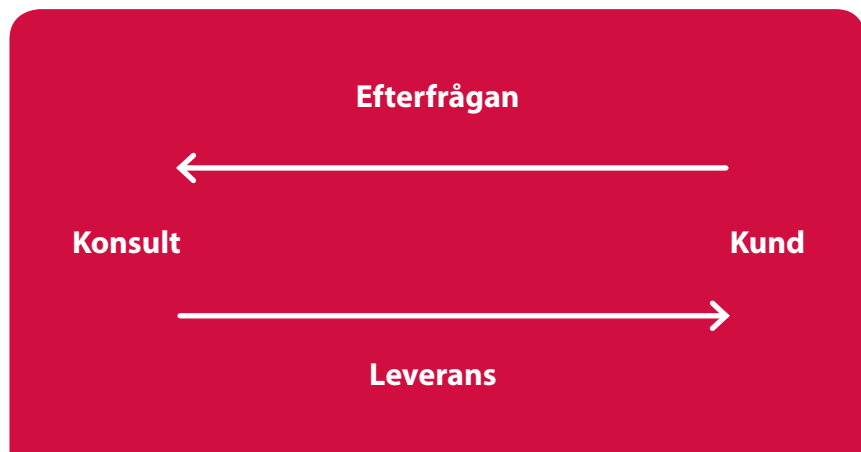
Byrån karaktäriseras av att ha självgående konsulter som arbetar som experter och har nära relationer till sina kunder. De specialiserade konsulterna identifierar sig ofta med en profession, t ex arkitekt. Byrån är typiskt ett litet medarbetarstyrt bolag med tydliga resultatmål per enhet och där konsulternas individuella resultat ofta mäts. Konsulterna har all kontakt med sina kunder och ansvarar för både försäljning och genomförande av uppdragen (se figur 1). Konsultgruppcheferna inom Byrån har en coachande roll och rollen som ledare är mindre tongivande. Konsultgruppchefen arbetar också ofta operativt i egna konsultuppdrag.

Bemanningsföretaget – resurskonsultföretaget

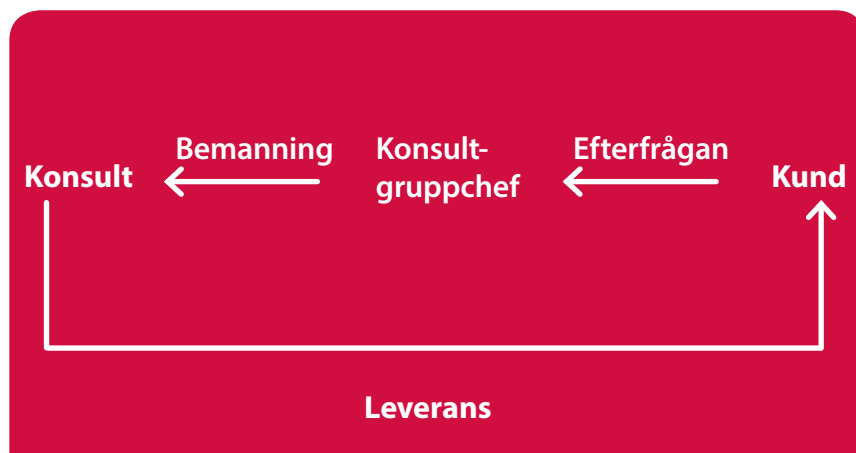
Bemanningsföretaget kännetecknas av att vara relativt personoberoende och uppdragen relativt okomplicerade. Kunden behöver ofta en eller flera konsulter med särskilda förmågor, men vilken eller vilka individer som tas in är av mindre vikt för kunden. Ett typiskt uppdrag som genomförs av Bemanningsföretaget är stora konstruktions- eller infrastrukturprojekt som involverar många repetitiva uppgifter. Inom Bemanningsföretaget är det typiskt konsultgruppcheferna som säljer in uppdrag och som har kontakt med kunderna (se figur 2). Konsultgruppcheferna arbetar i huvudsak med att sälja och bemanna uppdrag.

Fabriken – det industrialiserade konsultföretaget

Fabriken karaktäriseras av att ha byggt upp strukturkapital för att systematiskt hantera sina uppdrag och undvika att återuppfinna hjulet i varje nytt projekt. Detta gör också att det blir lättare att ersätta konsulter, vilket bidrar till att Fabriken blir mindre beroende av enskilda konsulter. Fabriken kännetecknas också av en hög grad av kontroll och en tydlig arbetsfördelning där varje konsult tilldelas specialiserade arbetsuppgifter. Försäljnings- och leveransorganisation är separerade och projekten säljs av säljorganisationen (se figur 3). Inom Fabriken har konsultgruppchefen i huvudsak ansvar för att bemanna uppdrag och se till att konsulterna är nöjda.



Figur 1. Försäljning i Byrå



Figur 2. Försäljning i Bemanningsföretaget



Figur 3. Försäljning i Fabriken

Tabell 1. Utmaningar som teknikbaserade företag står inför kopplat till de stiliserade konsultlogikerna.

	Byrån	Bemanningsföretaget	Fabriken
Säkra kompetensförsörjningen	Högt personberoende	Rekrytering, volym	Interna karriärvägar, utveckla och behålla
Styra och kommunicera	Strategiska förändringar är svåra att genomföra	Mindre komplicerat att implementera strategiska förändringar jämfört med Byrån	Mindre komplicerat att implementera strategiska förändringar jämfört med Byrån
Utveckla ledare	Arbetar operativt i projekt, coachar	Stora grupper, omfattande försäljningsansvar	Utvecklar konsulterna och agerar samordnare
Skapa arbetsprocesser och återanvända kunskap	Konsulter håller kunskapen för sig själva	Processer för att rekrytera och bemanna	Stort behov av processer för att återanvända kunskap

Konsultlogikernas koppling till huvudutmaningarna

De tre konsultlogikerna kan relateras till de fyra huvudutmaningar som identifierats (se tabell 1). Byrån, med specialiserade konsulter, är starkt beroende av individer och att behålla dessa individer är därför centralt. Konsultgruppcheferna har en viktig roll som coacher för konsulterna, men rollen som ledare är mindre tongivande. Konsulterna inom Byrån tenderar att behålla kunskapen för sig själva. Bemanningsföretaget å andra sidan är beroende av volym och därför är rekryterings- och bemanningsprocesserna centrala inom verksamheten. Konsultgrupperna är stora och konsultgruppchefernas försäljningsansvar är omfattande. Den tredje konsultlogiken, Fabriken, är jämfört med Byrån mindre beroende av enskilda konsulter

men har ett stort behov av processer för att utveckla, fånga och återanvända kunskap. Fabriken utvecklar konsulter som har tydliga roller och interna karriärvägar. I likhet med Bemanningsföretaget har Fabriken en centraliserad organisation.

Slutsatser i studien och vidare forskning

Många av de identifierade utmaningarna kan alltså härledas till att teknikbaserade konsultföretag präglas av olika affärslogiker, vilka hänger samman med sättet att göra affärer, sättet att bemanna uppdragen samt uppdragens karaktär. Många företag arbetar med flera olika affärslogiker, vilket kan resultera i otydlighet i organisationen och att olika styrmekanismer motverkar varandra. Konsultgruppcheferna har en avgörande roll i implementeringen

av övergripande affärsstrategier och i att tillse att verksamheten fungerar effektivt. Rollen som konsultgruppchef är central för kommunikation, ledning och styrning av konsulterna och kan kopplas till samtliga huvudutmaningar som presenterats här. Ledning och styrning inom konsultföretag med utgångspunkt i konsultgruppchefens roll är således ett viktigt område som kommer att studeras vidare av doktorand Maria Hammarström. Om ni är intresserade av att veta mer eller vill delta i kommande studier så är ni välkomna att kontakta Maria. ●

Rapporten "Ledningsutmaningar i konsultföretag" av Hammarström, M., Engwall, M; Lagergren, F. (2012) finns nedladdningsbar på KTHs hemsida.

”Många företag arbetar med flera olika affärslogiker vilket kan resultera i otydlighet i organisationen och olika styrmekanismer kan motverka varandra.”

Maria
Hammarström

Doktorand på avdelningen Industrial Management, Institutionen Industriell ekonomi och organisation, KTH

Kontakt: 0708-47 84 22
maria.hammarstrom@indek.kth.se



Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till
Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Anders Karlström, *Chalmers*
Karin Markides, *Chalmers, rektor*
Stephan Müchler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Ericsson*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Vernersson, *Booz & Company*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Anders Axelsson, *LTH, rektor*
Björn Hårsman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Mats Magnusson, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

FELLOWS

Research Fellows

Niclas Adler, *IHH Jönköping, professor*
Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Hans Björnsson, *Chalmers, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Charles Edquist, *LU, professor*
Anders Edström, *GRI, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Lars-Erik Gadde, *Chalmers, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Sven-Åke Hörte, *HH, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *HH, professor*
Sven Lindmark, *Chalmers, doktor*
Rolf A Lundin, *IHH Jönköping, professor*
Mats Lundqvist, *Chalmers, doktor*
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Anders G Nilsson, *KAU, professor*
Andreas Norrman, *LTH, docent*
Christer Olofsson, *SLU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*

Anders Richtné, *HHS, docent*
Annika Rickne, *GU, professor*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Torbjörn Stjernberg, *GU, professor*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Bengt Stymne, *HHS, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Anders Söderholm, *UmU, professor*
Jonas Söderlund, *BLiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Sten Wandel, *LTH, professor*
Andreas Werr, *HHS, docent*
Mats Winroth, *Chalmers, docent*
Rolf Wolff, *GU, professor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, GU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Mats Magnusson

Stabsfunktioner:

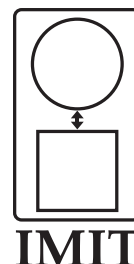
Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se



Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE