



Lunds Universitet

Kandidatuppsats FEK582

2006-05-31

Entreprenörens idealrådgivare

- i etablerings- och uppstartsfaserna

Handledare

Björn Carlsson

Roland Knutsson

Författargrupp

Johan Pagels

Susanna Regland

Farhang Bolouhari

Sammanfattning

Titel:	Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna
Seminarie datum:	2006-06-05
Ämne och Kurs:	FEK 582, Kandidatuppsats i Marknadsföring, Image och Verklighet, 10 poäng
Författare:	Johan Pagels, Susanna Regland, Farhang Bolouhari
Handledare:	Roland Knutsson, Björn Carlsson
Fem nyckelord:	Image, Entreprenör, Konsultbolag, Värde, Koncept
Syfte:	Syftet är att undersöka vilka värden ett konsultbolag bör kommunicera, för att attrahera entreprenörer i etablering- och uppstartsfasen.
Metod:	Primärdata har insamlats genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer genom för vår uppsats relevanta respondenter. Sekundärdata har främst baserats på vetenskapliga artiklar, rapporter och teoretisk litteratur.
Teoretiska perspektiv:	Vi har baserat vår teori utifrån relationsmarknadsföring, image och imageförändringsteori och är kompletterad med konsult-klientrelationsteori samt teori rörande entreprenörers behov och personliga egenskaper.
Empiri:	Primärdata har insamlats genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med Malmö Nyföretagarcentrum, professorn i entreprenörskap Hans Landström samt entreprenörer i etablerings- och uppstartsfasen.
Resultat:	Genom utveckling av ett koncept för konsultbolag, vilket berör deras samarbete med entreprenörer, har vi funnit att värdena ”möjlighet”, ”enkelhet” och ”helhet” bör betonas. Konsulters bemötande bör även genom kunskap och förhållningssätt vara anpassat till entreprenörerna samt bör de ha erfarenhet av entreprenörskap och nyföretagande.

Abstract

- Title:** Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna
- Seminar date:** 2006-06-05
- Course:** FEK582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Johan Pagels, Susanna Regland, Farhang Bolouhari
- Advisor/s:** Roland Knutsson, Björn Carlsson
- Key words:** Image, Entrepreneur, Consultancy business, Value, Concept
- Purpose:** The purpose is to examine which values a consultancy business should communicate to attract entrepreneurs in the establishing and starting phase.
- Methodology:** The primary data has been collected through qualitative semi-structured interviews with for our study relevant respondents. The secondary data is mainly based on scientific articles, reports and theoretical literature.
- Theoretical perspectives:** We have based our study on relationship marketing, image and image change theories and complemented these with theories concerning consultant-client relationships and the needs and behavioural theories of entrepreneurs.
- Empirical foundation:** Our primary empirical data is collected through qualitative semi-structured interviews with Malmö NyföretagarCentrum, professor in entrepreneurship Hans Landström and entrepreneurs in the establishing and starting phase.
- Conclusions:** By developing a concept for consultancy businesses, concerning their collaboration with entrepreneurs, have we found that the values “opportunity”, “simplicity” and “entirety” should be emphasised. Consultants should adapt the collaboration through their conduct and knowledge towards entrepreneurs, and should preferably also have experience within entrepreneurship.

Förord

Denna kandidat uppsats har skrivits under våren 2006 på Företagsekonomiska institutionen inom Lunds universitet. Uppsatsens tema Image & Verklighet gav oss en möjlighet att studera ett problem vi anser vara av stor vikt.

Vi vill tacka de personer som tagit sig tid och medverkat i våra intervjuer. Professor Hans Landström, Malmö NyföretagarCenters Jörgen Malmberg och Margit Dudas och de etablerande samt uppstartande entreprenörerna på VentureLab med er hjälp har vi fått en stor insyn i dagens entreprenöriella verklighet, tack.

Vi vill också tacka våra handledare Björn Carlsson och Roland Knutsson samt våra opponenter för deras goda råd och synpunkter som har guidat oss rätt genom skapandet av uppsatsen.

Lund Juni 2006

Johan Pagels, Sussanna Regland och Farhang Bolouhari

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	3
1. INLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUND	7
1.1.1 <i>Varför har då Sveriges så lite entreprenörer?</i>	8
1.1.2 <i>Hur är konsultbranschens intresse för entreprenörerna?</i>	10
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	11
1.2 FRÅGESTÄLLNING.....	12
1.3 SYFTE.....	12
1.5 DISPOSITION.....	13
2 METOD.....	14
2.1 PERSPEKTIV.....	14
2.2 ANSATS.....	14
2.3 UPPSATSENS RAMVERK	15
2.4 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	16
2.5 DATAINSAMLING.....	16
2.5.1 <i>Sekundärdata</i>	16
2.5.2 <i>Primärdata</i>	17
2.6 INTERVJUER	18
2.6.1 <i>Val av undersökningsmetod</i>	18
2.6.2 <i>Val av intervjumetod</i>	19
2.6.3 <i>Val av respondenter och frågeställning</i>	20
2.6.4 <i>Validitet och reliabilitet</i>	22
2.7 EMPIRISKT OCH TEORETISKT RAMVERK	22
2.7.1 <i>Image ramverket</i>	23
2.7.2 <i>Entreprenörskaps ramverket</i>	23
2.7.3 <i>Konsultbolags ramverket</i>	25
2.7.4 <i>Förförståelse</i>	25
3. DET NUVARANDE KUNSKAPSLÄGET	27
3.2 ENTREPRENÖREN	34
3.2.1 <i>Vad är en entreprenör?</i>	35
3.2.2 <i>Problem i etablerings- och uppstartsfaserna</i>	36
3.2.3 <i>Behov av rådgivning till analys?</i>	42
3.2.4 <i>Entreprenörens personliga egenskaper</i>	44
3.2.5 <i>Syner på konsultbolag</i>	46
3.3 KONSULTBOLAGEN	47
3.3.2 <i>Konsultbolagens roll</i>	47
3.3.5 <i>Konsultens roll som anställd och samarbetspartner</i>	48
3.3.6 <i>Graden av tillfredsställelse</i>	48
4. ANALYS OCH SLUTSATS.....	50
4.1 ANALYS UTIFRÅN VÅR ANPASSADE MODELL AV ”CREATING CORPORATE IMAGE”	51
4.1.2 <i>Identifiering av befintlig image</i>	51
4.1.3 <i>Identifiering av de faktorer som skapar image</i>	52
4.1.4 <i>Imagebildande genom konsulter och deras arbetssätt</i>	53
4.1.4.1 <i>Konsultens roll och påverkan gällande image vid konsult – entreprenörsrelationer</i>	53
4.1.5 <i>Imagebildande genom tjänst</i>	56

Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna

4.1.5.1 Förhållandet mellan förväntad och upplevd kvalitet.....	56
4.1.5.2 Tillfredsställelsen av kundens behov	57
4.1.5.3. Ett nytt varumärke.....	59
5. KONCEPTET.....	61
5.1 MÅLSÄTTNING MED KONCEPTET	61
5.2 KONCEPTET.....	61
5.3 EARLY ENTREPRENEURIAL YEARS – VARUMÄRKET.....	63
5.4 DE TRE GRUNDLÄGGANDE BYGGSTENARNA I KONCEPTET:.....	63
5.4.1 <i>Värdegrunderna</i>	63
Möjlighet	63
Enkelhet.....	64
Helhet.....	64
5.4.2 <i>Erbjudandet</i>	65
Kostnadsfri etablerings- och uppstartsrådgivning av experterna.....	65
Affärsnätverket.....	66
5.4.3 <i>Konsulterna</i>	68
Konsulternas roll och bemötande.....	68
6. KÄLLFÖRTECKNING	70
6.1 PUBLICERADE KÄLLOR.....	70
6.2 MUNTliga KÄLLOR.....	73
6.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	73
7. BILAGA.....	75
BILAGA 1.....	75
BILAGA 2.....	77
BILAGA 3.....	78

1. Inledning

Vi kommer att inleda uppsatsen med att visa hur det svenska entreprenöriella klimatet är i idag samt presentera ett par av de insatser som görs för att förbättra det. Vilket leder oss fram till en problemdiskussion. I denna diskussion konstateras att konsultbolagen representerar den mest kompletta rådgivande expertisen entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna kan vända sig till. Dock finns här ett problem – entreprenörernas image av konsultbolagen. Kapitlet avslutas med vår forskningsfråga, och vilket uppsatssyftet är.

1.1 Bakgrund

”I Sverige har tillväxt, sysselsättning och välfärd tidigare i stor utsträckning baserats på stora företag. Den alltmer globaliserade ekonomin har dock lett till stora strukturförändringar i svenskt näringsliv. Stora företag lägger ner eller flyttar ut sin verksamhet från landet.” (Nutek 2005)

Nutek belyser hotet globaliseringen kan vara för Sverige ekonomi. Den svenska ekonomin som tidigare har baserats på storföretag står nu inför en nödvändig omstrukturering.

”För att klara den framtida tillväxten och välfärden i Sverige måste i stället en dynamisk småföretagsstruktur skapas. Fler företag behöver startas och små företag måste ges möjlighet att växa.” (Nutek 2005)

För att kunna skapa en dynamisk småföretagsstruktur i Sverige behöver vi veta hur det entreprenöriella klimatet ser ut i Sverige idag samt konstatera brister och se möjliga förbättringar. Den största internationella studien av entreprenöriella aktiviteter är Global Entrepreneurship Monitor, GEM. Med entreprenöriella aktiviteter menas att individen är involverad i en företagsuppstart eller driver ett företag som är yngre än 42 månader. För att få en överblick över det svenska entreprenöriella nuläget har vi valt att presentera de huvudsakliga resultaten i studien. I GEM (2005) framgår det att endast 4 procent av Sveriges befolkning i arbetsför ålder är involverad i entreprenöriella aktiviteter, studiens genomsnitt är 8,4 procent. Detta är en siffra som placerar Sverige i det lägre segmentet av de 35 jämförda länderna. Det har i en tidigare GEM studie från år 2000 konstaterats att endast 55 procent av de nystartade företagen överlever mer än de 42 månaderna.

1.1.1 Varför har då Sveriges så lite entreprenörer¹?

I GEM (2005) kan utläsas att Sveriges befolkningsandel med eftergymnasial utbildning är låg relativt länder med högre entreprenöriell aktivitet. Den låga eftergymnasiala nivån innebär en lägre entreprenöriell kapacitet, det vill säga lägre förmåga att starta företag. Detta är en intressant faktor men det tar lång tid att höja andelen invånare med eftergymnasial kunskapsnivå. Det har också i GEM (2005) visat sig vara mycket viktigt att det finns starka drivkrafter, kunskap och intresse för entreprenöriella initiativ.

Det kanske viktigaste konstaterandet i GEM (2005) är att vi svenskar tycker att det finns få möjligheter och liten motivation att starta företag. Skulle de entreprenöriella aktiviteterna kunna ökas om kunskapsnivån om eget företagande ökade? Vi påstår att mer än 55 procent av företagen skulle överleva längre än 42 månaderna om ett externt tillskott av kompetens kompletterad den låga förmågan att starta och driva företag, på kort sikt. Detta är något professor Landström (intervju 2006-05-17) på Lunds universitet instämmer i, ”*Ja absolut, speciellt med tanke på konsultbolagens erfarenhet inom marknaden.*” Ett tillskott av

¹ En entreprenör är en individ som etablerar en ny organisation och exploaterar en affärsmöjlighet - antingen genom en ny innovation eller genom en befintlig produkt och/eller tjänst. (Författarnas definition)

extern kompetens är i dagsläget något vi skulle kunna undersöka möjliga tillvägagångssätt för och eventuellt bidra med resultat till förslag på genom denna uppsats, men hur?

Ett tillskott av extern kompetens är också något som direkt skulle kunna påverka de etablerande och uppstartande företagens överlevnad. Enligt Starbuck (1992) uppfattas konsulten² som en extern expert. Vilket också är det huvudsakliga skälet enligt Lindberg (1982) till varför företag anlitar konsultbolagen. Starbucks teori överensstämmer med Landströms (intervju 2006-05-17) åsikt kring entreprenörernas medvetenhet av vilka problem som finns inom företaget, men samtidigt omedvetenhet om vart bristen uppstått och egentligen finns. Därmed är det också en omöjlighet att lösa problemen.

Om problemen däremot är identifierade hos företagen, men det upplevs en osäkerhet för de valda problemlösningarna, blir nästa problem, enligt Schein (1988), en tydlig och greppbar kommunikering av dem till den anlitate konsulten. Vidare menar Schein (1988) att en lösning på det upplevda kommunikationsproblemet är ett nära samarbete mellan konsulten och klienten, det vill säga *joint diagnosis*. Detta påstående styrker även professor Landström också i en intervju. Landströms (intervju 2006-05-17) menar att ett nära samarbete mellan konsulten och entreprenören, där konsulten har en mentorsroll i samarbetet med entreprenören, är en lösning på effektiva problemlösningar och kommunikationssvårigheter.

Clark (1995) påpekar att anseendet av en konsult är den viktigaste faktorn för valet av ett konsultbolag. Clark (1995) menar att konsulten anses som en vilseledande person som utifrån attraktiva problemlösningar utnyttjar entreprenörers osäkerhet av företagets upplevda problem. Då konsulter har en hög timlön och kanske en inte definierad tidsåtgång i avtalet, menar Lindberg (1982) att det oftast uppkommer konflikter mellan konsultbolagen och deras klienter vid slutfaktureringen. En annan negativ faktor som

² En konsult är specialist med rätt kompetens vilket gör den till områdets expertis, som ur ett helikopterperspektiv och ett nära samarbete med klienten, identifierar, analyserar samt rådgiver om upplevda företagsproblem. (Författarnas definition)

påverkar konsultbolagens image³ mycket är de kostnader deras rådgivning och tjänster medför enligt entreprenörerna på VentureLab (intervjuer 2006-05-24).

1.1.2 Hur är konsultbranschens intresse för entreprenörerna?

I uppsatsens förundersökning kunde vi konstatera att bland andra Ernst & Young fokuserar på entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna, vilket får oss att inse att intresset för dessa entreprenörer redan finns inom konsultbolagsbranschen idag. Till skillnad från andra stödfunktioner på marknaden har konsultbolagen möjlighet till ett längre samarbete med entreprenörerna och kan erbjuda ett samarbete genom alla faser i företagslivscykeln.

Som vi tidigare konstaterat är inte entreprenörernas image av konsultbolagen endast positiv, vilket måste förändras för att kunna få tillstånd samarbetet mellan entreprenörer och konsultbolag. Skribenterna som själv har erfarenhet av entreprenörskap känner igen den negativa synen av konsultbolagen och vi har inte heller använt oss av deras expertis någon gång. Vi har helt enkelt aldrig sett oss som deras målgrupp. Detta anser vi vara ett problem och troligen också Ernst & Young som under Lunds Ekonomihögskolas företagsdagar våren 2006 utlyste en tävling. Genom sin frågeställning sökte de svar på vilka tjänster, produkter och värden de ska förmedla och tillföra entreprenörer för att kunna utveckla sin marknad för målgruppen entreprenörer. Vilket kan tolkas som att de är medvetna om imageproblemet och har ett intresse av att åtgärda det men inte vet riktigt hur det ska ske på bästa möjliga sätt. Detta ser vi som en möjlighet att praktiskt tillfredsställa ett aktuellt behov och samtidigt teoretiskt undersöka ett intressant område, som idag är högaktuellt.

³ Definition av image; Vilken uppfattning en individ eller grupp har av ett företag, bestående av attityder, värderingar, föreställningar, idéer samt känslor. Denna uppfattning påverkar och färgar individens eller gruppens agerande gentemot företaget. (Författarnas definition)

1.2 Problemdiskussion

Vid en inventering av tidigare forskning av kopplingen mellan de etablerande och uppstartande entreprenörerna och konsultbolag finner vi att detta område är relativt obeforskat, ur ett imageperspektiv. Någon forskning av vilka värden ett konsultbolag bör kommunicera för att attrahera entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna går inte att finna. Vi hittar dock inom image området en hel del tidigare forskning. Vi har bland annat funnit att Graham Dowling (2001) forskat om hur ett företags image skapas, vilket han presenterar genom modellen *Creating corporate images* (Dowling 2001 fig 3.1 sid 52).

Det den befintliga teorin inom entreprenörskapsforskningen bäst ger svar på är de personliga egenskaper som anses karakterisera entreprenörerna. Detta är en viktig faktor att belysa inför entreprenörernas nära samarbete med konsultbolagen. Landström (2005) står för ett svenskt inslag i denna diskussion, även om många av hans påståenden i boken *”Entreprenörskapets rötter”* är refererat från utländska forskare. Andra forskare vi valt att nämna i denna undersökning är Filion L.J. (1997) och hans uppsats *”From Entrepreneurship to Entrepreneurology”* från 1997 samt MacGrath och McMillan (2000) och med boken *”The entrepreneurial mindset”* och Burns (2005) med sin bok *”Corporate entrepreneurship”*. Utifrån ovan nämnda litteratur kan vi konstatera är att entreprenörskapsforskningen är relativt överens om entreprenörernas utmärkande personliga egenskaper. Entreprenörforskningen ger svar på många frågor om hur entreprenörskapsverkligheten ser ut i dagsläget. Framför allt den nutida forskningen som bedrivits av verket för näringslivsutveckling, Nutek (2003) och deras rapport *”Minskade hinder gör det lättare för företag att växa”* ger en bra beskrivning av vilka hinder, problem och svårigheter entreprenörer möter i etablerings och uppstartsfaserna.

Sista och avslutande delen inom vårt behov av entreprenörskännedom är hur deras syn på konsultbolagen är. Det finns inom detta forskningsområde inte mycket att hitta då det mesta är studerat utifrån ett generellt perspektiv från konsultbolagens klienters sida. Vi har under uppsatsens förundersökning konstaterat att entreprenörernas image av konsultbolagen är negativ, men för att kunna bekräfta detta har vi valt att göra egna undersökningar av vilka faktorer konsultbolagens negativa image består av.

Trots att konsultbranschen har växt i storlek under de senaste åren har vi endast hittat ett mindre antal teoretiska förklaringar och analyser av konsulter och konsultarbete. Litteraturen har länge varit och är fortfarande till stor del baserad på relationer av osäkerhet och oro mellan de två parterna, konsulten och klienten. Sturdy och Clark (1997) är några av de forskare som påpekar självsäkerheten hos konsulter i relationen med klienter. Lindberg (1982, 1998) har bidragit till en stor insikt i hur konsulter arbetar och vilken deras roll bör vara i relationen med konsultbolagens klienter. Den närmast nischade forskningen vi kan hitta är en kandidatuppsats från Lund Universitet ”Konsult - klient relationer i kunskapsföretag – *En fallstudie på Deloitte & Touche*”. I denna uppsats finner vi tidigare forskning kring konsulter och deras relation med klienterna. Dock är denna forskning endast inriktad på revisionskonsulter och deras tjänster.

1.2 Frågeställning

Sammanfattningsvis kan vi avsluta med att konstatera att vi i dagens forskning inte finner några specifika resultat rörande värdekommunikation för skapande av ett samarbete mellan entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna och konsultbolag. Då ett samarbete mellan dessa entreprenörer och konsultbolag skulle gynna båda parter men entreprenörerna har en allmänt negativ image av konsultbolag, ger det oss en relevant forskningsfråga;

Vilka värden bör ett konsultbolag kommunicera för att attrahera entreprenörer i etablerings- och uppstartsfasen?

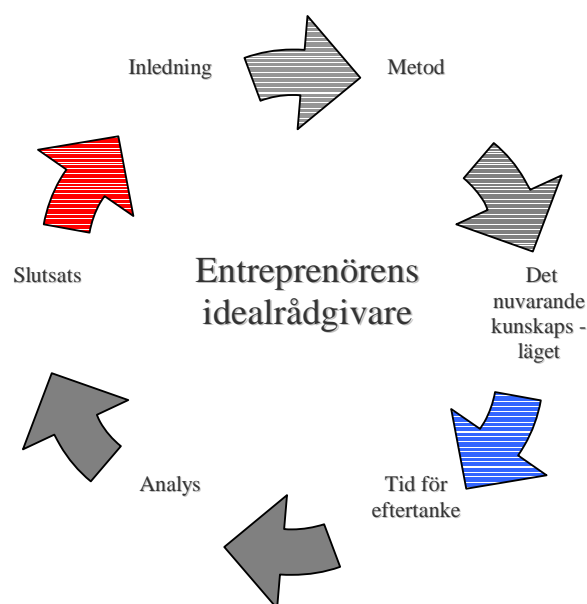
1.3 Syfte

Entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna kommer i uppsatsens fortsättning endast benämnas som entreprenörerna. Uppsatsen har som delsyfte att beskriva de svenska entreprenörernas verklighet, rörande problem och behov samt ge en generell bild av hur entreprenörers personliga egenskaper kan skilja sig från konsultbolagens övriga klienter. Genom dessa beskrivningar vill vi ge konsultbolagen en möjlighet att anpassa

sin verksamhet gentemot entreprenörerna. Uppsatsens slutgiltiga syfte är att ge konsultbolagen en bättre möjlighet att se hur en ideal verksamhet gentemot dessa entreprenörer skulle se ut, utifrån entreprenörernas perspektiv. Vi har valt att i vår slutsats presentera ett koncept innehållande de viktigaste värden och andra faktorer som framkommit under analysen av den teori och empiri som utgör det nuvarande kunskapsläget. Tanken är att konceptet ska kunna appliceras i och användas av vilket konsultbolag som helst.

1.5 Disposition

Vår uppsats kommer att följa strukturen vilket illustreras av följande bild. Uppsatsen inleds med en kort presentation från dagens marknad som bakgrund till vårt intresseområde samt en problematisering vilken utmynnar i vår forskningsfråga. Andra kapitlet kommer att beskriva de metoder vi valt att använda för att få svar på vår forskningsfråga samt förklara varför vi valt just dessa metoder. Inom det tredje kapitlet, *Det nuvarande kunskapsläget*, presenterar vi vilka teorier som är lämpliga och varför samt vilken empiri som finns tillgänglig och är nödvändig för oss att använda för att få insikt om vårt forskningsfält. Empirin ligger även till grund för att ge oss ett adekvat underlag inför våra analyser och slutsatser. I fjärde kapitlet sammanfattas vår analys och de slutsatser vi därifrån kan dra. I vårt sista kapitel kommer vi att presentera ett koncept som kan användas av samtliga konsultbolag i deras kommunikation för att attrahera entreprenörerna.



2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva vilken information vi behöver för att kunna besvara vår forskningsfråga och belysa vilka tillvägagångssätt vi valt för att inhämta relevant information. Vi kommer även att redogöra för våra metodologiska och övriga val som gjort vid uppsatsens utformning.

2.1 Perspektiv

För att utvärdera vilka värden konsultbolag ska kommunicera för att attrahera entreprenörer har vi valt att se problematiken i vår forskningsfråga ur ett kundperspektiv, det vill säga ur entreprenörernas perspektiv.

2.2 Ansats

Den mest vanliga uppfattningen om förhållningssättet mellan teori och praktik är den deduktiva ansatsen (Bryman och Bell 2005). En deduktiv ansats kan mycket förenklat beskrivas som att utifrån teorier och kunskap inom ett område, välja vad som ska empiriskt undersökas. Teorin ska leda till observationer och resultat. Induktion kan beskrivas som motsatsen till deduktion då man istället låter observationer och resultat leda fram till teori. (Bryman och Bell 2005)

I valet mellan induktiv och deduktiv ansats har vi funnit dessa ansatser alltför begränsande för att vi ska genomgående kunna följa endast ett begrepp under uppsatsskrivandet. Vi har snarare använt oss av en blandning av dessa nämligen en abduktiv ansats. I en abduktiv ansats växlar man mellan teori och empiri (Jacobsen 2002). Vi anser dock att vi i uppsatsen använt oss mer av en deduktiv ansats, än av en induktiv, då vi har utgått från funna teorier och utifrån dessa letat empiriskt material för

att sedan skapa våra slutsatser (Bryman och Bell 2005). Uppsatsen har även utgått från en induktiv ansats, då vi utifrån vad vi tidigare läst och undersökt empiriskt inom området har kommit fram till valet av teorier.

I vår uppsats har vi även blivit inspirerade av det hermeneutiska synsättet då denna finner förståelse och förklaringar till det mänskliga beteendet samt betonar värderingar och känslor (Bryman och Bell 2005).

Detta känns relevant för oss då vår frågeställning berör upplevelsen av konsultbolags image, vilket påverkas till stor del av värderingar, uppfattningar och känslor. Vi vill enligt detta synsätt ta hänsyn till den sociala kontexten människor befinner sig i.

2.3 Uppsatsens ramverk

För att få fram vilka värden som bör kommuniceras utifrån konsultbolags sida gentemot entreprenörer har vi valt att utgå från imageteorin. Som tidigare konstaterats har entreprenörer en relativt negativ syn på konsultbolag, vilket gör att vi i vår uppsats ser den huvudsakliga problematiken som ett imageproblem. Vi ska undersöka hur konsultbolagen kan förändra sin image gentemot entreprenörerna. Med imageförändring menar vi inte en förbättring av konsultbolagens image genom rena marknadskommunikationslösningar såsom nya kanaler eller förändring av kommunikation utifrån konsultbolags interna syn på sig själv. Detta anses vara en onödig och inte fungerande lösning (Markwick and Fill 1997). Vi kommer istället att koncentrera oss på vilka ideala värden utifrån entreprenörernas behov, krav och önskemål som ska kommuniceras av konsultbolagen för att uppnå en förbättrad image. Dessa värden anser vi kunna lättast erhållas med hjälp av imageförändringsteori.

För att kunna analysera dessa teorier behöver vi en stor mängd empiriskt material. Gällande entreprenörer bör vi ta reda på hur deras verklighet ser ut idag, deras behov av rådgivning, information och stöd samt personliga egenskaper hos entreprenörerna som eventuellt skulle kunna vara ett hinder i ett samarbete med konsulterna. Gällande konsultbolag ska vi samla information kring hur de fungerar.

2.4 Val av tillvägagångssätt

Vi har vid val av metod använt oss av Alan Bryman och Emma Bells (2005) metodbok *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Boken beskriver utförligt och logiskt utförandet av forskningsprojekt samt är skriven för studenter och doktorander som skriver examensarbete som målgrupp. Under vår uppsats har informationsinsamlingen främst bestått av kvalitativa intervjuer samt empirisk insamling av forskningsmaterial.

Som intervjuer har vi valt att använda oss av tre olika intervjuobjekt. Inledningsvis ska vi intervjua Hans Landström, professor i Entreprenörskap då vi vill få en större bild av hur de flesta entreprenörers verklighet och situation ser ut idag. Detta då vi anser detta vara av central vikt för vår uppsats känns detta som en relevant inledning till våra kommande intervjuer.

Vi kommer även att intervjua Malmö nyföretagarcenter, då de har stor insikt i vad för behov entreprenörer har idag och vad de behöver.

Som ett sista steg kommer vi att vända oss direkt till entreprenörmålgruppen och genomföra ett antal intervjuer med entreprenörer från Venture Lab. Detta för att bekräftad tidigare insamlad information om entreprenörer samt undersöka deras image av konsultbolag.

2.5 Datainsamling

2.5.1 Sekundärdata

För att kunna besvara vår forskningsfråga kommer vi att använda oss av både primär- och sekundärdata. En stor del av det empiriska materialet kommer att baseras på sekundärdata då det inom den befintliga forskningen finns mycket relevant forskning. På grund av tidsbrist och ekonomiska skäl är det inte möjligt att basera hela vår uppsats genom egna insamlingar av primärdata även om detta hade varit optimalt och önskvärt. Vi finner dock de sekundärdata som finns tillgängliga vara av sådan kvalitet att de är fullt användbara för oss i vårt arbete mot besvarandet av vår forskningsfråga

De sekundärdata vi kommer att använda oss av berör ämnesområdena entreprenörskap, konsultbolag, image, imageförändring samt relations- och tjänstemarknadsföring. En stor del av sekundärdatan finns att finna i de olika ämnesområdenas teoretiska utbud men dock inte allt. För att komplettera detta utbud har vi valt att undersöka de olika ämnesområdena i vetenskapliga journaler och branschtidningar. Dessa journaler når vi främst genom Lunds ekonomihögskolas artikeldatabas Elin samt även genom Internet. Svenska myndigheter och branschorganisationer är en stor källa för oss att hitta nyproducerad och relevant sekundärdata. Ett exempel på detta anser vi vara Nutek som erbjuder en stor inblick i dagens entreprenörers verklighet genom deras ingående efterforskningar och kunskaper inom området.

Detta urval av litteratur och artiklar ger oss en insikt i de generella teorierna i litteraturen och en större verklighetsanknytning genom de många kritiska ställningstagandena mot teorierna som debatteras i artiklarna. Vi anser att detta ger oss en objektiv samt mer djupgående syn på verkligheten ur olika analytiska samt teoretiska perspektiv.

2.5.2 Primärdata

För att kunna styrka validiteten i våra sekundärdata, samt utveckla empiriskt material vi inte funnit i efterforskningar av sekundärdata, har vi valt att göra ett par enklare kvalitativa insamlingar av primärdata. I det fall att resultatet från våra egna efterforskningar inte överensstämmer med sekundärdata vet vi att vi har antingen funnit missvisande sekundärdata som inte passar in på den grupp vi söker eller också att våra undersökningar blivit felaktiga. Detta skulle kunna innebära att uppsatsens analys samt slutsatser skulle kunna vara missvisande. Ifall undersökt primärdata överensstämmer med sekundärdata tolkar vi det som att vi gjort rätt val av sekundärdata samt rättvisande egna efterforskningar.

Våra primärdata kommer att bestå av kvalitativa intervjuer med entreprenörer och andra vilka vi anser för entreprenörer vara representativa personer som har kunskap om och insikt i hur entreprenören och entreprenörskapet ser ut i Sverige i nuläget.

2.6 Intervjuer

Vi vill i vår primärdatainsamling dels få ytterligare information om vårt ämne samt få en förståelse över vilka känslor och tankar intervjuobjekten har kring vårt ämne och forskningsfråga. Enligt Bryman och Bell (2005) är intervjun den mest använda inom kvalitativ forskning. Anledningen till detta enligt Bryman och Bell (2005) är att intervjumetoden är lämplig för att den är flexibel och att insamlingen av data är mycket lättare än till exempel vid observationer. Vi ser det framför allt som den bästa metoden att, på ett problemfokuserat sätt, få så uttömmande svar som möjligt. Dessutom kan semi-strukturerade intervjuer enligt Bryman och Bell (2005) leda till att andra viktiga ämnen blir diskuterade.

2.6.1 Val av undersökningsmetod

Vi har valt att använda oss av kvalitativa undersökningar istället för kvantitativa.

I enlighet med det hermeneutiska perspektivet är kvalitativa undersökningar lämpliga då de har en större förmåga att få fram en djupare förståelse av beteende, värderingar samt åsikter hos respondenterna (Bryman och Bell 2005). Detta är viktigt då vår frågeställning är till stor del baserad på hur människor uppfattar värdeförmedling, vilket i sig kan ses som relativt subjektivt och känslö- och attitydbaserat. Vi vill genom de kvalitativa undersökningarna få en möjlighet att få en inblick i entreprenörers värld, vilka behov och möjligheter de har samt även på vilket sätt de uppfattar sin omvärld, och framförallt, konsulter. Genom kvalitativa undersökningar har vi en större möjlighet att ”se världen med deras ögon” (Bryman och Bell 2005 s. 322).

Enligt Bryman och Bell (2005) kan kvantitativa undersökningar sägas baseras mer av mängd än av innehåll. De kan användas för att få fram resultat som kan generaliseras i större grad än vad kvalitativa undersökningar kan göra då kvalitativa undersökningar har en tendens till ett större tolkningsbehov samt är mer subjektiva (Bryman och Bell 2005). I vår uppsats skulle vi, som ett komplement till våra valda kvalitativa intervjuer, kunna använda oss av kvantitativa undersökningar för att stärka vårt empiriska material. Detta speciellt genom intervjuer med entreprenörer för att erhålla en mer generaliserad

uppfattning kring entreprenörers åsikter och värderingar. Vi är dock på grund av begränsad tid och resurser valt att endast använda oss av kvalitativa intervjuer. Dessa anser vi kommer att vara av ett större värde för vår uppsats då kvantitativa undersökningar kan ge mindre utrymme för reflektion och förståelse för värderingsladdade frågor (Bryman och Bell 2005).

2.6.2 Val av intervjumetod

Enligt Bryman och Bell (2005) finns det ett par olika intervjutekniker att använda under intervjuerna, strukturerade, ostrukturerade samt semi-strukturerade. Den strukturerade tekniken innebär att alla frågor och svarsalternativ är fasta, det vill säga redan förutbestämda samt att frågorna kommer i en bestämd ordning. Denna teknik är inte så utvecklad som vi önskar att intervjuerna ska vara, utan liknar mer kvantitativa metoder. Den ostrukturerade tekniken kan sägas vara en direkt motsats till den strukturerade, och är upplagd på ett mycket enklare sätt. Upplägget är att i början ställa en helt öppen fråga som sedan respondenten får tala fritt om, vilket i vårt fall skulle kunna leda till att endast en del av de frågor vi söker svar på blir besvarade. Andra kanske bara delvis besvarade och vissa kanske inte alls. Den semi-strukturerade tekniken är ett mellanting av de två tidigare teknikerna. Denna teknik ger respondenten utrymme att göra utsvävningar inom ämnet och att fördjupa sig i viktiga frågor samt ger respondenten möjlighet att utveckla viktiga synvinklar mer ingående. Bryman och Bell (2005) anser vidare att den semi-strukturerade intervjutekniken är lämplig att använda sig av om man inte är professionell intervjuare, vilket vi inte är.

Vårt val av intervjuteknik är av naturliga skäl den semi-strukturerade. Detta för att försäkra oss om att vi minst ska få med oss den information vi behöver från de olika intervjuerna. Fördelen vi ser med semi-strukturerade intervjuer är att vi, förutom den informationen vi söker svar på, kan få ytterligare information som gör oss mer insatta i de berörda ämnesområdena.

Vi kommer att förbereda en intervjuguide där vi relativt genomgående, i kronologisk ordning, tar med respondenterna genom uppsatsens upplägg. Först kommer vi att

presentera anledningen till varför vi valt att intervjua respondenterna och förklara att vi skriver en uppsats i marknadsföring samt beskriva vad vi studerar i denna, det vill säga hur rådgivande stödfunktioners image ses utifrån entreprenörernas perspektiv. Vi kommer att söka respondenternas, Landströms och Malmö Nyföretagarcenters, (bilaga 1 och 3) uppfattning av globaliseringen och de hot storföretagens utflyttning innebär. Sedan angriper vi entreprenörernas verklighet genom att söka svar på vilka problem och behov de uppfattas ha i just etablerings- och uppstartsfaserna. Efter denna diskussion kommer vi att undersöka hur entreprenörernas image är av de olika stödfunktionerna. Härfter kommer vi att vända oss till entreprenörerna på VentureLab, för att ur ett entreprenöriellt perspektiv, ta reda på den negativa imagen av konsultbolagen, (Bilaga 2).

Genom att genomföra intervjuerna enligt vår intervjuguide, (bilaga 1 till 3), ser vi en stor möjlighet att hela tiden kunna utveckla diskussionerna kring de olika frågorna och ändå inte tappa tråden och fokuset under hela intervjuerna. Men vi kommer att vara flexibla i användningen av intervjuguiden. En eventuell omDispositionering av frågorna under intervjun är högst möjlig beroende på respondentens svar och våra följdfrågor. Det viktigaste är att få ett naturligt flyt i intervjun och att den mer utvecklas till ett naturligt samtal mellan oss och respondenterna.

2.6.3 Val av respondenter och frågeställning

Vi har som ett första steg i vår empiriska undersökning valt att genomföra en kvalitativ, semi-strukturerad, intervju med Hans Landström, professor i entreprenörskap vid Lund universitet, (bilaga 1). Landström ser vi som en expert inom området entreprenörskap och därför har vi valt att intervjua honom först. Denna intervju skall hjälpa oss att få en helhetsbild av entreprenörers upplevda behov i dagsläget och en mer ingående beskrivning av hur deras verklighet ser ut. Genom att intervjua Landström vill vi även få svar på om det finns en möjlighet för entreprenörerna att ha konsultbolagen som ett självklart val genom ett nära samarbete parterna emellan.

Utifrån denna intervju kommer sedan en mall framställas för resten av undersökningsarbetet. Med tanke på att Landström inte är entreprenör i etablerings- eller uppstartsfaserna, utan professor inom ämnet, måste vi kritiskt utgå från att hans svar

troligen påverkas av de teoretiska generaliseringar dagens entreprenörskapsteorier är uppbyggda av.

Vi har som ett andra steg i vår empiriska undersökning, valt att intervjua föreståndaren och en av rådgivarna för Malmö Nyföretagarcenter, (bilaga 3). En anledning till att vi valt att intervjua Malmö Nyföretagarcenters nyckelpersoner är för att få förståelse över det arbete centret utför, men framför allt för att de har en central roll och därigenom insyn i entreprenörernas verklighet. Vi anser vidare att representanterna för Malmö Nyföretagarcenter har en mer ingående, men samtidigt också mer överskådlig real kunskap rörande entreprenörernas behov, framför allt i etablerings- och uppstartsfaserna. Detta då de endast vänder sig mot denna målgrupp. Därigenom, som ett motiv till våra intervjufrågor, vill vi få svar på hur de entreprenörer, som använder sig av deras tjänster, fungerar samt vilka behov dessa entreprenörer har. Vad vi bör ha i åtanke är att deras åsikter endast förmedlar en generell bild av entreprenörerna och deras verklighet, dock troligare närmare verkligheten än Landströms.

Som ett tredje steg, kommer vi intervjua ett antal entreprenörer, som just nu befinner sig i etablerings- eller uppstartsfasen. Vi har valt att intervjua entreprenörer genom VentureLab, då dessa entreprenörer i dagsläget använder sig av VentureLabs stödfunktioner, (bilaga 2). Vårt första mål med dessa intervjuer är att vi ska få bekräftat, vad som framkommit under tidigare intervjuer med Landström och Malmö Nyföretagarcenter. Vårt andra mål, och egentligen vårt huvudmål, vilket även är vårt motiv till våra ställda frågor, är att få svar på vilka faktorer entreprenörernas negativa image av konsultbolagen består av, i dagsläget. Vi vill även ta reda på om entreprenörer i dagsläget är i behov av en samarbetspartner som de kan kontinuerligt rådfråga vid uppkomna behov.

Då vår uppsats är ur entreprenörens perspektiv, är dessa intervjuer högst väsentliga för oss. Dessutom vill vi genom dessa kvalitativa semi-strukturerade intervjuer, förutom att ta reda deras image av konsultbolagen, även mer ingående ta reda på varför de har denna image och i dagsläget inte använder sig av konsultbolagens expertis samt deras eventuella villighet över att använda sig av konsultbolagens tjänster i framtiden.

2.6.4 Validitet och reliabilitet

Bryman och Bell (2005) beskriver reliabilitet som ett begrepp vilket berör problemet huruvida en undersökning kan vara påverkad av slump eller tillfälligheter. Med hög reliabilitet menas att ifall en utförd undersökning skulle genomföras igen med samma förutsättningar så skulle resultatet bli densamma som tidigare undersökning. Validitet kan enligt Bryman och Bell (2005) förklaras som en bedömning ifall undersökningens resultat och slutsatser hänger ihop eller inte. Validitet och reliabilitet är två begrepp som inom den kvantitativa forskningen kan bedöma kvaliteten på undersökningar. När det gäller kvalitativ forskning blir dock undersökningen av kvalitet försvårad. Detta då validitet och reliabilitet förutsätter mer eller mindre att det finns ”en enda och absolut bild av den sociala verkligheten” (Bryman och Bell 2005: 306) som det är forskarens uppgift att avslöja. Bryman och Bell citerar Guba och Lincoln (1994) och deras kritiska inställning till ”ett enda svar”, och påstår istället att det finns flera svar och beskrivningar av den sociala verkligheten.

Istället ges av Guba och Lincoln (1994) förslaget att se på kvalitetsbedömning genom två andra uttryck; trovärdighet och äkthet, vilka betonar bland annat vikten av att vara pålitlig vid utförandet av undersökning, att ge rättvis bild av respondenterna samt val av respondenter (Bryman och Bell 2005).

För att minska tolkningsfel och ökat trovärdigheten i undersökningen har vi under våra intervjuer haft minst två personer ur gruppen närvarande. De semi-strukturerade intervjuerna har även tillåtit oss att fråga följdfrågor så att tolkningen av respondenternas svar ska bli så korrekt som möjligt. Under intervjuerna har vi även spelat in samtalen med diktafon samt mp3-spelare för att senare kunna komma tillbaka till speciella passager under samtalen ifall detta skulle vara nödvändigt.

Som intervjuare har vi försökt agera så neutralt som möjligt för att påverka respondenternas svar så litet som möjligt.

2.7 Empiriskt och teoretiskt ramverk

För att få en ytterligare inblick i hur vi kommer att lägga upp vårt arbete kommer vi presentera mer utförligt vilken data vi har tagit hjälp av och kommer senare att använda

oss av i nästa kapitel. Vi har valt att dela upp detta i tre ramverk kring image, entreprenörskap samt konsultbolag.

2.7.1 Image ramverket

Vårt teoretiska imageramverk kommer att baseras på och utgå ifrån Grahame Dowling (2001) och hans modeller gällande imageskapande och vilka faktorer som kunder påverkas av. I hans bok *Creating corporate reputations – Identity , image and performance* har man lagt tonvikt på hur stor betydelse corporate reputation samt corporate image har för företag. Sätt på hur image kan förbättras är presenterade med tonvikt på kundvärde och organisationskultur.

Vi kommer framförallt under arbetet att använda oss av modellen *Creating corporate images* (Dowling 2001 fig 3.1:52) från Dowlings bok. *Creating corporate images*-modellen kommer att fungera som vår teoretiska imagebas och till denna kommer all annan teori och empiri att läggas till, då de är främst menade som kompletteringar och utfyllningar av modellen. För att kunna använda denna modell som bas, har vi gjort en anpassad version för att öka relevansen och anpassat modellen till de faktorer som berörs i just vår forskningsfråga.

Valet av Dowlings (2001) modell *Creating corporate images* har gjorts utifrån en stor litteraturgenomsökning i vilken vi funnit att denna modell är lämpligast och närmast passar vår forskningsfråga. Vi har valt att utesluta imageskapandeteori rörande endast kommunikationsåtgärder samt imageskapandeteori rörande endast organisatoriska företagsförändringar då vi vill behålla kundperspektivet utifrån entreprenörerna.

Markwick och Fill (1997) har i sin artikel *Towards a framework for managing corporate identity* beskrivit länkarna mellan corporate image och identity-begrepp samt vad dessa innebär.

2.7.2 Entreprenörskaps ramverket

Vi har valt att komplettera den befintliga utländska teorin inom entreprenörskap, med empiriska undersökningar på den svenska entreprenörsmarknaden, då mycket av teorin

inte är skriven utifrån de förutsättningar som råder i Sverige. För att få en starkare anknytning till verkligheten har vi som en grundpelare använt oss av den information som går att inhämta genom statliga och kommunala organisationer samt näringslivsorganisationer. Huvudsakligen är det Nutek, Almi, Malmö Nyföretagarcenter, VentureLab i Lund, Connect Sverige och Industrifonden som vi inhämtat aktuell och relevant information från. Även Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2005 som är världens största nationellt jämförande undersökning av entreprenöriella aktiviteter har använts. Detta för att sätta de svenska resultaten i relation till jämförbara länder i omvärlden. Den andra grundpelaren vi har använt oss av är den teoretiska litteratur som idag används inom entreprenörskapsutbildningen på ekonomihögskolan i Lund samt kompletterat med andra relevanta teorier inom ämnet entreprenörskap. Denna entreprenöriella teori utgår ofta ifrån ett amerikanskt perspektiv, i denna uppsats från professorerna Ian MacMillan och Rita Gunther McGrath som är verksamma inom Harvard Business School. Deras bok *"The Entrepreneurial Mindset"* anser de vara en guide till hur att skapa en entreprenöriell organisation. Vi har också använt professor Paul Burns teorier då han kommer från Storbritannien. Burns är verksam på Luton Business School och boken *"Corporate Entrepreneurship"* beskriver även den hur att på bästa sätt skapa en entreprenöriell organisation. Anledningen till detta är att den europeiska teorin anses vara närmare den svenska verkligheten än vad den amerikanska är. Vi har dock valt att försöka använda så mycket som möjligt av den svenska teorin som finns inom området, för att få ett bättre perspektiv att jämföra empirin med. Huvudsakligen är det professorerna inom entreprenörskap, Hans Landströms och Magnus Klofstens empiri och teori som står för den svenska delen. Landströms bok *"Entreprenörskapet Rötter"* ger oss en bra bild av entreprenörskapets historia men också hur forskningen ser ut idag. Klofstens bok *"Affärsplattformen - entreprenörens och företagets första år"* har vi valt för att använda då den beskriver entreprenörernas etablerings- och uppstartsfasers olika problem och vilka faktorer dessa består av.

2.7.3 Konsultbolags ramverket

För att vi ska kunna få grepp om vilka värden som konsultbolag bör kommunicera gentemot entreprenörer, är det viktigt i vår uppsats att få fram empiri kring hur konsulter arbetar, relationen mellan konsulter och klienter samt hur de uppfattas av omgivningen. Genom att se på hur de fungerar idag, kommer vi att kunna veta vilka tjänster som i dagsläget tillmötesgår entreprenörernas upplevda behov.

Data kring den negativa synen på konsulter har Clark (1995) beskrivit i sin bok, *Managing Consultants*, samt konsultbolagens marknad, konsulters karaktär och managementkonsulternas service och tjänster. Fincham (1999), har i sin artikel, "The consultant-client relationship: critical perspective on the management of organisational change", även givit oss en inblick i hur konsult – klient relationer råder. Vidare har Fincham, refererat till bland annat Schein (1988), Starbuck (1992), Clark (1995), Sturdy (1997), givit oss en inblick i konsulters negativa image ur ett klientperspektiv.

Zeithaml, et al (1996), har bland annat i sin bok, *Services Marketing*, framfört, för oss relevanta, teorier kring hur viktig de anställdas roll är för företaget samt vilka krav det ställs på dessa, för förmedlingen av de värden man vill företagets kunder, skall uppfatta. Med forskningsfrågan i fokus, kommer vi får vi svar på vilket sätt konsultbolagens anställda bör kommunicera de tänkta värdena till entreprenörerna, för att därigenom bidra till en imageförändring.

2.7.4 Förförståelse

Kan man lita på våra resultat? Det är en viktig fråga som måste ställas om all forskning. I kvalitativ forskning fungerar forskaren själv i många avseenden som ett instrument i forskningsprocessen. Därför är det viktigt att processen beskrivs noggrant, även i fråga om vem av skribenterna som gjort vad. Johan som har både teoretisk och praktisk bakgrund som entreprenör har varit den gruppdeltagare som kunnat ge oss andra en inblick i hur verkligheten kan se ut, både ur teori och ur praktik. Farhang har också praktisk insikt i entreprenörskapet då han kommer från en mycket entreprenöriell familj.

Familjen har varit verksam inom ett par olika branscher och fortfarande idag är ett par av hans familjemedlemmar verksamma entreprenörer. Susanna är också hon uppväxt i en entreprenöriell familj med föräldrar som har haft och just i skrivande stund befinner sig i etableringsfasen. Vi har alla tre framtidsvisioner om att starta eget företag, inom vilken bransch och vilken verksamhet är dock inte bestämt än. Detta skulle eventuell kunna påverka uppsatsen men vi är medvetna om detta har vi valt att hela tiden kritiskt ifrågasätta våra val och åsikter i uppsatsen.

Vi har valt att inte skriva denna uppsats på uppdrag för något enskilt konsultbolag då detta skulle ha kunnat påverka uppsatsens generaliserbarhet. Därför måste konsultbolagen ses ur ett generellt perspektiv. Många av de idéer som framkommer genom våra slutsatser skulle alldeles säkert kunna vara värda att applicera i ett konsultbolag, men ett kritiskt faktum är att, idéerna har genererats främst utifrån entreprenörernas perspektiv och inte konsultbolagens. Dock är vi övertygade om att konsultbolag, med en målgruppsfokus på de entreprenörerna som befinner sig i etablerings- och uppstartsfaserna, skulle kunna använda våra generaliserade slutsatser och vårt koncept genom en anpassning till sina egna verksamheter.

3. Det nuvarande kunskapsläget

I detta kapitel beskrivs den teori och empiri rörande delarna image, entreprenörskap och konsultbolag som presenterats i uppsatsens ramverk. För att få fram vilka värden som konsulter bör förmedla till entreprenörer, kommer vi först att beröra området imageförändring för att få en djupare förståelse i just vilka faktorer som påverkar entreprenörers image av konsultbolag. Efter detta kommer vi att gå djupare in på områdena entreprenörskap och konsultbolag och förklara de faktorer som vi funnit viktiga utifrån teorin i imageförändringsavsnittet.

3.1 Image

Då vi tidigare har benämnt vår forskningsfråga som ett imageproblem finner vi det lämpligt att definiera begreppet image och ingående beskriva vad image innebär och vilka olika delar image består av.

En definition av andra likartade begrepp är också nödvändigt för att få klarhet i imagebegreppet, då det i litteraturen lätt uppstår begreppsförvirring mellan dessa närliggande begrepp. Vi har funnit att praktiskt taget varje forskare inom marknadsföringsområdet har olika definitioner och sätter olika meningar, till de olika termerna och benämningarna. För att ge en klar bild av vad vi i uppsatsen menar med begreppet image, kommer vi att börja med att presentera en imagedefinition vi tycker är en bra beskrivning av image. Utifrån denna definition och övriga vi hittat under vår ramverksundersökning, har vi valt att beskriva image genom en egen definition.

De olika imagebegrepp vi har valt att använda oss av är *Corporate image*, *Corporate identity* samt *Corporate reputation* istället för *image*, *identity* och *reputation*. Detta av den anledning att *Corporate*- uttrycken används vid imageproblematik rörande enskilda företag. Användningen av *Corporate*- uttryck medför att vi väljer att studera

imageförändring på företagsnivå istället för att studera imageförändring på branschnivån. Detta för att vi anser detta vara mer användbart i realiteten och att uppsatsens mål är att föreslå en imageförändring på företagsnivå. Det är inte alla konsultbolag som i nuläget vänder sig, har möjlighet till eller i framtiden kommer att vända sig mot entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna och därigenom ha dessa som en prioriterad målgrupp. Endast ett fåtal konsultbolag har tillräcklig kapacitet att tillgodose entreprenörernas samlade rådgivningsbehov inom dessa faser. Därför är det irrelevant att föreslå en idealimage för en hel bransch.

3.1.1 Vad är corporate image?

3.1.1.1 Corporate identity

Corporate identity beskriver vad ett företag gör internt inom företaget och inte som det verkar utifrån ett externt perspektiv.

Vi har valt att betrakta begreppet företags identitet enligt Olin (1990), citerat av Markwick och Fill (1997), som menar att ett företags identitet är vad företaget är, vad den gör och på vilket sätt den gör det. Detta blir direkt sammanbundet med hur företagets verksamhet ser ut och vilka strategier som företaget kommer att använda sig av, (Markwick och Fill 1997, citerat Olin 1990).

3.1.1.2 Corporate reputation

Ofta påstås *corporate reputation* vara lika med definitionen av *image*, (Fill och Markwick 1997). Dock väljer vi att använda *reputation* som det samlade intrycket en intressent har genom tidigare erfarenheter av företaget. *Reputation* är mer långvarigt än imagebegreppet och är svårare att förändra än image samt att förändringen tar längre tid, (Fill och Markwick 1997).

Då vår forskningsfråga handlar om konsultbolagens image gentemot målgruppen, entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna, samt vilka värden som konsultbolaget ska kommunicera mot målgruppen för att kunna förbättra en negativ image, kan

corporate reputation tyckas vara ett lämpligt begrepp för oss att använda som komplement till *corporate image*. Men då begreppet *corporate reputation* består av tidigare erfarenheter anser vi att detta inte är relevant då, målgruppen består av entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna. Vi anser det vara rimligt att anta att endast, en mycket liten del av målgruppen har haft tidigare kontakt med konsultbolagen gällande företagsetableringar samt uppstarter, och därför endast känner till deras yttre image. Därför fortsätter vi använda vår fokus på forskningsfrågan utifrån imageproblemet och kompletterar inte med *corporate reputation* teorin utifrån problemen rörande konsulternas anseende.

3.1.1.3 Corporate image

Det finns ett flertal definitioner av corporate image, vi har valt att presentera en definition vilken vi tycker innefattar de flesta delar som vi vill använda i vår egen definition av begreppet.

”The sum of beliefs, attitudes, and impressions that a person or group has of an object. The object may be a company, product, brand, place, or person. The impressions may be true or false, real or imagined. Right or wrong, images guide and shape behaviour.” (Barichs och Kotler, 1991: 2)

Corporate image kan anses vara den totala uppfattningen av hur ett företag presenterar sig själv och visas för allmänheten, (Barichs och Kotler 1991, Bernstein 1984).

Vi har valt att göra en egen definition av corporate image, vilken vi tycker sammanfattar de faktorer som vi tycker bör innefattas i begreppet. Det är hädanefter detta begrepp vi kommer att syfta till när vi använder begreppet image i resterande kapitel av uppsatsen:

Vilken uppfattning en individ eller grupp har av ett företag, bestående av attityder, värderingar, föreställningar, idéer samt känslor. Denna uppfattning påverkar och färgar individens eller gruppens agerande gentemot företaget.

Ett företag har dock inte endast en generell image utan flera olika beroende på vilken grupp eller individ som ser på företaget, (Barich, Kotler 1991, Fill och Markwick 1997, Dowling 2001). En produkt eller tjänst, innehåller ett större antal attribut. Attributen har i sin tur olika stor vikt och betydelse för varje individ, vilket gör att olika individer och grupper skapar olika image av samma objekt, (Pelsmacker et al 2004).

Begreppet image kan enligt Pelsmacker (2004) vidare delas in i tre dimensioner vilka tillsammans påverkar hur image samt attitydbildning skapas. Pelsmacker definierar tre dimensioner, *kognitiv*, *emotionell* och *beteendedispositions* dimensioner. Den kognitiva dimensionen representerar idéer och föreställningar kring ett objekt. Emotionell dimension är värderingar eller känslor man håller kring ett objekt och beteendedisposition är graden av handlingsbenägenhet man har för att använda sig av ett objekt.

Då vi kommer att undersöka hur konsultbolagen kan visas mer positivt gentemot entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna, är det viktigt att ta hänsyn till de attribut, idéer, värderingar och känslor vilka entreprenörerna i just dessa faserna uppfattar kring konsultbolagen och tjänster.

Enligt Barichs och Kotlers (1991), skapas en specifik grupps image, i vårt fall entreprenörernas image av konsultbolagen, av huvudsakligen två funktioner; *Offerings* och *Publics*. *Offerings*, är ett företags varumärken, produkter eller tjänster som används av den specifika gruppen. I vårt fall är detta de konsulttjänster som används av eller kan användas av entreprenörerna, som kan fylla entreprenörernas behov. *Publics* är en individs eller grupps image gentemot det företag man vill undersöka. I vårt fall är detta entreprenörernas image av de konsultbolag som vänder sig mot målgruppen entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna.

3.1.2 Imageförändring

För att uppnå en bättre image krävs en imageförändring. För att undersöka ifall imageförändring verkligen är rätt lösning på vårt problem bör vi undersöka graden av behov av imageförändring. Enligt Nelson (2002) finns det sex olika anledningar som ger upphov till ett behov av en imageförändring, *förändring av marknaden, nytt fokus eller vision, expansion till nya marknadssegment, förändrade ekonomiska förhållanden, förändrat kundbehov samt en gammeldags image.*

Om någon av ovanstående anledningar uppfyllts har man enligt Nelson fått bekräftat att imageförändring är en användbar metod för att hjälpa en situation. För att uppnå en imageförändring bör man enligt Dowling (2001) gå igenom en arbetsgång bestående av två grunder.

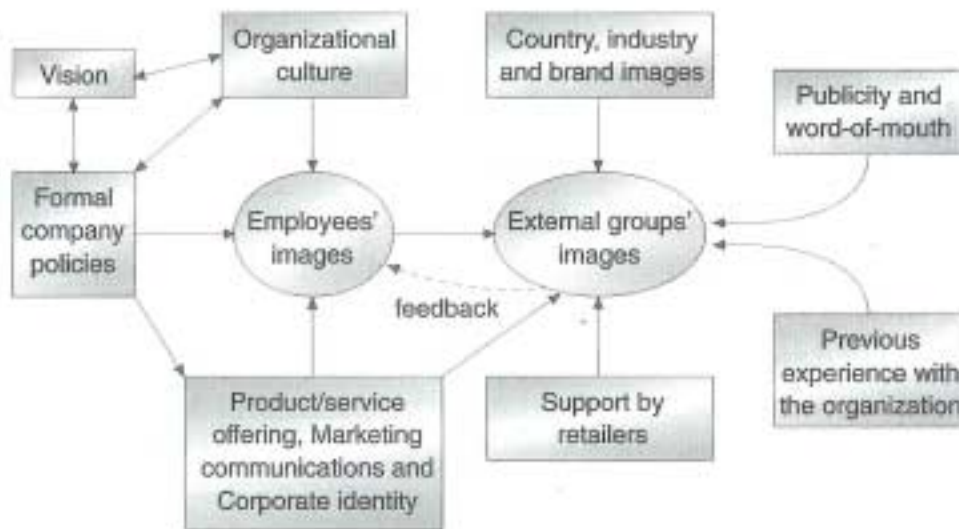
Först bör man *ta reda på vilken image målgruppen har av företaget som ska undersökas. Är problemet ett awareness- eller imageproblem?* I vårt fall bör man då ta reda på hur entreprenörernas image idag ser ut gentemot konsultbolagen. *Awareness* problem innebär att målgruppen inte har tillräcklig kännedom om företaget i fråga, *imageproblem* innebär att företaget har en direkt negativ eller felaktig image.

Den andra aspekten är *identifikation av de största faktorerna som tillsammans skapar målgruppens uppfattning av företaget, det vill säga, de faktorer som skapar målgruppens image.*

Efter att dessa faktorer är specificerade, är det enligt Dowling möjligt att se hur faktorerna tillsammans fungerar för att skapa den totala imagen, och på så sätt se vilka delar av företaget som bör förändras.

För att vi ska kunna förändra konsultbolagens image behöver vi alltså identifiera entreprenörernas image gentemot konsultbolag, samt identifiera vilka faktorer som skapar denna image.

För att lättare kunna förstå vilka faktorer som skapar image, väljer vi att använda oss av en av Dowlings (2001: 52) modeller, *Creating corporate images*, som är en överblick över vilka faktorer som påverkar image för externa intressenter.



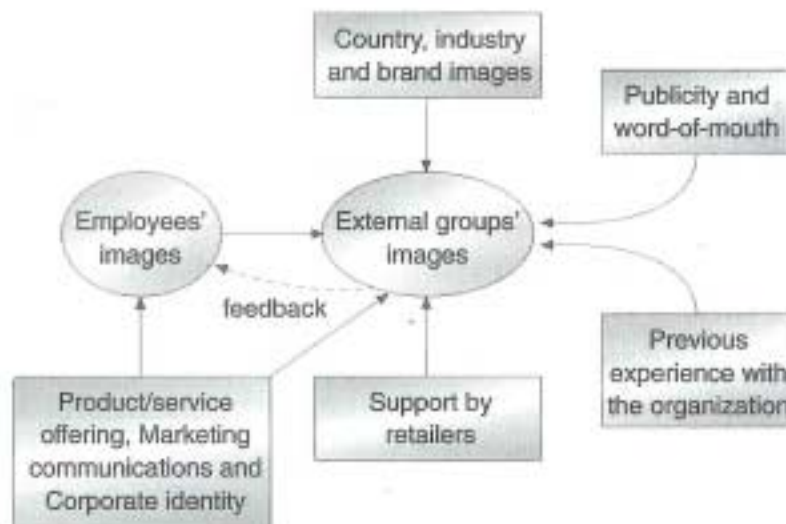
Dowling (2001: 52) *Creating corporate images*

Modellen visar att en del av företagets image gentemot de externa intressenterna består av en reflektion av hur företagets inre fungerar, hur dess organisationskultur och företagsvision ser ut. Enligt Dowling ska image byggas inifrån och ut, inifrån företaget ut till anställda och genom dessa ut till de externa intressenterna, (Dowling 2001).

Vi kommer dock i det nuvarande kunskapsläget att bortse från företags inre påverkan på image, när det gäller organisationskultur, företagspolicy och företagsvision. Med detta ignorerar vi inte dess betydelse, tvärtom anser vi det vara högst relevant för enskilda konsultbolag att vara medvetna om. Vi anser det dock inte vara tillräckligt relevant för oss att studera mer ingående med tanke på vår forskningsfråga. Detta eftersom vi ser vårt problem ur ett kundperspektiv och entreprenörerna har ingen direkt kontakt med företagets inre, samt att företagets inre funktioner reflekteras mot entreprenörerna genom konsulterna vid utförandet av tjänsterna. Vi kommer därmed också att bortse från företagsidentiteters påverkansfaktor till förändring av image.

Då Dowlings modell är en generalisering av verkligheten, precis som de flesta teorier, och är relativt övergripande, har vi valt att gå djupare in på de imageskapande faktorer, vilka modellen innehåller, samt komplettera och utvidga dessa. Vi har gjort en anpassad

version av modellen till vår specifika forskningsfråga och därmed tagit vissa påverkansfaktorer, vilka för oss är irrelevanta, som kan ses nedan.



Anpassad modell av Dowlings (2001: 52) modell *Creating corporate images*

3.1.2.1 Förklaring av den anpassade modellen

Modellen ovan är anpassad efter det kundperspektiv vi har valt att använda oss av.

För att kunna skapa en förståelse över vilka faktorer som påverkar entreprenörernas imageskapande bör vi därför analysera dessa djupare för att sedan kunna se eventuella brister i modellen och kunna förändra denna. Vårt mål är att genom den anpassade modellen kunna skapa en ideal bild av konsultbolag utifrån entreprenörernas perspektiv.

Konsultbolag kan direkt påverka sin image främst genom två punkter. Den första genom de möten konsulterna har med entreprenörerna och konsulternas ageranden samt handlanden vid dessa möten. Den andra genom de tjänster de erbjuder och tjänsternas kvalitet.

Entreprenörernas imageskapande blir även påverkat av andra yttre faktorer, vilka är svårare för konsultbolagen att förändra och påverka, såsom *word-of-mouth*, anseende och tidigare erfarenheter entreprenörer eventuellt har haft med konsultbolag. Dessa punkter antar vi kommer att påverkas indirekt genom förändringar av de faktorer som

konsultbolag direkt kan förändra, det vill säga de tjänster som erbjuds samt konsulter agerande vi samarbete med entreprenörer.

För att analysera hur konsultbolag kan förbättra sin image, behöver vi information kring hur konsultbolag idag uppfattas samt på vilket sätt deras konsulter arbetar, vilka tjänster de erbjuder och hur kvalitén på dessa tjänster uppfattas.

För att vi ska kunna förstå vilka värden entreprenörer söker och värdesätter i en relation med konsultbolag, behöver vi förstå hur entreprenörernas verklighet ser ut. Verkligheten som vi behöver förstå består av entreprenörernas problem, hinder och svårigheter i etablerings- och uppstartsfaserna vilket kan likställas med deras behov av information, rådgivning och stöd. Vi behöver också ha en insikt i om entreprenörerna innehar några speciella personliga egenskaper som gör att de skiljer sig från konsultbolagens övriga kundgrupper. Om vi vet hur de fungerar, förutsatt att de är annorlunda, kan vi anpassa konsultbolagens tjänster och kommunikation därefter.

3.2 Entreprenören

När vi nu utifrån imageteorin konstaterat vad vi behöver veta om entreprenörerna går vi vidare och visar hur dessa entreprenörers verklighet ser ut. Först måste vi dock konstatera vad en entreprenör egentligen är, vilket vi gör genom att presentera uppsatsförfattarnas definition. Verkligheten består av entreprenörernas problem, hinder och svårigheter i etablerings- och uppstartsfaserna, vilket kan likställas med deras behov av information, rådgivning och stöd. Om konsultbolagen känner till entreprenörernas behov i de här faserna, kan de bättre anpassa sina tjänster och värdekommunikation, efter vad entreprenörerna efterfrågar i just etablerings- och uppstartsfaserna. Vi fortsätter sedan undersökningen med att leta efter speciella personliga egenskaper entreprenörerna besitter. Detta för att konsultbolagen ska känna entreprenörerna bättre och kunna anpassa sitt bemötande efter eventuella specifika personliga egenskaper, som kan skilja sig från övriga klienter. Avslutningsvis presenterar vi entreprenörernas syn på konsultbolagen, eftersom det är detta som är vårt problem.

3.2.1 Vad är en entreprenör?

Det finns ett flertal olika definitioner av denna populära benämning. Hans Landström (2005), professor i företagsekonomi med inriktning mot entreprenörskap vid Lunds Universitet, menar att det finns ett antal sätt att definiera entreprenören och entreprenörskap. Entreprenören som individ, entreprenörskap som en funktion på marknaden och som en process.

Entreprenörens funktion på marknaden har vi redan berört under inledningen genom att konstatera att Sveriges ekonomiska tillväxt är beroende av dem och deras företagande. Landström (2005) menar att entreprenörens funktion på marknaden kan, utifrån nationalekonomin, delas upp i två dominerande synsätt, ett på entreprenören som en innovatör och skapare av förändringar på marknaden. Det andra som den etablerande entreprenören, vilken skapar och organiserar nya affärsmöjligheter på marknaden, oavsett om det i affärsmöjligheten föreligger ett innovativt inslag.

Entreprenören som individ försöker svara på vem som är entreprenör, utifrån den beteendevetenskapliga forskningen. Framförallt forskas det inom detta område av forskare inom psykologin. De personliga egenskaper Landström (2005) beskriver, kan sammanfattas i fyra olika entreprenörstyper: hjälten, innovatören, ledaren samt entreprenören som drivs av unika egenskaper. Dessa fyra entreprenörstypernas olika individuella egenskaper presenteras närmare under rubriken Entreprenörens personliga egenskaper.

Entreprenörskap som process, vars huvudsakliga uppdelning består av de två synsätten utveckling av nya affärsmöjligheter och etablering av nya organisationer, härstammar från det företagsekonomiska ämnet.

Det debatteras enligt Kirby (2003) en hel del inom entreprenörforskningen, om definitionen av ett entreprenörskap har med själva ägandet och drivandet av en firma, eller om entreprenörskap mer är ett beteendemönster. Denna uppsats har dock valt att, utifrån uppsatsens entreprenöriella ramverk, skapa och använda en egen definition av vad en entreprenör är och hur entreprenörskap fungerar;

En entreprenör är en individ som etablerar en ny organisation och exploaterar en affärsmöjlighet - antingen genom en ny innovation eller genom en befintlig produkt och/eller tjänst.

3.2.2 Problem i etablerings- och uppstartsfaserna

Företag är ofta mycket sårbara i etablerings- och uppstartsfaserna, konstaterar Klofsten (2002). Han påpekar att många nystartade företag försvinner inom ett par år och att det tidigt måste skapas en affärsplattform för att företaget ska kunna överleva och utvecklas. För att kunna förstå hur entreprenörernas uppbyggnadsprocess, när de skapar ett företag, ser ut har vi valt att använda Klofstens (2002) modell Affärsplattformen. Detta ger oss en bra bild av vilka beståndsdelar uppbyggnadsprocessen innefattar samt vilka problem dessa kan bestå av, och därifrån kunna konstatera vilka behov av rådgivning de har. Klofstens (2002) definition av en affärsplattform är inte speciellt komplicerad. Det är huvudsakligen två grundvillkor som måste uppfyllas, för att affärsplattformen ska vara komplett och uppfylld.

1. Resursflödet in i företaget måste tryggas! Detta görs genom att en tillräckligt stor och lönsam marknad definieras, att det finns färdiga och accepterade produkter/tjänster och att det finns kundrelationer samt övriga externa relationer i tillräcklig mängd och kvalitet.
2. Inom företaget måste förmågan att utnyttja dessa resurser finnas. Exempel på detta är entreprenörens och medarbetares drivkrafter och kompetens samt utvecklingen av en fungerande organisationsstruktur.

Det flöde Klofsten (2002) beskriver, för tankarna mot produktionsprocessteorierna inom organisationsteorin. Enligt Bruzelius & Skärvad (1995), kan produktionsprocessens olika delar på en mycket hög nivå delas in i de tre stegen, input - transformation – output, vilka också har problem. Input osäkerhet tillsammans med transformations restriktioner och output störningar är de stora problemen, på denna höga nivå indelning, som beskrivs av Bruzelius & Skärvad (1995). Detta är en enkel och bra beskrivning på hur företagande

fungerar. Dessa tre olika huvuddelar innefattar dock många olika mindre delar, som också utsätts för störningar, hinder och problem. Klofstens affärsplattform beskriver dessa mindre delar mer ingående, vilket skapar en ännu bättre och mer ingående förståelse för hur företagets uppbyggnad sker och vilka viktiga beståndsdelar den innefattar.

Klofsten (2002) delar in sin affärsplattform i åtta bärande grundstenar, som alltid måste finnas på plats. Varje grundsten måste också vara tillräckligt stark för att bära upp affärsplattformen. Detta innebär att det finns en möjlighet att studera varje grundsten för sig och bedöma dess styrka, för att se om affärsplattformen är uppnådd eller inte. Om en grundsten anses svag, syns det var en eventuell insatts måste göras. De åtta grundstenarna som bär upp affärsplattformen beskrivs i modellen nedan.

Klofstens Affärsplattformens åtta grundstenar

De fyra grundstenarna som berör företagets utvecklingsprocess:

IDÉ	<i>Formulering och förtydligande av idén bakom företaget.</i>
PRODUKT	<i>Utveckling av färdiga produkter och/eller tjänster</i>
MARKNAD	<i>Definition av marknaden</i>
ORGANISATION	<i>Utveckling av en fungerande organisationsstruktur</i>

De två grundstenarna som rör viktiga företagsnära aktörer:

KOMPETENS	<i>Aktörernas kompetens</i>
DRIVKRAFTER	<i>Aktörernas drivkrafter och engagemang</i>

De två grundstenarna som rör extern resurstillförsel:

KUNDRELATIONER	<i>Kundrelationerna är viktiga eftersom de tillför intäkter</i>
ÖVRIGA RELATIONER	<i>Särskilt viktiga är de relationer som tillför företaget kunskapskompletterande eller finansiella resurser</i>

Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna

En beskrivning av vad som bör uppfyllas för att anse de olika grundstenarna starka, ger oss en större insikt i vilka problem som kan uppstå. För att göra det så överskådligt som möjligt använder vi samma flöde, som i ovanstående modell och börjar med att beskriva de fyra grundstenarna som berör företagets utvecklingsprocess:

IDÉ - det finns en färdig affärsidé som deklarerar produktens och/eller tjänstens användare och kunder samt deras behov och vad som ska göras för att tillfredsställa behoven.

PRODUKT – det finns en färdig produkt och/eller tjänst och den har accepterats av en eller flera viktiga referenskunder.

MARKNAD - entreprenören är på en grundläggande nivå klar över marknaden. Entreprenören har definierat en eller flera nischer, tillräckligt stora för att vara lönsamma.

ORGANISATION – det finns en fungerande organisationsstruktur. Vilket gör det möjligt att hantera problem samt integrera, koordinera och samordna viktiga funktioner i och utanför företaget.

När dessa fyra är klara är det tid för entreprenören att undersöka de två grundstenarna som rör viktiga företagsnära aktörer:

KOMPETENS – det är viktigt att det finns aktörer knutna till företaget som har en hög kompetens inom de affärsmässiga och för företagets speciella verksamhets områden samt att de aktörerna kompletterar varandra på ett effektivt sätt.

DRIVKRAFTER – det är också viktigt att det inom företaget finns minst en individ med starka drivkrafter att bygga upp ett företag, samt att det genomgående finns ett starkt engagemang för företaget hos de övriga individerna.

Avslutningsvis beskriver vi de två mycket viktiga grundstenarna som rör extern resurstillförsel:

KUNDRELATIONER – att det finns en tillräcklig mängd och kvalitet. Vad gäller kundrelationerna är givetvis också viktigt tillsammans med att kunderna har accepterat

företaget som leverantör. Att det finns chanser till återköp och försäljning till nya kunder, kan även vara av vikt.

ÖVRIGA RELATIONER – en stor tillgång som är av mycket stor vikt, är att det finns ett mångfald av de övriga relationer, vilka tillför företaget kompletterande resurser i form av kapital, management, trovärdighet med flera viktiga resurser.

Entreprenörsbarometern 2006 (2006), är framställd av konsultbolaget Hallvarsson & Halvarsson, på uppdrag av Industrifonden⁴ och Connect Sverige⁵. Entreprenörsbarometern 2006 är en undersökning som mäter konjunkturutvecklingen för kunskapsintensiva tillväxtföretag i Sverige. I denna undersökning har problemen med finansiering, regler rörande skatter, avgifter och arbetsrättslagstiftning med flera regler som omfattar företagande. Dessutom har undersökningen, kommit fram till att det är svårt att hitta rätt personal och samarbetspartners, samt att det är svårt att expandera internationellt.

Svagt ledarskap, marknadsmässiga problem samt finansiella problem, är orsaker till misslyckanden, enligt Industrifondens undersökning av deras misslyckade investeringsprojekt, mellan åren 1979 till 1999. Det är ofta en kombination av två av dessa orsaker som har lett till ett misslyckande, enligt rapporten Förnuftsvärdering – värdering av tillväxtföretag i ett tidigt skede.

På uppdrag av regeringen har verket för näringslivsutveckling, Nutek, undersökt vilka problem entreprenörer möter i etablerings- och uppstartsfaserna. Redovisningen av dessa problem utgår, enligt uppdraget, ifrån Nuteks och Almi företagspartners⁶ samt ett par

⁴ Industrifonden som verkar för lönsam tillväxt och förnyelse av det svenska näringslivet, genom finansiering via olika typer av lån eller ägarkapital till främst små och medelstora företag. För ytterligare information se www.industrifonden.se

⁵ Connect Sveriges uppgift är att, genom frivilliga insatser, sammanföra entreprenörer med de finansiella, tekniska och företagsutvecklande resurser de behöver för att skapa och utveckla de svenska tillväxtföretagen. För ytterligare information se www.connectsverige.se

⁶ Almis mål är att skapa tillväxt och förnyelse i det svenska näringslivet genom finansiering och affärsutveckling. Staten är ensam ägare till moderbolaget Almi Företagspartner AB, som i sin tur är majoritetsägare i vart och ett av Almi koncernens 21 dotterbolag. Resterande delar ägs regionalt av respektive landsting, regionala självstyrelseorgan, kommunala samverkansorgan eller kommuner. För ytterligare information se www.almi.se

andra centrala aktörers⁷ kontakter med entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna. Det är främst direktkontakter med dessa entreprenörer, genom Startlinjens⁸ svarsverksamhet, men även direkta enkätundersökningar till entreprenörer som varit i kontakt med Startlinjen samt erfarenheter från Almis nyföretagarkonsulter och de andra centrala aktörer, som gett Nutek erfarenheter av de svårigheter och problem som upplevs. Med problem, hinder och svårigheter menas en omständighet, som entreprenören upplever som besvärande och som försvårar företagsetableringen och uppstarten. De större svårigheterna och problemen som framkom, utan rangordning, var;

- attityder till företagande och entreprenörskap,
- brist på kunskap om företagande,
- regler rörande skatter, arbetsgivaravgifter, entreprenörens sociala skyddsnät med mera,
- finansiering,
- administration, uppgiftslämnande, blanketter i kontakter med myndigheter,
- information, rådgivning, mentorskap och nätverk.

Malmö Nyföretagarcentrers⁹ operativt ansvarige Jörgen Malmberg och rådgivare Margit Dudas, nämner under intervjun (2006-05-22), i stort samma svårigheter, hinder och problem som tidigare framkommit. De lägger dock stor vikt på de finansiella hinder som kan vara avgörande vid valet om att starta företag eller inte, det gäller startkapital men också den finansiella tryggheten som entreprenörerna saknar genom arbets- och sociallagstiftningen. Brister i kunskapen kring bokförings och andra administrativa uppgifter anses också medföra svårigheter, tillsammans med den negativa attityd myndigheter och många andra externa aktörer, möter entreprenörerna med. De påpekar

⁷ Internationella Företagarföreningen i Sverige, Företagarnas Riksorganisation, Nyföretagarcentrum Nacka-Värmdö-Tyresö och Föreningen Kooperativ Utveckling i Sverige som representerade sina lokala utvecklingscentra.

⁸ Startlinjen är Nuteks kostnadsfria telefontjänst som ger information och vägledning till entreprenörer som tänker starta företag eller nyligen har startat. För ytterligare information se www.foretagarguiden.nutek.se

⁹ Malmö NyföretagarCenter arbetar med kostnadsfri rådgivning åt alla som funderar på att starta eget företag. De hjälper till med utvärdering av affärsidén och ger råd om hur man går vidare, de är självständiga och neutrala i förhållande till etablerade företag, banker och myndigheter. För vidare information se www.mnc.se

att relationen med en etablerad samarbetspartner, kan vara en styrka för entreprenörerna i dessa situationer.

Josefsson i artikeln, *Problem och möjligheter vid nyetablering* från Nutek (2003), menar att det är svårt att avgöra vad eller vilket som är det största problemet. Deras bedömning är att det i den enskilda situationen ofta är flera omständigheter som tillsammans gör att företagsetableringen och uppstarten kan upplevas svår. Nutek anser att många av de insatser som görs för att hjälpa entreprenörer med rådgivning och information är inriktade på etableringsfasen, innan företaget startats. Vissa behov och problem som uppkommer efter företaget startats kan då ge upphov till stora konsekvenser för entreprenören och företaget. Vidare anser Nutek att det bör finnas tillgång till visst stöd för entreprenörer efter företagsstarten, till exempel genom nätverk och mentorer.

3.2.3 Behov av rådgivning till analys?

Trots att det på många håll arbetas med rådgivning och information till entreprenörer återstår det, enligt Josefsson i artikeln, *Problem och möjligheter vid nyetablering* från Nutek (2003), fortfarande mycket att göra för att möta blivande entreprenörers behov av rådgivning och information. Josefsson i artikeln, *Problem och möjligheter vid nyetablering* från Nutek (2003), anser det angeläget med ett organiserat informations- och erfarenhetsutbyte mellan aktörer och myndigheter som arbetar med rådgivning, information och nätverk för entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna. Att främja och utveckla olika former av nätverk, så att det blir ett naturligt inslag inom ramen för rådgivningsinsatser och ett fortsatt stöd för entreprenörerna genom hela företagens livscykel, anser Josefsson i artikeln, *Problem och möjligheter vid nyetablering* från Nutek (2003), vara mycket viktigt.

I dagsläget finns det många konsulter och samarbetspartner, det vill säga stödfunktioner, (intervju med Landström 2006-05-17). Då det finns olika behov och tillfredställelsen av dessa inte kan genereras via samma företag eller person, behöver entreprenören vända sig till olika företag för att samla på sig dessa tjänster som täcker de behov företagen

upplever. ”*Varför inte samla resurserna?*” ”*Varje rådgivare har olika åsikter och lösningar.*” Här frågar sig skribenterna om det är möjligt att ett konsultbolag kan täcka de generella behoven företagen upplever samt fungera som en kontinuerlig rådgivare genom hela företagets livscykel? Enligt Landström (intervju 2006-05-17) är en lösning på ”*den rätta expertisen*”, en mentor med en bred marknadsexpertis, vilken även en gång i tiden varit en entreprenör. Detta, enligt Landström (intervju 2006-05-17), möjliggör en bättre förståelse av den situation och marknad entreprenören är verksam i.

De generella behoven av rådgivning entreprenörerna har, bör med vissa undantag överensstämma med de problem, svårigheter och hinder de möter i etablerings- och uppstartsfaserna. De ständigt återkommande problemen vi hittar i Industrifondens, Connect Sveriges, Nuteks och Almis undersökningar, är hur entreprenörerna ska finansiera sin företagsstart, deras okunskap om vilka regler som gäller inom områdena skatt, arbetsrätt och olika avgifter som följer med företagandet. Dessa svårigheter skulle troligen, vilket större konsultbolag som helst kunna avhjälpa. Ett större konsultbolag skulle säkert även kunna bistå med råd och som stöd i situationer som innefattar negativa attityder, entreprenörerna möter hos myndigheter, banker och andra intressenter de har samarbetsbehov av. Myndigheternas krav på administration, uppgiftslämnande och ifyllande av mer avancerade blanketter och den brist på kunskap om allmänt företagande, som råder bland många entreprenörer, kan enligt Malmö Nyföretagarcentrers Jörgen Malmberg (intervju 2006-05-22), genom enklare informationsgivning och stöd även avhjälpas av ett stort antal konsultbolag. Säkert också svårigheten att hitta rätt personal.

Svagt ledarskap, att hitta rätt samarbetspartners, marknadsmässiga problem och internationella expansionssvårigheter, gör att det finns begränsade möjligheter, till rådgivning och hjälp med hos ett flertal konsultbolag. De konsultbolag som skulle kunna avhjälpa dessa problem, bör också vara specialinriktade på just dessa. Entreprenörernas allmänna behov av information, rådgivning och mentorskap skulle tillsammans med deras nätverksbehov, i många fall, kanske också kunna tillfredsställas av ett par större konsultbolag. Men vi bör ha i åtanke att varje entreprenörs specifika behov, ofta skiljer

sig från denna generalisering av den stora massan, entreprenörer. Entreprenörer är också säregna individer med individuella behov, erfarenheter och förutsättningar.

Genom en intervjuundersökning på VentureLab¹⁰ (2006-05-24) framkom det att entreprenörerna kände behov av säljträning, bokföringshjälp, allmän rådgivning och generellt en samtalspartner att diskutera idéer med. Även hjälp till kontakter och tillgång till olika nätverk var önskvärt. Vilket även Malmö NyföretagarCenter bekräftar i intervjun (2006-05-22), när de påpekar entreprenörernas mindre bra säljegenskaper. Bokföringskunskaperna anser de också vara mindre utvecklade och har därför ett samarbete med en leverantör av ett enklare bokföringsprogram, som entreprenörerna lätt kan lära sig. De berättar även att många entreprenörer söker bekräftelse för sina affärsidéer och en enkel knuff i rätt riktning. De erbjuder sina klienter ett stöd och ställer upp som mentor under tre års tid, men är flexibla vad gäller tiden. Om Malmö Nyföretagarcenter känner att de inte kan tillgodose entreprenörernas behov har de i sitt nätverk, andra aktörer som förhoppningsvis kan rådgiva entreprenörerna och hänvisar dit dem. En del av de entreprenörer, Malmö Nyföretagarcenter hjälper, har också fått rådgivning hos de andra nätverksaktörerna, men då känt att personkemin inte överensstämte och därför letat sig vidare efter andra rådgivare vars personlighet bättre passar deras egen.

3.2.4 Entreprenörens personliga egenskaper

Intresset för entreprenörskap och litteratur och forskning kring ämnet har enligt Kirby (2003) kraftigt ökat de senaste åren.

MacMillan och McGrath (2000), anser att det finns fem gemensamma personlighetsdrag hos verkliga entreprenörer, ett konstant sökande av nya möjligheter, det disciplinerade sökandet av möjligheterna, förmågan att välja ut de bästa möjligheterna att iscensätta, de är fokuserade på genomförandet av möjligheterna samt att de engagerar hela sitt nätverk i jakten på sina nya möjligheter.

¹⁰ VentureLab är Lunds universitetets verksamhet för att stimulera entreprenörskap och för att stötta och hjälpa de nuvarande studenter och nyexaminerade som funderar på att starta eget. För ytterligare information se www.venturelab.lu.se

Högt prestationsbehov, måttlig riskbenägenhet och internt "locus of control"¹¹, är psykologiska egenskaper, som enligt Landström (2005) vanligtvis förknippas med entreprenörer. Landström presenterar också ytterligare kännetecken på entreprenörer som L.J. Fillion (1997) kommit fram till i sin uppsats "*From Entrepreneurship to Entrepreneurology*". Dessa kännetecken innefattar bland annat ihärdighet, ett oberoende, originalitet, optimism, självmedvetenhet, långsiktigt engagemang, resultat orientering, flexibilitet, självförtroende, initiativ rikedom, lärande med flera. Det framgår också att entreprenörer har pengar som måttstock och att de har en tendens att lita på människor.

Burns (2005) beskrivning av vilka personliga egenskaper entreprenörer besitter, överensstämmer med Landströms, dock hävdar han att entreprenörer också har ett stort behov av oberoende. Det finns egentligen ingen stereotypisk ram som alla entreprenörer hamnar inom, utan det skiljer sig från individ till individ. Dock finns det vissa allmänna drag som associeras ihop med entreprenörsdefinitionen (Kirby 2003). Det har inte inom entreprenörsforskningen kunnat beslutas, om dessa personlighetsdrag, är något som finns i entreprenörers personlighet sedan tidigare eller om det är något som kan läras efter hand.

Enligt Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien¹² och Connect Sveriges rapport *Förnuftsvärdering – värdering av tillväxtföretag i ett tidigt skede*(2002), anses framgångsrika entreprenörer besitta typiska egenskaper som marknadsinstinkt, handlingskraft, ärlighet och de ska vara bra säljare. Besitter en entreprenör någon eller några av dessa egenskaper, tillsammans med envishet och mod, anser rapportens författare att prognosen är god att entreprenören blir framgångsrik. Till dessa typiska egenskaper för de framgångsrika entreprenörerna, kan även adderas ytterligare ett par

¹¹ "Locus of control" kan beskrivas som en känsla av att ha kontroll över en situation, intern "locus of control" innebär att individen känner att de själva kan kontrollera situationen, men om omgivningen uppfattar det som om de inte har kontroll och kan påverka en situation är de istället ett "offer" för en situation och anses då ha en extern "locus of control"

¹² Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) är en fristående akademi vars uppgift är att främja näringslivets utveckling samt ekonomiska och tekniska vetenskaper. I samarbete med näringslivet och högskolor initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För ytterligare information se www.iva.se

personliga egenskaper som investerare uppskattas hos entreprenörerna, entusiasm, målmedvetenhet, öppenhet, ödmjukhet, realism och tydlighet.

3.2.5 Synen på konsultbolag

Den generellt negativa synen på konsultbolagen som starkt påverkar deras image är synen på de kostnader deras rådgivning och tjänster medför enligt entreprenörerna på VentureLab (intervjuer 2006-05-24). Dock anses konsultbolagen av samma entreprenörer vara en bra experter att rådfråga och en bra stödfunktion för att få entreprenörernas företag att utvecklas. Det kan skönjas en lätt osäkerhet hos dessa entreprenörer, som till största delen är förstagångs företagare. Det är troligen därför de känner ett behov av stöd och hjälp.

”Långsiktigt, bör entreprenörer ha en samarbetspartner.” Landström (intervju 2006-05-17) anser detta vara viktigt för att entreprenören skulle kunna ha en samarbetspartner, som den kan diskutera med och försöka få möjliga idéer till lösningar för upplevda problem, genom hela företagets livscykel. *”Oftast brukar det vara revisorn som blir någon slags mentor för företaget vilket entreprenören kan vända sig mot.”*, fortsätter Landström och menar att det är lättare för entreprenören att vända sig till en specifik person, vilket i detta fall brukar vara revisorn, trots att en hel del av problemen inte berör redovisning. *”Jag är ifrågasättande gällande den tillräckliga kompetensen revisorn har för företaget, då revisorns expertis är inom redovisning.”*, *”Är revisorn verkligen den rätta rådgivaren och har han verkligen den tillräckliga affärsmässiga kompetensen?”* tillägger Landström under intervjun. Tanken som slår skribenterna, är då att det skulle kunna vara en fördel om ett konsultbolag innefattar revisorstjänster och att detta kan vara en möjlig kontaktperson samt en vägledare till övriga behovsområdes expertis inom konsultbolaget.

På frågan, är det bättre med en konsult som samarbetspartner jämfört med övriga allmänna stödfunktioner, svarar Landström;

”Ja absolut, speciellt med tanke på konsultbolagens erfarenhet inom marknaden.” Landström poängterar också vikten, för entreprenören, av att skapa ett nätverk genom den

personliga relationen med konsulten som skall leda till att parterna kommer varandra närmre under samarbetet. Detta nätverk inkluderar givetvis även andra aktörer i konsultens omgivning. Det kan vara möjliga kunder, leverantörer, samarbetspartners, finansiärer med flera. Han påpekar också att ”Till skillnad från stödföretagen, har konsultbolagen ett ekonomiskt intresse och därmed villiga att erbjuda tjänster som leder till en effektiv lösning på de problem entreprenörer i dagsläget upplever. Konsultbolagens tjänster innehar högre nivå på marknadsexpertis, vilket beror på deras tidigare arbetserfarenheter”. Detta för oss tillbaka på en av de stora faktorerna, till att konsultbolagen har en delvis dålig image hos entreprenörerna, nämligen kostnaderna!

3.3 Konsultbolagen

För att kunna besvara vår forskningsfråga måste vi veta vad samarbetet mellan entreprenörerna och konsultbolagen innefattar samt hur det fungerar. Därefter kommer vi komma in på konsultens roll, där vi presenterar hur en konsult fungerar. Här kommer vi att beröra vikten av konsultbolagens anställda gällande imageförändringen, som visats tidigare i Dowlings (2001) modell *Creating corporate image* (Dowling 2001 fig 3.1 sid 52).

Då det finns flera definitioner av vad en konsult är har vi valt att skapa och presentera vår egen definition;

En specialist med rätt kompetens vilket gör den till områdets expertis, som ur ett helikopterperspektiv och ett nära samarbete med klienten, identifierar, analyserar samt rådgiver om upplevda företagsproblem

3.3.2 Konsultbolagens roll

Lindberg (1998) anser att konsulten har som arbetsuppgift att utifrån en objektivistisk syn, planera, introducera och frambringa lösningar åt företagets problem. Lindberg

(1982) menar att konsultens insats skall bidra till en omstrukturering inom företaget, där man klart och tydligt kan mäta en stegrad effektivitet, vilket i slutändan bidrar till en ökad lönsamhet. Omstruktureringsprocessen inom företaget, kan vara allt från effektivisering i form av resursanpassning av företagets tillgångar, nya målsättningar till nya tillvägagångssätt för en förenklad och förbättrad företagsstruktur enligt Lindberg (1982). Som en informationsspecialist spelar konsulten en viktig roll för entreprenörerna, då denne har kunskap gällande olika angreppsmodeller, för företagets problematisering och annan rådgivning, enligt Lindberg (1982). Vidare fungerar konsulten även som en intern analytiker, vilken belyser och granskar klienternas interna företagsproblem. Det kan handla om allt från organisations- och företagskultursbrister till de anställdas olika roller, (Landströms intervju 2006-05-17).

3.3.5 Konsultens roll som anställd och samarbetspartner

Då konsultbolagens anställda anses vara företagets ansikte utåt, har konsulten en viktig roll för vilka värden som förmedlas och hur värdena uppfattas hos den enskilde entreprenören. Detta är, enligt Zeithaml (*et al.*, 1996), en bidragande faktor för vilken image konsultbolaget i slutändan har. Enligt Zeithaml (*et al.*, 1996), är den upplevda servicen hos entreprenörerna, en del av den uppfattade imagen konsultbolagen har. Därför är det viktigt för företagets anställda att leva upp till entreprenörernas behov och önskemål, vilket i slutändan leder till en tillfredsställd kund, (Zeithaml, 1996). Här kan vi relatera tillbaka till Dowlings (2001) modell *Creating corporate image* (Dowling 2001 fig 3.1: 52) där konsulten som anställd spelar en viktig roll för entreprenörens imageuppfattning.

3.3.6 Graden av tillfredsställelse

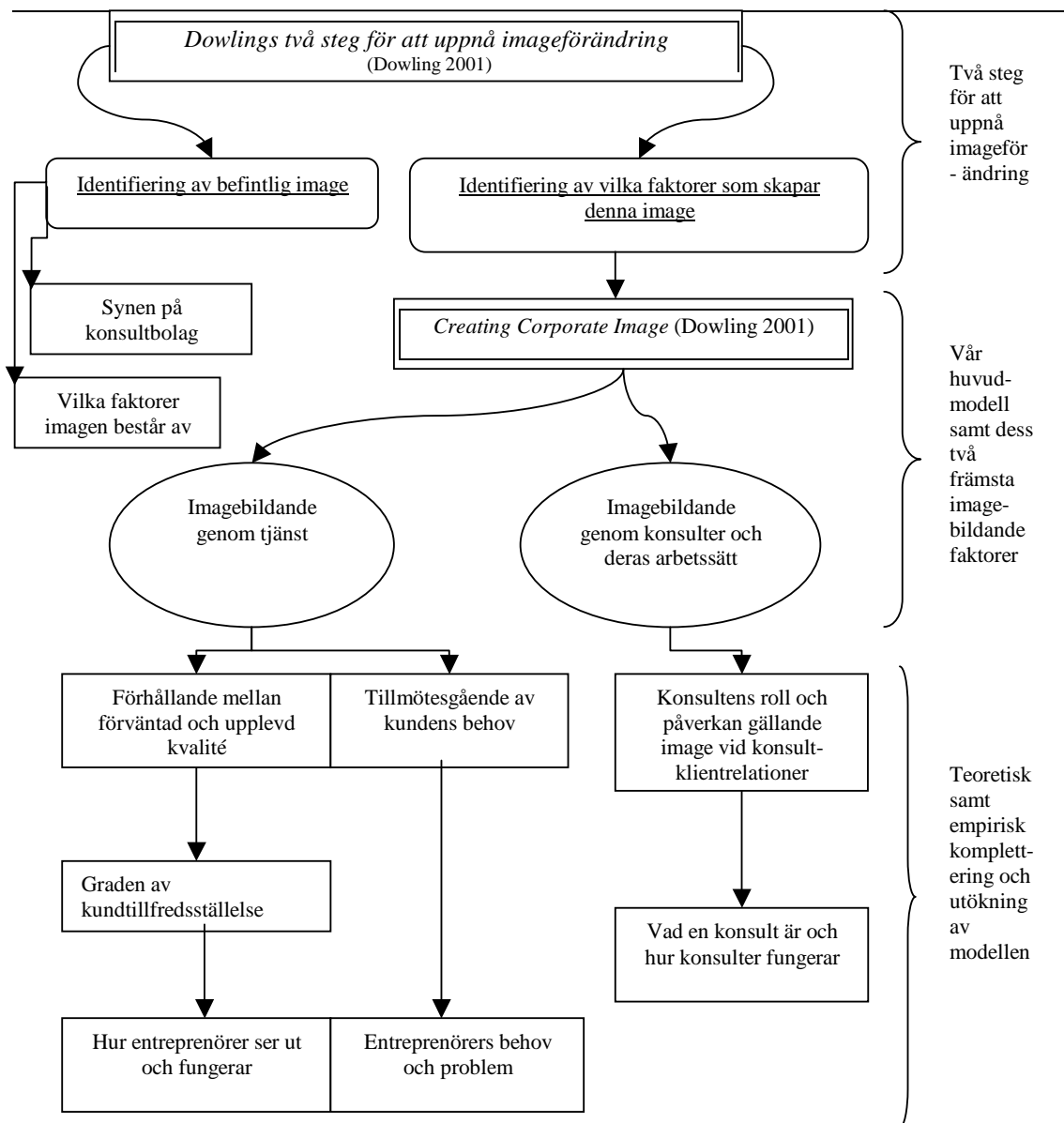
Graden av tillfredsställelse är enligt Dowlings (2001) modell *Creating corporate image* (Dowling 2001 fig 3.1: 52) en viktig faktor som bidrar till en imageskapande. Enligt Clark (1995) anser att konsulterna bär ett stort ansvar för förmedlandet av den upplevda kvalitén hos den erbjudna tjänsten eller servicen hos entreprenörerna. Grönroos (2002) menar att den förväntade kvalitén jämfört med den upplevda kvalitén skapar

entreprenörens image, rörande produkt eller tjänst. Samtidigt påpekar Grönroos (2002) att konsultbolagen inte skall lova allt för mycket då graden av förväntningar hos entreprenörerna blir allt för höga. Eftersom kvalitetsupplevelsen styrs av entreprenörens förväntningar, kan en produkt med hög kvalité upplevas som dålig, om företaget lovat för mycket.

Solomon (2002) anser att graden av kundtillfredsställelse påverkar kundens syn på ett företags image. Enligt Stuart (1999) är långsiktig planering, för att åstadkomma en stabil och konkurrenskraftig image, en viktig ståndpunkt i skapande av image och kundtillfredsställelse. Detta möjliggörs genom att entreprenören känner sig speciell och uppfattar den uppmärksamhet denne erhåller, (Marken, 1990). Lindberg (1982) anser att lojaliteten hos entreprenörerna kvarstår efter en lyckad vägledning och att man återigen vid nyuppkomna problemlösningar anlitar samma konsultföretag.

4. Analys och slutsats

Utifrån det teoretiska och empiriska material vi presenterat, under rubriken det nuvarande kunskapsläget, ska vi lyfta fram mönster som ger oss en bättre insikt i forskningsfrågan. Dessa mönster har vi valt att presentera utifrån en, av oss, anpassad och förtydligande modellen av **Creating corporate image**, då det är dessa delar som utgör stommen i konsultbolagens imageskapande. Modellen presenteras nedan.



4.1 Analys utifrån vår anpassade modell av ”Creating corporate image”

Genom att använda vår förtydligande och anpassade modell av Dowlings (2001) *Creating corporate image* presenterar vi ett överskådligt och naturligt flöde som innefattar alla de delar som är relevanta att använda i besvarandet av vår forskningsfråga och skapandet av vårt koncept. Modellens två första delar, vilket enligt Dowling (2001) är de två steg som behövs för imageförändring, identifiering av befintlig image och identifiering av de faktorer som skapar denna image, presenteras enligt nämnd ordning.

4.1.2 Identifiering av befintlig image

Då konsultbolagen på grund den förändring som sker av marknaden,. globaliseringen och storföretagens utflyttning, troligen upplever ett ökat kundbehov har de fått ett nytt fokus. Därigenom försöker de expandera inom nya marknadssegment och är därför enligt Nelson (2002) i behov av en imageförändring. Om så är fallet bör konsultbolagen enligt Dowling (2001) förändra sin *corporate image* genom en ta reda på om det föreligger ett *awareness*- eller imageproblem. Då det är en ny målgrupp med unika behov anser vi precis som Dowling (2001) att konsultbolagen bör se problemet som ett *awareness*-problem. Skribenterna som själv har erfarenhet av företagsetableringar och entreprenörskap har inte heller använt oss av deras expertis någon gång. Vi har helt enkelt aldrig sett oss som deras målgrupp och konstaterar därför att ett *awareness*-problem föreligger. För att skapa en större möjlighet till samarbete måste entreprenörerna få tillräcklig kännedom om företaget och deras tjänsteerbjudanden. Detta görs genom att konsultbolagen kommunicerar de värden som attraherar entreprenörerna.

Som vi tidigare konstaterat i inledningen är entreprenörernas image av konsultbolagen negativ, vilket innebär att det också föreligger ett imageproblem. Detta imageproblem måste förändras för att möjliggöra samarbetet mellan entreprenörerna och konsultbolagen. Vi tolkar Ernst & Youngs tävling under Lunds Ekonomihögskolas företagsdagar våren 2006 som att de är medvetna om imageproblemet och har ett intresse av att åtgärda det. Däremot tolkar vi det som att de inte vet riktigt hur det ska ske på bästa

möjliga sätt. Ernst & Young är troligen inte det enda konsultbolaget med detta problemet. Precis som vid ett *awareness*- problem måste konsultbolagen kommunicera rätt värden men innan de kan göra det måste de identifiera, förändra och förbättra de faktorer som skapar den negativa imagen.

4.1.3 Identifiering av de faktorer som skapar image

Konsultbolag kan enligt Dowlings modell *Creating corporate image* (2001: fig 3.1 s.52) direkt påverka sin image genom två punkter. Den första genom de möten konsulterna har med entreprenörerna och konsulternas ageranden och handlanden vid dessa möten. Den andra genom de tjänster de erbjuder och tjänsternas kvalitet. Då dessa två punkter består av ett flertal faktorer har vi identifierat vilka som är negativa. Anledningen till att vi börjar med dem är för att vi precis som Dowling (2001) anser att det först handlar om att förändra de största negativa faktorerna som tillsammans skapar entreprenörernas uppfattning av konsultbolagen. Detta sker när det handlar om ett imageproblem. Vid ett *awareness*- problem är det främst kommunikationsåtgärder som behövs samt att kommunikationen innehåller värden som attraherar entreprenören.

Dessa negativa faktorer vi funnit är bland annat konsultbolagens prissättning (Lindberg 1988) (VentureLab intervjuer 2006-05-24), att konsulterna spelar på entreprenörernas osäkerhet (Schein 1988) och att deras kommunikation inte når fram till - samt inte attraherar entreprenörerna (Landström intervju 2006-05-17). Dessa faktorer måste förändras om det ska finnas en möjlighet att erablera ett samarbete mellan de två parterna. Vi börjar med att föreslå en åtgärd till den negativa faktorn rörande konsultbolagens prissättning. I vår analys har det framkommit att slutfaktureringen ofta blir högre än vad som diskuterats. Vi anser att dettas sker p.g.a otydlig kommunikation mellan parterna och därför måste kommunikationen vara tydlig och avtalen vara enkla att förstå. Det måste erbjudas en möjlighet att förstå avtalen. Konsultbolagen bör också se över sin prisbild gentemot denna etablerande och uppstartande målgrupp då ekonomin ofta är kritisk för entreprenörerna i dessa första faserna, det måste erbjudas en ekonomisk möjlighet att nyttja konsultbolagens expertis. Därför bör konsultbolagen

kommunicera budskap med ett värde som visar att det finns en ekonomisk möjlighet att nyttja deras expertis samt att det finns en möjlighet att lita på konsultbolagen.

Att konsulterna spelar på entreprenörernas osäkerhet innebär att det inte finns någon möjlighet till förtroende mellan parterna. Vi kommer att vidare utveckla denna faktor under rubriken nedan.

Att konsultbolagens kommunikation inte når fram till, samt inte attraherar entreprenörerna har vi i vår analys kommit fram till att det beror på det ovan nämnda *awareness*- problemet men att det också beror på konsultbolagens negativa image. Vi har kommit fram till att entreprenörerna inte ser någon möjlighet att ingå ett samarbete och att detta till största delen består av ofta kritiska ekonomiska situationen i etablerings- och uppstartsfaserna. Denna möjlighet föreslår vi att konsultbolagen löser genom att erbjuda entreprenörerna ett baserbjudande med kostnadsfria tjänster under en begränsad period. Baserbjudandet presenteras ingående i konceptet.

De värden vi rekommenderar konsultbolagen att kommunicera blir då under denna rubrik möjlighet och enkelhet.

4.1.4 Imagebildande genom konsulter och deras arbetssätt

4.1.4.1 Konsultens roll och påverkan gällande image vid konsult – entreprenörsrelationer

Enligt de mönster vi ser ska konsultens roll vara en rådgivande samarbetspartner som utifrån en hög kännedom av entreprenörens verklighet av problem och behov frambringa olika övertygande lösningar, vilket ligger i linje med vad som framkommit enligt Lindberg (1982, 1998), (Landströms intervju 2006-05-17) och Starbuck (1992). Konsulten kan också ses som en mentor till entreprenören för att förenkla etablerings- och uppstartsfaserna, det ska kommuniceras en känsla av enkelhet, det ska vara enkelt att etablera och starta företag. Entreprenörens expertis finns inom det verksamhetsområde han ämnar etablera sig i och konsultens roll blir då att som en rådgivande samarbetspartner och mentor förenkla för entreprenören. Förenklingen sker genom att konsulten erbjuder lösningar på de övriga problem, svårigheter och hinder som

entreprenören upplever utanför dennes verksamhetsområde. De problem, svårigheter och hinder entreprenören upplever utgör de *behov* av tjänster och rådgivning konsultbolaget måste tillhandahålla, vilka också ingår i konceptet. Dessa behov presenteras nedan.

Att konsulterna spelar på entreprenörernas okunskap och osäkerhet innebär att det inte finns någon möjlighet till förtroende mellan parterna. Denna möjlighet måste också skapas – därför bör konsulterna bemöta entreprenörerna utifrån den kunskapsnivå entreprenörerna befinner sig på. Detta uppnår vi genom att konsulterna anpassar sig mot entreprenörerna och talar entreprenörens språk. Det skall vara enkelt att förstå konsulten och möjligt att etablera ett förtroende, därför blir värdena här enkelhet och möjlighet.

Konsulten beskrivs av Lindberg (1982, 1998), Landström (intervju 2006-05-17), Schein (1988) och Starbuck (1992) som en extern analytiker och expert inom många områden vilket ställer höga krav på konsultens kompetens inom de aktuella områdena. Denna kompetens gör att konsulten kan upptäcka företagets interna och externa brister och utifrån sina tidigare erfarenheter och sin expertis resursanpassa entreprenörens verksamhet, vilket anses vara svårt för en nyetablerad entreprenör att göra själv. Detta kan dock leda till problem i deras samarbetsrelation. Entreprenörer har ibland stora kunskapsbrister men har också vissa personliga egenskaper som kan försvåra konsultens arbete om denne inte känner till dem. De personliga egenskaper Landström (2005), Burns (2005) och Filion (1997) i sin litteratur presenterat som vi kan se påverka samarbetet mellan parterna negativt är främst entreprenörens behov av självständighet, stora självförtroende, interna ”locus of control”. Entreprenörernas stora behov av självständighet och individualism får aldrig upplevas hotad av samarbetet med konsultbolaget. Att på ett anpassat sätt bemöta olika personligheter är ett krav - eller borde i varje fall vara det - om man arbetar med kundkontakter. Saknar konsulten denna egenskap finns risken att samarbetet brister. Om konsulten däremot är medveten om entreprenörens dessa personliga egenskaper finns det en möjlighet att istället nyttja dem genom att låta entreprenören hela tiden känna delaktighet och därigenom få ett starkare samarbete. Detta får enligt (Marken 1990) entreprenören att känna sig speciell och uppfattar den uppmärksamhet denne erhåller positivt. Konsulten bör därför alltid ge

entreprenören en möjlighet att vara insatt och delaktig i förändringsprocesserna, vilket ger oss värdet möjlighet.

En konsult anses enligt Landström (intervju 2006-05-17) också ha en inblick i hur entreprenörskap fungerar genom att konsultens och entreprenörens arbetssätt likställs. Vi ställer oss frågande till om detta verkligen stämmer. Det vi kan se är att arbetet med kundkontakter i och för sig finns hos båda parter och att man måste kunna sälja sig själv för att lyckas skapa mer affärer. Men annars har vi svårt att se fler likheter. Erfarna konsuler kan dock, utifrån tidigare samarbeten med entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna, ha en bättre inblick i deras verklighet och därför också processen genom vilken de effektiviserar företagets framtida planering vilket Lindberg (1982) och Landström (intervju 2006-05-17) också påpekar. Då hjälper de tidigare erfarenheterna konsulten att känna igen olika problem och behov som tecken för olika brister och kan därför bättre rådgiva entreprenörerna och skapa möjlighet till överlevnad.

Om konsulten brister i sitt arbetsutförande och det beror på en brist av någon av dessa ovan nämnda faktorer kan entreprenören enligt Barichs och Kotlers (1991) anse sina behov vara otillfredsställda av konsulten. Detta leder då till att relationen blir kort och att något längre samarbete inte kommer till stånd på grund av konsultens oförmåga att tillfredsställa entreprenörernas behov. De förväntningar entreprenören haft på konsultens insatser och deras kvalitet kommer givetvis inte heller motsvaras av den upplevda kvaliteten. Vidare leder detta till att konsulten kommer att påverka konsultbolagets image negativt. Enligt Zeithaml (*et al.*, 1996), är den upplevda servicen hos entreprenörerna, en del av den uppfattade imagen konsultbolagen har. Därför anser vi, precis som Zeithaml (1996), det vara viktigt att konsulterna lever upp till entreprenörernas behov och önskemål, som i slutändan leder till en tillfredsställd entreprenör. Vilket ger möjlighet till ett längre och starkare samarbete

4.1.5 Imagebildande genom tjänst

Förhållandet mellan förväntad och upplevd kvalitet tillsammans med tillfredställelsen av kundens behov är de två rubriker som kommer att förklara vad det är som skapar konsultbolagets image när det gäller deras tjänster. Vi börjar med att analysera förhållandet mellan förväntad och upplevd kvalitet och ser vilka mönster vi kan lyfta fram för att klargöra hur förhållandet bör vara för att konsultbolagets image ska vara positiv.

4.1.5.1 Förhållandet mellan förväntad och upplevd kvalitet

Det är den upplevda kvaliteten av de genomförda tjänsterna och servicen som är av relevans för entreprenörens imageuppfattning av konsultbolaget. Vi anser det därför vara viktigt att konsulten inte utlova mer än vad som kan levereras och utföras på ett tillfredsställande sätt, vilket överensstämmer med vad Clark (1995), Grönroos (2002), Solomon (2002) och Stuart (1999) framhållit. Då kvalitetsupplevelsen styrs av entreprenörens förväntningar, kan en tjänst som utförs med hög kvalitet upplevas som dålig, om konsulten lovat för mycket.

Det mönster vi ser här leder till stora kommunikationsbrister mellan konsultbolagen och entreprenörerna, vilket påverkar konsultbolagens image negativt. Om den förväntade kvaliteten däremot skulle överträffas av den upplevda kvaliteten har konsultbolaget lyckats skaffa sig en positiv image och är enligt Lindberg (1982) då säkert aktuella för ett långsiktigare samarbete. Även om den upplevda och förväntade kvaliteten skulle vara lika hög finns det en möjlighet till positiv image, givetvis beroende på entreprenörens ursprungliga image av konsultbolaget. Skulle den vara negativ och entreprenören inte förväntar sig att konsultbolaget kommer att kunna tillföra något som verkligen är positivt och resultatet inte tillför något extraordinärt förblir bilden densamma.

4.1.5.2 Tillfredsställelsen av kundens behov

Enligt Barichs och Kotlers (1991) skapas den image entreprenörerna har av konsultbolaget genom de tjänster som används av entreprenörerna. Med problem, hinder och svårigheter menas en omständighet som entreprenören upplever som besvärande och som försvårar företagsetableringen och uppstarten. Det är detta entreprenörernas behov av rådgivning består av. Vissa behov kan inte rådgivning tillfredsställa, då är det istället tjänster entreprenören är i behov av och köper av konsultbolaget. Entreprenörernas brist på kunskap om företagande är ett stort problem och innefattar många både stora och små behov. Enkel rådgivning och information i etableringsfasen kan lägga en bra grund för många entreprenörer, för andra krävs det större insatser. Att inse att inte alla entreprenörer går att hjälpa är tragiskt men dock ett faktum.

Då entreprenörer är en heterogen grupp och deras behov är olika måste konsultbolaget precis som Landström (intervju 2006-05-17) påpekar kunna erbjuda helheten av de olika tjänster det kan finnas behov av, antingen direkt i bolaget eller indirekt genom sitt nätverk. Det ska vara enkelt för entreprenören att söka råd, vilket Landström (intervju 2006-05-17) tidigare framhållit.. Vilket är ytterligare en anledning till att helheten av tjänsterna ska kunna nås genom en kontakt med konsultbolaget

Finns inte kännedomen om entreprenörernas problem i just etablerings- och uppstartsfaserna antar konsulten att dessa entreprenörers situation ser likadan ut som de övriga entreprenörernas och ett problem uppstår i relationen. Landström (intervju 2006-05-17) menar att denna situation kan undvikas om konsulten har kännedom om problemsituationernas olikheter inom de olika faserna, vilket innebär att konsultens kunskap och kompetens måste vara ingående. Konsulten ska ha en helhetssyn och värdet som ska kommuniceras blir därför helhet.

Givetvis måste det göras en begränsning till de vanligast förekommande behoven entreprenörerna har av alla tjänster och rådgivning i etablerings- och uppstartsfaserna. De

oftast förekommande behovsmönster vi ser i undersökningarna från Nutek (2003), Almi (2003), Entreprenörbarometern 2006 (2006) samt Global Entrepreneurship Monitor, (GEM 2000, 2005) men också genom våra intervjuer egna med Landström (2006-05-17), Malmö Nyföretagarcenter (2006-05-22) och VentureLab i Lund (2006-05-24), kan delas upp i två huvudgrupper, rena tjänster och rådgivning. De rena tjänster entreprenörerna främst har behov av i etablerings- och uppstartsfaserna är av marknadsmässig karaktär, exempelvis marknadsanalyser och marknadsföring med mera inom området, bokföring och revision samt rekrytering av personal. Ytterligare ett mycket viktigt och stort behov vi kan se är tillgången till ett stort nätverk med externa relationer i tillräcklig mängd och kvalitet, vilket enligt Klofsten (2002) är ett grundvillkor som måste uppfyllas för att entreprenörernas företag ska kunna ha en möjlighet att överleva och utvecklas.

Det rådgivningsbehovsmönster vi kan utläsa i undersökningarna från Nutek (2003), Almi (2003), Entreprenörbarometern 2006 (2006) samt Global Entrepreneurship Monitor, (GEM 2000, 2005) men också genom våra intervjuer egna med Landström (2006-05-17), Malmö Nyföretagarcenter (2006-05-22) och VentureLab i Lund (2006-05-24), består av finansieringsrådgivning, skatterådgivning, social- och arbetsrättsrådgivning, organisationstrukturerings- och ledarskapsrådgivning samt rådgivning inför internationell expansion. Mentorskapet entreprenörerna har behov av har vi valt att se som ett rådgivningsbehov. Men detta skulle lika väl kunna tillfredsställas av eventuella kontakter med mer erfarna entreprenörer som är aktiva i affärsnätverket eller genom kontakter med likasinnade som är i samma situation och är aktiva i affärsnätverket. Det stöd entreprenörerna kan behöva vid kontakter med andra externa intressenter, banker, myndigheter med flera, som har negativa attityder gentemot entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna har vi också valt att se som ett rådgivningsbehov. Det skulle också kunna vara en ren tjänst konsultbolagen utfört åt entreprenören, exempelvis skapande av låneansökningar med mera, men i många fall kan det säkert räcka med enklare rådgivning om tillvägagångssätt eller enklare insatser från konsultbolagens sida.

Den enkla rådgivningen i etableringsfasen består till största delen av att bistå entreprenörerna under skrivandet av affärsplanen som i stort innefattar de delar vi tidigare

presenterat i Kloftsens (2002) Affärsplatforms modell. Detta är för konsulterna en enkel process att genomföra men är verkligen viktig för entreprenörerna att göra, och med rätt rådgivande kompetens blir resultaten därefter. Det är många bitar som ska tänkas igenom innan affärsplanen är färdig skriven och har konsulten stor erfarenhet av att rådgiva vid affärsplansskapandet är det en enorm fördel för entreprenörerna. Denna rådgivning kan vara ett bra sätt att ge entreprenörerna den acceptans många av entreprenörerna söker för sina idéer och sig själv innan uppstartandet. Samtidigt kan det påskynda entreprenörens uppstartsprocess.

Genom hela entreprenörens företags livscykel är det givetvis viktigt att göra affärer som genererar intäkter, men enligt Klofsten (2002) framför allt i etablerings- och uppstartsfaserna. När entreprenören precis startat sin verksamhet är kostnaderna större än intäkterna och likviditeten är som sämst. Ett affärsnätverk erbjuder entreprenören möjligheten att skapa och förmedla många nyttiga kontakter på ett enkelt sätt. Att ha tillgång till ett stort eget och direkt nätverk innebär att man indirekt har tillgång till ett avsevärt mycket större nätverk genom sina direkta kontacters nätverk och i sin tur kanske deras nätverk och så vidare. I affärsnätverket är det enligt Klofsten (2002) och Malmö Nyföretagarcenter (2006-05-22) inte bara affärer som skapas utan också relationer, vilket vi nämnt tidigare. Om det finns behov av samarbetspartners kan detta också sökas i affärsnätverket. Detta nätverk är en mycket bra källa för många av entreprenörens viktiga kontakter. Man kan se det som att entreprenören i affärsnätverket erbjuds en hel marknad i miniatyr, det vill säga en helhet.

4.1.5.3. Ett nytt varumärke

Ett konsultbolag har enligt Barich, Kotler (1991), Fill och Markwick (1997), Dowling (2001) inte endast en generell image utan flera olika beroende på vilken entreprenör som ser på bolaget. Vid en komplettering med konceptet i konsultbolagets befintliga organisation kan konsultbolagets ursprungliga image förändras hos de befintliga klienterna. Därför kan det vara en god idé att skapa ett varumärke som är separerat från det ordinarie varumärket, det kan dock vara en god idé att använda kännetecknen som

Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna

förknippar det nya varumärket med det gamla varumärkets styrkor. Varumärket kan genom utformning av färger, typsnitt, befintlig logo med mera, bygga vidare på konsultbolaget befintliga varumärke, men samtidigt signalera ett nytt fokus, det vill säga på entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de värden konsultbolagen bör kommunicera för att attrahera entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna bör vara ***Möjlighet, Enkelhet och Helhet***. Vi kommer att presentera konceptet och dessa värdenas innebörd ytterligare i nästa kapitel. För att ge en bättre överblick har vi i konceptet valt att presentera våra slutsatser och råd, till **entreprenörernas idealrådgivare i etablerings- och uppstartsfaserna**, med korta och koncisa ordalag.

5. Konceptet

För att kunna precisera vilka värden konsultbolagen ska kommunicera för att attrahera entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna måste vi först konstatera vilka tjänster konsultbolagen måste erbjuda, egenskaper medarbetarna bör ha samt andra faktorer som skulle kunna påverka konsultbolagens framgång i sin kommunikation. Ett överskådligt sätt är att skapa ett koncept och där beskriva de olika beståndsdelarna. Konceptet gör det också enklare att förstå, hur de olika faktorerna kompletterar varandra och hur flödet påverkar bilden av konsultbolaget.

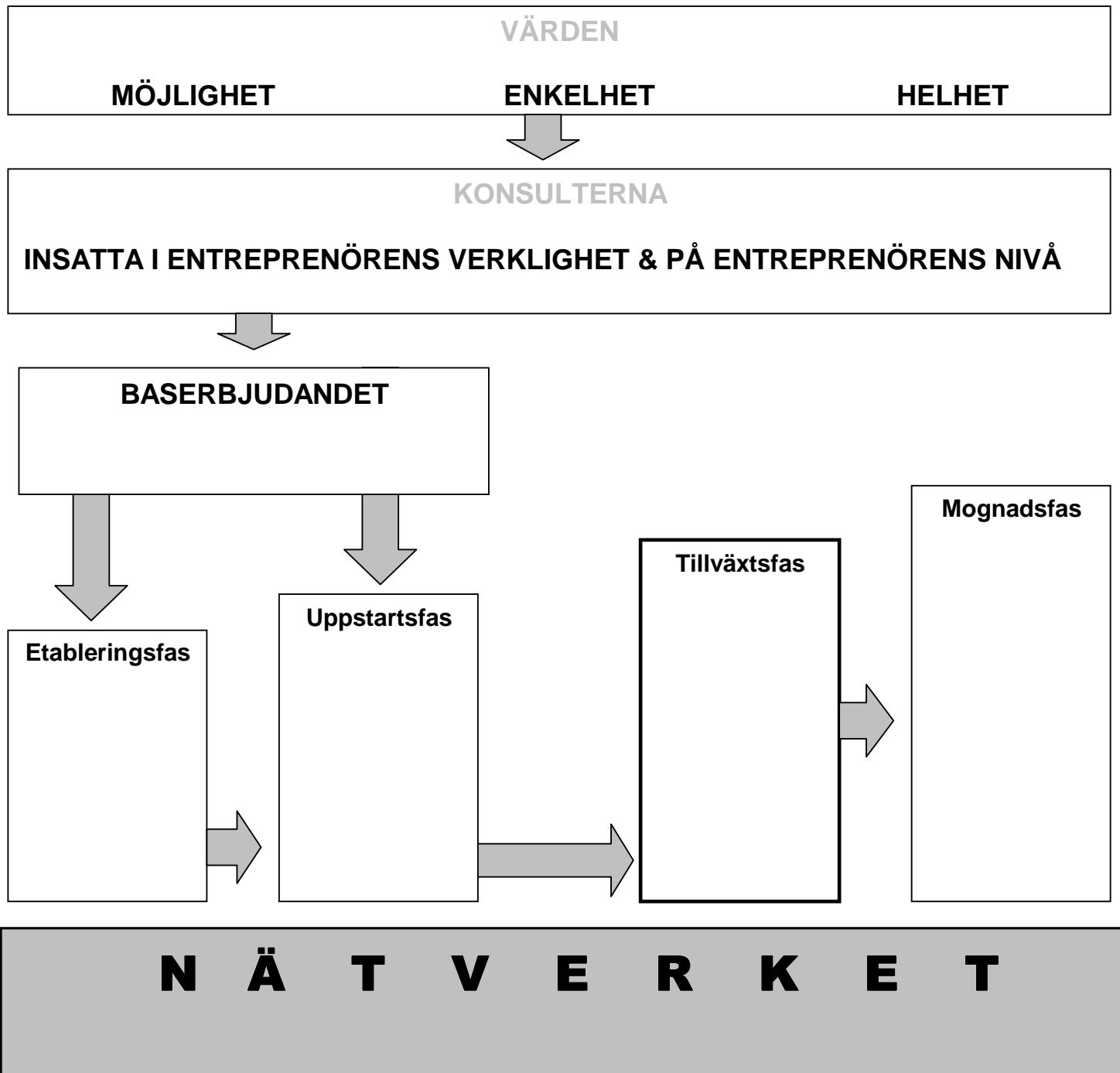
5.1 Målsättning med konceptet

Vår målsättning med konceptet är att förenkla konsultbolagens möjligheter att bli entreprenörernas självklara samarbetspartner i etablerings- och uppstartsfaserna. Om en stabil relation etableras och samarbetet fungerar tillfredsställande, är chansen större att entreprenörens företag även når de efterföljande faserna, tillväxt- och mognadsfasen. Vilket isåfall ger fler än 55 procent av företagen en större möjlighet att överleva mer än de första 42 månaderna. För att nå detta mål, har vi utarbetat ett koncept som presenteras nedan. Konceptet är tänkt att vara en idealmall att följa för samtliga konsultbolag, när de vänder sig mot målgruppen entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna.

5.2 Konceptet

Konceptet som vi valt att kalla Early Entrepreneurial Years, kommer att åskådliggöras med en modell på nästföljande sida.

EARLY ENTREPRENEURIAL YEARS



5.3 Early Entrepreneurial Years – varumärket

För att till fullo kunna förmedla de värden som vi anser attraherar entreprenören, hävdar vi att ett nytt varumärke bör lanseras av konsultbolag som nyttjar konceptet. Detta för att visa entreprenörerna att konsultbolaget satsar på entreprenörer och företagsetableringar. Early Entrepreneurial Years är ett varumärke som kommer fånga entreprenörernas uppmärksamhet, då det beskriver den fas som målgruppen befinner sig i. Varumärket kan genom utformning av färger, typsnitt, befintlig logo med mera, bygga vidare på konsultbolaget varumärke, men signalerar på ett klart sätt nytänkande. De värden som ska signaleras är möjlighet, enkelhet och helhet samt en känsla av att konsultbolaget står vid entreprenörens sida.

5.4 De tre grundläggande byggstenarna i konceptet:

5.4.1 Värdegrunderna

Det värde som idag finns i konsultbolagens varumärke och image, hoppas vi kommer att styrka, den utbyggnad introduktionen av varumärket Early Entrepreneurial Years (EEY) innebär. Varumärket EEY kommer att komplettera konsultbolaget med de värdegrunder som vi ser som mycket viktiga för entreprenörerna i företagandets tidiga faser;

möjlighet, enkelhet och helhet.

Möjlighet

Budskapet möjlighet har vi valt att använda för att entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna ska känna igen sig i sina tankar, om att deras affärsidé är möjlig att genomföra och att lyckas med. Skulle det hos entreprenörerna finnas en misstro mot sin affärsidé, är tanken med denna värdeförmedling, att de ska ta chansen och kontakta

konsultbolaget för att just få möjligheten att avgöra om affärsidén har en möjlighet att lyckas på den avsedda marknaden.

Enkelhet

Genom att förmedla budskapet om enkelheten, av att starta företag med handledning av konsultbolaget till entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna, ser vi en möjlighet att attrahera entreprenörerna till ett samarbete med konsultbolagen och därigenom kunna öka antalet företag som går vidare till tillväxtfasen. Det ska vara enkelt att starta företaget samt viktigt att inse att dessa entreprenörer är bäst av alla på att komma på, utveckla och genomföra nya idéer. Därför ska de få möjlighet att koncentrera sig på just detta. Konsultbolaget kan aldrig bli bättre på detta än entreprenörerna själva. Men konsultbolaget kan förenkla för entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna genom att bistå med det stöd, information och rådgivning som behövs.

Helhet

Genom att förmedla budskapet helhet kring konsultbolagets tjänsteutbud, vill vi attrahera entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna, men även företag som redan är startade och ledda av entreprenörer samt har tillväxtpotential. I takt med att företaget växer, växer även behoven av mer komplexa tjänster som, konsultbolaget med helhetsutbudet kan erbjuda. Det är viktigt att alla de tjänster och den rådgivning som entreprenörerna har behov av i etablerings- och uppstartsfaserna, erbjuds av en och samma samarbetspartner. Detta ökar nämligen förutsättningarna att ett mer långsiktigt samarbete etableras samt att en djupare förståelse för den specifika entreprenören konstant ökar genom samarbetet. Detta innebär att kvalitén i tjänsteutförandet också ökar.

5.4.2 Erbjudandet

Konceptets erbjudanden ska kommuniceras tydligt till målgruppen. De ska fungera som inkörsportar, för att visa vilka tjänster som konsultbolaget erbjuder som lösningar på entreprenörernas problem.

Kostnadsfri etablerings- och uppstartsrådgivning av experterna

För att kunna attrahera entreprenörerna och bemöta den dåliga imagen rörande de kostnader användning av konsultbolagens tjänster medför, har vi valt att i konceptet att erbjuda en kostnadsfri etablerings- och uppstartsrådgivning. Detta innebär inte att entreprenörerna kan begära obegränsat med rådgivning inom dessa faser, utan att ett etablerings- och uppstartspaket erbjuds. Då vi inte har inblick i hur mycket tid som behövs och att behovet säkert varierar mellan entreprenörer, kan vi inte detaljerat beskriva detta paket. Däremot kan vi förklara innehållet generellt.

Etablerings- och uppstartspaketets baserbjudandet ska omfatta de grundläggande byggstenarna som krävs i varje företags etablerings- och uppstartsfas. Det är i detta baserbjudande som omtanken om entreprenören ska synas. Det utmärkande är att baserbjudandet erbjuds entreprenören under en begränsad tid, liknande de allmänna stödfunktionerna. Då de allmänna stödfunktionerna anser att tre år är en rimlig tid, får vi förlita oss på deras kunskap och erfarenhet. Därför gäller baserbjudandet under maximalt tre års tid. Baserbjudandets tjänster erbjuds kostnadsfritt och ett ytterligare nyttjande av rådgivning och andra tjänster utöver baserbjudandet, erbjuds med en kostnadsflexibilitet som täcker konsultbolagets självkostnader. Anledningen till denna kostnadsflexibilitet är att entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna inte har råd att betala enligt den prisbild konsultbolagen normalt har, men ändå ska ha möjlighet att kunna nyttja expertisen när det finns ytterligare behov av den. Målsättningen på längre sikt är att konsultbolaget kan visa entreprenörerna vilka fördelar konsultbolagets tjänster kan medföra, vilket förhoppningsvis gör att kunden intresserar sig för mer komplexa tjänster. Denna policy ska klart tydliggöras och det ska framgå att eventuella tjänster utöver bastjänsten, prissätts annorlunda, så att inga missförstånd kan uppstå. Detta skulle kunna göra att konsultbolaget återigen får en dålig image på grund av förtroendebrister.

Affärsnätverket

I baserbjudandet kommer entreprenörerna att få möjlighet att kostnadsfritt delta under ett obegränsat antal affärsnätverksträffar. Efter de tre första åren kommer entreprenören, precis som alla andra deltagare, att få betala deltagaravgift. Vi vill i affärsnätverket ha en välutvecklad seminarieverksamhet som en ständigt återkommande aktivitet. Seminarierna kommer att beröra olika områden som är av intresse för alla entreprenörer, oavsett vilken fas entreprenörernas företag befinner sig i. Vår målsättning med seminarierna är att konsultbolaget ska närma sig entreprenörerna, genom att ta upp ämnen som är aktuella och av stor vikt för målgruppen. Syftet med affärsnätverkets seminarieverksamhet, är att ge ett mervärde åt entreprenörerna och samtidigt kommunicera konsultbolagets tjänster. Mervärdet kan vara en större kunskap inom eller för nya områden, samt ska av entreprenören kunna ses som en enklare form av utbildning. Affärsnätverket består av företag i alla olika storlekar från alla olika branscher, inom alla företagets livscykels faser.

Baserbjudandets tjänsteinnehåll

Rena tjänster

De rena tjänster som erbjuds entreprenörerna i etablerings- och uppstartsfaserna i baserbjudandet, är följande;

- bokföring och revision
- marknadsmässiga, exempelvis marknadsanalyser, marknadsföring med mera
- rekrytering av personal
- eventuellt behov specialtjänst

Det eventuella specialbehovet kan vi inte förutse men vet existerar, då alla entreprenörer och deras företag är heterogena. Med detta följer givetvis också specifika säregna tjänstebehov. Dessa specialbehov får givetvis endast innefatta de tjänster, konsultbolagen

erbjuder inom sin verksamhet. Baserbudandet begränsar dessa specialtjänsters nyttjande hårdare än de övriga erbjudna i paketet.

Rådgivning

Den rådgivning entreprenörerna främst har behov av i de tidiga faserna, presenteras också här enklast i en generaliserande punktform. Mentorskapet entreprenörerna har behov av, har vi valt att se som ett rådgivningsbehov. Detta skulle lika väl kunna tillfredsställas av eventuella kontakter med mer erfarna entreprenörer som är aktiva i affärsnätverket eller genom kontakter med likasinnade, som är i samma situation och är aktiva i affärsnätverket.

Det stöd entreprenörerna kan behöva vid kontakter med andra externa intressenter, banker, myndigheter med flera, som har negativa attityder gentemot entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna, har vi också valt att se som ett rådgivningsbehov. Det skulle också kunna vara en ren tjänst konsultbolagen utfört åt entreprenören, exempelvis skapande av låneansökningar med mera, men i många fall kan det säkert räcka med enklare rådgivning, om tillvägagångssätt eller enklare insatser från konsultbolagens sida.

- skatterådgivning
- social- och arbetsrättsrådgivning
- finansieringsrådgivning
- rådgivning inför internationell expansion
- organisationstrukturerings- och ledarskapsrådgivning
- eventuellt behov specialrådgivning

De eventuella behoven av specialrådgivning, kan vi givetvis inte heller förutse men vet att de existerar. Samma förutsättningar som gäller för erbjudandet av specialtjänsterna, gäller också här.

Tillgång till affärsnätverk

Genom hela entreprenörens företags livscykel är det givetvis viktigt att göra affärer som genererar intäkter, men framför allt i etablerings- och uppstartsfaserna. När entreprenören

precis startat sin verksamhet, är kostnaderna större än intäkterna och likviditeten som sämst. Ett affärsnätverk kan skapa och förmedla många nyttiga kontakter för entreprenören. Att ha tillgång till ett stort eget och direkt nätverk, innebär att man indirekt har tillgång till ett avsevärt mycket större nätverk genom sina direkta kontakters nätverk, och i sin tur kanske deras nätverk, och så vidare.

I affärsnätverket är det inte bara affärer som skapas, utan även relationer, vilket vi nämnt tidigare. Om det finns behov av samarbetspartners, kan detta även sökas i affärsnätverket. Detta nätverk är en mycket bra källa för många av entreprenörens viktiga kontakter.

5.4.3 Konsulterna

Konsulternas roll och bemötande

Entreprenören beskrivs ofta som en hjälte, en person som ensam kan möta alla de utmaningar som hon ställs inför. Andra egenskaper entreprenören beskrivs med, är behov av självständighet, stort självförtroende, internt "locus of control", stor optimism samt förmåga att se nya möjligheter. Entreprenörernas stora behov av självständighet och individualism får aldrig upplevas hotad av samarbetet med konsultbolaget. Detta måste avspglas i den kommunicerade värdegrunden. Entreprenören ska ges de bästa möjligheterna att driva sin affärsidé till lönsamhet. Konsultbolagets och därmed konsultens uppgift blir att tillhandahålla expertis, kunskap och verktyg för att underlätta detta.

Det främsta sättet att förmedla, våra tidigare nämnda värden, är genom konsultens sätt att arbeta och kommunicera. Vi vill få fram samma karakteristiska egenskaper hos konsulterna, som återfinns hos entreprenörerna. Vårt mål är att konsulterna ska bemöta entreprenörerna utifrån den situation och kunskapsnivå entreprenörerna befinner sig i. Detta uppnår vi genom att konsulterna är som entreprenörerna och talar entreprenörens språk. Att på ett anpassat sätt bemöta olika personligheter, är ett krav. Saknar konsulten denna egenskap, finns risken att samarbetet brister.

För att entreprenörerna ska få fullt förtroende för konsulterna ställer de krav på konsulterna, om att de ska ha insikt i eller erfarenhet av, hur det är att vara egen

företagare förutom de krav entreprenörerna har på kompetensen, konsulterna ska bidra med.

Som ett led i att etablera en personlig relation, är en klientansvarig konsult, tänkt att följa entreprenören och dess företag från första kontakttillfället. Det är därför viktigt att identifiera de konsulter som har lämplig inställning till entreprenörskap och låta dem ta ansvaret som klientansvarig. En annan anledning är att entreprenören lätt ska bli guidad till andra konsulter med eget expertis område, och som har en till entreprenören passande personlighet.

Då entreprenörer har pengar som måttstock, samt har en tendens att lita på människor, är det av högsta vikt att konsulten kontinuerligt uppdaterar entreprenören, om vilka kostnader konsultationerna kan komma att resultera i och att en överenskommelse om slutsumma görs. Överstigs dessa kostnader, kan entreprenörens förtroende till konsulten allvarligt skadas och resultatet blir återigen en negativ image. Vårt råd är att vårda relationen med entreprenörerna kontinuerligt och missbruka inte förtroendet. Detta leder till att konsultbolagets image kommer att vara positiv.

En naturlig synergieffekt vi ser komma av att ett konsultbolag kommunicerar och positionerar sig som entreprenörernas självklara samarbetspartnersval i etablerings- och uppstartsfaserna, är att entreprenörer i tillväxt- och mognadsfaserna också ser konsultbolaget som en starkt alternativ samarbetspartner. Detta då konsultbolaget kommunicerar ett stort intresse för entreprenörer och därmed en förståelse och kunskap om deras verklighet.

6. Källförteckning

6.1 Publicerade källor

Abrahamson E., (1996), ”Management fashion – *Academy of Management Review*.

Affärsvärlden (2006), Konsultguiden

Ahlin, J – Weström, A, (2003), *Entreprenörskapsbarometern 2005*, Stockholm: NUTEK

Alvesson, M., (1995), *Management of Knowledge Intensive Companies*, Berlin: de Gruyter

Berger Ida E. – Mitchell Andrew A. (1989), ”The Effect of Advertising on Attitude Accessibility, Attitude Confidence, and the Attitude-Behavior Relationship” – *The Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No.3

Bernstein, D. (1984), ”Corporate Image and Reality – *A Critique of Corporate Communications*”, Holt, Rhinehart and Winston Ltd., Eastbourne, UK

Bruzelius, L H., Skärvad, PH, (1995), *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur

Burns, P. (2005), ”Corporate Entrepreneurship – *Building an entrepreneurial organisation*”, New York: Palgrave MacMillan.

Bryman, Alan – Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*: Oxford University Press, UK

Clark, Timothy, (1995), *Managing Consultants: Consultancy As the Management of impressions*, Open University Press: Buckingham, Philadelphia, USA

De Pelsmacker, P., Geuens, M. – Van den Bergh, J. (2004), ”Marketing Communication – *A European Perspective*”, 2nd ed. Prentice Hall

Dowling, Grahame, (2001), ”Creating corporate reputations – *Identity , image and performance*”, Oxford University press

Fazio, Russell H. (1986), ”How Do Attitudes Guide Behavior?” in *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, eds. Richard M. Sorrentino – E. Tony Higgins, New York: Guilford

Fill & Marckwick, (1997), ”Towards a framework for managing corporate identity”

Fincham, Robin, (1999), "The consultant-client relationship: critical perspective on the management of organisational change", *Journal of Management Studies*, USA

Gill, J. – Whittle, S. (1993), "Management by panacea: accounting for transience" – *Journal of Management Studies*.

Grönroos, C., (2002), *Service Management och Marknadsföring: en CRM ansats*, Liber ekonomi, Malmö

Jacobsen, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*, Lund: Studentlitteratur

Josefsson, L & Nyqvist, J, (2003), *Problem och Möjligheter vid Nyetablering R2003: 4*, Stockholm: NUTEK

Kirby, D. A., (2003), *Entrepreneurship*, Glasgow: McGraw-Hill Education - Bell & Bain ltd

Klofsten, M, (2002), "Affärsplattformen - *entreprenörens och företagets första år*", Stockholm: SNS Förlag

Kotler P. – Barich, H., IBM, (1991), "A Framework For Marketing Image Management" *Sloan Management Review*, Northwestern University

Landström, Hans, (2005), *Entreprenörskapets rötter – Tredje upplagan*, Studentlitteratur, Lund

Leifsson, A, (2006), *Entreprenörbarometern 2006*, Stockholm: Hallvardsson & Halvardsson

Lindberg, Andreas, (1998), *Konsulthandboken*, Svenska Förlaget liv & ledarskap AB, Stockholm

Lindberg, Björne, (1982), *Konsult – Handbok för konsultbranschen*, Bonniers Grafiska Industrier AB, Stockholm

Marken, G. A., (1990), *Corporate image – we all have one but few work to protect and project*, Public relations Quarterly, Vol. 21, No. 1

McGrath, R.G. & MacMillan, I. (2000), *The Entrepreneurial Mindset*. Boston: Harvard Business School Press

Melin, E. – Kuikka, A., (2002), *Nya företag är viktiga bärare av förändring och innovation*, Stockholm: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien & Connect Sverige

Mills D.G – Friesen, G.B (1999), "Emerging Business Realities": A new Paradigm for Consultants.

Nelson, Susan, (2002), "To rebrand or not to rebrand", Brandweek Mars 4

Nutek, "Den invandrande tillväxtkraften – *Sammanfattning av rapporten Utrikesfödda småföretagares villkor och verklighet*" (2005:6)

Olins, W. (1990), "Corporate Identity – *Making Business Strategy Visible through Design*", Thames & Hudson, London

Peterssohn, Thomas, (2005), *Konsultguiden: Affärsvärlden*, Stockholm

Scheins, E A., (1988), *Process Consultation: Its Role in Organization Development Vol. 1*, 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley

Simon, Alan – Kumar, Vanya, (2001), "Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success", Monash University, Roodepoort, Johannesburg, South Africa; Caulfield East, Victoria, Australia

Solomon, Michael – Bamossy, Grey – Askegaard, Sören, (2002), *Consumer Behaviour, A European Perspective – Second Edition*, Prentice Hall Inc. Barcelona, USA

Starbuck, W. H., (1992), "Learning by knowledge intensive firms", *Journal of Management Studies*.

Stuart, H. – Kerr, G. (1999), "Corporate identity and marketing communication – are they integrated?", *Journal of Marketing Communication*, (forthcoming).

Sturdy, Andrew, (1997), "The consultancy process – an insecure business?", *Journal of Management Studies*.

Uppsala innovations Centre, "Kunder, innovatörer och entreprenörer – *Om drivkrafterna för regional tillväxt och Uppsala innovations Centres verksamhet*"

Williams, Russel, (2003), "Consult babble" and the client-consultant relationship, *Managerial Auditing Journal*.

Zeithaml, Valarie, A. – Bitner, Mary Jo, (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc. International Edition, Malaysia

6.2 Muntliga källor

Landström, Hans, professor i Företagsekonomi med inriktning mot entreprenörskap vid Lunds Universitet, Personlig intervju, 17 maj **2006**

Nyföretagarcenter, Malmö, Personliga intervjuer, 22 maj **2006**
Rådgivare: Jörgen Malmberg och Margit Dudas

Venturelab, Lund, Personliga intervjuer med residerter, 24 maj **2006**

6.3 Elektroniska källor

Almi: www.almi.se

Connect Sverige: www.connectsverige.se

Dagens Industri: www.di.se/Nyheter

Bengt Carlsson , Artikeln – *Svanberg orolig för framtiden* (2006-03-20)

Deloitte: www.deloitte.se

”Sveriges Gaseller – Vi satsar på Sveriges mest snabbväxande företag” (2006-04-27)

Ernst & Young: www.ey.se

”Entrepreneur of the Year” (2006-04-27)

http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Tillvaxtforetag_Enterpreneur_of_the_Year

Global Entrepreneurship Monitor: www.gem.com

Industrifonden: www.industrifonden.se

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademin (IVA): www.iva.se

Malmö NyföretagarCenter: www.mnc.se

Nationalencyklopedin: www.ne.se

- ”Egen företagare” (2006-04-19)
- ”Entreprenör” (2006-04-19)
- ”Entreprenörskap” (2006-04-19)
- ”Företagsetablering” (2006-04-19)
- ”Företagsetablering” (2006-04-19)
- ”Företagsprofil” (2006-04-19)

Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna

- "Globalisering" (2006-04-19)
- "Innovation" (2006-04-19)
- "Innovatör" (2006-04-19)
- "Konsult" (2006-04-19)
- "Livscykelanalys" – Företagets livscykel (2006-04-19)
- "Värde" – inom ekonomi (2006-04-19)

Nutek: www.nutek.se

- "Faktabanken – *Minskade hinder gör det lättare för företag att växa*" (2006-03-15) <http://www.nutek.se/sb/d/213/a/703/>
- "Kunskap om attityder kan ge förbättrade vilkor" (2006-05-04) <http://www.nutek.se/sb/d/322/a/1056>

Regeringen: www.regeringen.se/

- Bolognaprocessen (2006-05-08) <http://www.regeringen.se/sb/d/1895/a/12627>

VentureLab: www.venturelab.lu.se

Öhrlings Price Waterhouse Coopers (PWC): www.pwc.com

7. Bilaga

Bilaga 1

Intervjufrågor till entreprenörsexperten och professorn i entreprenörskap Hans Landström

1

- Ser du globaliseringen, med tanke på utflytten av vår stor industri med mera, som ett hot för den svenska ekonomins tillväxt?
- Finns det någon lösning på globaliseringsproblemet?
- Skulle en ökning av nyföretagandet kunna vara en möjlig lösning?
- Vilka huvudsakliga anledningar anser du det är som gör att 45% av de nyetablerade företagen inte överlever mer än tre år?
Går detta att lösa och isåfall hur?

2

- Vad är det entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna generellt har störst problem med och har behov av hjälp med?
- Vem vänder sig majoriteten av entreprenörerna mot när det gäller rådgivning i etablerings- och uppstartsfaserna?
I vilken utsträckning används de allmänna stödfunktionerna (Nyföretagarcenter, mfl) jämfört konsultbolagen?
- Ser du några brister i de allmänna stödfunktionerna?
Skulle inte ett mer långsiktigt perspektiv kunna vara bättre?

Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna

- Hur anser du kompetensnivån är i de allmänna stödfunktionerna, jämfört med konsultbolagens?
Finns det några speciella skillnader?
Känner du till hur den allmänna uppfattningen är?
- Skulle ett samarbete med en rådgivande partner genom hela entreprenörernas företagslivscykel kunna vara gynnsamt?
Finns det något positivt i att använda sig av samma rådgivande företag under hela livscykeln? Varför / varför inte?
- Ser du några fördelar i en sådan relation jämfört med den mer kortsiktiga i etablerings- och uppstartsfaserna tillsammans med de allmänna stödfunktionerna?
Nackdelar?

3

- Hur tror du att entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna i Sverige idag ser på konsultbolagen?
 - villighet att använda sig av bolagens tjänster
 - negativ/positiv attityd angående konsultbolag?
- Skulle entreprenörer kunna vara intresserade av ett långsiktigt samarbete med ett konsultbolag som nischat en del av sin verksamhet gentemot entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna?
- Finns det någon generell personlig egenskap hos entreprenörer som skulle kunna hindra nära samarbete med konsultbolag? Locus of control!?

Bilaga 2

Intervjufrågor till entreprenörer i etablerings- och uppstartsfasen – VentureLab

- Är du en entreprenör i etablerings- eller uppstartsfasen?
- Vilken bransch är/kommer du att vara verksam inom?
- Känner du att du har något behov av stöd eller rådgivning nu eller längre fram inom etablerings- och uppstartsfaserna?
 - Vid ja, vilka behov är det?
 - Vid nej, varför inte? Skulle det inte kunna vara en styrka och tillgång att ha en rådgivande samtalspartner som är insatt i etablerings- och uppstartsfasernas svårigheter?
- Har du någon kontakt med någon rådgivande organisation i dagsläget eller planerar du att kontakta någon?
 - Vid ja, vilka behov gäller det?
 - Vilken organisation är det?
- Hur ser du på konsultbolagen, skulle de kunna vara en möjlig rådgivande samtalspartner?
 - Vid ja, vilka behov gäller det?
 - Vid nej, varför inte?
 - Vid kanske, vad är det som gör dig osäker? Fördelar och nackdelar?
- Vad skulle kunna få dig intresserad av att använda dig av konsultbolagen som en rådgivande samtalspartner? Skulle du vilja att konsultbolagen erbjöd något särskilt, fungerade på något annorlunda sätt eller är det något annat? (pris, översittarmentalitet, egen osäkerhet, ingen tillit, konsulten saknar kännedom om ditt kunskaps-/verksamhetsområde mm)

Bilaga 3

Intervjufrågor till Malmö Nyföretagarcenter

1

- Ser du globaliseringen, med tanke på utflytten av vår stor industri med mera, som ett hot för den svenska ekonomins tillväxt?
- Finns det någon lösning på globaliseringsproblemet?
- Skulle en ökning av nyföretagandet kunna vara en möjlig lösning?
- Vilka huvudsakliga anledningar anser du det är som gör att 45% av de nyetablerade företagen inte överlever mer än tre år?
Går detta att lösa och isåfall hur?

2

- Vad är det entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna generellt har störst problem med och har behov av hjälp med? Inom vilka områden är behoven störst?
- Vem vänder sig majoriteten av entreprenörerna mot när det gäller rådgivning i etablerings- och uppstartsfaserna?
I vilken utsträckning används Nyföretagarcenter (m.fl. allmänna stödfunktionerna) jämfört med konsultbolagen?
- Ser du några skillnader mellan Nyföretagarcenter och andra allmänna stödfunktionerna samt konsultbolagen? (Skulle inte ett mer långsiktigt perspektiv kunna vara bättre för entreprenören?)
- Hur anser du kompetensnivån är i Nyföretagarcenter, jämfört med de övriga allmänna stödfunktionerna och konsultbolagens?

Entreprenörens Idealrådgivare – i etablerings- och uppstartsfaserna

Finns det några speciella skillnader?

Känner du till hur den allmänna uppfattningen är?

- Skulle ett samarbete med en rådgivande partner genom hela entreprenörernas företagslivscykel kunna vara gynnsamt?

Finns det något positivt i att använda sig av samma rådgivande företag under hela livscykeln? Varför / varför inte?

3

- Har Nyföretagarcenter möjlighet att hjälpa alla som kommer hit och är i behov av stöd och rådgivning? Har ni några begränsningar, gör ni ett urval?
- Hur tror du att entreprenörer i etablerings- och uppstartsfaserna i Sverige idag ser på konsultbolagen?
 - Negativ/positiv attityd angående konsultbolag?
 - Vem tror du använder sig av konsulter idag? Små eller stora företag?
- Finns det någon generell personlig egenskap hos entreprenörer som skulle kunna hindra nära samarbete med Nyföretagarcenter och de andra allmänna stödfunktionerna samt konsultbolagen?