

L
A
N
S
T
E
C
H
N
I
S
K
A
A

FÖRETAG
— MED —
FRAMGÅNG

HUR RESURSER
KAN SKAPA VARAKTIGA
KONKURRENSFÖRDELAR

CHRISTIAN JANSSON



BOKFÖRLAGET BAS
HANDELSHÖGSKOLAN
GÖTEBORGS UNIVERSITET
BOX 610
405 30 GÖTEBORG
BAS@HANDELS.GU.SE

TRYCK: ALE TRYCKTEAM AB, BOHUS 2012
ISBN: 978-91-7246-296-0
[HTTP://HDL.HANDLE.NET/2077/28372](http://hdl.handle.net/2077/28372)

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

FÖRETAG MED FRAMGÅNG

HUR RESURSER KAN SKAPA VARAKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR

CHRISTIAN JANSSON

ABSTRACT

PROSPEROUS COMPANIES

Resources and sustained competitive advantage

This study describes how three medium-sized companies from a small town in West Sweden have achieved what the resource-based view regards as sustained competitive advantage (SCA). Research within the resource-based view has traditionally focused on single resources as the basis for SCA. However, some researchers have maintained that it may rather be combinations of resources that lead to SCA. This study takes a closer look at how SCA:s have been achieved by Nolans, Teka and Steeltech. An in-depth qualitative inquiry has been conducted from a perspective within the companies, based on interviews over a period of two years.

The findings show that the three companies have combined different resources in order to create SCA. To explain how SCA were achieved the logic of the resource-based view has been extended. A clear distinction has been made between the value created by a resource and the value that stems from maintaining a competitive advantage. Previously, the value of a resource and SCA were defined in the same way. This has been a major challenge for the resource-based view. The proposed distinction thus has the potential of solving a major issue within the perspective.

Key words: Resources, resource-based view, sustained competitive advantage, companies, descriptive study

FÖRORD

Detta har varit en lång resa. Jag började doktorera för sex år sedan, men kunde då inte föreställa mig hur vägen skulle bli. När jag nu ser tillbaka på dessa år har jag lärt mig mycket och det har varit ett privilegium att få fördjupa mig inom ett område jag har stort intresse av. Doktorera är dock ingenting man gör på egen hand, utan många människors hjälp och stöd är nödvändigt för att förverkliga ett sådant projekt. Den person jag i första hand vill tacka är min handledare Thomas Polesie, som med ett outtröttligt engagemang stöttat och trott på mig, även i svåra stunder. Thomas har varit min mentor och jag har många av mina kunskaper att tacka honom för. Jag vill även tacka min biträdande handledare Alexander Styhre som kom in i ett kritiskt skede. I två år hade jag samlat in ett omfattande empiriskt material som jag hade svårigheter att hantera. Genom konstruktiv kritik har Alexander hjälpt mig att ta arbetet framåt och det är till stor del hans förtjänst att studien tagit formen av en avhandling. Min andre biträdande handledare, Thomas Lennerfors, har under stora delar av studien befunnit sig i Tokyo. Trots avståndet har jag känt ett stort stöd i Thomas och hans alltid så kritiska, men träffsäkra kommentarer.

Utan ett intresse och engagemang från ägarna i företagen hade denna studie inte kunnat genomföras. Därför vill jag rikta ett stort tack till Jan och Britt-Inger Sturehag på Nolans, Kjell Henningsson på Teka samt Thomas Karlsson, Björn Sjölin, Stig Svensson och Thomas Lavstrand på Steeltech. Lennart Anderberg, f.d. vd på Alingsås Futurum, öppnade dörren för mig in i Alingsås tillverkningsföretag och har på så sätt också haft stor betydelse för studiens genomförande.

Vidare vill jag tacka Roine Leiringer och Bertil Vilhelmson för viktiga kommentarer under mitt interna slutseminarium, Olga Wernemyr för hjälp med sammanställningen av det empiriska materialet samt Anders Sandoff, Mikael Cäker, Fredrik Christiansen och Andreas Jansson för kritiska kommentarer i arbetets slutfas. Jag vill också tacka Niuosha Samani och Marina Grahovar, mina kollegor som jag delat rum med under dessa år och som varit ett viktigt stöd.

Till sist vill jag även tacka min familj som alltid funnits där för mig när jag behövt hjälp och stöd och naturligtvis också min underbara flickvän Reihane. Utan dig hade jag inte klarat de sista månaderna.

Christian Jansson

GÖTEBORG, NOVEMBER 2011

INNEHÅLL

Del I – Bakgrund och forskningsfråga

1. Inledning	11
Tre framgångsrika teknikföretag	11
Val av teoretiskt perspektiv	13
Diskussion av forskningsfråga	15
Syfte med studien	17
Behovet av djupgående studier inom det resursbaserade perspektivet	17
Fördelar med att studera mindre företag	18
Avgränsningar	18
2. Det resursbaserade perspektivet	21
En historisk återblick	21
Den teoretiska kärnan	23
Några enskilda resurser som lyfts fram i litteraturen	34
Att kombinera resurser	41
Tidigare empiriska studier	44
3. Fallstudie som metod	49
Kvalitativ forskning	49
Förklarande fallstudie av tolkande karaktär	50
Tillvägagångssätt i studien	52
Forskningsprocessen	54
Insamling av empiriska observationer	56
Analys av empiriska observationer	60
Tillförlitlighet och trovärdighet	61
Svagheter med fallstudier	62
Mått på att varaktiga konkurrensfördelar uppnåtts	65

Del II – De tre teknikföretagen

4. Nolans	71
Introduktion	71
Marknad	73
Företagets historia	78
Företagsledningen	79
Företagskulturen	81
En inblick i produktionen	84
Kalkylsystemet	91
Kunder och kundrelationer	94
Företagets lönsamhet i förhållande till konkurrenterna	97

5. Teka	101
Företagspresentation	101
Marknader	103
Konkurrenter	104
Företagets historia	107
Företagsledningen och dess strategi	110
En inblick i produktionen	114
Kalkylsystemet	120
6. Steeltech	123
Företagspresentation	123
Kunder	125
Företagets historia	128
Produkter & marknader	132
(Kärn)kompetenser som en viktig resurs	139
Electrolux Professional ger sin syn på Steeltech	146
Del III – Analys och slutsatser	
7. Analys av företagen	153
Analys av hur Nolans har skapat varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna	153
Analys av hur Teka har skapat varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna	161
Analys av hur Steeltech har skapat varaktigt hög tillväxt	166
Identifiering av resurser och konkurrensfördelar	169
8. Diskussion	175
Enskilda resurser eller kombinationer av resurser för att skapa varaktiga konkurrensfördelar?	175
Studiens resultat i relation till litteraturen om hur resurser kan kombineras	176
Värdebegreppet i det resursbaserade perspektivet	178
9. Slutsatser och förslag till fortsatt forskning	183
Slutsatser	183
Svårigheter med att tillämpa det resursbaserade perspektivet på mindre företag	184
Frågor för fortsatt forskning	185
English summary	187
Referenser	193
Bilagor	201

DEL I

BAKGRUND OCH FORSKNINGSPRÅGA

1. INLEDNING

TRE FRAMGÅNGSRIKA TEKNIKFÖRETAG

Detta är en studie av tre framgångsrika teknikföretag från den västsvenska staden Alingsås. I en förstudie av åtta företag, där alla stadens större tillverkningsindustrier ingick, valdes de tre företagen ut. För att förstå vad som gjort dem framgångsrika över tid har en nära och djupgående studie företagits, vars syfte varit att förstå företagen i dess helhet. På så sätt kan studien sägas anta ett brett, företagsekonomiskt, perspektiv.

Nolans är en mekanisk verkstad som startades av tre alingsåsbor i början av 1980-talet. De tre delägarna hade lång erfarenhet från det praktiska arbetet i en mekanisk verkstad, vilket gjorde att de hade en tydlig uppfattning om vad som krävdes för att skapa ett lönsamt företag. Långsiktighet, till både kunder och anställda, blev ett nyckelord. Idag är Nolans känt bland industriarbetare i Alingsås för att ha en mycket generös personalpolitik med många förmåner för de anställda. Detta gör att många vill arbeta hos dem, men att få jobb på Nolans är inte lätt. Nolans är specialiserat på svårare jobb och eftersom arbetet i en mekanisk verkstad är hantverksbaserat kan bara de allra skickligaste plåtslagarna och svetsarna få jobb där. Detta har skapat en gynnsam position för Nolans som kan attrahera mycket kompetent arbetskraft, i en bransch där stor brist annars råder på skickliga yrkesarbetare.

Nolans har mellan åren 1989-2008 haft en lönsamhet (mätt som R_{TK} , Räntabilitet på totalt kapital) på i genomsnitt 27 %/år, vilket kan jämföras med branschen i övrigt som i genomsnitt legat på 8 %/år. Nolans har alltså under de senaste 20 åren haft en mer än tre gånger så hög lönsamhet som konkurrenterna.

Hur kan ett företag som satsar så mycket på sina anställda ändå ha en högre lönsamhet än sina konkurrenter? Eller kanske är det just de stora satsningarna på personalen som gjort dem så framgångsrika?

Att företag blir framgångsrika över tid har i en studie av Wiggins & Ruefli (2002) visat sig vara mycket ovanligt. Wiggins & Ruefli genomförde en studie på närmare 7 000 företag och av dessa var det endast ett 30-tal som hade högre lönsamhet än konkurrenterna i 20 år eller mer. När det är så ovanligt att företag faktiskt blir framgångsrika över tid kan en djupgående studie av ett företag som Nolans vara av både teoretiskt och praktiskt värde.

Teka är ett av Alingsås äldsta industriföretag. Det grundades i början på 1930-talet och var under 1960-talet en av Alingsås största privata arbetsgivare. Som mest hade Teka ca 300 anställda. Under 1970-talets senare del drabbades företaget hårt, liksom många andra svenska industriföretag, av konkurrensen från låglöneländer. Verksamheten vändes från vinstgivande till förlusttyngd och i början på 1980-talet genomfördes stora omstruktureringar. En del av verksamheten bröts loss (medan resterande verksamhet successivt avvecklades) och började specialisera sig på att tillverka stålrör under namnet Teka Decor. Problemen kvarstod dock och under 1980-talet gick företaget i konkurs två gånger.

Efter Teka Decor (som senare återtog namnet Teka) fick en ny vd i slutet på 1980-talet började verksamheten sakta återhämta sig. Idag är Teka, tillsammans med ett italienskt och ett spanskt företag, en av Europas tre största stålrörstillverkare. Sett till lönsamheten har Teka haft en avkastning på i genomsnitt 12 % (mätt som R_{TK}) mellan åren 1996-2008. Motsvarande siffra för de två sydeuropeiska konkurrenterna är 7 %.

Vad är det som gjort att detta en gång så stora industriföretag lyckats överleva alla omstruktureringar och idag, ändå lyckats bli Europas klart mest lönsamma stålrörstillverkare?

Steeltech. Electrolux Storkök hade tidigare sitt huvudkontor i Alingsås och var under många år en av stadens största industriella arbetsgivare. Under 1990-talet skedde stora sammanslagningar inom Electroluxkoncernen och i slutet på 1990-talet beslutades att Alingsåsfabriken skulle läggas ner och verksamheten flyttas till Italien. Ett par i fabriken ledningsgrupp upptäckte att vissa produkter var svåra att flytta från Sverige. Efter förhandlingar med Electrolux fick de ta över tillverkningen av grytor och diskmaskiner för storkök, fabrikslokalen och de anställda som hade arbetat med dessa produktgrupper. Företaget tog namnet *Steeltech* och hade till en början 35 anställda.

Steeltechs ledning har varit fast beslutna att växa ända sedan företaget grundades och genom expansion (främst riktad mot Electrolux) har en jämn, hög tillväxt kunnat skapas. Sedan starten 1998 har Steeltech haft en årlig tillväxt på nästan 10 % (sett till antalet anställda) och idag är de återigen en av Alingsås största industriella arbetsgivare.

Under de senaste decennierna har många stora koncerner lagt ner sin produktion i Sverige och flyttat verksamhet utomlands. Många gånger har dessa koncerner lämnat stor arbetslöshet bakom sig, men så blev det inte i Alingsås. Kanske kan andra kommuner och ledningsgrupper som står inför liknande nedläggningar lära något från exemplet Steeltech?

Studiens tre företag har alla lyckats skapa framgång över tid (Nolans och Teka genom varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna och Steeltech genom varaktigt hög tillväxt). Denna studie kommer att handla om hur dessa företag lyckats med det som många andra inte lyckats med och vilka lärdomar som kan dras från dem.

VAL AV TEORETISKT PERSPEKTIV

Inom *strategiteorifältet* har man länge strävat efter att förstå hur företag kan bli framgångsrika över tid (de senaste decennierna har detta översatts med varaktiga konkurrensfördelar). För att förstå hur Nolans, Teka och Steeltech blivit framgångsrika över tid (skapat varaktiga konkurrensfördelar) utgör strategiteori därför en naturlig utgångspunkt. Som en introduktion till strategiteorifältet kommer en historisk återblick att göras som tar läsaren från Bains IO perspektiv, genom Porterskolan och fram till det idag dominerande resursbaserade perspektivet.

Bains IO perspektiv

En föregångare inom strategiteorifältet var Bain (1956, 1959) som tillsammans med Mason (1939) lade grunden till *Industrial organization* skolan, även kallat IO perspektivet. Bain hade en nationalekonomisk utgångspunkt och tog därför aldrig steget in i företag. Istället studerade han företag utifrån – på distans.

Bains IO perspektiv (som det har kommit att kallas) utgick från ett underliggande antagande, om att företag var tvungna att använda sig av monopolistiska krafter eller att samarbeta med andra företag för att uppnå hög lönsamhet. I USA fanns det många stora företag, under 1900-talets första hälft, som var helt dominerande inom sina branscher. Bain menade att dessa (med kraft av sin storlek) kunde begränsa utbudet av varor på marknaden och på så sätt driva upp priserna. Den del av priset som var artificiellt konstruerad kunde, enligt Bain, skapa hög lönsamhet åt de inblandade företagen (Conner 1991).

Bains IO perspektiv bör förstås utifrån det samhällsklimat som rådde då han publicerade sina verk. I tidiga studier analyserade Bain (1951, 1954) data från den amerikanska depressionen på 1930-talet. Nationalekonomer hade inte kunnat förklara varför priserna inte föll tillbaka när efterfrågan avtog så kraftigt. Bains teori erbjöd en alternativ förklaring (till traditionell ekonomisk teori om marknadsjämvikt) då han argumenterade för att priserna kontrollerades av ett fåtal dominerande aktörer (i flera branscher) som medvetet minskade utbudet av varor för att hålla prisnivåerna uppe (Conner 1991).

Bains IO perspektiv har funnit relativt svagt stöd i empirin under åren (Conner 1991) och det har ifrågasatts om branschstrukturen verkligen är den viktigaste faktorn för att förstå företags lönsamhet (Hansen & Wernerfelt 1989, Rumelt 1991, Andersén 2005).

Porters IO skola

Under slutet på 1970-talet och början på 1980-talet började Porterskolan växa fram. Porterskolan var också ett IO perspektiv (Caves & Porter 1977, Porter 1980) och i den gavs det enskilda företaget och dess handlingsutrymme en större plats. Det berodde på att Porter intog en företagsledares perspektiv och därigenom tog klivet in i det enskilda företaget. Väl därinne valde Porter dock att enbart rikta blicken utåt, mot branschen. Porter (1980, 1985) sökte således inga svar till företagets konkurrenssituation (eller framgångar) inuti företaget. Istället lyfte han fram "*the five forces*" som han ansåg vara

de krafter som styrde konkurrensintensiteten inom en bransch. Budskapet från Porter var att det företag som bäst kunde hantera de fem konkurrenskrafterna också var det företag som skulle prestera bäst resultat eller bli mest framgångsrikt.

En annan central del i Porterskolan var skapandet av konkurrensstrategier. Enligt Porter (1980) kunde företag välja en av följande tre basstrategier:

- Kostnadsledande position, där stora volymer ledde till låga kostnader och därmed möjlighet att sätta lägre priser än konkurrenterna (med bibehållen lönsamhet).
- Differentiering, där företaget profilerade sig genom att t.ex. skapa en varumärkesprofil som gjorde att kunderna blev beredda att betala lite mer för företagets produkter. Ett nutida exempel på detta är Apple och deras Iphone som p.g.a. dess användarvänlighet och nytänkande skapat en unik marknadsposition för företaget.
- Fokusering, när någon av ovanstående strategier tillämpas på ett visst marknads- eller kundsegment.

Det resursbaserade perspektivet

Porter dominerade strategiteorifältet under 1980-talet (Teece et al. 1997, Fahy 2000), men samtidigt började ett nytt perspektiv växa fram. Wernerfelt (1984) hade i en artikel vänt på det traditionella IO-resonemanget och istället tillämpat flera av dess centrala begrepp på företagets inre resurser. Wernerfelts artikel var startskottet till vad som kom att kallas det resursbaserade perspektivet. Introduktionen av det resursbaserade perspektivet innebar ett paradigmskifte inom strategiforskningen (Andersén 2005). Istället för att studera branschen och dess struktur vändes nu blickarna inåt företaget. För att företag skulle bli framgångsrika började forskare betona interna olikheter istället för företags position på marknaden.

Det resursbaserade perspektivet hade dock en trevande start och det var inte förrän Barneys (1991) artikel *Firm resources and sustained competitive advantage* som det tog fart på allvar. I artikeln utmanade Barney två av IO-skolans (Bain, Porter) grundfundament genom att anta:

- Att företag i en bransch kan vara heterogena sett till vilka resurser de kontrollerar
- Att resurser kanske inte är perfekt rörliga mellan företag och därför kan konkurrensfördelar bestå över tid

Med tiden har Barneys antaganden blivit allmänt accepterade inom det resursbaserade perspektivet och idag anses även resurser vara heterogena (Grant 1996, Rouse & Daellenbach 1999, Gibbert 2006, Becerra 2008). Storheten i Barneys (1991) artikel ligger i att ovanstående antaganden utmanade hela IO-skolan. Om företag förfogade över olika resurser som dessutom inte kunde flyttas utan friktion mellan företag, innebar det indirekt att företag kunde vara unika. Om varje företag var unikt blev plötsligt det enskilda företaget och dess interna resurser intressanta att studera. I Bain och Porters

teorier hade det funnits ett underliggande antagande om att företag i stort sett var identiska (till sina förutsättningar att konkurrera på marknaden) och därför inte var intressanta som studieobjekt (Barney 1991).

Det har nu gått mer än 20 år sedan Barneys (1991) artikel och det resursbaserade perspektivet har kommit att bli det dominerade strategiperspektivet (Levitas & Ndofor 2006, Kraaijenbrink et al. 2010). Att det resursbaserade perspektivet fått så stort genomslag beror till stor del på att flera empiriska studier visat att företags interna resurser har större betydelse för bl.a. lönsamhet än vad olika branschfaktorer har (Cubbin & Geroski 1987, Hansen & Wernerfelt 1989, Rumelt 1991, McGahan & Porter 1997, Spanos et al. 2004).

Utifrån diskussionen i detta kapitel antar studien det resursbaserade perspektivet som utgångspunkt. Målsättningen blir därmed att förstå hur Nolans, Teka och Steeltech skapat hög lönsamhet och tillväxt utifrån de interna resurser företagen förfogar över/använder.

DISKUSSION AV FORSKNINGSPRÅGA

Så här långt har studiens tre företag presenterats och en historisk återblick av strategifältet har gjorts för att motivera valet av teoretiskt perspektiv. I nästa steg kommer en diskussion kring studiens forskningsfråga att företas.

Som beskrevs i föregående avsnitt var Barney (1991) startskottet för det resursbaserade perspektivet och enligt Becerra (2008) baseras mycket av forskningen inom det resursbaserade perspektivet än idag på hans artikel. Framförallt har VRIN-ramverket som presenterades däri fått stor uppmärksamhet. Enligt detta ramverk måste en resurs vara:

- Värdefull (Valuable)
- Ovanlig (Rare)
- Svår att imitera (Imperfectly imitable)
- Sakna substitut (Non substitutable)

för att skapa varaktiga konkurrensfördelar åt ett företag. Problemet med VRIN-ramverkets stora genomslag är att det fått forskare att i stor utsträckning välja ut enskilda resurser och studera om de innehar de fyra karaktäristikerna (Becerra 2008). Det har gjort att många enskilda resurser lyfts fram i litteraturen däribland företagsledningens skicklighet (Castanias & Helfat 1991), know-how kunskap (Grant 1996) och ett bra rykte (Roberts & Dowling 2002).

I en genomgång av de artiklar som empiriskt testat det resursbaserade perspektivet som teori visade Newbert (2007) att över 90 % utgick från Barneys VRIN-ramverk (studien baserades dock på ett representativt urval). Dessa artiklar identifierade enskilda resurser som uppfyllde VRIN-kraven, kvantifierade summan av resursen som innehades av företaget och korrelerade sedan denna summa med något mått på prestation eller konkurrensfördel.

Mycket av fokus kretsar fortfarande, 20 år senare, kring Barneys (1991) initiala tankegångar (Becerra 2008, Newbert 2007). Detta till trots finns det forskare som ifrågasatt om verkligen innehavet av enskilda resurser är det viktigaste för att förstå hur varaktiga konkurrensfördelar skapas. Snarare har denna fåra av forskare förespråkade att det är kombinationer av resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar (Kraaijenbrink et al. 2010).

Det tidigaste exemplet som identifierats är Jönsson (1971) som konstaterar att värdet av en resurs är beroende av i vilken resurskombination den ingår. Gadde & Håkansson (2008) är inne på samma linje och utgår från antagandet att *"the value of a resource is determined through its interplay with other resources"* (s. 32).

Spender (1994) går ett steg längre och argumenterar för att ingen av resurserna (i ett företag) kanske har möjlighet att generera avkastning om de separeras från övriga resurser. *"The firms only advantage may lie in the superior coordination of its resource set"* (s. 5). Olavarrieta & Friedmann (2008) fortsätter och hävdar att det just är genom specifika resurskombinationer som ett företag kan prestera bättre i form av avkastning än konkurrenterna.

Den mesta forskningen inom det resursbaserade perspektivet kan sägas ha fokuserat på *enskilda* resurser som innehar VRIN-ramverkets fyra karaktäristika. Det finns också en annan linje av forskare inom perspektivet, som har ifrågasatt värdet av att studera enskilda resurser och som istället argumenterar för att det är kombinationer av resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar.

Ovanstående diskussion leder oss fram till studiens forskningsfråga:

- *Är det enskilda resurser eller kombinationer av resurser som gör att företag kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar?*

SYFTE MED STUDIEN

Syftet med föreliggande avhandling är att genom djupgående fallstudier av tre företag, som uppnått varaktiga konkurrensfördelar, undersöka om det är enskilda resurser eller kombinationer av resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar.

BEHOVET AV DJUPGÅENDE STUDIER INOM DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET

Det resursbaserade perspektivet led under sina första år av en stor brist på empiriska studier (Miller & Shamsie 1996, Rouse & Daellenbach 1999, Bengtsson & Skärvad 2001). Sedan slutet av 1990-talet och början av 2000-talet har de empiriska studierna ökat i antal och Armstrong & Shimizu (2007) visade relativt nyligen (i en sammanställning från fältets ledande tidskrifter) att 125 empiriska studier hade publicerats mellan åren 1991-2005. Av dessa var endast 15 av kvalitativ karaktär och ingen hade ett mer djupgående empiriskt fokus (Wallström 2011).

Djupgående fallstudier har länge eftersökts inom det resursbaserade perspektivet (Rouse & Daellenbach 1999, Gibbert 2006). Rouse & Daellenbach (1999) kritiserade de få empiriska studierna som företogs i perspektivet initiala skede för att alltför ofta utgå från stora urvalsgrupper och sekundär data från enstaka tidsperioder. Ett sådant tillvägagångssätt menade författarna inkluderade även företag som inte presterade bättre än konkurrenterna och eftersom studierna inte sträckte sig över långa tidsperioder undersöktes inte heller det (i teorin) så centrala begreppet *varaktighet*. Rouse & Daellenbach argumenterade för att forskare borde använda sig av mer etnografiskt inriktade metoder där man fokuserade på detaljerade och närgångna beskrivningar. Istället för att studera företag från ett utifrån perspektiv (som kvantitativa studier gör) menade de att forskare borde anta ett inifrån perspektiv och på plats studera företagen under lång tid.

Föreliggande studie innehåller flera av de element som Rouse & Daellenbach (1999), Gibbert (2006) m.fl. efterlyst. Denna studie har företagits på plats, inuti företagen, i mer än två års tid. Den bygger på närgångna observationer av de tre bolagens interna resurser och kan på så sätt bidra till att fylla det tomrum, av brist på djupgående empiriska studier, som finns inom det resursbaserade perspektivet.

I studien beaktas också begreppet *varaktighet* genom att företagens prestationer studeras över lång tid, mellan 11-20 år. I Armstrong & Shimizu (2007) sammanställning var det bara fyra artiklar (av de 125) som ägnade särskild uppmärksamhet åt begreppet varaktighet och enbart en som fokuserade på *varaktigt hög lönsamhet* hos företag. Detta skulle kunna ses som anmärkningsvärt då hela det resursbaserade perspektivet syftar till att förstå hur företag kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar.

FÖRDELAR MED ATT STUDERA MINDRE FÖRETAG

Det ökande antalet empiriska studier har inte bara till största delen varit av kvantitativ karaktär, de har också nästan uteslutande företagits på stora multinationella koncerner (Andersén 2005). Det finns dock ett problem med att studera alltför stora företag inom det resursbaserade perspektivet. Det resursbaserade perspektivet syftar till att *förstå* hur företag i sin helhet kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar eller framgång över tid. Stora multinationella koncerner har oftast många tusen anställda och verksamheten spridd över stora delar av jorden. För en enskild forskare att klargöra vilken eller vilka resurser som är de viktigaste för den här typen av företag kan vara mycket svårt. Därför hamnar analysnivån många gånger på enskilda resurser och inte på företagsnivå, vilket omöjliggör en förståelse av vad som gjort företaget i dess helhet framgångsrikt, se t.ex. Dutta et al. (2003), Kalling (1999), Urde (1997) m.fl.

Fördelen med att studera mindre företag är att resurserna där är färre till antalet och komplexiteten lägre (Andersén 2005). Det gör att en enskild forskare får större möjlighet att förstå hur företagets resurs/-er skapat konkurrensfördelar. Utifrån denna argumentation kan det ses som en fördel att studera mindre företag som Nolans, Teka och Steeltech.

En annan fördel med att fokusera på mindre företag är att de oftast har fler konkurrenter, vilket ökar möjligheterna att fastställa förekomsten av konkurrensfördelar. När det finns fler företag att jämföra med blir det också enklare att verifiera om företaget uppnått några konkurrensfördelar. I Nolans bransch "*verkstäder för metallegoarbeten*" har det t.ex. ingått fler än 200 företag sedan 2004. Större företag som t.ex. Volvo och SKF har endast en handfull eller ett dussintal konkurrenter, som deras prestationer kan jämföras på ett meningsfullt sätt med.

AVGRÄNSNINGAR

Det breda omfånget av enskilda resurser

Alla de resurser som identifieras i studiens företag är i sig stora kunskapsområden. Det betyder att det finns omfattande forskning kring de enskilda resurser som diskuteras i studien. För att avgränsa studiens teoretiska fokus och inte behöva inkludera alltför stora delar av organisationsteorifältet i teorikapitlet kommer studien endast att förhålla sig till den litteratur som finns skriven om dessa fenomen inom det resursbaserade perspektivet.

Finanskrisen

När finanskrisen slog till hösten 2008 hände någonting som drastiskt förändrade villkoren för de flesta företag. Att inkludera ett så extraordinärt scenario i en studie som försöker förstå hur företag blir framgångsrika över tid skulle kunna vara missvisande, då framgång över tid enklast studeras under normala omständigheter. Därför har jag valt att använda mig av redovisningsinformation fram t.o.m. 2008. Årsredovisningar

för 2009 och 2010 har således inte använts som underlag för de lönsamhetsberäkningar som utförs i studien.

Finanskrisen slog hårt mot Steeltech. I november 2008 hade de 86 anställda men strax därefter gjorde företaget nedskärningar. I detta fall har jag valt att använda den siffra för antal anställda som gällde i november 2008 och inte per den 31 december samma år, som i övriga jämförelsetal.

Att studera Steeltech utifrån ett tillväxtperspektiv

Mellan ca 70 % av Steeltech försäljning går till Electrolux Professional som köper alla sina grytor (för den skandinaviska marknaden), banddiskmaskiner och kringutrustningar från dem. Då så stor del av Steeltechs omsättning går till en enda kund, som dessutom bara har en leverantör av de produkter Steeltech tillverkar, har det varit svårt att identifiera några konkurrenter som en meningsfull jämförelse kan göras med. Under företagets första 10 år har de gått från att ha varit en medelstor arbetsgivare inom industrin i Alingsås till att idag vara en av de större. Utifrån den relativt höga tillväxt Steeltech haft under sitt första decennium (och utifrån svårigheten att identifiera konkurrenter till dem) har ett tillväxtperspektiv valts för dem. Ett synsätt som legitimeras av bl.a. Mahoney & Pandian (1992) och Pettus (2001) som har ett tillväxtorienterat synsätt på det resursbaserade perspektivet.

2. DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET

EN HISTORISK ÅTERBLICK

Det resursbaserade perspektivet ser företag som en samling resurser (Grant 1996, Gibbert 2006). Teorin introducerades av Wernerfelt (1984) som lät sig inspireras av Penrose (1959) klassiska verk *The theory of the growth of the firm*. Initialt hade man ett rationellt förhållningssätt inom det resursbaserade perspektivet. Barney (1986a) introducerade termen Strategiska faktor marknader, vilket han såg som en hypotetisk marknadsplats där olika resurser kunde köpas och säljas. Rationaliteten i Barneys tänkande bestod i att ingen resurs ansågs kunna tillföra företaget varaktiga konkurrensfördelar såvida det inte fanns imperfektion i dessa marknader (d.v.s. att någon resurs inte var korrekt prissatt vid ett tillfälle). Förutsatt att marknaderna fungerade effektivt såldes alla resurser till ett pris som motsvarade deras framtida ekonomiska värde. I den här typen av marknadsklimat kunde, enligt Barney, endast företag med ett informationsövertag uppnå varaktiga konkurrensfördelar – förutsatt att de använde informationsövertaget till att köpa resurser vars fulla värde ännu inte upptäckts av marknadsaktörerna.

Som illustreras i tankarna ovan hade Barney (1986a) en nationalekonomisk utgångspunkt, precis som föregångarna inom fältet Bain och Porter hade haft. De första trevande försöken till att formulera det resursbaserade perspektivet var på så sätt mycket rationella i sina grundantaganden, men tidigt började detta ifrågasättas.

Dierickx & Cool (1989) kritiserade Barneys antagande om att alla resurser kunde köpas och säljas på de strategiska faktor marknaderna. Dierickx & Cool var tveksamma till om t.ex. en handelshögskolas rykte om högkvalitativ forskning kunde köpas på marknaden för ”*research institute reputation*” (s. 1505) eller om ett företags rykte om att vara aggressiv i sitt agerande kunde köpas på marknaden för ”*corporate reputations*” (s. 1505).

Dierickx & Cool (1989) argumenterade för att vissa resurser som exempelvis goda kundrelationer (vilka bygger på tillit mellan köpare och säljare) måste byggas upp mellan personer inuti företagen under lång tid och att den typen av resurser därför inte gick att köpa på de strategiska faktor marknaderna.

Det dröjde inte länge förrän Barney (1991) replikerade med de två antaganden som diskuterades i föregående kapitel:

- Att företag i en bransch kan vara heterogena sett till vilka resurser de kontrollerar
- Att resurser kanske inte är perfekt rörliga mellan företag och därför kan konkurrensfördelar bestå över tid

Barney (1991) backade på så sätt delvis från sitt tidigare antagande om att alla resurser var perfekt rörliga mellan företag och därför gick att köpa på de strategiska faktor marknaderna. Barneys öppning för att företag kunde vara heterogena (d.v.s. unika) var också ett steg framåt, då de strategiska faktor marknaderna byggde på samma underliggande antagande som Bain och Porter utgått ifrån, att alla företag var identiska till sina förutsättningar att konkurrera på marknaden. Med åren har Barneys antaganden fått allt starkare fäste och idag anses det allmänt vedertaget att även resurser är unika (se bl.a. Grant 1996, Rouse & Daellenbach 1999, Gibbert 2006, Becerra 2008).

Trots att den teoretiska utvecklingen gick relativt fort från Barneys strategiska faktor marknader (där alla resurser kunde köpas och säljas) till öppningen för att resurser kunde vara heterogena (och inte perfekt rörliga mellan företag) så avtog utvecklings-takten. Vissa menar t.o.m. att den teoretiska utvecklingen stagnerat sedan början på 1990-talet eftersom mycket av forskningen, både teoretiskt (Becerra 2008) och empiriskt (Newbert 2007), än idag bygger på Barneys (1991) antaganden.

Trots att den teoretiska utvecklingen gått långsamt de senaste åren har röster höjts för att Barneys (1991) antaganden behöver vidareutvecklas. Ett av de mer intressanta förslagen är Becerras (2008) vidareutveckling av resursers unicitet. Becerra menar att resurser inte bara är unika utan också *kontextberoende*. Det betyder att samma resurs kan generera olika mycket avkastning beroende på vilket företag som använder resursen eller vilka andra resurser den kombineras med. Becerra tar en världsledande hjärtkirurg som exempel. Om han/hon arbetar på ett litet sjukhus med knappa resurser kommer inte kirurgens kompetens att fullt ut kunna utnyttjas. På ett stort sjukhus med modern teknik och andra experter inom närliggande områden kommer hjärtkirurgens kompetens att kunna utnyttjas i högre grad. *”To the extent that different combinations of resources make possible a different marginal contribution from each resource, we may observe that there are better or worse combinations”* (s. 1119), sammanfattar Becerra det som.

Becerras (2008) tankegångar är dock ett av relativt få konkreta förslag på hur Barneys (1991) antaganden kan vidareutvecklas. De förslag som ändå presenterats handlar ofta om hur resursers unicitet kan vidareutvecklas, så trots att det resursbaserade perspektivet började som en mycket rationell teori verkar utvecklingen ha gått åt det motsatta hållet. Men för att behålla sin position som det ledande strategiperspektivet (Kraaijenbrink et al. 2010) måste förmodligen den teoretiska stagnationen snart brytas och nya teoretiska framsteg göras.

DEN TEORETISKA KÄRNAN

Konkurrensfördelar

Konkurrensfördelar eller framgång är det man vill uppnå med hjälp av företagets resurser och därför är detta ett av teorins mest centrala begrepp. Som så mycket annat inom det resursbaserade perspektivet utgår många forskare från Barneys (1991) definition av konkurrensfördelar. Enligt Barney har ett företag uppnått konkurrensfördelar *”when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors”* (s. 102). Barneys definition av konkurrensfördelar är mycket vid. Problemet med *”bredden”* i definitionen är att han inte preciserar mer vad dessa *”value creating strategies”* kan vara för något. För om syftet med företagets resurser är att kunna implementera vissa värdeskapande strategier är det inte då också viktigt att utröna vilka dessa strategier kan vara? Jag skulle vilja argumentera för att förståelsen av vad företag kan uppnå genom innehavet/ användandet av sina resurser är en av de viktigaste nycklarna till att vidareutveckla det resursbaserade perspektivet. Detta eftersom det är mycket svårt att förstå vad företaget skall sträva efter att uppnå med sina resurser om vi inte först vet vilka olika strategier som kan skapa konkurrensfördelar.

Porter som utgångspunkt för att förstå hur företag kan skapa konkurrensfördelar (i enlighet med Conner 1991)

Porter (1980) fokuserade mycket på konkurrensfördelar och slog i sitt klassiska verk *Competitive strategy* fast att det fanns framförallt två strategier företag kunde använda sig av för att uppnå detta. Dessa var *kostnadsledande position och differentiering*.

- **Kostnadsledande position.** Denna konkurrensfördel har sitt ursprung i de stordriftsfördelar som mycket stora tillverkningsvolymerna kan skapa. Vid implementeringen av en sådan strategi står kostnader alltid i centrum och företaget letar hela tiden efter kostnadsbesparingar.

För att nå en kostnadsledande position krävs ofta en hög marknadsandel. Det kan också krävas att produkterna är enkla att tillverka, att företaget har ett brett sortiment av närbesläktade produkter (för att sprida sina kostnader) och att man fokuserar på alla större kundgrupper i syfte att skapa volym. Vägen till en kostnadsledande position går ofta genom investeringar i den senaste utrustningen, aggressiv prissättning och initiala förluster för att nå en hög marknadsandel.

En kostnadsledande position kan leda till varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna, för det företag som implementerar strategin (Porter 1980).

Exempel på företag som kan anses ha uppnått en kostnadsledande position är IKEA, H&M och Wal-Mart.

- **Differentiering.** Grunden för en differentierad position är att företaget lyckas skapa något unikt som gör kunden beredd att betala lite extra för företagets produkter/service. Differentiering kan handla om allt ifrån design och produkt-/tjänstekvalitet till ett effektivt återförsäljarnät.

Differentiering skapar en trogen kundbas som inom vissa intervall inte är särskilt pris-känslig. För att uppnå denna konkurrensfördel krävs exklusivitet i produkten/tjänsten, som å andra sidan gör det svårt för företaget att nå en hög marknadsandel.

Differentiering är (liksom en kostnadsledande position) förknippad med möjligheten att skapa varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna. Detta eftersom företag som uppnår en differentierad position kan ta mer betalt för sina produkter/tjänster än vad konkurrerande företag kan göra (Porter 1980).

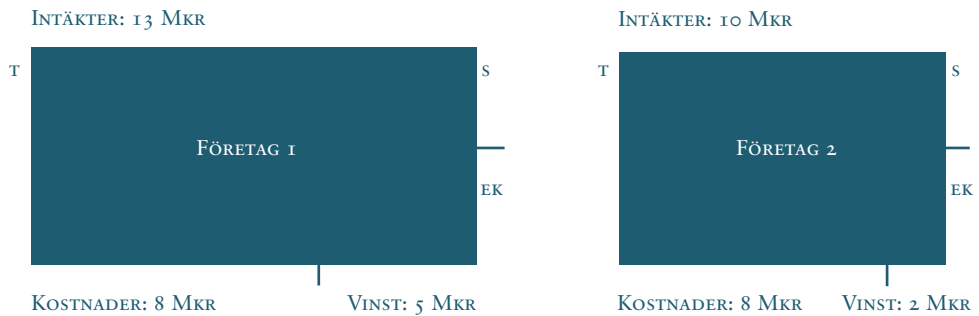
Exempel på företag som kan anses ha uppnått en differentierad position är Apple (design/användarvänlighet), Rolex (design/kvalitet) och Intel (teknologi).

I denna studie antas det även finnas två ytterligare strategier som kan skapa konkurrensfördelar. Dessa är mer relaterade till företagets inre verksamhet och benämns *hög inre effektivitet* och *relaterade diversifierad tillväxt*.

- **Hög inre effektivitet.** Hög inre effektivitet är en strategi som är svår att observera utifrån företaget, då två till synes likadana företag kan prestera helt olika resultat. Företagen kan ha en identisk kostnadsstruktur (lika många anställda, liknande maskinpark m.m.), vända sig till samma kundsegment och agera på samma geografiska marknad. Ändå kan det ena företaget ha högre lönsamhet än det andra över tid.

Istället för att fokusera på marknaden som i Porters kostnadsledande position är det företagets inre verksamhet som står i centrum här. Konkurrensfördelen fokuserar på intäkterna då ett företag med samma kostnadsstruktur som en konkurrent kan var mer lönsam än konkurrenten över tid.

För att illustrera tankarna används Polesies (1995) Fyrkantmodell (figur 2.1). Det är en modell som syftar till att beskriva ett företags ekonomi på ett överskådligt sätt.



Figur 2.1 Fyrkantsmodellen för att illustrera hög inre effektivitet.
 T= Tillgångar, S= Skulder, EK= Eget kapital.

Skillnaden mellan en kostnadsledande position och hög inre effektivitet är att man i den första uteslutande fokuserar på att minska företagets kostnader medan man i den senare istället satsar på att få ut mesta möjliga av de kostnader företaget har (anställda, maskiner m.m.). Hög inre effektivitet kan påverka att en kostnadsledande position skapas, men primärt är det andra faktorer som skapar denna konkurrensfördel som t.ex. stordriftsfördelar.

Konkurrensfördelen hög inre effektivitet är en induktiv observation från studiens empiri på företaget Nolans och en mer fördjupad diskussion om hur denna skapas kommer att föras senare i studiens analyskapitel.

- **Relaterad diversifierad tillväxt.** Denna strategi eller konkurrensfördel grundar sig på Rumelts (1974) klassificering av olika tillväxtstrategier. Relaterad diversifierad tillväxt bygger på att företag expanderar in på produktområden/marknader som ligger nära deras befintliga verksamhet. Detta för att kunna skapa en mer effektiv tillväxtprocess. Enligt Bengtsson & Kalling (2007) måste mer än 70 % av tillväxten ha skett genom att nya aktiviteter relateras till gamla för att ett företag skall anses använda sig av relaterad diversifierad tillväxt som strategi.

Olika typer av konkurrens fördelar

Inom det resursbaserade perspektivet har fokus traditionellt kretsats kring resurser medan konkurrens fördelar (vad de är och hur de uppnås) till stor del lämnats utanför diskussionen. (Ett intressant undantag är Sandoffs avhandling 2002.) Ett alltför ensidigt fokus på resurser kan dock leda till en brist på helhetsförståelse, där fältet får svårt att se hur resurser faktiskt kan skapa varaktiga konkurrens fördelar. I nuläget förkunnar teorin att innehav eller användande av resurser leder till konkurrens fördelar, men vad konkurrens fördelar egentligen är säger den inte mycket om. Att uppnå någonting som inte är teoretiskt definierat, är av naturliga skäl mycket svårt. Därför krävs det ett tydligt fokus på att klargöra vad en konkurrens fördel är och hur den kan uppnås. I föreliggande studie antas det finnas *fyra konkreta konkurrens fördelar*, men allteftersom frågan uppmärksammas och fler empiriska studier företas kommer antalet förmodligen att växa.

Den teoretiska vägledningen är dock inte helt bristfällig när det gäller konkurrens fördelar. Inom det resursbaserade perspektivet är forskare överens om hur konkurrens fördelar skall mätas. I första hand menar man att konkurrens fördelar bör mätas genom varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna (Armstrong & Shimizu 2007, Becerra 2008, Olavarietta & Friedmann 2008), men vissa menar också att det kan mätas genom varaktigt hög tillväxt (Mahoney & Pandian 1992, Pettus 2001). I denna studie utgår jag från båda dessa sätt att mäta, i Nolans och Tekas fall – varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna och i Steeltechs fall – varaktigt hög tillväxt.

Definition av begreppet konkurrens fördelar

Då det är viktigt att klargöra vad som avses med konkurrens fördelar i denna studie behöver begreppet förtydligas. I föreliggande studie definieras konkurrens fördelar som;

En extern position eller ett internt tillstånd som företag uppnår med hjälp av en eller flera resurser, vilket antingen kan leda till varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna eller varaktigt hög tillväxt.

Begreppet konkurrens fördelar delas alltså upp i två olika kategorier (figur 2.2). Extern position handlar om hur företagets resurser kan skapa olika marknadspositioner. Dessa marknadspositioner uppstår utifrån hur företaget positionerar sig i förhållande till konkurrenterna och branschen. Internt tillstånd handlar istället om företagets inre verksamhet och hur en eller flera resurser i första hand kan skapa en effektivare verksamhet.



Figur 2.2 Konkurrensfördelar delas in i extern position och internt tillstånd.

Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av de två kategorierna av konkurrensfördelar.

Extern position

Ett företag kan uppnå en extern position genom att antingen inta en kostnadsledande position eller skapa differentiering. Dessa båda konkurrensfördelar beskrevs inledningsvis i kapitlet och baseras på Porters (1980) basstrategier.

Extern position handlar om marknaden och hur företag positionerar sig gentemot sina konkurrenter. Det ligger nära IO-perspektivets traditionella synsätt, men problemet för Bain och Porter var att de aldrig egentligen förkunnade hur dessa externa positioner skulle uppnås. Det är i detta avseende det resursbaserade perspektivet kan kombineras och föras samman med de traditionella tankarna inom strategiteori. I föreliggande studie kommer det visas hur tankarna inom det resursbaserade perspektivet kan användas för att i första hand skapa en differentierad, extern position, se senare i analysen av Nolans och Tekas.

Internt tillstånd

Internt tillstånd är en ny typ av konkurrensfördelar som föreslås i studien. Interna tillstånd bygger på att företagets resurser skapar en intern effektivitet som är oberoende av vad som händer på marknaden (alltså av leverantörers, kunders, konkurrenters m.fl. agerande). I studien har både hög inre effektivitet och relaterad diversifierad tillväxt kategoriserats som interna tillstånd.

Då man traditionellt sett utgått från branschen vid identifierandet av konkurrensfördelar (Porter 1980) är de tankebanor som presenterats i denna studie ny teoretisk mark som kommer behöva tid att utforskas fullt ut.

Sammanfattning konkurrensfördelar

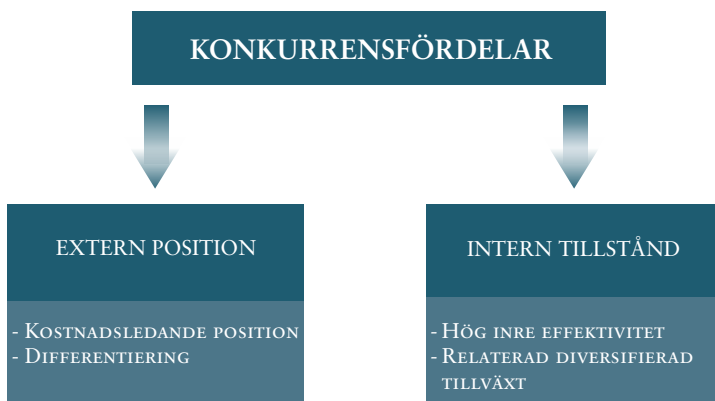
För att sammanfatta det inledande avsnittet kan sägas att det hittills identifierats fyra konkreta konkurrensfördelar (även om antalet kan växa när fler studier på framgångsrika företag företas) där var och en av dessa bör ses som en idealisk position/tillstånd, vilken i verklighet är svår att fullt ut uppnå (figur 2.3). De fyra konkreta konkurrensfördelarna är:

Extern position

1. Kostnadsledande position (leder till varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna)
2. Differentiering (leder till varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna)

Internt tillstånd

3. Hög inre effektivitet (leder till varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna)
4. Relaterad diversifierad tillväxt (leder till varaktigt hög tillväxt)



Figur 2.3 Konkreta konkurrensfördelar kategoriserade i extern position och internt tillstånd

Förtydligande av nyckelbegrepp i förhållande till konkurrensfördelar

Strategi/konkret konkurrensfördel = När ett företag lyckas implementera en av de fyra strategier som beskrivits i kapitlet anses de också ha uppnått en konkret konkurrensfördel.

Varaktiga konkurrensfördelar är det som företag kan uppnå genom innehavet/ användandet av sin/sina resurser. I denna studie anses varaktiga konkurrensfördelar vara uppnådda när en konkret konkurrensfördel som genererar högre avkastning än konkurrenterna (eller tillväxt) består över tid.

Skillnaden mellan resurser och dynamiska förmågor

Det finns i huvudsak tre centrala begrepp inom det resursbaserade perspektivet. Det första är konkurrensfördelar, vilket behandlades i föregående avsnitt. De andra två är *resurser* och *dynamiska förmågor*, vilka kommer att behandlas här. Syftet med detta avsnitt är att definiera framförallt begreppet resurs, men också att klargöra vilka skillnaderna är mellan resurser och dynamiska förmågor.

När det gäller begreppet resurs är Wernerfelts (1984) och Barneys (1991) definitioner de vanligaste förekommande. Wernerfelt har en mycket bred definition av begreppet; *“anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm”* (s. 172). I princip skulle vad som helst som påverkar ett företags inre verksamhet kunna anses vara en resurs, enligt Wernerfelts definition. Barney (1991) å andra sidan konkretiserar begreppet lite mera genom att förtydliga vad som kan anses vara en resurs.

Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness (s. 101)

Även om Barneys (1991) definition kan anses mer konkret än Wernerfelts (1984) så är den fortfarande mycket bred. I princip så bred att nästan vad som helst kan anses vara en resurs.

Notera att Barney (1991) inkluderar förmågor i begreppet resurs, något som även Fahy (2000) och Collis & Montgomery (1995) gör. Det vanligaste är dock att man särskiljer mellan resurser och förmågor. Amit & Schoemaker (1993) tros vara det första tydliga teoretiska bidraget när det gäller definitionen av begreppet förmåga. De menar att en förmåga är företagets sätt att använda sina resurser. Förmågor, skriver de, är företags-specifika processer som utvecklas över tid genom att olika resurser integreras med varandra. Förmågor kan ses som abstrakta fenomen som gör att produktiviteten i företags resurser ökar.

Det stora bidraget från Amit & Schoemakers (1993) synsätt på förmågor ligger i att de ser förmågor som den kraft som använder företagets resurser. Teece et al. (1997) tog fasta på detta när de utvecklade begreppet dynamiska förmågor eller *dynamic capabilities*. Begreppet dynamiska förmågor har fått stort genomslag i litteraturen och det ses av Teece et al. som ett sätt för företagsledningen att integrera och omorganisera företagets resurser i syfte att möta förändrade marknadsvillkor. Det är just den snabba föränderligheten på vissa marknader som står i fokus för Teece et al. framställning och de använder aldrig begreppet dynamisk förmåga om företag som verkar i mer mogna branscher.

Eisenhardt & Martin (2000) vidareutvecklade ett par år senare begreppet dynamiska förmågor och det är i huvudsak deras sätt att se på begreppet som används i denna studie. Eisenhardt & Martin ville bredda begreppet dynamiska förmågor till att vara tillämpbart

på alla typer av företag, d.v.s. även på de företag som inte agerar i snabbföränderliga branscher. Deras syn på begreppet var följande;

Dynamic capabilities are the antecedent organizational and strategic routines [processes] by which managers alter their resource bases – acquire and shed resources, integrate them together, and recombine them – to generate new value-creating strategies (s. 1107)

Både Teece et al. (1997) och Eisenhardt & Martin (2000) bygger vidare på Amit & Schoemakers (1993) tankar i den mån att de ser förmågor som företags sätt att använda sina resurser. Eisenhardt & Martin (2000) använder dessutom Amit & Schoemaker (1993) antaganden om att förmågor är processer avsedda att integrera resurser. Det som kan sägas utmärka Eisenhardt & Martin (2000) är att de specificerar och ger begreppet en tydligare innebörd. Eisenhardt & Martin menar nämligen att de dynamiska förmågornas främsta uppgift är att skapa resurskombinationer. Det är vidare företags förmåga att skapa olika kombinationer av resurser som ligger till grund för deras konkurrenskraft och därmed möjlighet att skapa konkurrensfördelar. Genom följande resonemang lämnar Eisenhardt & Martin ett tydligt bidrag när det gäller att särskilja begreppen resurser och dynamiska förmågor åt.

I denna studie är det Eisenhardt & Martins (2000) syn på dynamiska förmågor som används, även om begreppet inte kommer att ha någon framträdande roll i den vidare framställningen.

Företagsledningen – en resurs med särställning

Ytterligare ett bidrag från Eisenhardt & Martin (2000) kan man säga är deras syn på företagsledningens roll. De ser företagsledningens uppgift som att använda de dynamiska förmågorna för att skapa olika resurskombinationer. Därigenom indikerar de att företagsledningen kan ha en särställning gentemot andra resurser, en ståndpunkt som delas av flera andra forskare däribland Castanias & Helfat (1991) och Mahoney & Pandian (1992).

Den första att lyfta frågan om företagsledningens särställning bland resurser var kanske Barney (1991). Även om Barney inte specifikt uttrycker detta skriver han att; en förutsättning för att implementera nästan alla strategier är att företagsledningen besitter både talang och skicklighet.

Huruvida företagsledningen verkligen är att betrakta som en resurs råder det en viss förvirring kring. Forskare som Mahoney & Pandian (1992) anser bestämt att företagsledningen är att betrakta som en resurs. Vidare menar de att resursernas förmåga att skapa varaktiga konkurrensfördelar beror på företagsledningens sätt att hantera dem. I en senare artikel utvecklar Mahoney (1995) tankegångarna då han hävdar att företagsledningen kan ses som en katalysator för övriga resurser. Med detta menar han att företagsledningens kompetens är en förutsättning för att organisationens resurser skall kunna

användas effektivt. Därmed hamnar Mahoneys tankegångar mycket nära Eisenhardt & Martins (2000). Fahy (2000) resonerar i liknande banor och ser företagsledningens förmodligen att använda olika resurser som grunden för att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

Även om det inte råder någon entydig bild i litteraturen om att företagsledningen kan anses ha en särställning gentemot andra resurser är det Mahoney & Pandian (1992), Mahoney (1995) och Fahy (2000) synsätt som kommer att användas i den vidare framställningen. *Utifrån det förda resonemanget antas företagsledningen vara den resurs som använder den eller de andra resurserna i företaget för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. På så sätt är företagsledningens skicklighet en förutsättning för att alla typer av konkurrensfördelar skall skapas.*

Sammanfattning och slutdiskussion för de två inledande avsnitten om den teoretiska kärnan

Ett problem inom det resursbaserade perspektivet är att de ledande forskarna inte har lyckats enas kring definitioner för centrala begrepp (Andersén 2005). Snarare är det så att ledande forskare lagt fram sina egna definitioner för viktiga begrepp, vilket skapat något av en begreppsförvirring. Det allra största problemet är att man inte lyckats enas kring en gemensam definition av begreppet resurs, utan att Wernerfelt (1984) och Barneys (1991) allomfattande definitioner fortfarande används. *Detta har också pekats ut som ett av det resursbaserade perspektivets största problem av fältets två stora kritiska genomgångar, gjorda av Priem & Butler (2001) och Kraaijenbrink et al. (2010).*

Då mycket diskussioner förts om hur resurser skall definieras, men man ändå inte har kunnat enas kring en definition som de flesta kan ställa sig bakom kommer denna studie utgå från Barneys (1991) definition. Det tillägg eller eventuella bidrag till befintlig teori som görs är att företagsledningen i den vidare framställningen anses ha en särställning gentemot andra resurser.

Barneys VRIN-ramverk

Barney (1991) är den mest inflytelserika artikeln inom det resursbaserade perspektivet. Kanske framförallt när det gäller perspektivets teoretiska kärna och vilka förutsättningar som krävs för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Enligt Barneys VRIN-ramverk måste en resurs vara:

- Värdefull
- Ovanlig
- Svår att imitera
- Sakna substitut

för att skapa varaktiga konkurrensfördelar åt ett företag. Traditionellt sett utgår studier inom det resursbaserade perspektivet från Barneys (1991) tankegångar och väljer därför ut enskilda resurser för att undersöka om de har dessa egenskaper (Becerra 2008).

I en djupare analys av Barneys (1991) artikel framträder två underliggande antaganden.

Det första är att en resurs måste vara *värdefull* och *ovanlig* för att den skall kunna skapa konkurrensfördelar. Det andra antagandet är att när en sådan resurs också är *svår att imitera*, *saknar substitut* samt ej går att köpa på en marknad så kan konkurrensfördelarna bli *varaktiga*. På så sätt är värde och ovanlighet (var och en för sig) nödvändiga men inte tillräckliga förutsättningar för att konkurrensfördelar skall uppstå. Samtidigt så är svårigheten att imitera, avsaknaden av substitut samt bristen på överförbarhet (var och en för sig) nödvändiga men inte tillräckliga förutsättningar för att en konkurrensfördel skall bli *varaktig* (Priem & Butler 2001).

Resonemanget kan verka teoretiskt och svårtillämpbart men de första två egenskaperna kan sägas skapa själva konkurrensfördelen medan de senare två skapar varaktigheten i konkurrensfördelen. Även om det är mer än 20 år sedan Barney (1991) lade fram dessa grundfundament för perspektivet så är det fortfarande detta som anses utgöra en stor del av det resursbaserade perspektivets kärna.

Nedan följer en närmare beskrivning av de fyra egenskaperna.

Värdefull

Enligt Barney (1991) är en resurs värdefull när den skapar förutsättningar för att implementera en strategi som ökar företagets effektivitet. Barney knyter an till Andrews (1971) SWOT-modell (strengths, weaknesses, opportunities and threats) och argumenterar för att en resurs måste utnyttja företagets styrkor till att antingen skapa möjligheter eller till att neutralisera hot i företagets omvärld för att skapa konkurrensfördelar.

Ovanlig

En värdefull resurs som innehas av ett stort antal företag kan inte bidra till att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Om ett stort antal företag har samma resurs, kan alla företag använda resursen på samma sätt och därmed implementera liknande strategier. Detta skulle i så fall resultera i att inget av företagen erhöll några konkurrensfördelar (Barney 1991).

Värdefull och ovanlig var de två karaktäristikerna som en resurs enligt Priem & Butler (2001) måste ha för att skapa själva konkurrensfördelen. För att göra konkurrensfördelen varaktig krävs ytterligare två karaktäristika. Den första är att resursen är svår att imitera.

Svår att imitera

Detta är förmodligen den mest komplexa av Barneys (1991) egenskaper, åtminstone ur ett teoretiskt perspektiv. Enligt Barney kan en resurs vara svår att imitera om:

- Införskaffandet av resursen varit beroende av unika historiska förhållanden
- *Orsak-, verkansambanden* mellan resursen och de varaktiga konkurrensfördelarna är *otydliga* eller okända
- Resursen som skapar konkurrensfördelarna är *socialt komplex*

Bain och Porters IO perspektiv tog inte hänsyn till att företags historik kunde påverka dess möjligheter att konkurrera. Det resursbaserade perspektivet har en motsatt utgångspunkt. Barney använder ett företag som för länge sedan köpte en bit mark i ett avlägset område som exempel. När området 50 – 100 år senare förvandlats till ett mycket attraktivt område (som t.ex. Silicon Valley) kan denna markegendom vara en värdefull, ovanlig och också svår imiterbar resurs. Ett annat exempel skulle kunna vara en företagskultur som skapades för länge sedan när vissa värderingar dominerade samhället som idag är mycket värdefulla. Detta jämför Barney (1986b) med företag som startades i en senare tidsepok då andra värderingar dominerade samhället som idag inte anses lika värdefulla.

Otydliga samband mellan orsak och verkan uppstår då man inte vet vilken eller vilka resurser som skapar de varaktiga konkurrensfördelarna. Problemet vid detta tillstånd är att konkurrenterna helt enkelt inte vet vilken eller vilka resurser de skall försöka kopiera. I de flesta fall kan konkurrenterna identifiera någon av det framgångsrika företagets resurser, men då de inte vet hur resursen skall användas för att implementera den strategi som ligger till grund för de varaktiga konkurrensfördelarna kan det vara svårt för dem att utnyttja resursen på ett effektivt sätt.

Lippman & Rumelt (1982) som Barney hämtat mycket inspiration ifrån menar att det är viktigt att både företaget som har resursen och konkurrenterna ställs inför samma osäkerhet mellan orsak och verkan. Om företaget själv känner till hur sambandet ser ut kan informationen på sikt föras över till andra företag. Fördelen som Lippman & Rumelt uttrycker det är att om företaget inte själva förstår vad som är grunden för dess konkurrensfördelar så är risken mycket liten att deras konkurrenter skall förstå det. Samtidigt kan man fråga sig hur vanligt det är att företag som presterar bättre än konkurrenterna över tid inte själva har en uppfattning om vad de bakomliggande faktorerna är. Självklart kan det vara svårt att i detalj veta, men en ungefärlig känsla för vilken eller vilka resurser som är företagets mest centrala borde man kanske ha?

Den sista orsaken till att en resurs kan vara svår att imitera är om den är socialt komplex. Framförallt gäller detta om resursen är ett så socialt komplext fenomen att företaget själv har svårt att styra resursen. Exempel på sådana resurser kan vara de interna relationerna mellan chefer i en ledningsgrupp eller ett företags rykte hos kunder och leverantörer.

Saknar substitut

Den andra av Barneys (1991) karaktäristika som en resurs måste ha för att skapa varaktigheten i konkurrensfördelarna är att det måste saknas substitut för resursen. Om en värdefull, ovanlig och svår imiterbar resurs enkelt kan ersättas av en annan resurs (som inte är ovanlig) försvinner snabbt resursens förmåga att skapa konkurrensfördelar. För även om dessa båda resurser är helt olika kan de inneha förmågan att tillföra samma konkurrensfördel till företaget.

Sammanfattning

I detta avsnitt har Barneys (1991) syn på de fyra egenskaperna; värdefull, ovanlig, svår att imitera samt avsaknaden av substitut återgivits. Kritiker kan hävda att mycket har hänt inom VRIN-ramverket sedan Barney (1991) och att hur andra framstående forskare inom det resursbaserade fältet ser på dessa egenskaper borde lyftas fram. Då de flesta studier fortfarande utgår från Barneys (1991) synsätt på VRIN-ramverket och andra forskares syn på egenskaperna fått låg genomslagskraft har jag valt att endast återge Barneys syn på VRIN-egenskaperna.

Hur Barneys VRIN-ramverk används i den vidare framställningen

För att undvika att hamna i för teoretiska resonemang kommer endast enskilda resurser som tidigare beskrivits i litteraturen att användas för att analysera studiens tre teknikföretag. På så sätt är förhoppningen att undvika att hamna i diskussioner om de enskilda resurser som identifieras hos Nolans, Teka och Steeltech verkligen är att betrakta som resurser. (Den diskussionen kan då anses redan ha klarats av, av refererade författare.) En annan fördel med att utgå från de enskilda resurser som finns beskrivna i litteraturen är att en del av kritiken, mot att resurser är ett för brett och allomfattande begrepp, undviks. Då flera enskilda resurser analyseras ingående i litteraturen har mycket av arbetet med att konkretisera begreppet redan gjorts och det kommer föreliggande studie att försöka dra nytta av. Därför kommer några av de resurser som beskrivits i litteraturen och som senare också används i analysen att återges i nästkommande avsnitt.

NÅGRA ENSKILDA RESURSER SOM LYFTS FRAM I LITTERATUREN

Genom stort fokus på Barneys VRIN-ramverk har flera enskilda resurser beskrivits i litteraturen. Nedan är en lista över de enskilda resurser som identifierats i litteraturen.

- Företagskultur (Barney 1986b)
- *Kärnkompetenser* (Prahalad & Hamel 1990)
- Fysiska resurser (Grant 1991)
- Finansiella resurser (Grant 1991)
- *Företagsledningens skicklighet* (Castanias & Helfat 1991)
- Patenträttigheter (Hall 1992)
- Varumärke (Hall 1992)
- Licensavtal (Hall 1992)
- *Kollektiv kunskap* (Spender 1994)
- Know how (Grant 1996)
- *Externa relationer, främst till kunder* (Dyer & Singh 1998)
- Rutiner (Zollo & Winter 2002)
- Hemliga teknologier (Schroeder et al. 2002)
- *Bra rykte* (Roberts & Dowling 2002, Rindova et al. 2005)

För att tydliggöra hur de resurser som senare används i analysen av studiens företag har beskrivits i litteraturen följer här en mer detaljerad genomgång av några enskilda resurser.

Företagsledningens skicklighet

Tidigare i kapitlet definierades företagsledningen som en resurs vilken hade en särställning gentemot andra resurser (se Mahoney & Pandian 1992, Fahy 2000). Det berodde på att företagsledningen i studien anses vara dem som skall använda företagets resurs/resurser för att skapa varaktiga konkurrens fördelar (Eisenhardt & Martin 2000).

Detta avsnitt kommer att utgå från Castanias & Helfats (1991) syn på företagsledningen som en viktig resurs. Castanias & Helfat undersöker på ett noggrant sätt hur företagsledningen kan påverka hur avkastning skapas i företaget. De skriver *"In organizing and directing all the activities in the firm, top management ... makes and implements strategic and operational decisions that may create rents that are not competed away by other firms and managers"* (s. 157). Enligt författarna måste företagsledningen besitta en särskild skicklighet för att anses vara en resurs.

Det mest intressanta förslaget från Castanias & Helfat för denna studie är att företagsledares kompetens delas in i tre olika kategorier. Dessa är:

- Generella ledaregenskaper
- Branschspecifika ledaregenskaper
- Företagsspecifika ledaregenskaper

Generella ledaregenskaper kan förflyttas mellan branscher och företag. Exempel på sådana är kreativitet, diplomatisk förmåga, social kompetens m.m. Företagsledare kan också besitta kunskaper som är särskilt värdefulla inom vissa branscher och kunskaper vars värde endast är kopplat till ett specifikt företag.

Castanias & Helfats artikel är annars ganska oprecis och fördjupar sig inte speciellt mycket i vad en bra företagsledare är och hur denne skall använda resurser för att skapa varaktiga konkurrens fördelar. Mestadels av fokus läggs på andra omkringliggande faktorer som motivation hos företagsledningen och förhållandet till aktieägarna.

Företagskultur

Barney (1986b) beskrev tidigt ett företags kultur som en viktig resurs för att skapa varaktiga konkurrens fördelar. Detta är en resurs som kan ha stor inverkan på hur företaget gör affärer och som oftast har sin grund i företagsledningens värderingar. Barney menar att kulturen skapar olika kärnvärden i organisationen, kärnvärden som i stor utsträckning påverkar hur företaget förhåller sig till sina anställda, kunder, leverantörer m.fl.

Barney (1986b) argumenterar för att en kultur måste vara värdefull, ovanlig och svår att imitera för att skapa varaktiga konkurrens fördelar. I sin framställning grundar

Barney mycket av tankegångarna på en bok av Peters & Waterman (1982). I Peters & Watermans studie undersöktes företag som både hade presterat bättre (ekonomiskt) än genomsnittet under de senaste 20 åren och som ansågs ha en kompetent företagsledning. Peters & Waterman kom fram till åtta karaktäristika som kännetecknade kulturen i framgångsrika företag. En av dessa var att företag med en kombination av både hård kontroll och frihet för de anställda lyckades skapa en kultur som främjade kreativitet och innovationsförmåga. En annan karaktäristika var att företag som värdesatte och tog hand om sina anställda ofta hade en högre produktivitet. En tredje var att företag med nära relationer till sina kunder oftast hade högre servicegrad än konkurrenterna. Detta berodde på att en närmare kontakt mellan företagen skapade en bättre förståelse hos leverantören för kundens behov. Var och en av Peters & Watermans karaktäristika kan enligt Barney bidra till att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

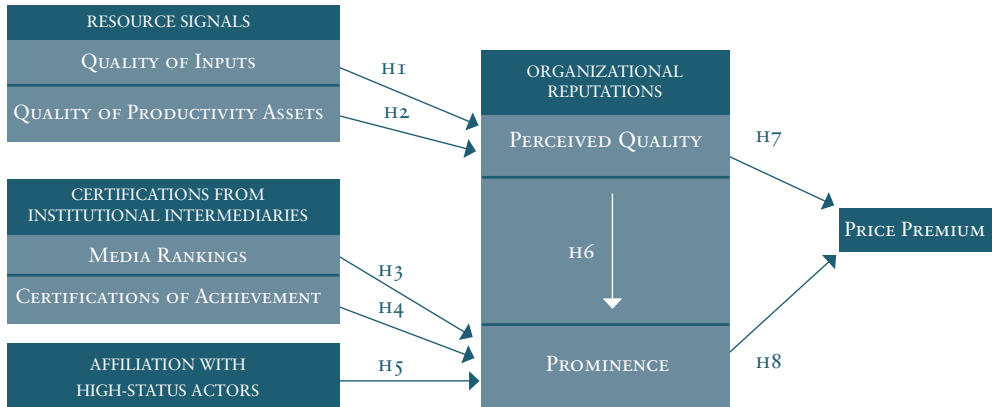
Bra rykte

Ett företags rykte är enligt Boyd et al. (2010) en av de viktigaste resurserna. Ett bra rykte hjälper företag att särskilja sig från konkurrenterna samtidigt som det minskar informationsasymmetrin kring deras produkter. Ett företags rykte kan även påverka lönsamheten (Roberts & Dowling 2002, Shamsie 2003) och därför är detta en viktig del i att förstå hur varaktiga konkurrensfördelar skapas (Boyd et al. 2010).

Rindova et al. (2005) har gått igenom den tidigare forskningen kring företags rykten och kommit fram till att det finns två olika teoretiska utgångspunkter. En som har sin grund i *ekonomisk teori* och som fokuserar på hur olika intressenter utvärderar specifika företagsattribut, som t.ex. ett företags förmåga att producera högkvalitativa produkter/tjänster eller dess förmåga att leverera varor/tjänster på utsatt tid. Den andra utgångspunkten har sin grund i *institutionell teori* och fokuserar kring det kollektiva erkännandet som ett företag kan få inom en bransch.

Rindova et al. (2005) delar således in begreppet rykte i två olika dimensioner;

1. Företags attribut. Denna dimension fokuserar på hur olika intressenter får en positiv bild av företaget genom olika attribut som t.ex. deras förmåga att tillverka högkvalitativa produkter (ekonomisk teori).
2. Marknadens uppfattning om företaget. En dimension som fokuserar på hur stort erkännande ett företag erhåller inom en bransch (institutionell teori).



Figur 2.4 Hur ett bra rykte kan ge bättre lönsamhet enligt Rindova et al. (2005)

Båda dessa dimensioner kan påverka lönsamheten i företag (figur 2.4) eftersom de gör att kunderna blir villiga att betala lite extra för företagets produkter. Vidare menar författarna att 1. olika företags attribut påverkar 2. marknadens uppfattning om företaget, men att båda dimensionerna också var och en för sig kan påverka lönsamheten.

Kopplingen mellan de båda dimensionerna av ett företags rykte och kundernas villighet att betala lite mer för företagets produkter

Enligt Rindova et al. (2005) leder ett företags goda rykte till att kundernas osäkerhet kring värdet på framtida affärer minskar. Ett bra rykte kan därför få kunder att vilja betala lite mer för företagets produkter/tjänster. Både företagsattribut och marknadens uppfattning om företaget minskar kundernas osäkerhet, fast på olika sätt.

Företagsattribut (som upplevd kvalitet) gör kunderna benägna att betala ett högre pris eftersom det ökar deras förtroende för företagets produkter och tjänster (ekonomisk teori). Om företaget väljer att ta ut högre priser fungerar det som en försäkran för kunden. En försäkran mot att företaget inte skall minska på sina investeringar för att öka vinsten på bekostnad av produkt/tjänstekvaliteten.

Om *marknaden har en positiv uppfattning om företaget* minskar osäkerheten istället p.g.a. social acceptans (institutionellt perspektiv) eftersom det återspeglar ett kollektivt erkännande av företaget. När intressenter fattar ekonomiska beslut antas de premiera företag som marknaden har en positiv uppfattning om då detta antas återspegla allmänhetens uppfattning. T.ex. så kan köpare tänka sig att betala lite extra för produkter från ett företag som har ett gott anseende på marknaden, eftersom det kan påverka köparens image bland de egna kunderna. Dessutom kan företag med ett gott anseende ta mer betalt när fler intressenter vill köpa deras produkter/tjänster.

I studiens analyskapitel kommer mestadels av fokus läggas på företagsattribut och den roll de kan ha i att skapa högre lönsamhet än konkurrenterna.

Förmåga att sätta rätt pris

Trots att företagets förmåga att sätta korrekta priser på sina produkter/tjänster kan anses central för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar (främst i form av hög lönsamhet) har den till stor del negligerats i litteraturen. Kanske beror detta på att forskare tagit för givet att prissättning är en enkel process som inte medför några direkta kostnader (Dutta et al. 2003)? Rao (1984) hävdar t.ex. att prissättningsmekanismen är den enda delen av marknadsföringsmixen som inte medför några kostnader.

Dutta et al. (2003) argumenterar för att ett företags förmåga att sätta rätt pris är en viktig grund för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Detta är också en förmåga som ej går att köpa enligt författarna utan som måste byggas upp internt, inuti företaget.

I sin framställning utgår Dutta et al. (2003) från ett stort företags organisation (vilket är det vanligaste inom det resursbaserade perspektivet). Detta gör dock att mycket fokus hamnar kring de interna relationerna på företaget, maktspelet mellan olika avdelningar och det psykologiska förhandlingspelet gentemot kunderna. Vad som kan tyckas underligt är att Dutta et al. inte kopplar ihop företagets förmåga att sätta rätt pris med de interna kalkylerna. Rent logiskt borde det vara enklare att sätta ett korrekt pris om företagets interna kalkyler visar hur mycket varje enhet kostat att tillverka. När detta är kartlagt sätter företaget ett pris på produkten som överstiger tillverkningskostnaden. På så sätt skulle företaget kunna försäkra sig om att de går med vinst på varje enhet som tillverkas. Men utan detaljerade kalkyler är en sådan prissättningsmekanism inte möjlig och då vet företaget inte heller vilket pris som skall sättas för att affären skall gå ihop. Så kopplingen mellan förmågan att sätta rätt pris och företagets interna kalkyler borde vara en central del av resonemanget.

Externa relationer, främst till kunder

Ett företags externa relationer till främst kunder och leverantörer kan enligt Dyer & Singh (1998) vara en viktig förutsättning för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Dyer & Singh bygger upp ett ramverk för hur relationer mellan företag kan skapa konkurrensfördelar. Enligt ramverket finns det fyra olika typer av externa relationer som kan resultera i varaktiga konkurrensfördelar:

1. Investeringar i relationsspecifika tillgångar.
2. Kunskapsutbyte mellan företag, vilket också innefattar gemensamt lärande.
3. Kombinerad av företagsresurser som leder till att nya produkter, tjänster eller teknologier kan utvecklas.
4. Lägre transaktionskostnader än konkurrerande allianser, vilket leder till effektivare styrning i företagen.

Saxenian (1994) har i en studie visat att Hewlett Packard (HP) och andra företag i Silicon Valley lyckades förbättra sin lönsamhet genom att de inledde nära samarbeten med leverantörer som var geografiskt nära placerade. Saxenian menar att geografisk närhet mellan kunder och leverantörer kan underlätta i högteknologiska branscher där marknaden förändras snabbt. Flera andra forskare däribland Nishiguchi (1994) har visat på liknande resultat.

Dyer & Singh (1998) lägger stor vikt på kunskapsutbytet mellan företag (som de menar kan resultera i t.ex. nya innovationer) och hur företag kan kombinera sina resurser med varandra. En viktig del av resonemanget är varaktigheten i förhållandet mellan alliansföretagen. För att företag skall kunna utnyttja sina externa relationer till att skapa konkurrensfördelar är det viktigt att de har ett långsiktigt perspektiv. Det beror främst på att förtroende mellan parterna (som är en förutsättning för att kunna utnyttja resurserna fullt ut) tar lång tid att bygga upp. En annan viktig orsak till att ha ett långsiktigt perspektiv på samarbetet är att det tar lång tid att lära sig vem som arbetar med vad inom respektive företag och till vem man skall vända sig med olika frågor.

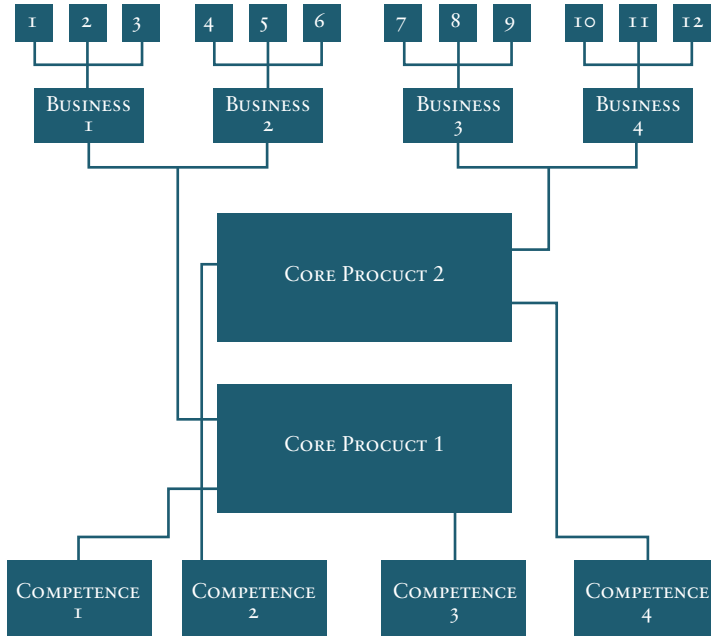
Det viktiga med Dyer & Singhs artikel är att de lyfter frågan och sätter fokus på företagets externa relationer som en viktig resurs (och då främst kundrelationer som kommer användas i studiens analys av de tre företagen), då mycket av deras resonemang annars varit svårtillämpbart på studiens empiri.

Kärnkompetenser

Kärnkompetens är ett begrepp som introducerades av Prahalad & Hamel (1990) och som främst handlar om hur stora multinationella företag kan skapa tillväxt och bli marknadsledande inom ett affärsområde eller en bransch. Begreppet lanserades i en tid då många amerikanska arbetstillfällen försvunnit till Japan. Prahalad & Hamels tankegångar bör därför ses i ljuset av denna problematik.

Ett företags kärnkompetenser kan sägas vara bundna till människorna i företaget och handlar om de anställdas kunskaper inom, för företaget, olika nyckelområden. Kärnkompetenser fokuserar på ledningens förmåga att koordinera olika avdelningar så att företagets teknologier och kompetenser kan användas inom flera olika affärsområden. På så sätt kan en tillväxt skapas som påminner mycket om Rumelts (1974) relaterad diversifierade tillväxtstrategi.

För att illustrera sina tankar använder Prahalad & Hamel ett träd som metafor (figur 2.5). Författarna liknar trädets stam vid företagets kärnprodukter, grenarna vid affärsområden och bladen, blommorna och frukten vid slutprodukter. Rotsystemet som förser trädet med näring och stabilitet är i liknelsen företagets kärnkompetenser.



Figur 2.5 Prahalad & Hamels (1990) figur över kärnkompetenser

Utifrån figuren ovan argumenterar Prahalad & Hamel för att det kan vara svårt att upptäcka ett företags verkliga styrka om man bara analyserar deras slutprodukter. Istället menar de att man bör fokusera på att analysera den kompetens som företaget och dess anställda besitter inom olika strategiska områden.

Prahalad & Hamel anger tre kriterier som en kompetens måste uppfylla för att den skall anses vara en kärnkompetens. Dessa är:

1. Kompetensen måste ha potential att användas inom många olika affärsområden.
2. Kompetensen måste bidra till att skapa ett viktigt kundvärde i slutprodukten.
3. Kompetensen måste vara svår för konkurrenterna att imitera.

I beskrivningen av begreppet kärnkompetenser ligger Prahalad & Hamels fokus på stora multinationella företag och hur de kan bli marknadsledande inom olika affärsområden/branscher. För att göra Prahalad & Hamels begrepp tillämpbart på studiens empiri (avseende Steeltech) kommer vissa modifieringar att göras. Dessa modifieringar syftar till att göra kärnkompetensbegreppet tillämpbart även på små- och medelstora företag.

För att tydliggöra de modifieringar av Prahalad & Hamels kärnkompetensbegrepp som görs kan trädmetaforen i figur 2.5 användas. Ett ungt företag som ännu inte har blivit ett fullvuxet träd kan sägas bestå av grenar, frukt och rötter. (Alltså olika affärsområden med slutprodukter och kompetenser som används inom dessa.) När trädet växer och så småningom får en stam kan de skapa sina egna kärnprodukter. Kärnprodukter kräver dock en viss storlek på företaget och kan därför inte förväntas innehas av små- och medelstora företag. Om kärnproduktinivån tas bort för små- och medelstora företag skulle Prahalad & Hamels tankar kunna breddas till en mer generell tillväxtsky, som inte bara är tillämpbar på stora koncerner.

Inom den resursbaserade litteraturen råder det ibland en tvekan om kärnkompetenser verkligen är att betrakta som en resurs (se bl.a. Sanchez & Heene 1997). Då Prahalad & Hamel (1990) själva definierar kärnkompetenser som en resurs är det deras synsätt som används i denna studie.

Kollektiv kunskap

Kollektiv kunskap beskrivs av Spender (1994) som en abstrakt och svårgreppbar resurs. Enkelt uttryckt kan den sägas bestå av de anställdas gemensamma kunskap. Kollektiv kunskap är därför svår att upptäcka på individnivå utan måste oftast studeras genom de anställdas kollektiva handlande. Kollektiv kunskap är implicit och inbäddad i företagets institutionella kontext. Den byggs upp under lång tid och är alltid beroende av den kultur som existerar på det specifika företaget. Platsbundenheten i resursen gör den också svår att förflytta.

Kollektiv kunskap är den mest abstrakta resursen som beskrivits i detta avsnitt. Det gör resursen svår att empiriskt observera. P.g.a. sin höga abstraktionsnivå har kollektiv kunskap varit den svåraste resursen att identifiera förekomsten av i studiens empiri.

ATT KOMBINERA RESURSER

Då denna studie syftar till att undersöka om det är enskilda resurser eller kombinationer av resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar är det också viktigt att redogöra för den litteratur som finns skriven om hur resurser kan kombineras. Inom det resursbaserade perspektivet finns det flera framstående forskare som lyft fram företagets förmåga att kombinera resurser som en viktig del i att skapa varaktiga konkurrensfördelar, se bl.a. Amit & Schoemaker (1993), Spender (1994), Eisenhardt & Martin (2000), Becerra (2008). Trots detta finns det få förslag på hur resurser rent teoretiskt kan kombineras. De förslag som ändå presenterats handlar oftast om att dela in resurser i kategorier, där de olika kategorierna får olika regler att förhålla sig till.

Miller & Shamsie (1996) delar t.ex. in resurser i diskreta och systemberoende resurser. Diskreta resurser kan på egen hand skapa konkurrensfördelar, medan systemberoende måste kombineras med andra resurser för att uppnå detta. Diskreta resurser innefattar

olika former av juridiska avtal samt specifik teknisk- eller kreativkunskap. Systemberoende resurser kan vara integrerade produktions- eller distributionssystem eller förmågan att integrera olika kompetenser i gränsöverskridande projekt.

Det bör poängteras att Miller & Shamsies (1996) kategorisering görs för att senare analysera Hollywoods stora filmbolag och vilka resurser som varit värdefulla för dem över tid. Det snäva fokus i kategoriseringen begränsar också användningsområdet för Miller & Shamsies förslag.

Den kanske mest konkreta genomgången av olika resurstyper presenteras av Smith et al. (1996). De menar att det finns fem olika typer av resurser.

Målresurser är resultatet av en konkurrensfördel, alltså t.ex. lönsamheten i sig.

Strategiska resurser kan på egen hand skapa konkurrensfördelar. Dessa resurser måste enligt Smith et al. uppfylla VRIN-ramverkets fyra kriterier; värdefull, ovanlig, svårt att imitera samt sakna substitut. (Strategiska resurser ligger nära Miller & Shamsies (1996) diskreta resurser.)

Quasiresurser skapas av att flera enskilda resurser går samman och bildar en starkare resurs.

Katalyserande resurser kan inte på egen hand skapa konkurrensfördelar. Däremot kan de förstärka effekten av andra resurser, så att de i sin tur kan skapa starkare konkurrensfördelar.

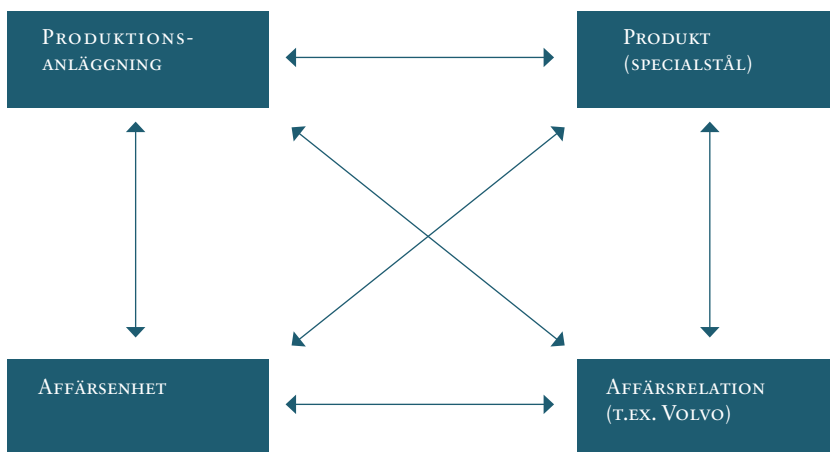
Tidsberoende resursers effekt ökar med tiden när företaget lär sig använda dem mer effektivt.

En kritik som bör framföras mot Smith et al. (1996) är att enligt deras synsätt så skall resurser användas för att skapa (mål)resurser. Detta kan vara problematiskt eftersom distinktionen mellan det som påverkar och det som påverkas då blir otydlig.

Spender (1994) föreslår en egen resursindelning, där kärnresurser är det mest intressanta förslaget. En kärnresurs är, enligt Spender, en resurs med avkastningspotential. Spender lyfter även fram kompletterande resurser, vilka är resurser som saknar avkastningspotential då de inhandlats till samma pris som deras framtida ekonomiska värde. Spender utgår här från Barneys (1986a) antagande om strategiska faktorer marknader och perfekt rörlighet för resurser.

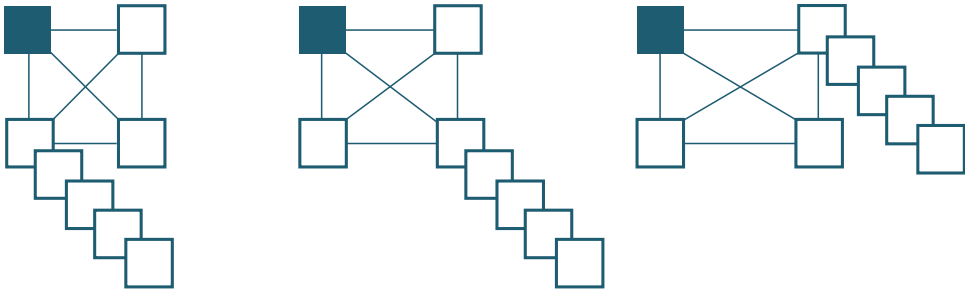
Ett sista sätt att se på hur resurser kan kombineras som kommer att presenteras här är Gadde & Håkansson (2008) förslag. Gadde & Håkansson tar sin utgångspunkt i de affärsrelationer som finns mellan olika företag. Fokus ligger på stora företag och främst är det vikten av att kombinera fysiska resurser som lyfts fram. Gadde & Håkansson

använder SSAB som exempel. SSAB är en nischad ståltillverkare som inte konkurrerar med stora volymer (relativt övriga betydligt större aktörer inom branschen). Att vända sig till kunder med mycket specifika krav ställer stora krav på leverantören. För att nå volym i produktionen och hög beläggning i anläggningarna har SSAB tagit fram en standardprodukt, som kan modifieras till många olika kunders krav. Gadde & Håkansson beskriver systematisk resurskombinering på tre nivåer. Den första nivån är primär kombineringsnivå och då kombineras två fysiska och två organisationsresurser (figur 2.6).



Figur 2.6 Primär kombineringsnivå av resurser

SSAB:s produktionsanläggning är anpassad till att tillverka flera olika produkter, däribland det standardiserade specialstålet. Produktionsanläggningen och specialstålet används i sin tur av olika affärsenheter inom SSAB, men är också anpassade till flera olika kunders krav. Alla de enskilda resurserna i primär kombineringsnivå är därmed kopplade till andra resurser i andra primära kombinationer. För att förstå hur dessa samband fungerar rör vi oss upp en analysnivå till sekundär kombineringsnivå. Vid sekundär kombineringsnivå håller man tre resurser konstanta medan en tillåts variera (figur 2.7).



Figur 2.7 Sekundär kombinerings där produktionsanläggningsresursen hålls konstant. I den andra figuren undersöks t.ex. hur produktionsanläggningen, specialstålet och en affärsenhet inom SSAB kan anpassas till olika kunders krav.

Gadde & Håkansson tar oss upp ytterligare en analysnivå till tertiär kombinerings och då varierar minst två av resurserna i kombinationen. Detta gör att de möjliga resurskombinationerna snabbt multipliceras. Vid tertiär kombinerings uppstår också en mängd indirekta relationer mellan resurser, vilka kan vara svåra för ledningen att hantera.

Gadde & Håkanssons framställning syftar till att förstå hur i första hand två företag kan kombinera sina resurser med varandra för att skapa ett bättre resursutnyttjande. Deras mål är inte primärt att förstå hur varaktiga konkurrens fördelar skapas, vilket gör deras modell svår att tillämpa i denna studie. Övriga förslag som refererats till i detta avsnitt har ett tydligare mål om att skapa varaktiga konkurrens fördelar genom att kombinera resurser. Ett problem med dessa studier är dock att de oftast inte klargör, på ett tydligt sätt, vad målet med resurskombinerings är (förutom att skapa avkastning). Utan ett tydligt mål kan det vara svårt för företagsledningen att kombinera företagets resurser på ett systematiskt sätt.

TIDIGARE EMPIRISKA STUDIER

På senare tid har två breda empiriska genomgångar av den resursbaserade forskningen gjorts. Den första var Newbert (2007) som gjorde ett representativt urval av de studier som testat det resursbaserade perspektivet som teori. I Newberts sammanställning visade det sig att över 90 % av de utvalda artiklarna utgick från Barneys VRIN-ramverk, (d.v.s. de valde ut en enskild resurs eller dynamisk förmåga som uppfyllde ramverkets kriterier, kvantifierade summan av resursen som innehades av företaget och korrelerade sedan denna summa med något mått på prestation eller konkurrens fördelar.) Newberts genomgång visade alltså att nästan alla artiklar som testat det resursbaserade perspektivet (som teori) utgick från Barneys (1991) antagande om att enskilda resurser (med VRIN-egenskaperna) kan skapa varaktiga konkurrens fördelar.

Armstrong & Shimizu (2007) presenterade strax efter Newbert ytterligare en empirisk sammanställning av den resursbaserade forskningen, fast med ett mer metodbaserat fokus. Armstrong & Shimizu gick igenom alla de 125 empiriska studier som publicerats i fältets ledande tidskrifter, mellan åren 1991-2005. Av dessa artiklar var det endast 15 som hade en kvalitativ ansats, d.v.s. strax över 10 %. Det betyder att närmare 90 % av de empiriska studier som publicerats i fältets ledande tidskrifter haft en kvantitativ ansats. För att sammanfatta Newbert och Armstrong & Shimizu sammanställningar kan man säga att en klar majoritet av de empiriska studierna inom det resursbaserade perspektivet verkar utgå från Barneys (1991) VRIN-ramverk samt använda sig av en kvantitativ metod. En fråga som väcks av detta är om det verkligen går att mäta innehavet av resurser och dynamiska förmågor? Båda dessa fenomen är oftast mycket abstrakta till sin natur och ingår nästan alltid i komplexa sociala sammanhang. Införandet av det resursbaserade perspektivet syftade till att studera företagets inre resurser, men går detta verkligen att göra (på ett validitetsmässigt säkert sätt) utan att ta sig in i företaget? Är det inte så att resurser och dynamiska förmågor per definition endast kan studeras från insidan av företag? Frågorna som de empiriska sammanställningarna väcker är många, men det finns också exempel på mer djupgående empiriska studier inom fältet. Studier som i flera avseenden påminner om denna studie.

Det är nu dags att lyfta fram några studier som både är representativa för tidigare empiriska studier, men som framförallt påminner om hur föreliggande studie tar sig an och empiriskt använder sig av det resursbaserade perspektivet.

Miller & Shamsie (1996)

Den första studien är Miller & Shamsies undersökning av sju stora filmbolag, däribland Paramount, Universal och Columbia. Miller & Shamsie genomförde en kvantitativ studie av longitudinell karaktär. Deras studie sträckte sig från 1936 fram till 1965, alltså över 30 år. Som oberoende variabel valde Miller & Shamsie ut fyra typer av enskilda resurser, kvantifierade hur mycket av respektive resurs som innehades av filmbolagen och korrelerade sedan summan med olika prestationsmått. Som beroende variabel använde de flera olika prestationsmått bl.a. rörelsemarginal (return on sale) och marknadsandel.

Styrkan i Miller & Shamsies studie och varför jag valt att belysa den är just inkluderandet av prestation över tid – en mycket ovanlig företeelse inom det resursbaserade perspektivet, enligt Armstrong & Shimizus (2007). Det andra skälet till att Miller & Shamsies studie lyfts fram är att den verkar vara en ganska typisk resursbaserad studie. Dels beroendes på att den är av kvantitativ karaktär och dels för att den väljer ut enskilda resurser och studerar hur de påverkar företags prestationer.

Kalling (1999)

Den andra empiriska studien jag vill lyfta fram är Kallings avhandling som studerade hur IT (som resurs) kan användas för att skapa konkurrensfördelar. Studien som har en djupgående karaktär genomfördes på SCA och fokuserade på deras affärssystem. Syftet var att förstå hur affärssystemet hade skapats och använts för att uppnå konkurrensfördelar. Kallings avhandling som är intervjubaserad har en styrka i att inte bara chefer intervjuas (som annars är vanligt i resursbaserade studier, se exempelvis Fahy 2002, Galbreath 2005, Andersén 2005, Runyan et al. 2007, Clulow et al. 2007, Olavarrieta & Friedmann 2008), utan också användare av affärssystemet. Kallings tillvägagångssätt ger en mer solid empirisk grund, då flera informationskällor kan trianguleras mot varandra.

Den kritik som kan framföras mot Kalling är att han väljer ut en enskild resurs (IT) och fokuserar på hur den används. Det gör att Barneys (1991) tankegångar ligger kvar i bakgrunden om att det är enskilda resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar.

Andersén (2005)

Den tredje studien jag vill lyfta fram är också en avhandling, denna gång skriven av Andersén vid Mälardalens högskola. Andersén har en kvalitativ ansats och studerar hur små tillverkande företag kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Fokuseringen på små tillverkande företag gör att Andersén studie har stora likheter med föreliggande studie.

Anderséns avhandling består av två delstudier där den första undersöker 10 små tillverkande företag i Eskilstunaregionen. Av dessa hade två uppnått varaktigt hög lönsamhet (mätt som R_{TK}). I den andra delstudien väljs ett av dessa företag (Alfa) ut, för att studeras mer djupgående. Alfa tillverkar formverktyg och för att undersöka hur de uppnått varaktiga konkurrensfördelar identifieras fyra andra formverktygsföretag i regionen. Andersén genomförde sedan intervjuer med företagsledarna i de fem formverktygsföretagen med syfte att komma fram till vad som särskilde Alfa från konkurrenterna.

Alfa hade mellan åren 1992-2001 haft en genomsnittlig R_{TK} på 28 %, vilket kan jämföras med det näst bästa bolaget (Gamma) där motsvarande siffra var 13 %. Med utgångspunkt i dessa siffror argumenterar Andersén för att Alfa haft ett konkurrensövertag de senaste 10 åren. En fråga som bör ställas är om de fyra formverktygsföretagen Andersén väljer ut verkligen är representativa för branschen? Andersén inkluderar förvisso R_{TK} för hela branschen fast då endast mellan åren 1997-2001. Detta ger ett tidsspänn på endast fem år. För att verkligen säkerställa om Alfa har uppnått varaktiga konkurrensfördelar borde Andersén inkluderat R_{TK} för branschen under en längre tidsperiod.

En annan kritik som bör framföras mot Anderséns studie är att han endast genomför intervjuer med företagsledningarna i delstudie två. För att utröna vad som verkligen ligger bakom Alfas goda lönsamhet borde Andersén tagit sig in i företaget och även intervjuat personalen. Också företagets kunder kunde ha intervjuats för att triangulera deras uppfattning mot företagsledningens och de anställdas.

Hur föreliggande studie förhåller sig till dessa studier

Föreliggande studie innehåller element från alla de tre beskrivna studierna. I centrum står de tre små-/medelstora teknikföretagen Nolans, Teka och Steeltech. De har valts ut genom en förstudie på åtta teknikföretag, där *alla Alingsås större tillverkande företag ingick*. För att nå förståelse om så komplexa fenomen som resurser genomförs en djupgående kvalitativ studie, där både företagsledningen, anställda och kunder intervjuas för att triangulera de tre informationskällorna mot varandra.

För att säkerställa att de konkurrensfördelar som uppnåtts i de tre teknikföretagen är *varaktiga* inkluderas i Nolans fall mått på lönsamhet i 20 år, Tekas från 1996 » 2008 (då siffror från deras europeiska konkurrenter i Spanien och Italien inte gått att erhålla längre tillbaka i tiden) och för Steeltech från 1998 » 2008 (av orsaken att Steeltech grundades så sent som 1998).

Utifrån detta tillvägagångssätt är målsättningen att inkludera de styrkor som tidigare närliggande studier haft och på så sätt använda det resursbaserade perspektivet på ett nytt sätt i syfte att försöka vidga dess tillämpbarhet.

3. FALLSTUDIE SOM METOD

För att undersöka vilken eller vilka resurser som har skapat Nolans, Tekas och Steeltechs varaktiga konkurrensfördelar har en kvalitativ ansats valts. Studien har genomförts inuti företagen under lång tid i syfte att erhålla djupgående kunskap om deras verksamhet. Rouse & Daellenbach (1999) har efterlyst djupgående empiriska studier på företag som de facto lyckats bli framgångsrika över tid (något som är mycket ovanligt enligt Wiggins & Ruefli 2002). Rouse & Daellenbach menar också att resursbaserade studier bör företas inifrån företag för att ge en djupare förståelse för företaget och dess organisation. Trots att det är över 10 år sedan denna artikel publicerades har det genomförts få studier av denna karaktär (Wallström 2011).

För att undersöka om studiens företag verkligen har uppnått varaktiga konkurrensfördelar innehåller studien ett kvantitativt inslag. Då detta enbart berör bekräftandet av Nolans, Teka och Steeltech som framgångsrika företag över tid är detta ett kompletterande perspektiv till studiens kvalitativa fokus. Då den kvalitativa aspekten är av överordnad betydelse är det kvalitativ forskning som kapitlet kommer att fokusera kring.

KVALITATIV FORSKNING

Detta är en kvalitativ studie, men vad innebär det mer precist? Konstigt nog finns det ingen entydig uppfattning om detta utan kvalitativ forskning definieras ofta utifrån vad det inte är. Oftast då i förhållande till kvantitativ metod (Enberg 2007). För att ändå ge en startpunkt har Mason (1996) angivit tre punkter som övergripande beskriver kvalitativ forskning. Enligt henne är kvalitativ forskning:

- Baserad på en tolkande filosofi, i den mening att kvalitativ forskning är fokuserad på hur den sociala verkligheten tolkas, förstås, upplevs och produceras.
- Baserad på flexibla metoder som tar hänsyn till den kontext de empiriska observationerna samlas in i.
- Baserad på analysmetoder som framhäver komplexitet, detaljrikedom och kontext.

Föreliggande studie bygger på dessa element, vilket kommer att framgå i kapitlet. För att ytterligare specificera vad kvalitativ forskning är, lägger Mason (1996) till ett antal punkter som hon anser kvalitativ forskning bör innehålla. Några av dessa är:

- Kvalitativ forskning bör vara *systematiskt och noggrant genomförd*. För att uppfylla detta kriterium måste forskaren handla på ett systematiskt och noggrant sätt genom hela processen.
- Kvalitativ forskning bör vara *strategiskt genomförd, men ändå flexibel och kontextuell*. Med detta avses att forskaren inte bara bör basera sina beslut på en sund forskningsstrategi, utan också ta hänsyn till de förändringar som kan ske i kontexten när han/hon fattar sina beslut.
- Kvalitativ forskning bör företas med etisk hänsyn.

Dessa punkter används också som utgångspunkter för studien. Hur kraven ovan tillgodoses kommer steg för steg att framgå av kapitlet.

FÖRKLARANDE FALLSTUDIE AV TOLKANDE KARAKTÄR

En fallstudie är en empirisk studie där ett fenomen studeras i sin kontext och där gränsen mellan fenomenet och dess omvärld ofta är diffus. I fallstudier kan man använda sig av flera olika insamlingsmetoder däribland intervjuer, observationer och dokumentstudier (Yin 1994). Det finns många olika typer av fallstudier. Föreliggande studie har inspirerats av vad Ryan et al. (2002) beskriver som *förklarande fallstudier av tolkande karaktär*. I dessa används teorin för att förklara det enskilda fallet i sin specifika kontext. Denna typ av studier har också ett holistiskt synsätt, vilket bygger på en uppfattning om att sociala system utgör en helhet där de individuella delarna av systemet inte kan förstås utanför sin kontext.

För att förstå den vetenskapliga grund som förklarande fallstudier av tolkande karaktär vilar på diskuterar Ryan et al. (2002) detta utifrån några ställningstaganden. I kommande avsnitt återges dessa i korta ordalag för att ge läsaren en förståelse av studiens vetenskapsteoretiska utgångspunkter.

Världsåskådning

Tolkande forskning utgår från uppfattningen att sociala system inte kan behandlas på samma sätt som naturfenomen. Sociala system är konstruerade av människor och kan därför förändras av de individer som ingår i systemen. Att beakta betydelsen av mänskligt handlande är på så sätt en central del i detta angreppssätt.

Studiens företag betraktas som sociala system där alla ingående individer har möjlighet att påverka företagets utformning. Då studien har ett holistiskt synsätt kan de enskilda delarna av företagen; produktion, försäljning m.m. inte förstås utan den omkringliggande kontexten. Istället försöker företagen att förstås i sin helhet. Detta kan dock medföra en

del problem då gränsen för vad som skall studeras kan bli otydlig. Hur studiens empiriska observationer samlats in och begränsats diskuteras mer på djupet i avsnittet om Forskningsprocessen.

Mönster som förklaringsmodell

I tolkande fallstudier så kan endast de specifika omständigheterna kring ett fall förklaras. Det undersökta sociala systemet och dess kontext utgör grunden för förklaringen. Det är relationerna mellan olika delar av systemet och systemets kontext som kan förklara själva systemet.

I denna typ av studier försöker forskaren identifiera mönster i det studerade fallet och för att förklara de observerade relationerna använder han/hon teorier. Om existerande teorier inte kan förklara fallet på ett tillfredställande sätt kan nya teorier behöva utvecklas eller existerande teorier modifieras. På så sätt finns det en växelverkan mellan teori och empiri. *Teorier används för att förklara empiriska observationer samtidigt som de empiriska observationerna används för att modifiera befintlig teori eller utveckla nya teorier.*

Enligt Ryan et al. (2002) är mönster som förklaringsmodell mest lämpad att användas i dynamiska processer där det inte finns något stabilt förhållande mellan olika variabler, utan där sambanden mellan systemets variabler hela tiden förändras.

I föreliggande studie har det resursbaserade perspektivet använts för att förklara vad som gjort Nolans, Teka och Steeltech framgångsrika över tid. Mer specifikt har studien syftat till att förklara om det varit enskilda resurser eller kombinationer av resurser som har skapat de tre företagens varaktiga konkurrens fördelar. I varje företag har en eller flera resurser (med hjälp av teorin) identifierats som viktiga förklaringsfaktorer bakom framgången. På de punkter teorin inte fullt ut har kunnat användas för att förklara de tre fallen har den modifierats. På vilket sätt detta har gjorts kommer att framgå i studiens slutkapitel.

Att generalisera från fallstudier

I tolkande fallstudier använder man sig ofta av teoretiska generaliseringar. Teoretiska generaliseringar genereras vanligtvis då studier företas i en ny kontext och syftar främst till att göra teorin tillämpbar på fler fall.

Då föreliggande studie har företagits i en ny kontext (djupgående fallstudier på företag som varit framgångsrika över tid är ovanligt förekommande inom det resursbaserade perspektivet) kan de empiriska observationerna användas för att modifiera teorin och möjligtvis skapa teoretiska generaliseringar. Huruvida dessa modifieringar av det resursbaserade perspektivet är användbara för att förstå hur andra företag i andra kontexter skapat varaktiga konkurrens fördelar (om studien genererar några teoretiskt generaliserbara resultat) kommer att bli upp till framtida studier att undersöka.

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT I STUDIEN

Bakgrund

Handelshögskolan i Göteborg – avdelningen för Redovisning (där Företagsanalys ingår) – har sedan länge studerat Alingsås och de företag som är verksamma där. Brodén gjorde 2004 en kartläggning av hela kommunen, där 87 företag ingick. Denna studie kompletterades 2006 av Bergstrand som undersökte hur 15 företag såg på sina möjligheter att utvecklas inom kommunen. Relationerna med viktiga personer i Alingsås har byggts upp under flera år och när denna studie påbörjades fortsatte ett arbete som pågått under lång tid. Att gruppen för Företagsanalys varit aktiv så länge i Alingsås gjorde att en access hade arbetats upp som gav mig en direkt väg in i företagen.

Förstudie

Hösten 2007 bjöd Lennart Anderberg, vd för Futurum (en kommunal organisation som verkar för utvecklingen av Alingsås näringsliv), in alla Alingsås stora tillverkningsföretag till ett möte. Mötet sammankallades efter diskussioner mellan Lennart Anderberg och Ulf Lööf på arbetsgivarorganisationen Teknikföretagen som hade en idé om ett samarbete med gruppen för Företagsanalys, på Handelshögskolan i Göteborg.

Under mötet presenterades jag för företagen och tankarna om att mitt avhandlingsarbete skulle komma att handla om teknikföretagen i Alingsås. Mötet föll väl ut och det beslutades att en förstudie skulle genomföras under hösten. Sedan tidigt i min utbildning har mitt mål varit att en dag få arbeta med företagsanalys och det målet tycktes nu komma allt närmare. Dock hade jag ingen tidigare praktisk erfarenhet av teknikföretag. Jag var bekant med termen, men exakt vad sådana företag gjorde hade jag mycket knapphändig kunskap om. Det gjorde att jag försökte ta mig an de åtta företagen med ett öppet sinne och en ambition att få lära mig om dem och deras verksamhet.

Företagen som ingick i förstudien var:

- BEPE Elektronik (komponenttillverkare)
- Kesol (maskintillverkare)
- Meco Pak (förpackningsmaskinstillverkare)
- Nolans (mekanisk verkstad)
- Steeltech (tillverkare av storköks- och industriprodukter)
- Svedplan (tillverkare av planmöbler för IKEA)
- Teka (stålrörstillverkare)
- Turnils Alingsås (tillverkare av lameller till persienner)

I förstudien gjordes två intervjuer med varje företag – sammanlagt 16 intervjuer. Den första intervjun syftade till att lära känna företagen och deras verksamhet medan den andra intervjun syftade till att se tillbaka på företagets utveckling de senaste 10 åren. Storleksmässigt var det stor spridning på företagen inom gruppen. Svedplan och Turnils

Alingsås (förstudiens största företag) omsatte över 300 mkr medan Kesol (förstudiens minsta företag) endast omsatte 15 mkr.

Urval

Utifrån förstudien valdes tre företag ut att studeras vidare på djupet. Målet var att de tre företagen skulle vara så olika som möjligt för att de skulle kunna kontrasteras mot varandra. Det var också viktigt att välja företag där accessen ansågs vara god eftersom intresset och öppenheten varierade mellan företagen i förstudien.

Under de inledande 16 intervjuerna var det speciellt ett företag – Nolans – som utmärkte sig. Vd Jan Sturehag visade stort intresse för studien och berättade mycket öppet om Nolans och dess verksamhet. Förutom den stora öppenheten var Nolans ett ovanligt lönsamt företag. Trots sin relativt låga omsättning (ca 40 mkr) var Nolans ett av förstudiens mest lönsamma företag, mätt i absoluta tal. Detta gjorde att Nolans valdes som studiens huvudspår. Företaget var lokalt ägt och hade mycket manuell bearbetning i produktionen. De flesta av företagets kunder fanns mellan Alingsås och Göteborg och kundunderlaget utgjordes av ett stort antal företag.

För att kontrastera Nolans ansågs de eftersträvansvärt att studiens andra företag skulle kunna ses som dess motsats. Därför valdes Svedplan som företag nummer två. Svedplan ägdes av ett danskt företag och deras produktion var nästan helt automatiserad. Företaget hade i princip bara en kund, IKEA, och dessutom var Svedplans omsättning nästan åtta gånger så hög som Nolans. Under senvåren 2008 fick Svedplan dock problem med IKEA, vilket gjorde att de tvingades tacka nej till medverkan i studien. Ett tag var tanken att ändå försöka få med Svedplan när problemen hade lagt sig och verksamheten började återgå till normalt. Så blev det dock inte och tur var det för under 2009 varslades hela personalstyrkan på Svedplan (som då bestod av över 100 anställda) och idag har företaget knappt någon verksamhet kvar.

Istället tillfrågades Teka om att medverka i studien tidigt under hösten 2008 och Kjell Henningson (vd) tackade omgående ja. Teka var ett icke lokalt ägt företag (som ägdes av två engelska privatpersoner samt Kjell Henningson som var bosatt i Falkenberg) och deras produktion var mycket automatiserad. Företaget hade många kunder och de återfanns över hela världen.

Studiens tredje företag blev Steeltech. Tanken var att finna ett företag som skiljde sig i så stor utsträckning som möjligt från de första två. Steeltech startades av fyra tidigare anställda när Electrolux Storkök lade ner sin verksamhet i Alingsås 1998. Steeltech hade endast tre kunder, varav Electrolux Professional (70 % av omsättningen) var den klart största. Steeltech hade till skillnad från studiens övriga två företag egna produkter som såldes färdiga till slutkund (Nolans var legotillverkare och Tekas stålrör ingick som delar i slutprodukter). För att säkerställa att produkterna alltid låg i den tekniska framkanten hade Steeltech en stor (i förhållande till omsättningen) intern konstruktionsavdelning.

Vad hände efter förstudien?

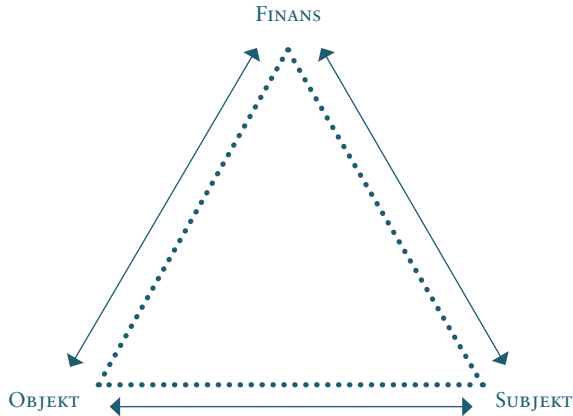
Av de åtta företagen i förstudien var fyra icke lokalt ägda och fyra lokalt ägda. Idag, fyra år senare är det endast Teka av de icke lokalt ägda företagen som fortfarande bedriver produktion i Alingsås. Turnils har flyttat det mesta av sin produktion till Polen, Mecopak (som numera heter Trepko) har även de avvecklat den mesta av sin produktion i Alingsås. Förutom dessa nedläggningar har det lokalt ägda företaget Kesol gått i konkurs. Det gör att endast fyra av de åtta företagen som ingick i förstudien idag existerar i samma form som när urvalet gjordes. Det enda bolaget som inte valdes ut för att studeras på djupet och som fortfarande finns kvar i oförändrad form är BEPE Elektronik.

Inga teoretiska utgångspunkter för urvalet

Då urvalet inte baserades på vilka företag som varit mest framgångsrika i förstudien kan det vara viktigt med ett förtydligande på denna punkt. Det resursbaserade perspektivet började successivt komma in under förstudien men det var inte förrän efter studiens tre företag hade valts ut som det teoretiska valet gjordes. När Nolans, Teka och Steeltech valdes ut visste jag inte att de varit framgångsrika över tid. Studien hade på så sätt en klart induktiv utgångspunkt och det teoretiska fokuset växte fram under tiden empirin samlades in, vilket beskrivs mer ingående i nästa avsnitt.

FORSKNINGSPROCESSEN

Studiens empiriinsamling syftade till att skapa en helhetsbild av de tre teknikföretagen. För att uppnå detta användes Trekantsmodellen (Jansson 2008, Jansson & Polesie 2011). Detta är en modell som är avsedd för att hjälpa till och skapa förståelse för företag i dess helhet utifrån en ekonomisk/redovisningsmässig utgångspunkt. Modellen består av tre komponenter: finans, objekt och subjekt (figur 3.1). I den första komponenten beskrivs företagets ekonomi, oftast genom siffror från årsredovisningen. Finans kan t.ex. inkludera lönsamhetsmått och beskrivningar av företagets kapitalstruktur. I den andra komponenten, objekt, beskrivs företagets produkt/tjänst och i vissa fall produktionsanläggningar, då detta utgör en viktig del av verksamheten. I subjekt, den tredje komponenten, beskrivs människorna och deras kompetens.



Figur 3.1 Trekantsmodellen (Jansson 2008)

Trekantsmodellen består av tre breda kategorier som tar olika form i alla företag som beskrivs. Det innebär att modellen och vad som ingår i den varierar mellan olika företag. Man skulle kunna beskriva det som tre breda frågeområden som styr en studies empiriinsamling (hur intervjufrågorna utformas) i syfte att skapa en övergripande förståelse av bolagets verksamhet. På så sätt styrdes inte empiriinsamlingen av någon teori eller specifika frågeställningar utan antog mer ett brett insamlingsfokus initialt där all information om företagets ekonomi, produkter och personal/ledning/ägare var av intresse. Från dessa breda kategorier används modellen sedan för att låta själva essensen eller kärnan i bolaget växa fram. Att arbeta med Trekantsmodellen kan därför beskrivas som ett nerifrån och upp perspektiv. Vid ett sådant förfarande inleder forskaren studien relativt förutsättningslöst, där alla möjligheter är öppna när han/hon tar steget in i företaget. Under tiden intervjuerna genomförs formar de svar som ges den framtida inriktningen på frågorna. På så sätt kan både strukturen och frågorna i studien anses var flexibla och ta hänsyn till kontexten, vilket påpekades var viktigt av Mason (1996) inom kvalitativ forskning.

Den stora fördelen med att samla in empiri utifrån ett fåtal breda kategorier är att forskaren då minskar risken för att missa fånga in något som påverkar fenomenet han/hon studerar. I studier där forskaren utgår från en förutbestämd forskningsfråga finns det en risk att faktorer som teorin inte kunde förutse förbises i empiriinsamlingen. Om alla faktorer som påverkar studieobjektet inte inkluderas kommer en korrekt bild av fenomenet inte att kunna visas i studien. Därför kan det vara en fördel att i ett första skede av en studie samla in information brett och sedan kontinuerligt under studiens gång sortera fram/analysera vilken information som anses viktig för att förstå det studerade fenomenet i sin helhet/kontext.

Studiens analyserande del

Studiens andra del har ett mer deduktivt angreppssätt. När beskrivningarna av Nolans, Teka och Steeltech var färdiga användes det resursbaserade perspektivet för att försöka förstå vad som gjort dem framgångsrika över tid. Det resursbaserade perspektivet är idag det dominerande strategiperspektivet och bygger till största delen på artiklar publicerade i tidskrifter. I de allra flesta fall studeras stora företag (Andersén 2005) och de flesta studier är av kvantitativ karaktär (Armstrong & Shimizu 2007). Det senare betyder att forskarna sällan tar steget in i företagen de studerar, utan istället antar ett utifrån perspektiv.

Att stora företag/koncerner ofta studeras utifrån har skapat en teori som varit svår att tillämpa på tre medelstora företag i Alingsås. Det resursbaserade perspektivet är inte heller i första hand avsett för att analysera den här typen av företag, även om själva kärnan i teorin inte gör skillnad på olika företagstyper. Grunden för det resursbaserade perspektivet är att förstå vad som gör företag framgångsrika över tid. Därför har detta perspektiv valts för att analysera och diskutera studiens empiri. I förklarande fallstudier av tolkande karaktär finns det en växelverkan mellan teori och empiri. I dessa studier används teorin för att försöka förklara den observerade empirin, men då studier företas i en ny kontext kan också de empiriska observationerna användas för att modifiera teorin. Något som föreliggande studie försökt göra.

Integrationen av studiens båda delar

Studiens båda delar – insamling av empiri och analysen av de tre fallen – har av naturliga skäl inte varit helt enkla att hålla isär. I vissa faser av avhandlingsarbetet har de gått hand i hand. Under empiriinsamlingsarbetet läste jag t.ex. mycket resursbaserad litteratur och fick då inspiration om vilka resurser som kunde vara viktiga för studiens tre företag. Det påverkade naturligtvis också hur intervjufrågorna utformades. Ett tydligt exempel på detta var när jag läste Prahalad & Hamels (1990) artikel om kärnkompetenser, vilket starkt påverkade empiriinsamlingen på Steeltech. Steeltech besatt flera kompetenser som hade stora likheter med Prahalad & Hamels beskrivning av kärnkompetenser.

INSAMLING AV EMPIRISKA OBSERVATIONER

Studiens empiriinsamling har primärt utgjorts av intervjuer, men även deltagande observationer och dokumentstudier har använts.

Intervjuer

Sammanlagt har 65 *halvstrukturerade* intervjuer genomförts, fördelade mellan företagen enligt följande; Nolans 21 st., Teka 16 st. och Steeltech 28 st. (bilaga 2). Att det blivit en viss övervikt (antalsmässigt) mot Steeltech beror på att detta är studiens klart största företag, med 86 anställda. Nolans har 28 anställda och Teka 14. Steeltechs storlek har gjort att det krävts betydligt mer tid och fler intervjuer för nå en förståelse om Steeltech som företag.

Halvstrukturerade intervjuer har en hög grad av standardisering men en lägre grad av strukturering. Standardisering av frågorna anger hur mycket intervjuaren bestämmer i förväg av den form frågorna skall ha. Bestämmer intervjuaren allt som har med frågor- nas form och respondenten inget så har frågorna en hög grad av standardisering. Strukturering av frågorna anger i vilken utsträckning frågorna begränsar svarsutrymmet. Har respondenten möjlighet att formulera sig fritt har frågorna en låg grad av strukturering. En halvstrukturerad intervju betyder att ett antal frågor ställs i en på förhand bestämd ordning och att den intervjuade får formulera sina svar fritt (Hartman 2004).

Intervjuerna varade mellan 40 minuter och upp till två timmar. Den genomsnittliga intervjun varade i ca en timma. Alla intervjuer spelades in med diktafon. Även om jag på förhand alltid skrev frågor gick respondenterna ibland själva in på senarekommande frågor. Det har gjort vissa intervjuer mer ostrukturerade för vid dessa tillfällen har respondenten fått tala fritt och intervjun anpassats efter situationen.

Intervjustrategi

För att få en överblick över företagets verksamhet började jag med att intervjua företagsledningen, i de flesta fall vd. Därefter har jag successivt arbetat mig nedåt i organisationen, först till avdelningschefer (så som produktionschef, ekonomichef) och fortsatt hela vägen ner till de anställda på verkstadsgolvet. Det har varit viktigt att få intervjua personer från alla delar av organisationen för att kunna skapa en helhetsbild av företaget.

När studien inleddes var min kunskap om teknikföretag som tidigare nämndes begränsad. Det gjorde att jag förmodligen kunde ta mig an studiens tre företag med ett öppnare sinne än vad som annars varit möjligt och att jag i möjligaste mån försökte styras av vad som uppenbarade sig i empirin. I enlighet med denna strategi var frågorna initialt av öppen karaktär i syfte att fånga in det som betonades av företagsledningarna i respektive bolag. Allteftersom intervjuerna fortskred utkristalliserade sig olika spår/mönster i de olika företagen. På Nolans förstod jag att personalen var en viktig del i företaget och att ledningen därför satsade mycket på dem. På Teka var det istället ekonomiska faktorer som betonades medan på Steeltech verkade den tekniska kompetensen stå i centrum.

När de grundläggande karaktärsdragen i Nolans, Teka och Steeltech började framträda förändrades frågorna till att mer och mer fokusera kring de områden som ansågs vara viktiga inom respektive företag. När jag t.ex. kom till Nolans var det alltid god stämning och de anställda kom fram och hälsade på mig. Atmosfären var välkomnande och de anställda såg ut att trivas på sin arbetsplats. Ett par intervjuer in i fältarbetet noterade jag att de flesta personer jag träffat hade varit på företaget mycket länge. Roger Götberg (produktionschefen) t.ex. sedan starten 1981 och Mattias Agneskans (programmeraren) sedan han gick ur gymnasiet 1995. Jag blev nyfiken på orsakerna bakom detta, så när intervjuerna med verkstadspersonalen skulle inledas ändrade jag delvis frågorna till att mer rikta in sig mot stämningen och personalpolitiken på Nolans. Personalen berättade då att företagsledningen var mycket generös mot de anställda. T.ex. hade de anställda

bonus (vilken var nästan en extra månadslön innan jul varje år), hela företaget brukade åka på resor tillsammans som företaget betalade och en hel del annat. Hur Nolans personalpolitik var utformad var ingenting som vd Jan Sturehag hade tagit upp under våra inledande intervjuer, utan det var upp till mig som forskare att finna detta i empirin.

På Steeltech använde jag mig av ett liknande tillvägagångssätt. Efter de inledande intervjuerna med företagsledningen förstod jag att mycket fokus låg på produktutvecklingen och företagets förhållandevis stora utvecklingsavdelning (10 av 86 anställda). Genom att utnyttja sin kompetens inom närliggande produktområden hade företaget nära nog fördubblat sin omsättning sedan starten för 10 år sedan. Detta gjorde att frågorna i intervjuguiden förändrades till att handla mer om tekniken bakom produkterna. Mycket kraft lades på att förstå deras tekniska kunnande, eftersom detta hade varit förutsättningen för företagets tillväxt. Av den bifogade intervjuistan (bilaga 2) kan utläsas att relativt många intervjuer gjordes på utvecklingsavdelningen efter de inledande intervjuerna med företagsledningen.

Intervjuerna har i samtliga fall inletts med att respondenten fått berätta om sin bakgrund. Frågan har varit avsedd att skapa ett förtroende mellan mig som intervjuare och respondenten. Flera av de äldre respondenterna som haft ett långt arbetsliv bakom sig hade mycket att berätta och all information som framkom har inte varit av vikt för studien. Men att jag som intervjuare visat intresse för respondenten som person har många gånger hjälpt till att skapa ett förtroende som varit nödvändigt för att senare kunna ställa frågor av känsligare karaktär. Efter den inledande frågan om respondentens bakgrund fick de berätta om sina arbetsuppgifter. Detta har hjälpt mig att skapa en bild av hur företaget i praktiken fungerar, då varje anställds arbete utgör en liten del av ett större maskineri. Avslutningsvis har frågor som uppenbarat sig längs vägen ställts och frågor som varit av känsligare karaktär.

Ett exempel på en känsligare fråga var den avslutande frågan till alla anställda på Nolans, som löd; - Vad tycker du om Jan Sturehag som vd? Innan frågan ställdes stängde jag alltid dörren så att ingen annan skulle kunna höra respondentens svar. Alla respondenter garanterades anonymitet i slutrapporten så att vem som hade sagt vad inte skulle framgå. När en främling kommer in på ett företag och ställer så känsliga frågor kan man anta att flera respondenter inte är helt uppriktiga i sina svar. Till min förvåning fanns det en del kritiska inslag i respondenternas svar om den tid som hade varit kring när Jan tog över som vd 2005. Flera häftiga diskussioner hade då uppstått mellan Jan och personalen, men det var nu ett par år sedan. Så även om ett par anställda tog upp saker som hade hänt då verkade personalen nu vara mycket tillfreds med situationen på företaget.

En sista faktor som bör nämnas när det gäller intervjuernas genomförande är min egen bakgrund. Många av studiens respondenter har varit verkstadsarbetare och att som relativt ung akademiker komma in i deras företag och få dem att öppna sig är en svår uppgift. Efter att ha tillbringat flera år i liknande arbetsmiljöer var jag bekant med hur ”snacket

går” och kunde på så sätt få respondenterna att känna större förtroende för mig än vad som annars kanske hade varit möjligt. Dock förekom det fall då jag efter mycket lirande ändå inte kunde få respondenterna att öppna sig. Under andra intervjuer möttes jag av en skepsis inledningsvis, men efter ett par öppnande frågor om respondentens bakgrund (där jag visade intresse för honom/henne som person) förändrades inställningen och en mer personlig syn på företaget förmedlades.

Kodning av intervjuer

Efter varje intervju avslutats åkte jag från Alingsås till Göteborg. Där satt jag ostört och lyssnade på inspelningen och skrev ned vad som hade sagts. Att sammanställa en intervju tog mellan två och fyra timmar. Vid kodningen gjordes en tolkning av vad som hade sagts under intervjun för att mer fånga känslan i samtalet. Mitt mål var att sätta respondenternas svar i förhållande till varandra och inte att ordagrant återge samtalet.

Deltagande observationer

Under empiriinsamlingsfasen företogs även deltagande observationer, dels för att stärka banden till företagen i studien och dels för att jag skulle få en djupare förståelse för studieobjekten och den kontext de verkar i. Sammanlagt har fyra deltagande observationer företagits; kundbesök med Jan Sturehag (vd på Nolans) i Halmstad, det praktiska arbetet i Nolans verkstad (då jag följde verkstadschefen i hans arbete under två dagar), ledningsgruppsmöten på Steeltech och teknikluncher i Alingsås (där Alingsås teknikföretags alla vd:ar möts).

Under de deltagande observationerna har jag varit på plats i ett sammanhang där jag interagerat med personer i företagen. Syftet med observationerna har varierat och för en detaljerad beskrivning av hur dessa gått till hänvisas till bilaga 1. I samband med observationerna har jag fört anteckningar som senare renskrivits (med undantag från teknikluncherna). Detta har varit ett effektivt sätt att komma ihåg vad som sagts och vilka intryck jag fått vid dessa händelser. Intryck som senare kommit till stor användning vid sammanställningen av intervjuerna till en empirisk beskrivning av respektive bolag.

Dokumentstudier

För att mäta företagets lönsamhet och tillväxt har årsredovisningar använts. På Nolans mellan åren 1989 – 2008 (20 år), på Teka mellan åren 1996 – 2008 (13 år) och på Steeltech mellan åren 1998 – 2008 (11 år). Nolans har varit det företag där lönsamheten gått att mäta över längst tid. Det beror på att företaget haft en stabil verksamhet under lång tid, men också på att de ingår i en bransch med många jämförbara företag. För att jämföra Nolans lönsamhet med konkurrenternas har SCB:s branschnyckeltal använts. På Teka har jämförelseperioden begränsats av att statistik från deras konkurrenter inte varit tillgänglig längre tillbaka än till 1996. På Steeltech begränsades jämförelseperioden istället av att företaget startades för 11 år sedan, 1998.

I vissa fall har även det som framkommit under intervjuer med framförallt företagsledningarna jämförts med vad som går att läsa i årsredovisningen. Detta för att bekräfta den bild som gavs under intervjuerna.

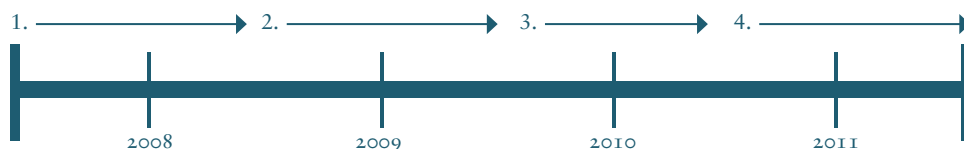
ANALYS AV EMPIRISKA OBSERVATIONER

Analys av empiriska observationer

Empiriinsamlingen avslutades våren 2009, varefter ett långt arbete tog vid med sammanställningen av det insamlade materialet. Ett problem var att jag då inte förstod hur nära jag hade kommit respondenterna under de två år jag hade tillbringat i Alingsås. Alla företagen hade lagt mycket tid och engagemang i studien och jag kände en skyldighet att återge allt vad de hade berättat på ett så korrekt och trovärdigt sätt som möjligt. Därför blev de första empirisammanställningarna mycket omfattande. Det första utkastet av Nolans, över 60 A4 sidor, innehöll betydligt mer information än vad som skulle krävas för att förstå vad som gjort dem framgångsrika över tid. I efterhand kan det vara svårt att förmedla vad jag upplevde då, men känslan kan närmast beskrivas som att ha kommit "för nära" studieobjekten. Att skapa distans tog tid. Innan jag förstod problematiken hade jag dock skrivit tre versioner av Nolans och flera månader hade passerat. Året efter empiriinsamlingen var avslutad ägnades huvudsakligen till att ge en rättvisande beskrivning av företagen. Problemet som jag upplevde var att jag i första hand skrev för respondenterna och hur de skulle uppfatta texten och inte för en tredje part, en oberoende läsare.

Svårigheten med att studera ett fenomen under lång tid och på nära håll är att det finns stor risk att man som forskare kommer för nära studieobjekten. När starka personliga band utvecklas finns det en risk att forskaren får svårt att förhålla sig objektivt till empirin, trots möjlighet till reflektion.

För att ge läsaren en överblick över avhandlingsprocessen visas nedan en tidslinje (figur 3.2).



Figur 3.2 Tidslinje.

1. Förstudie 2. Empiriinsamling 3. Sammanställning av empirin 4. Avhandlingsskrivande

Identifiering av resurser

Utgångspunkten för att identifiera resurser var att sammanföra empirin (de svar som erhållits under intervjuerna och de deltagande observationer som gjorts) med det som fanns beskrivet i litteraturen. För att en resurs skulle anses vara en resurs räckte det alltså med att den fanns beskriven i litteraturen och att någon grupp av respondenter framställt denna som ett viktigt fenomen för företagets framgångar i intervjuer. Eftersom resurser är heterogena eller unika fenomen tar samma resurs sig olika uttryck i olika företag. Ett företags kundrelationer är t.ex. aldrig desamma som ett annat företags kundrelationer. Därför har inte den beskrivning som gjorts av resursen i litteraturen exakt behövt överensstämma med det som observerats i empirin för att det skall anses vara en resurs.

För att identifiera resurser har triangulering använts, vilket beskrivs i nästa avsnitt om trovärdighet.

TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET

I fallstudier diskuteras inte reliabilitet och validitet på samma sätt som inom kvantitativ forskning. Istället är det frågor som om studien genomförts på ett lämpligt och strukturerat sätt och hur trovärdiga studiens resultat är som står i fokus (Ryan et al. 2002).

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet i studiens tillvägagångssätt handlar enligt Ryan et al. (2002) om att läsaren på ett enkelt och tydligt sätt skall kunna förstå hur studien genomförts. Ryan et al. (2002) använder sig egentligen av termen reliabilitet men frångår den traditionella definitionen av begreppet som menar att en studie måste kunna återupprepas av någon annan forskare vid ett senare tillfälle (Silverman 2006). Istället är det som Mason (1996) diskuterade studiens systematik och noggrannhet som är det centrala, men även aspekter som att empirin dokumenterats på ett strukturerat sätt och en redogörelse för hur analysen genomförts som är viktiga.

Huruvida läsaren med enkelhet kan följa hur studien genomförts är svårt för forskaren själv att uttala sig om. Detta är en bedömning som läsaren själv måste göra, men min förhoppning är att detta krav har tillgodosetts.

Trovärdighet

För att säkerställa kvaliteten i resultatet av en fallstudie och de slutsatser som baseras på dem är triangulering en bra metod att använda. Enligt Ryan et al. (2002) finns det flera olika sätt att triangulera en studies empiriska observationer på. Följande sätt har använts i denna studie.

1. *Datatriangulering.* Datatriangulering handlar om att säkerställa att en fråga förhåller sig på ett visst sätt. För att göra detta behöver forskaren använda sig av flera olika källor som uttalar sig om samma fenomen. Det kan vara flera respondenter som inter-

vjuas i samma fråga, olika dokument som jämförs med varandra eller observationer som görs i olika kontexter.

För att identifiera vilken eller vilka resurser som har skapat företagets konkurrensfördelar har studien använt sig av datatriangulering. Trianguleringen har gjorts genom att respondenterna delats in i tre separata grupper; företagsledningen, personalen och kunderna. För att öka studiens trovärdighet har dessa grupper både triangulerats mot varandra och inom grupperna. Det innebär att företagsledningens syn på vilken eller vilka resurser som skapat en konkurrensfördel ställts mot t.ex. kundernas syn. Principen bakom var att om både företagsledningen och kunderna hade samma uppfattning i en fråga så ansågs sannolikheten vara stor för att det också förhöll sig på det sättet. Innan de olika gruppernas synsätt ställdes mot varandra hade en triangulering inom gruppen gjorts. De anställdas beskrivningar ställdes t.ex. mot varandra för att undersöka om de förmedlade en samstämmig syn eller om de uppfattade en resurs och dess betydelse på olika sätt. Att både triangulera inom gruppen och mellan grupperna torde vara ett bra sätt att fastställa vilken eller vilka resurser som varit viktiga i skapandet av företagets konkurrensfördelar.

Eisenhardt & Graebner (2007) anser att personer från flera olika hierarkiska nivåer och funktionsområden bör intervjuas, men också att forskaren vänder sig till utomstående aktörer från andra relevanta organisationer (som t.ex. kunder i denna studie). Enligt dem är det osannolikt att dessa grupper skulle minnas en sak på samma felaktiga sätt.

2. *Metodtriangulering.* För att säkerställa att de källor som använts i en studie är trovärdiga kan metodtriangulering användas.

I föreliggande studie har även metodtriangulering använts för att säkerställa att en fråga förhåller sig på ett visst sätt. I vissa fall har inte bara de olika gruppernas syn (företagsledningen, personalen, kunderna) ställts mot varandra utan också information från t.ex. årsredovisningen har använts för att triangulera mot dessa gruppers syn. Stämmer det som företagsledningen säger i en fråga överens med vad som framgår av årsredovisningarna? Eller stämmer det som sagts i intervjuer överens med det som observerats i de deltagande observationerna?

Genom att använda sig av olika metoder och att sedan jämföra vad som framkommit av dessa i en enskild fråga har målet varit att stärka studiens trovärdighet.

SVAGHETER MED FALLSTUDIER

Det finns inte bara fördelar med fallstudier utan även vissa svagheter, vilka Ryan et al. (2002) diskuterar utifrån tre olika områden.

Svårigheten med att dra en gräns kring det studerade fenomenet

Inom tolkande fallstudier utgår man från de holistiska idealen där sociala system studeras i sin helhet. Att komma åt och beskriva alla delar av ett socialt system är inte möjligt, därför gäller det att dra en tydlig linje kring det fenomen som studeras. En aspekt av fallstudier som kan vara mycket komplicerad.

I denna studie har Trekantsmodellen använts för att beskriva Nolans, Teka och Steeltech utifrån ett helhetsperspektiv. Som Ryan et al. (2002) påpekar kan givetvis inte alla aspekter av företagen inkluderas i beskrivningen eftersom den då skulle bli oändligt lång. Trekantsmodellen är en ekonomisk modell som tagits fram inom redovisningsområdet. Dess syfte är att beskriva ett företag utifrån tre breda kategorier som tagna tillsammans skall ge forskaren en uppfattning om alla de viktigaste aspekterna av företaget som är kopplade till dess ekonomi. Kategorierna (finans, objekt och subjekt) är breda områden som ger forskaren stor frihet att själv identifiera vad som är viktigt i det enskilda fallet. Redan i detta skede sorteras en del aspekter av företagets verksamhet bort utefter vad som anses vara intressant med deras verksamhet. Då Trekantsmodellen är en modell som utgår från företagets externa redovisning har den inte styrkan att fånga alla områden som t.ex. logistik eller inköpsfunktioner utan fokuserar i första hand på företagets ekonomi, produkt/produktionsanläggningar och människor (ledning/anställda/ägare).

Fördelen med att studera mindre företag, som i denna studie, är att det blir möjligt för forskaren att anta mer av ett helhetsperspektiv. I större bolag med flera tusen anställda och verksamhet på olika ställen i världen blir det omöjligt för en ensam forskare att bilda sig en uppfattning om företaget i dess helhet. Frågan om var gränsen går för en forskare att hantera (storleksmässigt) när det gäller företag är svårt att säga. I Steeltechs fall fokuserades den empiriska beskrivningen kring konstruktionsavdelningen och ledningsgruppen. Av de drygt 50 anställda i produktionen intervjuades endast ca fem personer, vilket inte var tillräckligt för att jag skall kunna bilda mig en uppfattning om stämningen där. Med sina 86 anställda har Steeltech varit på gränsen till för stort för att skapa en helhetsbild av. När det gäller Nolans och framförallt Teka har denna problematik varit mindre. På Teka intervjuades nio av sammanlagt 14 anställda. Det innebär att jag träffade mer än hälften av de anställda. Likaså var Nolans med sina 28 anställda betydligt enklare, än Steeltech, att skapa sig en helhetsbild av.

Sammanfattningsvis kan sägas att problematiken kring att avgränsa de studerade fenomen har försökt hanteras med hjälp av Trekantsmodellen (som fokuserar studien till tre breda och ur ett redovisningsperspektiv relevanta områden) samt att studien undersökt små och medelstora företag där möjligheterna för en ensam forskare att hantera komplexiteten varit större.

Forskarens bias

Sociala system är inte detsamma som naturvetenskapliga fenomen. En av skillnaderna är att de inte kan förstås oberoende av människor. Inte heller kan forskaren ses som en

neutral observatör. Forskaren måste hela tiden tolka den sociala verkligheten och på så sätt representerar fallstudier forskarens tolkningar av denna verklighet. Det finns ingenting som ”objektiva” fallstudier och detta faktum sätter fokus på problematiken kring bias hos forskaren. Forskarens bias kan dock minskas genom att forskningsresultaten stäms av med andra forskare, men också genom att forskaren stämmer av sina tolkningar med respondenterna (Ryan et al. 2002).

En svaghet med närgångna studier är att forskaren kommer mycket nära respondenterna. Detta kan vara problematiskt då forskaren till slut kanske inte ser saker som hade varit tydliga för en person utan dessa nära kopplingar. Tidigare i kapitlet diskuterades vilka svårigheter jag hade med att sammanställa empirin om de tre fallen. Att jag hela tiden satte respondenternas uppfattning om texten i första rummet och inte läsarens. Detta var klart problematiskt och det tog mer än ett år efter det att jag lämnat Alingsås innan en mer neutral beskrivning kunde göras av de tre fallen. Eftersom jag kom mina studieobjekt så nära finns det givetvis en risk att jag inte kunnat distansera mig tillräckligt från dem utan att vissa bias fortfarande kvarstår.

Eisenhardt & Graebner (2007) lyfter dock fram en annan aspekt av att komma sina studieobjekt nära. När en forskare studerar en grupp individer under lång tid kan de starka band som uppstår leda till att forskaren känner en skyldighet (gentemot respondenterna) att vara ärlig. En ärlighet som gör att han/hon strävar efter att lyfta fram de studerade fenomen på ett så rättvisande sätt som möjligt.

Innan vi fortsätter bör det poängteras att de beskrivningar som gjorts av Nolans, Teka och Steeltech är mina subjektiva beskrivningar av företagen. Om en annan forskare företagit studien skulle den delvis kommit att ha sett annorlunda ut. Min personliga relation till flera av respondenterna har speglat deras svar och den information de valt att dela med mig. Trots att detta är min subjektiva beskrivning av de tre företagen så har min ambition varit att göra så neutrala eller objektiva beskrivningar som möjligt. Jag har hela tiden försökt hålla min egen person i bakgrunden och istället lyfta fram respondenterna och de företag jag studerat. Huruvida jag lyckats i denna strävan blir ytterst upp till läsaren att avgöra.

För att minska eventuella bias har jag kontinuerligt under hela empiriinsamlingsfasen stämt av med min handledare som både har erfarenhet inom området och som haft kontakt med företagen. Ett annat sätt att minska biasen har varit att alla företagsledningarna fick läsa och godkänna de empiriska beskrivningarna av företagen innan någon annan än min handledare fick läsa dem. På så sätt säkerställdes att min bild av företagen överensstämde med deras egen (även om detta inte fullt ut hanterar de bias som kan ha uppstått p.g.a. jag kom företagen för nära). Att företagsledningarna fick godkänna beskrivningarna innan de delgavs en bredare läsekrets säkerställde också att ingen information som kunde skada företagen hade inkluderats.

De resultat jag kommit fram till i analysen har även i flera fall stämts av med respektive företagsledning. Det innebär att jag t.ex. haft ett samtal med Jan Sturehag (vd Nolans) om de orsaker jag funnit bakom deras varaktigt höga lönsamhet. Att vi i stort sett kommit fram till samma slutsats kan enligt Ryan et al. (2002) sätt att se det vara en stärkande faktor som minskar risken för att bias hos forskaren påverkat resultaten.

Etiska aspekter av fallstudier

Etiska aspekter är alltid viktiga vid studier som lyfter fram enskilda människor och organisationer. För en forskare gäller det att respektera den access som givits honom/henne och att hela tiden verka för att inte skada de personer som möjliggjort studien. Många gånger väljer forskare att göra företag och respondenter anonyma för att kunna inta en mer kritisk hållning. I denna studie har jag valt ett motsatt förfarande. Min ambition har varit att ta läsaren så nära de tre företagen som möjligt. Att få läsaren att känna hur det är att arbeta på t.ex. Nolans verkstadsgolv. För att göra detta har företagens riktiga namn varit viktiga att använda, liksom namnen på de personer som intervjuats. För att inte de empiriska beskrivningarna skall bli oläsliga av alla namn har fotografier på de flesta som intervjuats inkluderats. När människor lyfts fram på ett så personligt plan medför det ett moraliskt och etiskt ansvar hos forskaren att inte någon av dem som gjort studien möjlig skall skadas. Därför har en avvägning behövt göras om hur kritiskt förhållningssätt studien kan ha (vissa delar har behövt lyftas bort p.g.a. etiska skäl). Den största utmaningen har varit att vara kritisk mot företagen och respondenterna utan att anlägga en negativ ton i texten. Eller att lyfta fram styrkorna i företagen utan att anlägga en positiv ton i texten. Om forskarens personliga uppfattning slår igenom i alltför hög utsträckning kan läsaren bli misstänksam mot om forskaren har bias. Därför har min ambition varit att ha en så neutral ton som möjligt i de empiriska beskrivningarna och analysen av företagen.

MÅTT PÅ ATT VARAKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR UPPNÅTTS

Även om föreliggande studie har ett dominerande kvalitativt perspektiv så finns det ett mindre, men ändå viktigt kvantitativt inslag. Detta gäller hur de varaktiga konkurrensfördelarna hos studiens tre företag uppmätts. Något som är mycket viktigt då det är frågan om studiens tre företag verkligen uppnått varaktiga konkurrensfördelar som gör dem intressanta att studera ur ett teoretiskt perspektiv.

Det vanligaste sättet att mäta konkurrensfördelar är genom lönsamhet (Andersén 2005, Armstrong & Shimizu 2007, Becerra 2008, Olavarietta & Friedmann 2008) och då oftast genom långvarigt högre lönsamhet än konkurrenterna. Att man pratar om varaktiga konkurrensfördelar och varaktig lönsamhet beror på att strategiteoretiker traditionellt sett intresserat sig för prestation över tid i företag (Peteraf 1993). Även om lönsamhet är det dominerande sättet att se på konkurrensfördelar inom det resursbaserade perspektivet har forskare som Mahoney & Pandian (1992) och Pettus (2001) lyft fram tillväxt som ett alternativt sätt att mäta konkurrensfördelar.

Lönsamhet

Inom det resursbaserade perspektivet finns ingen samstämmig syn på vilka lönsamhetsmått som bör användas för att mäta ett företags prestation (Armstrong & Shimizu (2007). Day & Wensley (1988) och Fahy (2002) förespråkar att räntabilitet på totalt kapital och rörelsemarginal används som lönsamhetsmått. Andersén (2005) menar att flera olika mått kan behövas men använder i sin studie räntabilitet på totalt kapital som huvudmått. Föreliggande studie använder *räntabilitet på totalt kapital* och *rörelsemarginal* som lönsamhetsmått.

Räntabilitet på totalt kapital mäts enligt Hansson et al. (2001) definition.

Rörelseresultat + finansiella intäkter / totalt kapital

Rörelsemarginal mäts också enligt Hansson et al. definition.

Rörelseresultat / omsättning

Tillväxt

När det gäller tillväxt finns det inte heller någon entydig vägledning. Pettus (2001) använder sig av antal anställda, omsättning och totala tillgångar som tillväxtmått. I föreliggande studie kommer de två förstnämnda, antalet anställda och omsättning, att användas som mått på tillväxt.

DEL II
DE TRE TEKNIKFÖRETAGEN

4. NOLANS

Klockan är strax före 9, solen har redan börjat värma och jag är på väg till Nolans för att påbörja mitt avhandlingsarbete. Det är med en spänd förväntan jag går från buss-hållplatsen mot Nolans. Många frågor cirkulerar i mitt huvud om hur personalen skall bemöta mig men kanske framförallt hur de skall ställa sig till att ingå i en akademisk studie. När jag kommer fram och stiger på möts jag av Solveig (ekonomiassistenten) som hälsar mig välkommen och snart dyker Jan Sturehag (vd:n) upp. Efter en kortare rundvandring för att hälsa på kontorspersonalen sätter sig Jan och jag på hans kontor. Vi går igenom aktiviteterna för min första dag på Nolans och under samtalet berättar Jan att han är på väg att köpa ett annat, mindre bolag. Om drygt en timma skall han vara där för förhandlingar med ägarna och frågar ifall jag vill följa med. Som relativt nytexaminerad företagsekonom med begränsad kunskap om hur näringslivet faktiskt fungerar känns det som en mycket spännande start på min avhandlingsresa.

INTRODUKTION

Innan berättelsen om min första dag på Nolans fortskrider kan det vara på sin plats med en kortare presentation av företaget (bild 4.1). Nolans är en mekanisk verkstad som tillverkar tunnplåtsdetaljer. De har ingen egen produkt, utan är en renodlad legoproducent. En mekanisk verkstad stansar (skär ut), knäcker (böjer i rätt form) och svetsar plåt. De flesta produkter ytbehandlas också, men detta läggs oftast ut på andra mer specialiserade företag.



Bild 4.1 Nolans lokal

Nolans har mycket manuell bearbetning i sin produktion och har specialiserat sig på små serier och svårare jobb. Förutom tunnplåtsbearbetning (som är kärnverksamheten) utför Nolans också monteringen på två av kundernas produkter.

OMSÄTTNING 2008	ANT. ANSTÄLLDA 2008	VERKSAMHET	PRODUKTIONS- INRIKTNING	ÄGANDE
36MKR	28	LEGOTILLVERKARE	MYCKET MANUELL BEARBETNING	LOKALT ÄGT

Strax före klockan 10 anländer Jan och jag till Skärande AB (fiktivt namn). Lokalen är relativt stor (då företaget endast har tre anställda) och inrymmer flera stora, till synes mycket moderna maskiner. Skärande AB är specialiserade på svarv- och fräsjobb av tjockare plåtdetaljer. De tre delägarna är på plats och efter en kortare introduktion går vi mot fikarummet för att inleda förhandlingarna.

Min känsla är att Jan är en ganska tuff förhandlare. Det dröjer inte länge förrän han frågar hur mycket maskinkostnaden är per timma. De tre delägarna verkar inte vara helt överens om detta. Först säger en 300 kr, medan en annan menar att kostnaden snarare ligger på 400 kr/timma. En diskussion uppstår mellan delägarna, men efter lite överläggningar enas de kring 400 kr/timma, inklusive reservdelar och underhåll. När Jan förstår att de inte har helt klart för sig vilka kostnader företaget har märker jag att en viss irritation infinner sig. Men förhandlingarna fortsätter. Förutom maskinkostnaden tillkommer en arbetskostnad på 200 kr/timma. Detta ger en total tillverkningskostnad på 600 kr/timma. Ut till kund tar Skärande AB 750 kr/timma, men ganska ofta tvingas de gå ner i pris för att erhålla order som de senare hoppas skall bli lönsamma. Ibland kan de gå så lågt som till 650 kr/timma. Med lokalhyra, el och alla andra fasta kostnader räknar Jan snabbt fram att den typen av jobb blir en ren förlustaffär att utföra. Förhandlingarna fortsätter i en timmas tid och är stundvis rätt hårda (bl.a. när samtalet kommer in på ägarförhållandena och hur de skulle förändras om Nolans gick in som huvudägare).

Besöket på Skärande AB illustrerar hur Jan är en person som räknar på allt. Att utföra ett jobb som Nolans inte tjänar pengar på är uteslutet för honom. Men för att veta om man tjänar pengar måste man ha kontroll över sina kostnader. Detta är något som Jan och Nolans är mycket medvetna om och som jag återkommer till senare i avsnittet om kalkyler.

MARKNAD

Nolans har 80-90 olika kunder och deras marknad är begränsad till närområdet, mellan Alingsås och Göteborg. Endast ett tiotal av kunderna finns utanför detta område.

Nolans har fem större kunder som tillsammans står för mer än hälften av omsättningen. Dessa är Duniform (förpackningsmaskiner), Flexlink (transportsystem till livsmedels- och läkemedelsindustrin), ABB Kabeldon (som Nolans tillverkar special elskåp för), Q-matic (kösystem) och Saab Microwave Systems (radarsystem).

För att triangulera de svar som erhållits från företagsledningen och de anställda har även tre av Nolans kunder intervjuats: Duniform, Saab Microwave Systems och Brännströms Elektronik.

Duniform

Duniform är Nolans största kund (omsatte över 10 mkr 2008) och de har varit kunder sedan företaget grundades 1981. Duniform är en liten affärsenhet inom Dunikoncernen (vilken är noterad på Nasdaq OMX i Stockholm) som tillverkar förpackningsmaskiner till matindustrin.

Nolans tillverkar Duniforms mindre förpackningsmaskiner som bl.a. används för att portionsförpacka mat till äldreboenden och vårdhem (bild 4.2). Förutom själva plåtarbetet köper Nolans in komponenter, monterar maskinerna och paketerar dem färdiga att levereras till kund.

Saab Microwave Systems

Saab Microwave Systems är ett affärssegment inom försvarskoncernen Saab. De tillverkar radarsystem för land-, sjö- och luftenheter. Saab Microwave Systems har under de senaste åren ökat sina volymer kraftigt och gått från att ha varit en av Nolans mindre kunder till att bli en av de fem stora. Nolans tillverkar många olika sorters plåtar till Saabs radarsystem, bl.a. återfinns deras plåtarbeten i företagets landenheter (bild 4.3). Nolans sålde för 3 mkr till Saab Microwave Systems under 2008.

Brännströms Elektronik

Brännströms Elektronik är ett litet Göteborgsbaserat företag som säljer mätutrustning till främst tankfartyg. Nolans tillverkar datorskåp (det skåp där mätsystemets dator sitter) till Brännströms, vilket är en mycket viktig komponent i produkten.

Brännströms Elektronik lägger order hos Nolans på några dussin datorskåp åt gången och de återkommer med beställningar ett par gånger varje år. Ur detta perspektiv kan Brännströms sägas vara en ”normal” kund till Nolans.



Bild 4.2 Förpackningsmaskin DF20



Bild 4.3 Radarsystemet Giraffe AMB

Personalen (som intervjuats i denna studie)



JAN STUREHAG
VD
FÖDD 1951
ÄGARE/VD SEDAN 1998/2005



BRITT-INGER STUREHAG
EKONOMICHEF
FÖDD 1955
ÄGARE SEDAN 1998



ROGER GÖTBERG
PRODUKTIONSCHEF
FÖDD 1954
ANSTÄLLD SEDAN 1981



SOLVEIG ÅKESSON
EKONOMI & ADMINISTRATION
FÖDD 1953
ANSTÄLLD SEDAN 2005



MATTIAS ÅGNEKANS
PROGRAMMERARE
FÖDD 1975
ANSTÄLLD SEDAN 1995



PATRIC BRODÉN
VERKSTADSCHEF
FÖDD 1969
ANSTÄLLD SEDAN 1991



JONNY FORSBERG
PLÅTSLAGARE / FACKOMBUD
FÖDD 1956
ANSTÄLLD SEDAN 1981



RAIVO MERISALU
PLÅTSLAGARE
FÖDD 1949
ANSTÄLLD SEDAN 1981



MAGNUS SVANTESSON
SVETSARE
FÖDD 1965
ANSTÄLLD SEDAN 1988



EWELYN DAHL
SVETSARE
FÖDD 1986
ANSTÄLLD SEDAN 2008



CHRISTER JOHANSSON
UTLEVERANSANSVARIG
FÖDD 1969
VD/ÄGARE SEDAN 2005



KENT NILSSON
STYRELSEORDFÖRANDE /
F.D. ÄGARE
FÖDD 1944



TONY BRODÉN
F.D. VD OCH DELÄGARE
FÖDD 1965

FÖRETAGETS HISTORIA

Nolans grundades 1981 av Kent Nilsson, Mats Persson och Hasse Hägglund som tidigare hade arbetat på företaget Stabil, en annan mekanisk verkstad. Stabil gick i konkurs i början på 1980-talet och då bestämde de sig för att starta upp ett nytt, betydligt mindre företag.

När Nolans startade var man 10 anställda, vilket var en stor skillnad från Stabil som hade haft närmare 90 anställda innan konkursen. Kent som hade varit ansvarig för legoverksamheten på Stabil tog med sig några av kunderna till Nolans, däribland Mecopak och Duniform. Mecopak var en mycket viktig kund och stod initialt för 50 % av omsättningen. Delägarna ville dock inte att Nolans skulle stå och falla med en enskild kund, så därför arbetade man hårt de första åren med att diversifiera företaget. Målsättningen var att ingen kund skulle stå för mer än 10 – 15 % av omsättningen.

I början på 1990-talet började Kent, Mats och Hasse planera för en försäljning. På Nolans hade man alltid värnat och tagit väl hand om sina anställda och därför var det viktigt för delägarna att det fanns en fortsättning för dem. Under försäljningsprocessen hade man flera intressenter ute som tittade på företaget men för delägarna var det viktigt att hitta en köpare som kände för de anställda och för Alingsås. Därför kunde de också tänka sig att sälja till en lägre köpeskilling om de hittade rätt köpare.

En bit in i försäljningsprocessen deklarerade Tony Brodén att han ville köpa Nolans. Delägarna hade tidigt satsat på Tony och lärt upp honom för att kunna ta över som platschef vid en försäljning. Tony som inte hade tillräckligt med kapital för att på egen hand köpa Nolans hade kontaktat sin morbror Jan Sturehag och hans fru Britt-Inger Sturehag, som hade en del kapital.

Kent, Mats och Hasse hade kunnat få ut mer för Nolans men bestämde sig för att sälja till Tony, Jan och Britt-Inger. När Tony, Jan och Britt-Inger tog över hade de stora lån till banken och Jan och Britt-Inger hade ingen tidigare erfarenhet av arbetet i en mekanisk verkstad (Jan var tidigare livsmedelshandlare och hade bl.a. drivit LL livs i Göteborg som sedermera kom att bli WiLLY's) så de första åren blev tuffa. Nolans har traditionellt sett haft en mycket god intjäningsförmåga, så med en hård amorteringsplan kom företaget snart in på mer stabil mark.

Åren gick och en bit in på 2000-talet bestämde sig Tony för att lämna företaget. Jan och Britt-Inger var till en början osäkra på hur de skulle agera men kom efter diskussioner fram till att Jan kunde ta över som vd. Jan och Britt-Inger köpte ut Tony och har sedan 2005 drivit Nolans vidare på egen hand.

FÖRETAGSLEDNINGEN

Nästa gång jag kommer tillbaka till Nolans (efter det inledande besöket med förhandlingarna på Skärande AB) berättar Jan att det inte blivit något förvärv. Anledningen var att Jan inte lyckades få med sig styrelsen på beslutet. Nolans styrelse består av Jan och Britt-Inger Sturehag samt Kent Nilsson, grundare och f.d. delägare. Exemplet talar på ett tydligt sätt om hur Nolans styrs. Även om Jan är vd och ansvarar för den löpande verksamheten måste alla strategiska beslut förankras i styrelsen. Att Kent stannat kvar i styrelsen har mycket varit för personalens skull. Han beskrivs av Jan som personalens man i styrelsen, då han alltid står på deras sida i diskussioner och beslut som tas.

En viktig ledstjärna för Nolans har genom åren varit att man skall satsa på kärnverksamheten d.v.s. tunnplåtsbearbetning. Det är här man har sin styrka och som företaget är som mest konkurrenskraftigt. Att ge sig in i verksamheter som inte är direkt kopplad till tunnplåtsbearbetning är en farlig väg, enligt Kent. I entrén på Nolans hänger en stor skylt i plåt där detta beskrivs. Skylten är tänkt att påminna de anställda och företagsledningen om grunden i Nolans och dess verksamhet. Bakgrunden till att Jan inte fick igenom beslutet i styrelsen om att förvärva Skärande AB är kopplat till denna grundläggande filosofi på Nolans, att bara fokusera på företagets kärnverksamhet.

Fokus på kunder som kräver hög kvalitet

Ända sedan Nolans grundades har företaget uteslutande fokuserat på kunder som kräver hög kvalitet. Kent och Mats som båda hade en gedigen erfarenhet från arbetet i en mekanisk verkstad visste att kunder som kräver hög kvalitet också är beredda att betala lite mer. Med rätt strategi för att serva dessa kunder visste de att det fanns goda möjligheter till en bra förtjänst för bolaget.

Hur man praktiskt satsar på krävande kunder med höga kvalitetskrav inom en mekanisk verksamhet är dock inte lätt att förstå om man inte själv har erfarenhet från arbetet däri. En viktig sak är att inte blanda kunder som kräver hög kvalitet med kunder som inte kräver hög kvalitet i verkstaden. Det beror på att när de anställda mottar en order så måste de veta vad som förväntas av dem. Om t.ex. svetsarna vid ena ordern förväntas lägga en jätte fin svets med mycket efterarbete och vid nästa order inte alls behöver göra något efterarbete kan stora problem uppstå. Därför ville de gamla delägarna skapa en rak linje genom verkstaden av produkter med hög kvalitet.

Ett annat val som Nolans gjorde initialt var att inte vända sig mot t.ex. bilindustrin (vilket många andra mekaniska verkstäder gjort) där serierna är stora och prispressen hård. Istället har Nolans velat ha kunder med små volymer. Serier på mellan fem och 100 enheter är bra volymer för Nolans och helst kunder som kommer tillbaka. Nolans idealkund, har Kent berättat, återkommer tre, fyra gånger/år och lägger då order på mellan 25 och 75 enheter. Det snäva urvalet av kunder är direkt kopplat till förtjänst för det är på den här typen av kunder Nolans vet att de kan vara lönsamma.

En annan del av förhållandet till Nolans kunder består av långsiktighet. Nolans är väl medvetna om att man inte tjänar några pengar första gången en kund lägger en order. Då är det oftast en mindre order för att testa Nolans som underleverantör. Andra gången ser det oftast lite bättre ut, men det är inte förrän vid tredje eller fjärde ordern som Nolans börjar bli lönsamma. Därför har Nolans alltid haft ett långsiktigt perspektiv på sina kundrelationer.

Företagsledningens satsning på personalen

För att kunna serva kunder med höga kvalitetskrav inom en mekanisk verkstad är man beroende av anställda med stor yrkesskicklighet, då mycket av arbetet är hantverksbaserat. Kent, Mats och Hasse visste vad som krävdes av personalen för implementerandet av strategin. En av de viktigaste faktorerna var att företagsledningen fick de anställda med sig och att de tillsammans strävade mot att göra Nolans till ett framgångsrikt företag.

För att få med sig personalen satsade företagsledningen på en rad personalförmåner. Redan i mitten på 1980-talet införde man t.ex. bonus till de anställda, vilket var en ovanlig företeelse inom mekaniska verkstäder på den tiden. Anledningen till att man införde bonus var att Kent, Mats och Hasse ville visa personalen, att om det gick bra för Nolans så var det inte bara deras förtjänst, utan att alla på företaget hade en del i det.

Företagsledningen satsade dock inte bara på kapitalmässiga belöningar. Även sociala aktiviteter efter arbetstid prioriterades, då delägarna gärna ville kunna umgås med personalen också utanför arbetet. Det gjorde att man bl.a. anordnade poängpromenad en gång varje år där delägarna cyklade runt i Alingsås med de anställda. Under poängpromenaden hade man olika depåstopp med förtäring och förfriskningar.

Kent, Mats och Hasses sociala engagemang var stort och för många anställda blev de lite av fadersgestalter som de anställda kunde vända sig till om de fick problem eller behövde hjälp. Magnus Svantesson (svetsare) som arbetat på Nolans sedan slutet av 1980-talet berättade i en intervju om en svår skilsmässa han gick igenom. Under processen uppstod det en vårdnadstvist där Kent, Mats och Hasse var med och stöttade honom hela vägen. Kent och hans fru bjöd vid ett tillfälle hem Magnus på middag och delägarna hjälpte honom bl.a. att ordna en advokat. Detta är något som Magnus minns än idag och som han värdesätter mycket. Flera likande berättelser har framkommit under intervjuerna och allt sammantaget som delägarna gjort för de anställda har skapat en oerhörd lojalitet, där de anställda känner för företaget och ställer upp när det behövs.

När Jan, Britt-Inger (och Tony) tog över ägarskapet fortsatte de på den inslagna vägen och många av personalförmånerna har t.o.m. förstärks under deras ledarskap. Idag motsvarar bonusen (ett bra år) nästan en extra månadslön och aktiviteterna som företas efter arbetstid är många. Bl.a. anordnas bowlingkvällar, ishockeyresor till Göteborg och besök på Alingsås HK:s (stadens handbollslag) hemmamatcher. Vid alla aktiviteter har Nolans som princip att betala för de anställda.

Jan och Britt-Inger har inte bara förvaltat den generositet som instiftades av de förra delägarna utan har också axlat rollen som faders- eller föräldragestalter. De anställda uppfattar Jan (som är vd och numera axlar det mesta ansvaret) som en bra medmänniska som bryr sig om sina anställda och som de kan vända sig till om de får problem. Flera anställda har vänt sig till Jan för råd och hjälp när de varit i behov av stöd.

Enligt Castanias & Helfat (1991) kan företagsledningen besitta olika typer av kompetens. Nolans grundare och f.d. delägare Kent, Mats och Hasse som hade en gedigen kunskap om branschen kan sägas ha haft branschspecifika ledaregenskaper. Medan Jan (som idag är vd) som kommer från livsmedelsbranschen, men som ändå lyckats förvalta och vidareutveckla Nolans verksamhet mer kan anses ha generella ledaregenskaper enligt Castanias & Helfats synsätt.

FÖRETAGSKULTUREN

En tid efter att jag påbörjat intervjuerna med de anställda på Nolans förstod jag att väldigt få slutade på företaget. De flesta jag intervjuade hade börjat som unga och arbetade kvar nu 10, 15, ibland 20 år senare och de verkade vara mycket tillfreds med sin arbetsplats. Därför började jag vinkla intervjufrågorna mot atmosfären på företaget och vad som gjorde att de anställda trivdes så bra. Svaren gick i en tydlig riktning och det började berättas om mycket generösa förmåner och stora satsningar på personalen från företagsledningens sida. Detta var dock någonting som företagsledningens själva inte nämnt någonting om under våra inledande intervjuer.

Trivsel

Fyra av de drygt 20 anställda i Nolans verkstad har varit med sedan starten 1981. Den genomsnittliga anställningstiden var 2006 (innan flera nyanställningar gjordes) 14 år. Raivo Merisalu (plåtslagare) som är en av dem som varit med sedan starten tror detta har skapat en stabilitet i Nolans verkstad som inte finns på andra företag. De anställda känner varandra utan och innan och vet precis var de har varandra. Raivo får medhåll av flera kollegor bl.a. Magnus Svantesson (svetsare) som uttryckte det på följande sätt: *”Man känner ju dem bättre än sin sambo egentligen”*. Att de anställda stannar länge är viktigt i en bransch som den Nolans verkar i. Mycket av företagets styrka ligger i de anställdas yrkesskicklighet och nu för tiden är det svårt att hitta duktiga plåtslagare och svetsare.

Ewelyn Dahl, en ung kvinna (endast 22 år), började på Nolans bara ett par månader innan intervjun med henne ägde rum. På frågan om hur det varit att komma in i ett mansdominerat yrke svarade Ewelyn att hon inte hade upplevt några problem med detta. Ewelyn berättade att alla varit mycket hjälpsamma och när hon bad någon av de andra svetsarna om hjälp, tog de sig alltid tid och visade henne även om de själva hade mycket att göra. För Ewelyn var detta inte självklart och hon tror att på många andra arbetsplatser så tycker de anställda det är jobbigt när det kommer in någon ny som de skall lära upp.

Personalförmåner

Bonus

Nolans bonussystem är en av flera viktiga faktorer bakom den goda stämningen på företaget. Magnus Svantesson anser att bonusen påverkar moralen bland de anställda. Eftersom bonusen är kopplad till hur bra det går för företaget, vill man som anställd att det skall gå bra för Nolans.

Raivo Merisalu menar att bonusen gör att de anställda känner mer ansvar för sitt arbete. De anställda vet att om de sköter sig och ser till att jobben går bra i verkstaden, så kommer det dem till del också. Och detta, menar han, har man på något sätt i bakhuvudet.

Resor

Förutom bonus så brukar företagsledningen anordna olika resor för personalen. När Nolans firade 20 års jubileum 2001 åkte hela företaget till Zürich i Schweiz. Jan och Britt-Ingers dotter är bosatt i Zurich där hon arbetar på en hotellkedja, vilket gjorde att hon kunde ordna bra boende till dem. Inför resan hade Jan köpt jackor till de anställda med Nolans logotyp, så att alla skulle se likadana ut. Det var fin kvalitet på jackorna och Raivo berättade att han fortfarande använder sin.

Fem år senare, 2006, firade Nolans 25 års jubileum. Då åkte man istället till Milano / Bergamo i Italien. Inför resan hade Jan pratat med Glenn Strömberg och frågat om han kunde guida dem runt i området. Tyvärr hade Glenn varit upptagen, men han rekommenderade bra restauranger så att de kom till rätt ställen i Milano. Istället för Glenn Strömberg ordnade Jan en sportreporter från Canal plus (som var ifrån Alingsås) som guidade dem runt. Många på Nolans har ett starkt sportintresse, så detta initiativ uppskattades mycket. Roger Götberg (produktionschef), Jonny Forsberg (plåtslagare), Raivo Merisalu (plåtslagare) och Lennart Persson (svetsare) som alla hade varit anställda i 25 år fick under resan en check på 10 000 kr istället för en guldklocka (bild 4.4).



Bild 4.4 Ceremoni i Italien där de som varit anställda i 25 år tackades.

Från vänster Mats Persson (grundare), Roger Götberg, Raivo Merisalu, Jan Sturehag, Britt-Inger Sturehag, Lennart Persson, Jonny Forsberg och Kent Nilsson.

Julen efter resan till Italien fick alla anställda en stor bärkasse med hela Glenn Stömbergs nya sortiment (pasta, såser m.m.). Att ge mat till de anställda inför jul (och midsommar) är en gammal tradition på Nolans som infördes av de förra delägarna. Magnus berättade att mängden mat är väl tilltagen och utan problem räcker till hela familjen. Mängden mat har dessutom ökat med åren. I början fick alla anställda en säck av Kent, Mats och Hasse men nu för tiden är det så mycket mat att de anställda själva får åka och hämta den.

En annan typ av resa som företas mer kontinuerligt på Nolans är fiskeresor. Alla som vill får följa med, men den trogna kärnan som har störst fiskeintresse utgörs av 7-10 personer. När det är dags för fiskeresan går de anställda in till Jan på kontoret och då ger han dem pengar till bensin, mat och öl.

Atmosfären på verkstadsgolvet

Samtidigt som företagsledningen är oerhört generös mot de anställda får de också mycket tillbaka. På Nolans har man lyckats skapa en företagskultur som präglas av att alla på företaget strävar mot att det skall gå bra för Nolans. De anställda känner stor lojalitet mot företagsledningen och många försöker alltid att ställa upp om Jan och Britt-Inger ber dem.

Nolans organisation är decentraliserad och i verkstaden finns det ingen som kontrollerar de anställdas arbete. Istället kan man säga att var och en är sin egen kontrollant. Arbetet kännetecknas av en stor stolthet och skulle någon släppa igenom ett arbete som inte uppfyller de högt ställda kvalitetskraven uppmärksammas detta direkt. Enligt Jonny Forsberg (fackombud) får man "dumstruten" på sig då och får skämmas inför sina kollegor.

Nolans har en verkstadschef (Patric Brodén) men hans arbete går endast ut på att fördela jobben och se till att flödet genom verkstaden fungerar effektivt. Patric lägger sig aldrig i hur de andra arbetarna utför sitt jobb.

Arbetet i verkstaden kan sägas gå i en kedja från stansning, till plåtslagare, till svetsare. Om plåtslagarna t.ex. inte gör ett bra jobb kommer svetsarna senare att få problem då passformen inte stämmer och svetsen tar längre tid att lägga. För att arbetet skall flyta på effektivt är det viktigt att alla utför sitt jobb med stor precision.

Enligt Barney (1986b) kan företagets kultur vara en värdefull resurs. Ursprunget till en framgångsrik kultur kan, enligt Barney (1991), ligga i företagets unika historik. Exempelvis så kan grundarens/nas personlighet och värderingar skapa en kultur som lever kvar i företaget i flera decennier och med tiden blir så värdefull att den bidrar till att skapa konkurrensfördelar. Kanske är det just det Barney (1986b, 1991) skriver om som är en viktig grund för de konkurrensfördelar Nolans skapat?

EN INBLICK I PRODUKTIONEN

Innan vi går vidare, skall vi göra ett stopp i Nolans produktion för att få en inblick i det praktiska arbetet i en mekanisk verkstad. Nolans har som tidigare beskrivits mycket manuell bearbetning i sin produktion, vilket ställer höga krav på personalens kompetens. Tillverkningsprocessen kan delas in i sex olika moment: programmering av stansmaskiner, stansning, gradning, plåtslageri, svetsning och montering.

Programmering av stansmaskiner

Nolans tillverkningsprocess börjar på kontoret hos Mattias Agnesskans (programmerare) som skriver program till stansmaskinerna. Stansmaskinerna slår ut mönster i plåt och för varje plåtdetalj som skall tillverkas måste Mattias skriva ett program. Programmet talar om för maskinen hur produkten skall se ut och vilken hålsättning den skall ha. Tidigare skrivna program sparas i Mattias dator så när Nolans får en order på ett återkommande jobb kan han enkelt plocka fram det sparade programmet och skicka ut det till stansmaskinen.

Stansmaskiner

Stansmaskiner slår ut mönster i plåt med hjälp av olika verktyg (bild 4.5). Inför varje körning måste stansoperatörerna ladda en kassett med de verktyg maskinen behöver för att kunna slå ut rätt hål och form på plåten. Nolans stansmaskiner är relativt gamla, inköpta 1992 respektive 1996. Nyare maskiner skär oftast ut mönster i plåten med hjälp av laser. Med laser kan man skära mer avancerade mönster och är inte beroende av formen på

olika verktyg. Nyare maskiner har även ett mer avancerat operativsystem, vilket gör att de kan ta emot själva ritningsfilen och arbeta utifrån den. Nolans har länge diskuterat att investera i en lasermaskin, men eftersom de är relativt dyra (4-5 mkr) och Nolans inte har tillräckligt många kunder som kräver att deras produkter laserskärs har en sådan investering ännu inte gjorts.



Bild 4.5 En av Nolans stansmaskiner i arbete

Gradning

Efter att plåtarna stansats ut måste de gradas, vilket innebär att vassa kanter slipas ner. På Nolans har man en person som gradar alla plåtar. Vid laserskäring bildas inte lika vassa kanter och plåtarna behöver då inte gradas i samma utsträckning.

Plåtslageri

När plåt detaljerna kommer till plåtslageriet är de helt platta. På bild 4.6 syns grundplåten till Duniforms största förpackningsmaskin (DF20) som Nolans tillverkar.



Bild 4.6 Duniform maskinens grundplåt

Plåtslagarnas uppgift är att knäcka (böja) plåten i rätt form. För att göra detta använder man kantpressmaskiner. En kantpressmaskin består av ett övre (spetsigt) och ett undre (v-format) verktyg. För att böja plåten trycks det spetsiga verktyget nedåt mot det undre v-formade verktyget.

Duniform maskinerna kommer oftast i relativt stora serier och innehåller många olika bockningsmoment (ett annat uttryck för att böja plåt). Plåtslagarna delar upp arbetet efter kunder. Tidigare ansvarade Jonny Forsberg för Duniforms maskiner, men sedan han fått problem med värk i armar och axlar har Magnus Karlsson tagit över Duniform som kund (bild 4.7, 4.8).



Bild 4.7 och bild 4.8: Magnus Karlsson knäcker grundplåten till Duniformmaskinen

När Mattias Agneskans arbetar med ritningar kommer han ofta ut i verkstaden och frågar plåtslagarna om råd. Mattias strävar hela tiden efter att lägga så många bockningar som möjligt på ritningarna, eftersom det minskar antalet svetsmoment. Svetsen är den mest tidskrävande delen av produktionen, så ju färre svetsmoment som läggs in i ritningarna desto kortare blir tillverkningstiden. Kortare tillverkningstid i en mekanisk verkstad är detsamma som lägre tillverkningskostnad.

Jonny Forsberg, Raivo Merisalu och Magnus Karlsson är Nolans plåtslagare och tillsammans har de arbetat i över 70 år på företaget.

Svetsning

Det finns flera olika typer av svetsning. På Nolans arbetar man med MIG och TIG svetsning. Vid MIG svetsning har man en tråd som automatiskt matas in i svetslågan och smälter på materialet. MIG svetsning är en relativt snabb metod, men ger inte lika snygg slutfinish som TIG svetsning. Det gör att MIG svetsning oftast används på grövre plåtar. När man TIG svetsar har man istället en volframpinne inuti svetslågan (bild 4.9). Volframpinnen hettas upp till så hög temperatur att den omgivande ljusbågen smälter materialet. TIG svetsning är generellt sett en svårare teknik att arbeta med och dessutom mer tidskrävande.

De senaste åren har Nolans nyanställt flera svetsare. Kraven på de sökande är höga och det första steget är att alla får komma och provsvetsa för produktionschefen, Roger Göteborg. Det viktigaste vid en provsvetsning, har Roger berättat, är inte att det går snabbt utan att han ser om den sökande har det rätta handlaget för att på sikt bli en riktigt duktig svetsare. För svetsning är en yrkesfärdighet som inte alla kan lära sig. Mycket handlar om känsla, enligt Roger.



Bild 4.9 och 4.10: Roger Eliasson TIG svetsar och putsar samma Duniformmaskin

Under intervjuerna har flera anställda berättat om personer som fått skickas hem efter de varit och provsvetsat. Många sökande klarar inte de högt ställda kraven. Svårigheten med att svetsa ligger framförallt i hanteringen av det rostfria materialet (rostfritt stål står för mer än 60 % av Nolans omsättning). Den rostfria plåten är slipad när den kommer till Nolans och får inte slipas ytterligare för då ändras strukturen i den. Därför måste slipning och putsning (efter svetsen är lagd) ske med stor precision (bild 4.10). För svetsare gäller det att få samma struktur i svets skarven som i resten av plåten, för att man inte med ögat skall kunna se var svetsen är lagd (bild 4.11).



Bild 4.11 Flexlink hjulkurva. Området runt hjulkurvans centrala hål (på höger sida) var tidigare en separat del. På bilden har hjulkurvan svetsats samman och slipats/putsats, så att man inte längre kan se var svetsen är lagd. Även sidorna som hjulkurvan står på var tidigare lösa delar, men har på bilden svetsats samman och slipats/putsats.

Montering

Nolans har två anställda som arbetar med att montera Duniforms maskiner. Förutom plåtarbetet, köper Nolans in komponenter och monterar maskinerna till färdiga produkter. När produkterna är färdiga i produktionen packas de i kartong färdiga att levereras. Montering av den andra kundens produkter sköts av utleveransansvarig och verkstadschefen.

Prestigefyllda uppdrag

Under de senaste åren har Nolans fått utföra flera prestigefyllda uppdrag. Detta har varit en del av Jans strategi att få de anställda att känna mer stolthet över sitt arbete. I detta kapitel kommer två av projekten att beskrivas närmare: vingarna kring SKF-kulan vid Landvetter flygplats och prispallen till friidrotts EM i Göteborg 2006.

Vingarna kring SKF-kulan

Ett av Nolans mest prestigefyllda projekt har varit vingarna kring SKF-kulan vid Landvetter flygplats (bild 4.12). Detta är en stor installation som är placerad nära vägen från flygplatsen mot Göteborg. Uppdraget gavs till RDM design – en konsultbyrå som Nolans tidigare hade samarbetat med. När RDM design fick förfrågan vände de sig till Nolans och parterna bestämde sig för att utföra projektet tillsammans.

Detta blev ett mycket komplicerat projekt som kom att löpa över flera år. En av svårigheterna låg i att Nolans maskinpark inte var anpassad för så stora produkter (vingarna var nästan 6 meter långa och 3 meter höga). Dessutom skulle vingarna vara både svängda och lutande. För att räkna ut hur RDM:s vision skulle förverkligas fick Nolans ta hjälp av en konsultbyrå som utförde beräkningarna.

Både Jonny Forsberg och Raivo Merisalu var delaktiga i SKF projektet. Jonny berättar att man var tvungen att göra många små bockningar för att få vingarna runda, vilket var ett mycket krävande precisionsarbete. Raivo som tycker det är roligt med den här typen av uppdrag förklarar att svårigheten ligger i att det inte finns några ritningar. Istället arbetar man som plåtslagare utifrån skisser från olika formgivare.



Bild 4.12 Nolans vingar kring SKF – kulan vid Landvetter flygplats i Göteborg

Prispallen till friidrotts EM i Göteborg 2006

Inför friidrotts EM i Göteborg 2006 tillverkade Nolans prispallen. Uppdraget fick de genom MLS, ett företag som Nolans också hade samarbetat med sedan tidigare.

Prispallen bestod av ett bågformat grundstativ i rostfritt stål (bild 4.13). Ovanpå det stod tre plattformar i akrylglas som bars upp av tunna rundstag. Rundstagen var prispallens svaga punkt och för att säkerställa hållfastheten i dessa anlätades konsulter även här för att utföra beräkningarna. Prispallen fick under inga omständigheter kollapsa under prisceremonin. Stafetten var det tillfälle då prispallen skulle utsättas för störst påfrestningar, fyra personer på varje plattform. Om två lag fick exakt samma tid skulle åtta personer gå upp på plattformen samtidigt. För att försäkra sig om att prispallen skulle hålla för detta testade man att belasta varje plattform med 1 ton innan prispallen levererades.

Leon Lewandowski som designade prispallen berättade i en intervju med Plåtbiten (Nolans kundtidning) att han lät sig inspireras av Ullevi arenans tidlösa bågform och EM logotypen i sitt arbete. Hans avsikt var att medaljörerna skulle se ut att sväva i luften när de stod på prispallen (Nolans kundtidning, Plåtbiten 2:06).



Bild 4.13 Prispallen till friidrotts – EM i Göteborg 2006. Tillverkad av Nolans. Foto Tommy Holl

KALKYLSYSTEMET

Av Nolans grundare hade Kent och Mats erfarenhet från det praktiska arbetet i en mekanisk verkstad medan Hasse hade haft mer administrativa uppgifter och var ekonom. Till en början noterades inte det ovanliga med att ha en person som bara arbetade med ekonomi (och som inte var direkt kopplad till produktionen) i ett litet företag med endast 10 anställda. Efter noggranna analyser av studiens empiri har mer och mer fokus kommit att riktas mot Hasse. Hasse lade under de första åren grunden för ett mycket detaljerat kalkylsystem som har gjort att Nolans idag har kalkyler på nästan allting (bild 4.14). Från vad varje verkstadsarbetare gör per timma till hur mycket pengar företaget tjänar på varje order. Att företagsledningen redan från starten valde att satsa så hårt på interna kalkyler och framförallt på efterkalkyler (där intäkter och kostnader jämfördes) var ännu ett viktigt grundfundament som lades av grundarna.

Även om kalkylsystemet byggdes upp och implementerades av de förra ägarna så har Jan och Britt-Inger tagit tillvara och förvaltat detta väl. Jan som har en bakgrund från livsmedelsbranschen har ingen djupgående kunskap om plåt. För att hålla sig uppdaterad och närvarande i produktionen går Jan igenom och gör efterkalkyler på alla order som passerar genom Nolans verkstad. Under 2008 erhöll Nolans nästan 2 000 orders! Att gå igenom var och en av dessa tar Jan flera timmar varje vecka. Andra företagsledare har ifrågasatt hur han kan lägga så mycket tid på administrativa uppgifter, men Jan ser detta som en bra investering då det ger honom en god insikt i verksamheten.

I Nolans verkstad har man s.k. tidkort. Tidkort är en bok där medarbetarna fyller i vad de gör under dagen. Av tidkortet framgår hur många timmar varje anställd lagt på en order. Eftersom Nolans haft tidkort sedan företaget grundades är detta inget som anses konstigt bland de anställda. Personalen är vana vid att redogöra för vad de gjort under arbetsdagen och somliga har resonerat i intervjuer om att de har förståelse för att företagsledningen vill veta vad de anställda gör under arbetstid.

Nolans tidkort möjliggör att (nästan) alla arbetade timmar i verkstan är debiterbara och därmed också potentiellt intäktsbringande.

En närmare beskrivning av Nolans interna kalkylsystem med tillhörande efterkalkyler

Hela kalkylsystemet bygger på de anställdas tidkort. Genom tidkortssystemet diarieförs alla arbetade timmar i verkstaden samtidigt som de kopplas ihop med en specifik order. I slutet på arbetsdagen lämnas tidböckerna till kontoret där de förs in i datasystemet. Efter en order levererats sammanställs alla timmar som är hänförliga till ordern. Då varje arbetad timma i Nolans verkstad har ett pris (som både täcker rörliga och fasta kostnader) kan en relativt exakt tillverkningskostnad räknas fram. När Nolans vet hur mycket det kostar att tillverka en plåt detalj jämförs tillverkningskostnaden med offererat pris. Genom detta förfarande kan Nolans säkerställa att företaget går med vinst på var och en av de närmare 2 000 inkommande orderna.

Kalkylsystemet möjliggör också för Nolans att upptäcka om någonting blivit fel under tillverkningen. Då även gamla order sparas kan företagsledningen se hur lång tid varje moment tagit att utföra vid tidigare tillfällen. Om större tidsavvikelser förekommer tar produktionschefen reda på vad som har hänt, eftersom också vilken person som utfört varje moment framgår av kalkylsystemet. Vid fel som orsakats av misstag i produktionen är Nolans noggranna med att inte debitera kunden för detta.

Ritn.nr: 123456
 Benämning: gripdon
 Kund: pelles verkstad

Lev datum	20090504	20090617		
Lev. antal	1	1		
Tillv. antal	1	1		
Ordernr.	OFFERT	12345		
100 Plåt	1,00	0,80		
120 Pullmax				
200 Svets	2,00	1,90		
300 Stans	1,00	1,20		
360 Mätning				
400 Modig				
420 Sikrände	1,00	1,10		
450 Gradat	1,00	0,70		
490 Montering				
800 Program				
Kr Övrigt	600,00	600,00		
Kr Material	1 500,00	1 500,00		
Kr Ytbehandling				
Total tillv. Tid	6,00	5,70		
Tid/st	6,00	5,70		
Totalpris	5 400,00	5 385,00		
TK/st	5 400,00	5 385,00		
FP/st	5 500,00	5 500,00		
Bef	0			

Bild 4.14 Fiktiv efterkalkyl på Nolans

Nolans interna kalkylsystem med tillhörande efterkalkyler möjliggör alltså för företagsledningen att se hur mycket pengar de tjänar på varje order. Om företagsledningen märker att de har svårt att nå lönsamhet på ett återkommande jobb höjs priset, tills dess att ordern blir lönsam. I de fall kunden inte accepterar en prishöjning, avstår Nolans hellre från att tillverka produkten. Att tillverka en produkt som företaget inte tjänar pengar på strider mot företagsledningens filosofi, men en förutsättning för att kunna välja bort olönsamma order är att man vet hur mycket varje produkt kostar att tillverka.

Dutta et al. (2003) har uppmärksammat frågan om företags förmåga att sätta rätt pris, utifrån en studie gjord på ett stort tillverkande företag. I stora företag är logiken delvis annorlunda och mer organisationsteoretiska frågor kan ibland skymma sikten för vad som verkligen är intressant. I Dutta et als. framställning läggs mycket fokus på företagets

kommunikation, dels internt mellan olika avdelningar och dels externt till kunder. Vikten av dessa frågor bör inte underskattas, men inte någonstans kopplar Dutta et al. samman företagets interna kalkylsystem med deras förmåga att sätta rätt pris. I Nolans fall verkar den viktigaste faktorn bakom en korrekt prissättning ha varit företagets förmåga att kalkylera fram rätt tillverkningskostnad. Företagsledningen är väl medveten om hur mycket varje produkt kostat att tillverka och det gör att de kan sätta ett försäljningspris som överstiger tillverkningskostnaden. Därigenom säkerställs att företaget tjänar pengar på allt som tillverkas och för att nå en varaktigt hög lönsamhet är detta förmodligen en av de viktigaste faktorerna. Föreliggande studies empiri antyder att de borde finnas en tydligare koppling inom den resursbaserade litteraturen mellan företagets förmåga att sätta rätt pris och företagets interna kalkylsystem.

”Det stora bråket”

Under min tid på Nolans berättades det flera gånger om vad som refererades till som ”det stora bråket”. Konflikten utspelade sig under 2005 när Jan Sturehag nyligen hade tillträtt som vd. Vad som sades under bråket eller hur det utspelade sig är mycket personligt för de inblandade och kommer inte att redogöras för här. Däremot finns det element inom denna konflikt som är viktiga för att förstå Nolans ur ett större perspektiv.

Från Jans sida var upprinnelsen till konflikten personalens sätt att passa tider. När de kom på morgonen började de arbeta ett par minuter efter utsatt tid. Detsamma hände i anslutning till Nolans tre raster, att de anställda lade ner arbetet ett par minuter innan rasten började och kom tillbaka ett par minuter efter rasten hade tagit slut. Samma sak hände även på eftermiddagen när arbetsdagen var slut. Jan gjorde som alltid och började räkna. Enligt hans beräkningar förlorade Nolans 15 minuter/dag och anställd. Detta blev 25 timmar/vecka och med en timkostnad på 200 kr resulterade det i en årlig kostnad på över 200 000 kr. Detta var inte acceptabelt för Jan som bestämde sig för att konfrontera personalen. Personalen å sin sida var inte vana vid att bli tillrättavisade på detta sättet och sade därför ifrån. En stor konflikt uppstod och en gång var Jan så arg att han slog sin plånbok i bordet. Just den händelsen har berättats om i flera intervjuer.

Konflikten handlade kanske framförallt om Jans behov av att sätta sig i respekt hos de anställda (som nytilträd vd) och personalens behov av att inte låta en ny företagsledare komma in och bestämma över dem. Efter en tid lugnade stämningen ned sig och parterna fann ett förhållande som båda i dagsläget trivs mycket bra med. Jan var också nöjd med resultatet då han idag känner att de anställda blivit mycket bättre på att passa tider. Samtidigt har han tagit ett steg tillbaka och lägger sig numera aldrig i de anställdas arbete i verkstan, så länge som de sköter sig. Kanske är detta inte bara berättelsen om en vd som räknar på allt, utan också om de hårda krav en företagsledning kan ställa på sina anställda om de samtidigt satsar mycket på dem, i form av personalförmåner som bonus, resor m.m.

KUNDER OCH KUNDRELATIONER

Nolans har alltid haft ett långsiktigt förhållningssätt till sina kunder. Det visar sig bl.a. i att några av kunderna varit med sedan Nolans grundades i början av 1980-talet. En av Jans drivkrafter är att kunderna skall ha det bra. Därför försöker Nolans alltid ställa upp om en kund ber dem om hjälp. Ibland händer det att en kund, med kort varsel, behöver ha ett par extra plåtdetaljer och om Nolans hjälper till i ett sådant läge betyder det oftast oerhört mycket för kunden, enligt Jan. Vid dessa tillfällen är Nolans ofta beroende av att de anställda ställer upp och arbetar övertid och det är många som gör om företagsledningen ber dem.

En annan viktig aspekt av kundrelationerna är att bygga upp personliga relationer. Därför vill Jan gärna träffa kunderna öga mot öga för att diskutera viktiga saker. Fördelen med kundrelationer som bygger på personliga relationer är att de är svårare att bryta. Sedan ägarbytet 1998 har Nolans förlorat mycket få kunder och det ser Jan som ett kvitto på att kunderna är nöjda med Nolans.

Leveranssäkerhet är ytterligare en central aspekt av Nolans kundrelationer. För Nolans är det viktigt att leverera på utsatt tid och att uppfylla sina åtaganden. Om en leverans av någon anledning blir försenad är de därför noggranna med att ringa upp kunden i god tid och berätta vad som har hänt. I de flesta fall är det okej att leveransen blir några dagar försenad, men om kunden verkligen behöver ha sina varor på utsatt tid sätter Nolans in alla resurser som krävs för att fullfölja sina åtaganden. Även i dessa fall är Nolans ofta beroende av att personalen ställer upp och arbetar övertid.

För att Nolans skall kunna skapa långsiktiga kundrelationer räcker det således inte med att företagsledningen och ägarna strävar efter detta. De måste också ha personalen med sig. Genom en positiv företagskultur där alla i företaget arbetar för att verksamheten skall vara lönsam verkar det vara enklare att skapa långsiktiga kundrelationer.

Dyer & Singh (1998) lyfter fram externa relationer till kunder som en viktig resurs. De betonar faktorer som långsiktighet och att det tar lång tid att bygga upp ett förtroende mellan parterna. Just långsiktighet har också visat sig vara en viktig aspekt av Nolans kundrelationer.

Kundernas syn på Nolans kvalitet, leveransmoral och priser

Enligt Rindova et al. (2005) kan ett företags rykte, i form av olika företagsattribut (som bra kvalitet och hög leveransmoral) göra att vissa kunder blir beredda att betala lite mer för deras produkter. Ända sedan Nolans startade har företagsledningen satsat på kunder som kräver hög kvalitet. Kent, Mats och Hasse var medvetna om att kunder som kräver hög kvalitet inte är lika priskänsliga som andra kunder och därför kan tänka sig att betala lite mer för detta företagsattribut. Att skapa hög kvalitet i en mekanisk verkstad är relativt komplicerat (som beskrevs tidigare i kapitlet) och mycket hänger på de anställdas yrkesskicklighet. Tillsammans med företagsledningens satsning på detta

specifika kundsegment och en företagskultur som präglas av stor yrkesstolthet och en strävan bland de anställda att utföra ett bra jobb har förutsättningar för god lönsamhets skapats. Dock är det Nolans kunder som avgör huruvida företagsledningen lyckats med implementerandet av denna strategi och därför kommer några av kundernas syn på Nolans företagsattribut och prissättning att återges här.

Duniform – Bra kvalitet, lite högre priser

Duniform har varit kund hos Nolans sedan starten 1981 och är idag företagets största kund. I slutet på 1990-talet testade Duniform att flytta tillverkningen av sin volymmässigt största produkt till ett företag i Danmark. Det danska företaget erbjöd en mycket snygg slutfinish på produkterna samtidigt som priset var lägre än hos Nolans. Men de hade stora problem med slutjusteringarna av modellen. Att inte kunna leverera det kunden efterfrågar kan vara ödesdigert i Nolans bransch och det dröjde inte mer än ett halvår innan Nolans fick ta över tillverkningen av produkten igen.

I Nolans bransch är kvalitet inte bara att produkterna har en snygg slutfinish och en lång livslängd, utan också att de produkter som levereras är tillverkade på rätt sätt. Om en produkt innehåller fel vid leverans blir kunden tvungen att returnera den och sådant tar både tid och är kostsamt. Därför är inte alltid priset det viktigaste, utan kvaliteten spelar också en stor roll för många kunder. Duniform upplever att Nolans är lite dyrare än konkurrenterna, men att med den kvaliteten och servicen Duniform får så är de mycket nöjda med Nolans som underleverantör.

Saab Microwave Systems – Bra kvalitet, ”bra” priser

Saab Microwave Systems har behov av mycket komplicerade plåtarbeten, där man ibland arbetar med 1000 dels millimeter. Om en leverantör leverera en plåt som inte exakt motsvarar Saabs beställning returneras den omgående. Saab Microwave Systems är på så sätt en krävande kund och inte alla mekaniska verkstäder kvalificerar sig för att leverera till dem.

Till skillnad från Duniform anser Saab Microwave Systems att Nolans håller ”bra priser” i förhållande till konkurrenterna. Bra priser kan dock tolkas på två olika sätt, antingen som att Saab är nöjda med priset i förhållande till vad de får (i form av bra kvalitet och hög leveransmoral) eller som att Nolans priser ligger i nivå med konkurrenternas. Om bra priser tolkas enligt det första alternativet så tillhör Duniform och Saab Microwave Systems samma kundsegment. Om bra priser istället tolkas enligt det andra alternativet kan det antyda att Saab Microwave Systems tillhör ett annat kundsegment än Duniform. Ett mer exklusivt kundsegment som bara de allra skickligaste mekaniska verkstäderna klarar av att leverera till. Inom detta exklusiva kundsegment kan Saabs uttalande i så fall tolkas som att Nolans produkter ligger i nivå med konkurrenternas. Oavsett hur svaret tolkas indikerar det att Saab Microwave Systems är beredda att betala lite mer för Nolans produkter än för den genomsnittliga mekaniska verkstaden, vilket kan vara ett tecken på att Nolans skapat en *differentierad extern position*.

Brännströms Elektronik – Hög leveransmoral, lite högre priser

Det lilla mätsystems företaget Brännströms Elektronik i Göteborg är ett bra exempel på en kund som värdesätter hög leveransmoral. Brännströms säljer mätsystem till tankfartyg och de flesta av företagets kunder finns i Fjärran Östern (Kina och Japan). Brännströms har en konkurrensfördel i att de kan leverera kompletta mätsystem till Kina och Japan på endast två dagar. Under många år har Brännströms arbetat med att bygga upp ett rykte på marknaden om att de kan leverera snabbt och säkert. För att Brännströms skall kunna leva upp till sitt rykte är de beroende av underleverantörer som håller leveranstiderna. Om de inte har kompletta mätsystem i lager när en order kommer in, går den till någon av konkurrenterna istället.

P.g.a. Brännströms behov av säkra leveranser kan de tänka sig att betala lite mer för sina produkter om leveransprecisionen säkerställs. Utifrån en intervju med Brännströms inköpschef, P.O. Danielsson, har det framgått att företaget är mycket nöjda med Nolans som underleverantör och deras leveranssäkerhet. Om en leverans av någon anledning blir försenad brukar de ringa i god tid och informera om vad som hänt. De ringer aldrig dagen före och ställer in en leverans.

Innan Brännströms blev kund hos Nolans använde de en annan betydligt större mekanisk verkstad men detta fungerade dåligt, enligt P.O. Den stora mekaniska verkstaden sade att de hade förstått hur produkten skulle tillverkas men ändå innehöll den fel vid leverans. Efter tre, fyra försök att påtala bristerna gav Brännströms upp och började söka efter en ny leverantör. För Brännströms är det viktigt att ha underleverantörer de kan prata med och som förstår deras behov. Kundrelationerna skall inte bara fungera när allt är bra utan också när det uppstår problem. I de fall Brännströms haft problem med någon av produkterna Nolans tillverkat har de skickat tillbaka dem och då har Nolans åtgärdat felen utan kostnad. Och sådant är viktigt för P.O.

Den stora mekaniska verkstaden som Brännströms använde sig av tidigare hade lägre priser än Nolans, men detta är inte alltid det viktigaste för Brännströms. Att leveranserna kommer på utsatt tid och att produkterna är rätt tillverkade är så pass viktigt för Brännströms att de kan tänka sig att betala lite mer. Nolans höga leveransmoral (och goda kvalitet) är således företagsattribut som Brännströms är beredda att betala lite mer för och som ger Nolans möjlighet att skapa en differentierad, extern position.

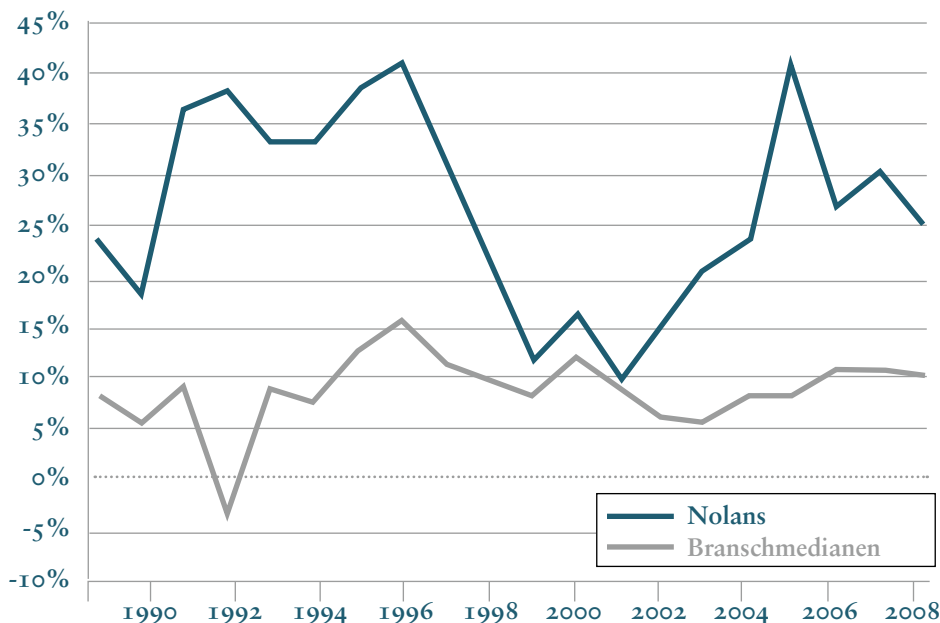
FÖRETAGETS LÖNSAMHET I FÖRHÅLLANDE TILL KONKURRENTERNA

För att undersöka hur Nolans lönsamhet står sig i förhållande till konkurrenternas har SCB:s branschnyckeltal använts. Under större delen av perioden har Nolans sorterat under SCB:s SNI-kod, 28520 – Verkstäder för metallegoarbeten (20-49 anställda). För mer upplysningar om exakt hur jämförelsen har gjorts, se slutet på avsnittet.

I konkurrentanalysen jämförs Nolans lönsamhet med branschmedianen. Jämförelsen sträcker sig över 20 år, mellan 1989-2008.

Räntabilitet på totalt kapital (R_{TK})

Ett av de vanligaste lönsamhetsmått är räntabilitet på totalt kapital, R_{TK} . Med detta nyckeltal ställer man företagets rörelseresultat i förhållande till hur mycket kapital de binder i sina tillgångar.

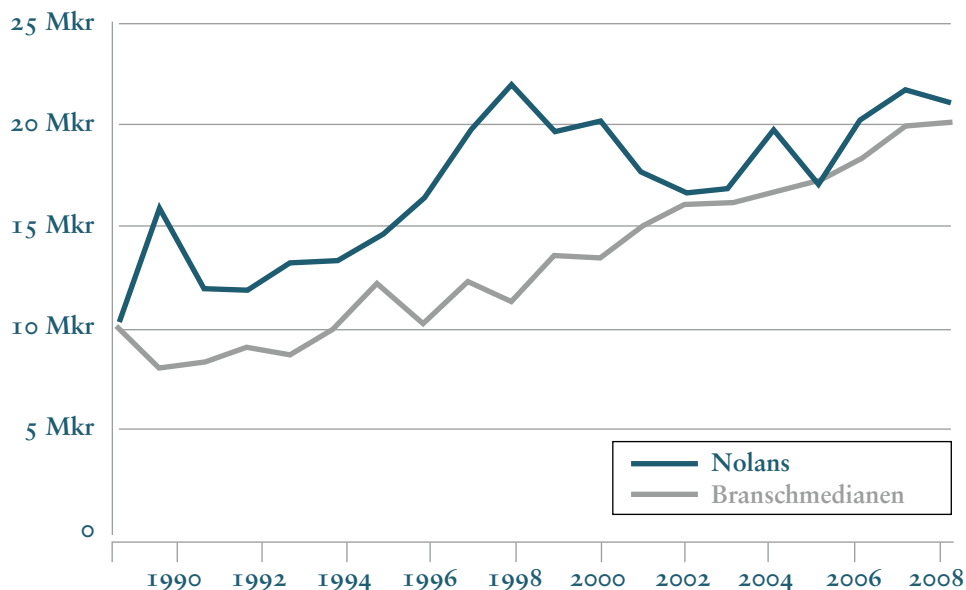


Figur 4.15 R_{TK} , Nolans i jämförelse med branschen
(R_{TK} = Rörelseresultat + finansiella intäkter/ totalt kapital)

Enligt lönsamhetsmättet R_{TK} har Nolans varit ett mycket lönsamt företag de senaste 20 åren (figur 4.15). Under de första åren 1989-1997 ägdes Nolans av Kent, Mats och Hasse. Mellan dessa år var Nolans som mest lönsamt. När Tony, Jan och Britt-Inger tog över 1998 sjönk lönsamheten dramatiskt och i början av 2000-talet var företaget nästan nere på branschmedianen. När Jan tog över som vd 2005 tog lönsamheten fart igen och kom nästan upp till samma nivå som under de gamla delägarnas tid.

Branschmedianen för R_{TK} har under perioden pendlat mellan -3,9-15,7 %, med ett genomsnittsvärde på 7,8 %. Nolans R_{TK} har under samma period pendlat mellan 10,1 – 41,0 %, med ett genomsnittsvärde på 27,1 %. Nolans genomsnittsvärde under de senaste 20 åren är alltså mer än tre gånger så högt som branschmedianen.

Företag som binder mycket kapital i sina tillgångar kan dock missgynnas av detta lönsamhetsmått. Därför har Nolans balansomslutning jämförts med branschmedianen.

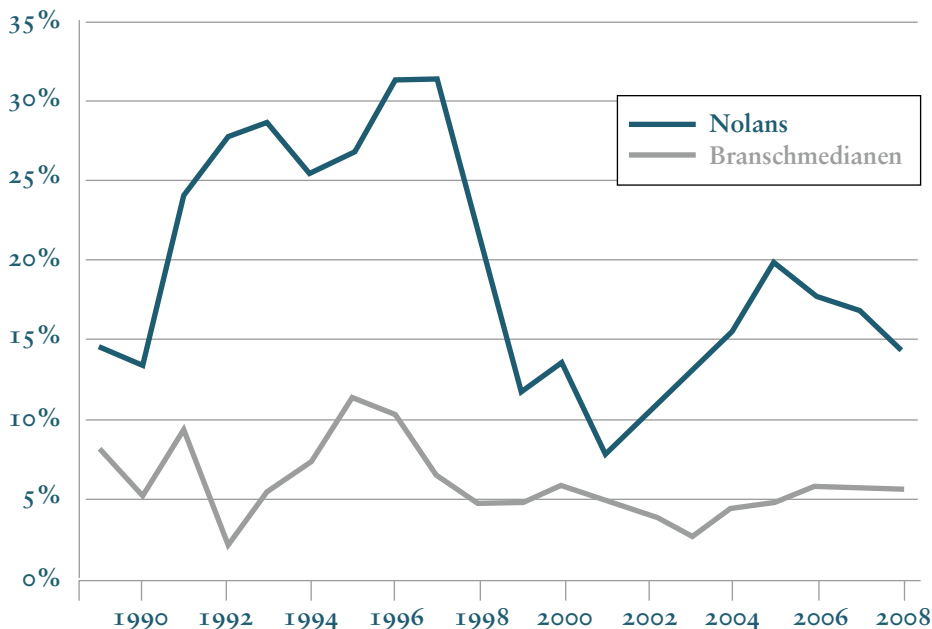


Figur 4.16 Balansomslutning, Nolans i jämförelse med branschen.

Nolans har under nästan hela perioden haft en betydligt större balansomslutning än branschen i övrigt (figur 4.16). Det beror dels på att Nolans äger sin fastighet och dels på att de haft en mycket stor, ibland extremt stor, kassa.

Rörelsemarginal

För att utesluta jämförelsestörande poster kan nyckeltalet rörelsemarginal användas. Då sätter man företagets rörelseresultat i förhållande till omsättningen istället.



Figur 4.17 Rörelsemarginal, Nolans i jämförelse med branschen. (Rörelseresultat/omsättning)

Även detta lönsamhetsmått visar på Nolans som ett mycket lönsamt företag (figur 4.17). Rörelsemarginalen bekräftar den bild som gavs av R_{TK} , men visar att Nolans inte varit riktigt lika lönsamt under Jans period som vd som under de gamla delägarnas ledning. Detta har delvis sin förklaring i att omsättningen ökat betydligt sedan Jan tog över och när ett lika stort rörelseresultat sätts i förhållande till en högre omsättning krymper rörelsemarginalen.

Branschmedianen för rörelsemarginalen har under perioden varierat mellan 2,0–11,5 %, med ett genomsnittsvärde på 6,0 %. Nolans rörelsemarginal har under perioden varierat mellan 7,7–31,4 %, med ett genomsnittsvärde på 19,3 %. Nolans har en genomsnittlig rörelsemarginal som även den har varit mer än tre gånger så hög som branschmedianen.

Hur lönsamhetsjämförelsen har genomförts mer i detalj

Undersökningens första år (1989) gällde fortfarande SNI69 och då sorterade Nolans under SNI-kod 381990 – Annan metallvarutillverkning. Detta år hade Nolans 20 anställda och jämförs därför med SNI 381990, 20-49 anställda.

År 1990 infördes SNI92 och då ändrades Nolans branschtillhörighet till SNI 28520 – Verkstäder för metallegoarbeten (SNI92 innebar att branschindelning blev mer precis). Mellan 1990-1994 hade Nolans dock 19 anställda, vilket försvårar jämförelsen. Främsta orsaken till detta är att gruppen 1-19 anställda (inom SNI 28520) inte finns tillgänglig för åren 1990-1992 (p.g.a. sekretesskäl enligt SCB). Därför har Nolans fått jämföras med hela gruppen –SNI 28520 – under dessa år. För åren 1993-1994 finns statistik tillgänglig för gruppen 1-19 anställda (SNI 28520), vilket gör att Nolans har kunnat jämföras med en mer preciserad grupp dessa år.

Mellan 1995-2007 hade Nolans 20 anställda eller fler och kan då jämföras med SNI-kod 28520, 20-49 anställda. År 2008 ändrades SNI indelning igen och gruppen ”verkstäder för metallegoarbeten” fick då istället SNI-kod 25620. Det är denna SNI-kod Nolans jämförs med för år 2008.

Storleken på den grupp av företag Nolans jämförs med har under perioden varierat mellan 38-237 stycken. Under krisen i början på 1990-talet fanns det färre än 100 företag i gruppen (trots att Nolans 1990-1992 jämfördes med hela SNI-koden). Sedan 1997 har det funnits fler än 100 företag i jämförelsegruppen och sedan 2004 fler än 200 företag.

Genomgången har varit på en mycket detaljerad nivå för att ge läsaren exakt kunskap om hur lönsamhetsjämförelsen har genomförts. Trots att gruppen företag Nolans jämförts med har ändrats flera gånger under perioden har det inneburit mycket små förändringar i de genomsnittliga lönsamhetstalen som presenterats i kapitlet. Om Nolans istället jämförts med SNI-kod 28520 (20-49 anställda) mellan åren 1990-2007 hade den största skillnaden blivit i nyckeltalet R_{TK} , vilken då hade blivit 0,7 % lägre för Nolans del i förhållande till branschen. Då den totala skillnaden ligger på ca 20 % är dessa skillnader som orsakats p.g.a. förändringar i jämförelsegruppen så små att de inte påverkat resultatet av studiens lönsamhetsjämförelse.

5. TEKA

FÖRETAGSPRESENTATION

Teka är ett anrikt Alingsås-företag som grundades 1933. Under årens lopp har Teka bytt både ägare och verksamhetsinriktning flera gånger. Idag tillverkar företaget stålrör som används till bl.a. garderobshängare, gardinstänger, hatthyllor och butiksinnredningar (bild 5.1).

Stålrören finns i två utföranden: förkromade och plastbelagda. Under de senaste åren har efterfrågan på de plastbelagda stålrören ökat kraftigt och idag står de för nästan hälften av produktionsvolymen. Förutom stålrör säljer Teka även tillbehör till produkterna. Tillbehören tillverkas dock inte längre av Teka själva utan köps numera in från Kina, Hong Kong och Taiwan.



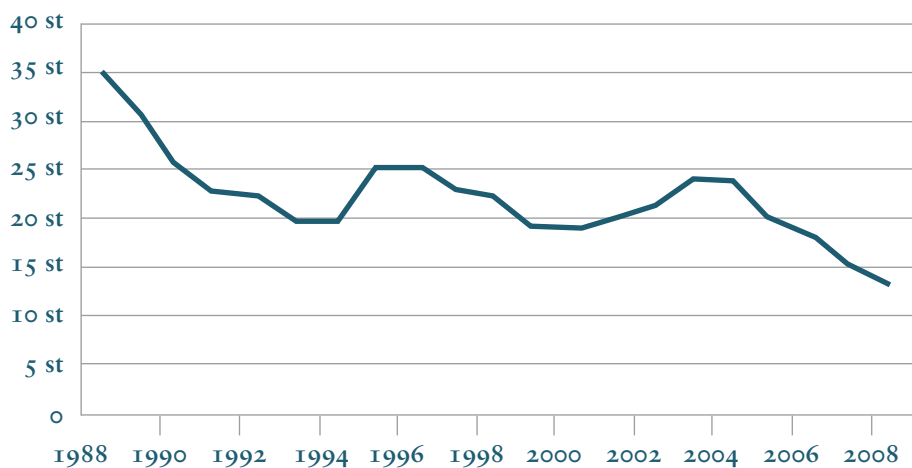
Bild 5.1 Tekas produktionslokal

Teka har en mycket automatiserad produktion av standardiserade produkter. Deras serier är stora och från detta perspektiv kan de närmast ses som en motsats till Nolans.

Teka ägs idag av vd Kjell Henningson (som är bosatt i Falkenberg) och två engelska privatpersoner.

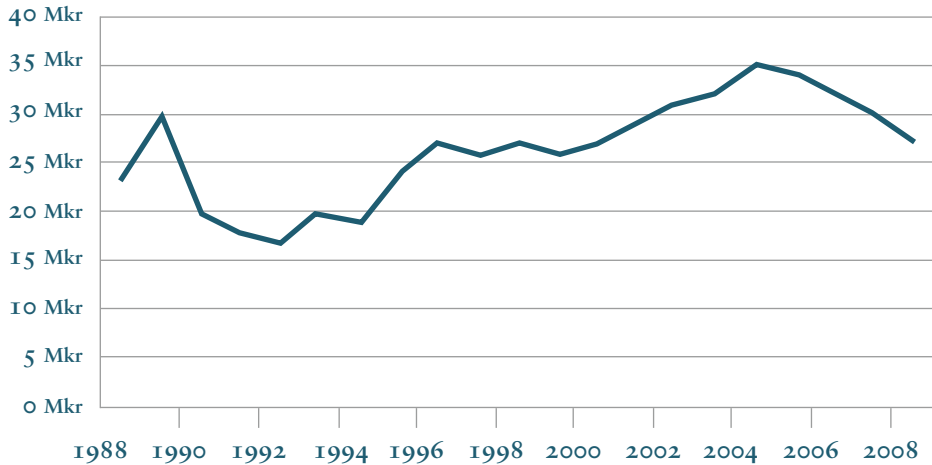
OMSÄTTNING 2008	ANT. ANSTÄLLDA 2008	VERKSAMHET	PRODUKTIONS- INRIKTNING	ÄGANDE
27MKR	14	STÅLRÖRSTILLVERKARE	AUTOMATISERAD PRODUKTION	ICKE LOKALT ÄGT

ANTAL ANSTÄLLDA



Figur 5.2 Antalet anställda på Teka mellan åren 1988 – 2008

OMSÄTTNING



Figur 5.3 Tekas omsättning mellan åren 1988 – 2008

Av figurerna ovan (5.2, 5.3) framgår att Teka kontinuerligt minskat sin personalstyrka de senaste 20 åren, samtidigt som omsättningen legat på en relativt jämn nivå (oftast mellan 20-30 mkr) med några få undantag.

MARKNADER

Teka har ca 150 kunder runt om i världen. Företagets största kund står för ca 10 % av omsättningen, vilket gör att Teka inte är beroende av någon enskild marknad eller bransch. Det gör också att Teka är relativt okänsliga för konjunktursvängningar eftersom om en bransch går dåligt så går oftast någon annan bättre. Teka är ett mycket exportinriktat företag, då hela 80 % av försäljningen sker utanför Sveriges gränser.

Norden (40 % av omsättningen)

Teka har en stark position i Sverige med en marknadsandel på ca 90 %. I Norge är Teka också starka, men i Danmark och Finland är konkurrensen betydligt hårdare, då Briantubi (en italiensk konkurrent) är mycket aktiva där.

Övriga Europa (35 %)

I övriga Europa är Tyskland och Frankrike de viktigaste marknaderna, men Teka säljer även till Österrike, Schweiz, Holland, Belgien, Estland och Polen.

USA (20 %)

USA är Tekas enskilt största exportmarknad.

Mellanöstern (< 5 %)

Tidigare när dollarn var starkare hade Teka en mer aktiv roll i Mellanöstern och då främst i Saudiarabien och Kuwait. När dollarpriset sjunkit tillbaka har Tekas produkter blivit dyrare, eftersom de flesta valutor i området är knutna till dollarn.

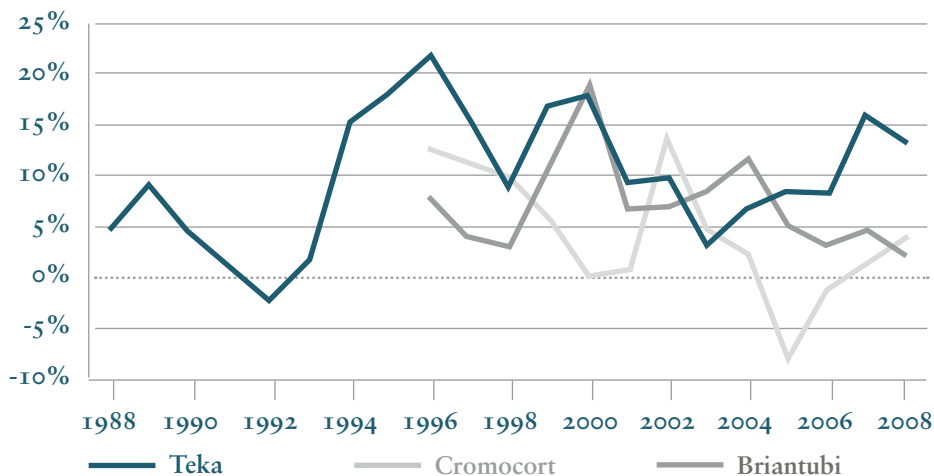
Mina reflektioner

I Tekas fall har det inte funnits möjlighet att träffa några av kunderna, delvis p.g.a. att de flesta kunder återfinns utomlands och delvis p.g.a. att Teka önskat att deras kunder skall förbli anonyma. Detta ger en minskad möjlighet att triangulera den bild som ges av företagsledningen och de anställda. Dock finns det andra sätt att säkerställa trovärdigheten i informationen, som t.ex. dokumentstudier av årsredovisningar.

KONKURRENTER

I Europa finns det i huvudsak tre stålrorstillverkare som dominerar marknaden. Dessa är Teka (Sverige), Briantubi (Italien) och Cromocort (Spanien). Alla tre aktörer är ungefär lika stora och omsätter ca 30 mkr. Förutom de stora aktörerna finns det flera mindre företag som säljer sina stålrör på lokala marknader.

Av Europas tre ledande stålrorstillverkare är Teka starka i den protestantiska delen av Europa samt USA. Briantubi har traditionellt sett varit starka i Mellanöstern och sedan muren föll även i Östeuropa och Ryssland. På senare år har konkurrensen från Kina



Figur 5.4 Tekas lönsamhet i förhållande till konkurrenternas mellan åren 1996-2008. I figuren inkluderas också Tekas lönsamhet från när Kjell Henningssson tog över som vd 1988.

gradvis ökat och idag är Kina mycket aktiva i Östeuropa och Ryssland. Cromocort har sin starkaste position på hemmamarknaden i Spanien, men de säljer även mycket till Nordafrika (där kineserna också är aktiva) och Sydamerika.

I ovanstående graf (5.4) har Tekas lönsamhet (mätt som R_{TK}) jämförts med konkurrenternas mellan åren 1996-2008. Som ett tillägg visas Tekas lönsamhet från när Kjell Henningsson tog över som vd 1988 fram till 1995. Att jämförelseperioden är kortare här än i Nolans fall beror på att Briantubi startade upp sin verksamhet 1996 och att statistik från Cromocort (via Svenska Handelskontoret i Madrid) inte varit tillgänglig längre tillbaks i tiden än till 1996.

Av grafen framgår att Teka haft en genomsnittlig R_{TK} på 12 % mellan åren 1996-2008. Motsvarande siffra för Briantubi och Cromocort har varit 7 %.

Konkurrentjämförelsen i detalj

Att Teka haft en varaktigt högre lönsamhet än sina konkurrenter är kanske inte så lätt att utläsa av figur 5.4. Dock är det endast 3 av 13 år som Briantubi (2000, 2003, 2004) och Cromocort (1998, 2002, 2003) haft högre R_{TK} än Teka. Åren 1998 och 2000 har konkurrenterna presterat mindre än 1 % bättre R_{TK} än Teka. Cromocort gjorde sitt bästa resultat 2002 under hela perioden och Briantubi sitt näst bästa resultat 2004. Samtidigt hade Teka en svag period då och redovisade sitt sämsta resultat 2003 (R_{TK} 2,9%), då båda konkurrenterna presterade bättre än dem.

Utifrån två enstaka år då Briantubi och Cromocort presterade marginellt bättre än Teka samt en svag period 2003-2004, så har Teka konsekvent presterat bättre än Briantubi och Cromocort. Det gör att Teka kan sägas ha haft en varaktigt högre lönsamhet än sina konkurrenter under perioden 1996-2008.

Personalen (som intervjuats i denna studie)



KJELL HENNINGSON
VD
FÖDD 1947
VD/ÄGARE SEDAN 1988/2006



MIKAEL ANDERSSON
PRODUKTIONSCHEF
FÖDD 1967
ANSTÄLLD SEDAN 1988



CECILIA ALSTRÖMER
ADMINISTRATIVCHEF
FÖDD 1962
ANSTÄLLD SEDAN 1989



STAFFAN ANDERSSON
VALSMASKINSOPERATÖR
FÖDD 1970
ANSTÄLLD SEDAN 1995



LINDA ANDERSSON
VALSMASKINSOPERATÖR
FÖDD 1972
ANSTÄLLD SEDAN 1999



JON PALMBORG
YTBEHANDLARE
FÖDD 1981
ANSTÄLLD SEDAN 2003



LARS ANDERSSON
PACKNINGSCHEF
FÖDD 1970
ANSTÄLLD SEDAN 1998



KENT FAHLSTRÖM
PACKARE
FÖDD 1949
ANSTÄLLD SEDAN 1969



CLAES-ÅKE JOHANSSON
SERVICEMAN
FÖDD 1947
ANSTÄLLD SEDAN 2000

FÖRETAGETS HISTORIA

Epok I (1933 – 1981)

Teka grundades av Theodor Klusendick 1933. Han hade kommit till Stockholm från Tyskland på 1910-talet och efter köpet av egendomen Lilleskog utanför Alingsås flyttade han och hustru dit. Under företagets första decennier var Teodor Klusendick både vd och ensam ägare.

I mitten av 1950-talet sålde Klusendick Teka till Assa Stenman (nuvarande Assa Abloy) och företaget bytte då namn till Alingsåsverken. Under Assa Stenmans ledning expanderade verksamheten kraftigt och på 1960- och 1970-talen var Alingsåsverken en av Alingsås största privata arbetsgivare med som mest ca 300 anställda. Alingsåsverken hade en bred verksamhet och tillverkade många olika sorters produkter. Den volymmässigt största produktgruppen var dörrhandtag, som tillverkades i det arbetsintensiva gjuteriet. Andra produkter som producerades var pianogångjärn, gardinstänger (rörproduktion), mattskenor och skyltar. Mycket av produktionen gick på export (ca 40 %) till den protestantiska delen av Europa samt Australien. Rörproduktionen som var en liten del av Alingsåsverkens verksamhet var redan då mycket exportinriktad och hela 90 % såldes utanför Sveriges gränser.

I mitten på 1970-talet började Alingsåsverken få problem. Många företag som tillverkade enklare produkter i Sverige utsattes för hård konkurrens från låglöneländer. Alingsåsverkens gjuteri (där man tillverkade den volymmässigt största produkten, dörrhandtag) krävde mycket manuell bearbetning, vilket blev kostsamt. Rörtillverkningen å andra sidan var redan på 1970-talet relativt automatiserad och stod sig därför bättre i konkurrensen.

Problemen för Alingsåsverken förvärrades och i slutet på 1970-talet blev läget så allvarligt att Assa Stenman bestämde sig för att omstrukturera verksamheten. Omstrukturen resulterade bl.a. i att gjuteriet flyttades till Portugal. I samband med detta fattade företagsledningen också det strategiska beslutet att Assa Stenman skulle specialisera sig på säkra produkter (som lås) och i den affärsmodellen passade inte rörtillverkning in. Därför såldes rörverksamheten till dåvarande platschefen Karl-Axel Svedberg och en kollega till honom i slutet av 1981.

Epok II (1981 – 1988)

När rörverksamheten knoppades av återtog företaget sitt ursprungliga namn och döptes till Teka Decor AB. Efter avknoppningen var man endast 30 anställda på Teka Decor, vilket var en mycket stor omställning från Alingsåsverken som innan omstruktureringen hade haft ett par hundra anställda.

Teka Decor gick till en början bra och kärnverksamheten var lönsam, men det fanns ett problem. Vid övertagandet hade företagsledningen åtagit sig att hyra hela det industri-

område (nästan 20 000 m²) som Alingsåsverken hade haft sin verksamhet på. Teka Decor behövde endast ca ¼ av ytan och resterande del planerades att hyras ut bl.a. till Assa Stenman. Problemet var att strax efter Teka Decor startat upp sin verksamhet bestämde sig Assa Stenman för att göra kraftiga neddragningar i Alingsås. Det gjorde att Teka Decor plötsligt stod med stora tomma lokaler som dessutom var svåra att hyra ut eftersom stora delar av dem var anpassade till Assa Stenmans verksamhet (med bl.a. gjuteri). För att kunna ta in en ny hyresgäst krävdes stora ombyggnationer och detta saknade Teka Decor kapital för. Det gjorde att företaget, bara två år efter uppstarten, tvingades i konkurs 1983.

Efter konkursen kom den lokalt kända företagarpromilen Stig Lindahl in i bilden. Hans pappa var en av grundarna till Luna (ett stort Alingsåsföretag) och han hade ett gott rykte i staden. Löntagarägande var populärt i början av 1980-talet och Stig Lindahl ville testa detta på Teka. Stig Lindahl ställde upp med huvuddelen av kapitalet och de anställda fick investera 10 000 kr var. I och med konkursen hade Teka kunnat göra sig av med det betungande fastighetsavtalet och behövde därefter bara hyra den lokal de skulle bedriva sin verksamhet i.

Bertil Hallberg f.d. produktionschef ger sin syn på löntagarägandet och tiden därefter

Bertil som var produktionschef på Teka mellan åren 1981-2007 har i en intervju framhållit svårigheten med att driva ett löntagarägt företag. Fackförbundet hade stort inflytande och skulle delta i alla beslut. *”Små skitfrågor lyftes ju upp på styrelsenivå”*, enligt Bertil. Företagsledningen som var där för att fatta beslut blev bakbundna och kunde inte heller avsluta några anställningar eftersom personalen också var delägare. *”Det fanns liksom ingen handlingsfrihet”*, menade Bertil.

Ett annat problem var att fackförbundet inte ville ge marknadsavdelningen några resurser. Fackförbundet ifrågasatte varför säljarna skulle vara ute och resa, eftersom de ansåg att detta var förenat med stora kostnader. Fokus hamnade därför uteslutande på produktionen och det resulterade i att Teka tillverkade fler stålrör än vad de kunde sälja. Det i sin tur gjorde att Teka tvingades sälja till kunder som inte var kreditvärdiga, vilket snart skapade stora problem. Bertil beskriver situationen som desperat och 1985 blev Tekas problem återigen så stora att företaget tvingades i konkurs.

I augusti 1985 köpte Rothley Tube Ltd, ett engelskt familjeföretag som handlade med stålrör, Teka. I och med att fokus uteslutande hade legat på produktion hade Teka byggt upp ett enormt lager. Rothley såg köpet som en möjlighet att komma över ett stort lager med billiga stålrör. Initialt låg produktionen nere, men efter en tid gavs Bertil i uppdrag att starta upp den igen. Ett problem var dock att de engelska ägarna inte hade någon erfarenhet av produktion sedan tidigare och inte heller av dotterbolagsverksamhet utomlands.

Epok III (1988 »)

I augusti 1988 tillträdde Kjell Henningson som vd efter att Teka återigen börjat få lönsamhetsproblem. Som nytillträdd vd ställdes Kjell inför många svåra utmaningar. En av dessa var att hela 40 % av försäljningen gick till det engelska moderbolaget som själva satte priserna. Priserna hade satts så lågt att de understeg själva tillverkningskostnaden, vilket gjorde att Teka gjorde förlust på varje stålrör de sålde till moderbolaget.

På den svenska marknaden (som också stod för 40 % av omsättningen) hade den tidigare företagsledningen tecknat ett exklusivt försäljningsavtal med Tekas största kund. Avtalet gav dem ensamrätt på att sälja alla Teka produkter i Sverige. Det gjorde att utrymmet Kjell hade att agera inom när han tillträdde som vd var resterande 20 % av omsättningen som gick till Tyskland, Norge, Danmark och Finland.

För att lösa de mest akuta problemen började Kjell minska den interna försäljningen inom koncernen. På ett par år sjönk den från 40 till 10 %. Detta gjorde också att den totala omsättningen sjönk (se figur 5.3), i början på 1990-talet.

Ett annat problem som Kjell ställdes inför var att alla produktkalkyler gjordes av economichefen i England. Då moderbolaget var ett renodlat detaljhandelsföretag hade economichefen ingen erfarenhet av produktion. Det tillsammans med att han var placerad i England (geografiskt långt bort från produktionen) gjorde, enligt Kjell, att kalkylerna var mycket bristfälliga och inte visade på en korrekt tillverkningskostnad.

Det kanske svåraste problemet som Kjell hade att hantera när han tillträdde var den företagskultur som hade byggts upp under löntagarägandet. Personalen i produktionen var vana att sköta sig själva och ledningen hade svårt att påverka dem. Bl.a. har det berättats om anställda som lade sig och sov på lunchrasten, utan att ta hänsyn till hur lång rasten var. Tempot har också beskrivits som mycket lågt i produktionen. Lars Andersson som började på Teka i slutet av 1980-talet berättade att de anställda kunde sätta sig och lyssna på radio eller bara prata med några kollegor en stund, utan att någon tillrättavise dem. Lars upplevde dock att dagarna kändes långa p.g.a. det låga tempot.

Kent Fahlström som arbetat på Teka sedan 1969 berättade om en tidigare förman i produktionen som brukade lägga sig och sova på arbetstid. *”Han kunde gå och lägga sig var fan som helst”*, enligt Kent. Ibland när Bertil Hallberg (produktionschefen) kom ut i produktionshallen och upptäckte att förmannen låg och sov kunde det bli en konfrontation. Bilden av en kultur som präglades av att de anställda i produktionen inte lyssnade på företagsledningen har bekräftats av Kjell Henningson (vd) och Bertil Hallberg.

Kjell har berättat att man i början av 1990-talet kom till en punkt då företagsledningen bestämde sig för att ”vänta ut” den gamla generationen, eftersom medelåldern på den tiden var hög. Inom fem år hade många gått i pension och företagskulturen kunde då sakta börja förändras. Sedan Kjell tillträdde som vd har man haft som princip att inte

nyanställa när någon slutar eller går i pension. Det har gjort att Tekas personalstyrka sakta minskat under de senaste 20 åren. De nyanställningar som ändå gjorts har nästan uteslutande varit av yngre personer.

Kjell Henningssons uppgift var närmast den motsatta till Jan, Britt-Inger och Tonys när han tog över Teka. Företaget hade stora problem och en viktig orsak till detta var en ogynnsam företagskultur som präglades av att de anställda (i produktionen) inte lyssnade på företagsledningen. Kjell antog ett långsiktigt perspektiv då han förstod att denna företagskultur skulle ta lång tid att förändra. Genom en tydlig strategi har Kjell med ett 10-15 års perspektiv sakta fasat ut den gamla generationen av löntagarägande mentalitet och ersatt den med en mer effektiv verksamhetsfokuserad kultur.

Idag har Teka endast 14 anställda, att jämföra med 37 när Kjell tillträdde som vd i slutet av 1980-talet. Medelåldern har sjunkit från närmare 60 år till omkring 40 år och stämningen i produktionen beskrivs idag av de anställda som god. Få medarbetare slutar nu för tiden och på senare år har de sociala aktiviteterna ökat väsentligt i omfattning. Numera har Teka en årlig konferens då hela verksamheten stängs ner i två dagar och de anställda åker iväg till annan ort. Dessutom har man ett årligt besök på Liseberg med femkamp, julbord och flera sociala aktiviteter som anordnas av de anställda själva efter arbetstid.

Historien om Teka visar att en företagskultur som skapas av en viss företagsledning kan vara svår att förändra oavsett om den är positiv eller negativ. På Nolans skapade grundarna Kent, Mats och Hasse en positiv företagskultur som till stor del lever kvar på företaget än idag. På Teka hade istället en negativ företagskultur skapats under löntagarägandet som också den levde kvar under lång tid, trots att företagsledningen försökte förändra den. Det visar i likhet med Barneys (1986b, 1991) tankegångar att en företagskultur som skapas under en viss del av företagets historia kan leva kvar under mycket lång tid.

FÖRETAGSLEDNINGEN OCH DESS STRATEGI

Satsning på kärnverksamheten

Kjell Henningsson (vd) har hela tiden arbetat för att renodla Tekas verksamhet. Han ville satsa på företagets *kärnverksamhet* – stålrörsproduktion. *”Det gör vi så bra att ingen kan slå oss på det”*, har Kjell sagt. Vägen dit har emellertid varit lång. När Kjell tillträdde som vd fanns det inget direkt flöde genom produktionen och maskinerna stod inte i logistiskt rätt ordning. Det innebar att stålrören fick flyttas fram och tillbaka i produktionshallen. Idag är detta åtgärdat. När man kommer ut i produktionen möts man av valsmaskinerna (de maskiner som tillverkar stålrören), därefter är plastextruderingsmaskinerna (maskinerna som belägger stålrören med plast) och ytbehandlingen (nickel/krom bassängerna som förkromar stålrören) placerade. Dessa tre avdelningar kan sägas utgöra den första halvan av produktionen. Den andra halvan är packningsavdelningen där stålrören kapas, paketeras och lastas ut.

En viktig sak i sammanhanget är att Tekas lokal byggdes (redan 1965) specifikt för rörproduktion. Det gör bl.a. att hela produktionshallen saknar pelare, vilket gör det enklare att hantera de långa stålrören (bild 5.5).



Bild 5.5 Tekas produktionshall

I satsningen på Tekas kärnverksamhet har företagsledningen även avvecklat olönsam sidoproduktion (som tillverkning av spiraltråd och mässingsstålrör) men även undvikit att expandera in på nya områden, som t.ex. efterarbetning av stålrören till färdiga konsumentprodukter. Det har gjort att Teka fullt ut har kunnat satsa på stålrörproduktion och göra det på ett så bra sätt som möjligt.

När det gäller kärnverksamheten, stålrörproduktionen, är Teka det enda företaget i Europa som kan tillverka 5 meters ytbehandlade stålrör. Det beror på att Tekas ytbehandlingsbassänger är förhållandevis långa. Fördelen med att tillverka 5 meters stålrör är att det blir mindre spill vid kapningen av stålrören, vilket leder till lägre kostnader.

En annan av Tekas styrkor inom kärnverksamheten är att de kontrollerar hela produktionskedjan, från råmaterialet (bandstål) till färdigbehandlade och paketerade stålrör. Tekas italienska konkurrent Briantubi har rörtillverkning, men ingen ytbehandling. Den spanska konkurrenten Cromocort hävdar att de har egen ytbehandling men detta är en uppgift Teka inte har kunnat bekräfta då företagen inte har någon formell kontakt.

Priskrig

En viktig förklaring till att Teka lyckats skapa varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna (se figur 5.4) är enligt Kjell Henningsson att Teka aldrig varit inblandade i något priskrig. Det har däremot både Briantubi och Cromocort varit. Framförallt är det kinesiska (men även indiska) stålrörstillverkare som dumpat priserna på vissa marknader. Briantubis priskrig utspelar sig främst i Östeuropa och Mellanöstern medan Cromocorts i första hand utspelar sig i Nordafrika. Teka var tidigare aktiva i både Östeuropa och Nordafrika, men har sedan priserna dumpades där dragit sig ur dessa marknader.

Teka arbetar hårt med sin lönsamhet. Genom detaljerade produktionskalkyler vet de vilket pris de behöver ta ut på varje stålrör (de tillverkar ca 30 olika typer av stålrör) för att vara lönsamma. Teka kan på så sätt sägas ha använt sina kalkyler för att undvika att göra dåliga affärer. En närmare beskrivning av Tekas kalkyler görs senare i kapitlet.

För att förstå hur hård prispressen varit på vissa marknader kan Mellanöstern tas som exempel. Här sålde Briantubi betydligt tjockare stålrör än Teka (tjockleken och därigenom mängden stål är en av de viktigaste komponenterna i prissättningen) med samma diameter för 20 % lägre pris. Det visar hur hård prispressen har varit och hur svårt det är att tjäna pengar på dessa marknader, enligt Kjell.

Att Teka lyckats hålla sig utanför priskriget beror delvis på att de dragit sig ur marknader som Östeuropa och Nordafrika men också på att de kinesiska (och indiska) stålrörstillverkarna ännu inte tagit sig in i Europa och USA (Tekas huvudmarknader) på allvar än. Kunder på dessa marknader ställer oftast högre krav på kvalitet som att stålrören t.ex. skall vara helt raka och runda. (Icke europeisk tillverkade stålrör har oftast problem med dessa aspekter, enligt Tekas företagsledning.) Därmed skulle man kunna säga att alla Europas stålrörstillverkare (Teka, Briantubi och Cromocort) har fokuserat på ett mer exklusivt kundsegment (liksom Nolans) som kräver hög kvalitet, men att Briantubi och Cromocort lönsamhetsproblem kan ha orsakats av att de inte lämnat olönsamma marknader.

Dessa tankar ligger nära Rindova et al. (2005) syn på ett företags rykte. Ett bra rykte kan, som diskuterades i kapitlet om Nolans, grunda sig i olika företagsattribut (exempelvis bra kvalitet, hög leveransmoral) som kunderna är beredda att betala lite extra för. I Tekas fall har det inte funnits möjlighet att intervjua några av kunderna och därför kan deras syn inte styrkas som i Nolans fall. Enligt företagsledningen satsar Teka på kunder som kräver bra kvalitet och därför att beredda att betala lite mer för det. Denna resurs (ett bra rykte) kan i så fall sägas utgöra grunden för konkurrensfördelen, differentiering (Porter 1980).

Företagets förmåga att sätta rätt pris är också en viktig resurs som har diskuterats av Dutta et al. (2003). Dock fokuserar som diskuterades i kapitlet om Nolans Dutta et al. ingenting på kalkyler och deras vikt vid prissättningen av produkter. Teka använder liksom Nolans till stor del sina kalkyler för att räkna fram ett försäljningspris som både

täcker in tillverkningskostnaden och vinst. Förmågan att hantera kalkyler verkar på så sätt vara en central resurs för båda företagens förmåga att tillvarata det kundvärde man skapar genom att tillverka högkvalitativa produkter.

Kundrelationer

I intervjuer har Kjell resonerat om att priset många gånger inte är det viktigaste för företagets kunder. Andra delar, som service och närhet till marknaden påverkar ofta mera. Tekas största kund i Sverige beställer t.ex. stålrör varje vecka. Det innebär att kunden inte behöver ta hänsyn till långa leveranstider från Asien och inte heller behöver bygga upp och hålla ett eget lager. Förutom detta kapar Teka stålrören i önskade längder, paketerar och etiketterar dem, så att kunden själv slipper köpa in maskiner och anställa personal för dessa ändamål. De stålrör som köps in från Kina levereras alltid i 5 meters längder och då måste kunden själv kapa dem.

Flera av Tekas kundrelationer har bestått över decennier och långvariga och nära kundrelationer anses vara en nyckel inom branschen. Tekas största svenska kund diskuterar t.ex. Kjell mycket öppet med och de utbyter prisinformation om stålinsköp m.m. Tekas kunder är inte intresserade av att ha en leverantör som går på knäna och Teka vill inte heller ta ut priser som gör att deras kunder får problem. Istället är det ett givande och tagande där parterna många gånger försöker hjälpa varandra.

Även här kan Dyer & Singhs (1998) tankar om kundrelationer som en viktig resurs användas. Framförallt är det vikten av långsiktighet som poängteras av dem som verkar finna starkt stöd i både Nolans och Tekas fall. Detta är långsiktighet som bygger upp ett förtroende mellan parterna och som gör att kundrelationerna fungerar mer effektivt.

Företagsledningen

Som säkert noterats av läsaren har vd:n Kjell Henningsson en mycket central roll i Teka. Förutom Kjell utgörs företagsledningen av Mikael Andersson (produktionschef) och Cecilia Alströmer Johnson (administrativ chef). Både Mikael och Cecilia började på Teka i slutet av 1980-talet (de var då 21 respektive 26 år gamla). Under åren har övriga tjänstemän slutat (1988 var man 10 anställda på kontoret) och Mikael och Cecilia har till stor del formats av Tekas företagskultur. Kjell som är den äldre i trion och som hade en gedigen erfarenhet från ledande positioner inom flera andra bolag när han kom till Teka är den person som verkar ha skapat mycket av kulturen. Kjells erfarenhet har tydligt bidragit till att få rätsida på en verksamhet med många problem (i slutet på 1980-talet), men har också lämnat bolaget sårbart då mycket kretsar kring hans person. Ett överlämnande till en ny vd kan därför göra att Teka kommer att ställas inför tuffa prövningar i framtiden.

Castanias & Helfat (1991) kategorisering av företagsledares kompetens går att använda även här. Med Kjells breda erfarenheter från ledande positioner inom olika tillverkningsindustrier kan hans ledaregenskaper (liksom Jan Sturehags på Nolans) betraktas som generella, enligt deras synsätt.

Inträdesbarriär

Teka är verksamt inom en både mogen och nischad bransch. Idag finns det få företag kvar som tillverkar stålrör och det var länge sedan någon ny aktör tog sig in på marknaden. Det beror på att kostnaderna för att uppföra en ny fabrik av Tekas kapacitet är mycket stor i förhållande till det låga förädlingsvärdet inom branschen. Återbetalningstiden för en nyinvestering ligger förmodligen på mellan 30-40 år (baserat på nuvarande lönsamhet inom branschen).

Valsmaskinerna som är grunden för Tekas produktion tillverkades på 1950- och 1960-talen och den typen av maskiner görs inte längre. Det gör maskinerna mycket svåra att komma över och de tillverkare som förfogar över dem är oftast mycket aktsamma om dessa maskiner.

Grant (1991) menar att fysiska resurser kan vara en viktig typ av resurs. Galbreath (2005) som delar in resurser i olika kategorier menar dock att fysiska resurser är den lägsta formen av resurser som har svårast att skapa konkurrensfördelar åt företag över tid. Detta eftersom fysiska resurser oftast är lätttröliga mellan företag och ofta kan köpas/säljas på en marknad. De fysiska resurserna i Tekas fall verkar dock vara ett undantag. Valsmaskinerna tillverkas inte längre, vilket gör dem begränsade i antal och därmed svårare att komma över. Att de flesta aktörerna inom branschen dessutom varit verksamma under mycket lång tid och betalt av de stora investeringar som gjordes initialt innebär att nya konkurrenter med höga investeringskostnader skulle få svårt att hävda sig i konkurrensen. Så Teka verkar vara ett exempel på när fysiska resurser faktiskt kan utgöra en konkurrensfördel, dock inte gentemot de nuvarande aktörerna på marknaden, utan snarare som en inträdesbarriär mot nya konkurrenter (Caves & Porter 1977), vilket gör att denna resurs inte kommer att diskuteras närmare i analyskapitlet.

EN INBLICK I PRODUKTIONEN

Valsmaskinerna

Tekas tillverkningsprocess börjar i valsmaskinerna. Det är stora maskiner (10-15 meter långa) som tillverkar själva stålrören. En valsmaskin böjer upp platt bandstål (råmaterialet) till runda rör, svetsar sedan ihop dem och kapar stålrören i önskad längder.

På Teka har man en stor och en liten valsmaskin (bild 5.6, 5.7, 5.8). Den stora sköts av Staffan Andersson och den lilla av hans fru Linda Andersson. För varje typ av stålrör som skall tillverkas måste valsparen bytas (dem som formar stålrören). Ett sådant byte tar ca 6 timmar att göra och när maskinen därefter skall köras in bildas en hel del skrot. Därför strävar Teka efter att tillverka så stora serier som möjligt, utan att för den skull bygga upp för stora lager av färdigvalsade stålrör. Stora lager binder inte bara mycket kapital, utan medför också en risk att stålrören börjar rosta. Något som inte är acceptabelt innan de skall ytbehandlas. I dagsläget går Tekas rörproduktion i 5 veckors intervaller, vilket betyder att efter 5 veckor är de tillbaka och tillverkar samma typ av stålrör igen.



Bild 5.6 Den lilla valsmaskinen



Bild 5.7 och 5.8: Linda Andersson byter bandstålsrulle på den lilla valsmaskinen

Det mest krävande momentet för valsoperatörerna är att ”köra in” maskinerna efter ett valsparbyte. Svårigheten ligger i att få stålrören helt raka och runda. För att få dem raka används ett s.k. riktverk, som hjälper operatören att få stålrören helt raka. I början när maskinen körs igång blir stålrören ofta ”bananformade”, d.v.s. svängda åt två håll.

Att få dem helt runda är inte heller lätt. Ett 25 mm stålrör kan t.ex. ha en diameter på 24,7 mm på ett ställe och 25,1 mm på ett annat initialt. Detta är inte acceptabelt utan då måste operatören testa sig fram till stålrören är helt jämn runda (bild 5.9, 5.10).

När alla inställningar är gjorda går valsmaskinsoperatörens arbete mest ut på att övervaka. En normal serie tar ca tre dagar att köra, men de riktigt stora serierna kan ta över en vecka.



Bild 5.9 och 5.10: Stålröret svetsas ihop i skarven; Svetskanten slipas bort

Utbildning

Teka kräver att alla som söker till valsmaskinsoperatör har någon form av verkstads-teknisk utbildning. Däremot kan de inte söka direkt efter valsmaskinsoperatörer eftersom det inte finns något annat företag i Sverige som tillverkar stålrör. Därför måste nyanställda läras upp på plats. För övriga tjänster i Tekas produktion krävs ingen formell utbildning, utan all upplärning sker på företaget.

Detta är en stor skillnad mot Nolans där t.ex. svetsarna måste komma och provsvetsa innan de kan få anställning. Det gör att långt ifrån alla kvalificerar sig för att arbeta på Nolans. Därigenom verkar det vara en stor skillnad på yrkesskicklighet mellan de anställda på Nolans och Teka. Men kanske är detta inte så konstigt med tanke på att Nolans har mycket manuell bearbetning i sin produktion medan Teka å sin sida har mycket mer av en automatisk tillverkningsprocess.

Ytbehandling

Till ytbehandlingen kommer de stålrör som skall förkromas. Förkromningen görs genom att stålrören beläggs med nickel och krom. Ungefär 60 % av Tekas produktionsvolym utgörs av förkromade stålrör.

Ytbehandlingen är en krävande process och på Teka sköts allting i denna avdelning maskinellt. Jon Palmborg som ansvarar för ytbehandlingen på dagskiftet börjar med att trä på de färdigvalsade stålrören på bommar (bild 5.11, 5.12). Dessa bommar lyfts sedan upp av robotar, fästa i taket.



Bild 5.11 och bild 5.12: Jon fäster stålrör på väg in i ytbehandlingen; Stålrören lyfts upp ur nickelbassängen

Ytbehandlingen består av ca 15 olika bassänger som stålrören sänks ned och behandlas i. I de första bassängerna rengörs stålrören genom bl.a. avfettning för att de skall vara helt rena innan de sänks ner i nickelbassängen (som ger dem dess rostfria glans). Därefter sköljs stålrören i ett par bassänger för att sedan sänkas ner i kromtanken. Kromet lägger sig ovanför nicklet och bildar en mycket hård, skyddande yta. Kromets uppgift är alltså att skydda det mer ömtåliga nicklet.

Den mest ohälsosamma bassängen är kromtanken. När Jon fyller på den har han både skyddsglasögon och skyddsmask. Framförallt är det ångorna som kan vara ohälsosamma. Därför finns också ett mycket avancerat ventilationssystem i ytbehandlingsavdelningen.

Utvecklingen det senaste året

Sedan Bertil Hallberg (f.d. produktionschefen) slutade vid årsskiftet 2007/2008 har de anställda i produktionen fått mer ansvar. Nu för tiden har operatörerna en egen dator där de kan se alla order. Efter varje skift rapporterar operatörerna in i systemet vilka stålrör som tillverkats. Det gör att Mikael Andersson (nuvarande produktionschefen) kan se exakt vad som är tillverkat och vad som inte är det i systemet.

Jon planerar allt arbete i ytbehandlingen. När det kommer en ny order vet han hur lång tid den kommer ta att ytbehandla. I samrådan med Lars Andersson som är ansvarig för packningsavdelningen och utleveranserna lägger Jon upp en körordning. Att Jon fått mer eget ansvar sedan Mikael tog över som produktionschef ser han som positivt.

Reningsverket

Reningsverket som är placerat i källaren under produktionslokalen tar hand om avfallet från ytbehandlingsprocessen. Reningsverket består av flera olika behållare och i slutet av processen kommer det ut hårda kakor som bl.a. innehåller nickel, krom och järn (bild 5.13).



Bild 5.13 Kakorna som blir kvar efter reningsprocessen

Teka har ett nära samarbete med kommunens miljö- och hälsoskyddsförvaltning när det gäller hanteringen av ytbehandlingen. Framförallt är det viktigt att man kontrollerar det utgående vattnet från reningsprocessen eftersom det leds ut i den å som rinner genom Alingsås. Tre gånger varje dag tas prover på vattnet och en gång varje månad skickas ett vattenprov till ett laboratorium i Stockholm för kontroll.

Plastextrudering

Plastextruderingsmaskinerna belägger stålrören med polypropylen (en miljövänlig plast). Tidigare använde man sig av PVC, vilket är betydligt mindre miljövänligt. De plastbelagda stålrören står för ca 40 % av Tekas produktionsvolym och ökar stadigt.

Polypropylenet kommer i granulatform (små hårda plastkuler). I processen hettas granulatet upp tills de smälter samman till en plastmassa. Stålrören pressas sedan genom ett verktyg som fördelar polypropylenet jämnt över hela ytan (bild 5.14). Direkt efter stålrören plastbelagts kyls de ned med vatten, vilket gör att plasten stelnar och på så sätt fäster på stålrören. Ytan som bildas på de plastbelagda stålrören är mycket hård, vilket gör att de kan transporteras utan något individuellt skydd ut till kund.



Bild 5.14 Ett stålrör plastbeläggs. Till vänster på bilden syns det råa stålröret och till höger kommer det ut ett vitt plastbelagt stålrör

Under 2008 investerade Teka i en ny plastextruderingsmaskin, vilket gör att de idag kan få nästan vilken färg som helst på dessa stålrör. Dock är ca 90 % av de plastbelagda stålrören vita. Vid de tillfällen kunden vill ha en annan färg utgår Teka från ett ofärgat granulat och med hjälp av färgprover färgas granulatet in i rätt nyans. Problemet med plastextruderingen är att man ännu inte kan få ett förkromat (glansigt) utseende. Det gör att de plastbelagda stålrören ännu inte kan ersätta de förkromade stålrören fullt ut. Dock är det inom detta område Teka lägger allt sitt fokus inom produktutvecklingen.

Företagsledningen försöker styra kunderna mot att köpa mer plastbelagda stålrör. Detta har flera orsaker. För det första är ytbehandlingen en dyr process (mycket elintensiv) som också medför en betydande statlig kontroll. För det andra är marginalen bättre på de plastbelagda stålrören. Försäljningspriset är förvisso lägre, så omsättningen sjunker när de plastbelagda stålrören vinner mark, men det är inte omsättningen i sig som är viktig för företagsledningen, utan lönsamheten.

Packningsavdelningen

På packningsavdelningen kapar, paketerar och levererar man ut stålrören. Det är en arbetsintensivavdelning med många maskiner. Här finns alltifrån automatiska kapar till maskiner som virar in och etiketterar stålrören.

När Lars Andersson (ansvarig för packningsavdelningen) började på Teka i slutet av 1980-talet fanns det bara två manuella kapar. Under de två senaste decennierna har det gjorts stora investeringar på denna avdelning och det tillkommer kontinuerligt nya maskiner. Att utvecklingen går mer och mer åt efterarbetning av stålrören ser företagsledningen som positivt då man kan ta mer betalt för produkterna, desto mer Teka bearbetat dem.

KALKYLSYSTEMET

Teka arbetar med tre olika täckningsbidrag:

TB1 = bruttomarginalen (försäljningspris – materialkostnad),

TB2 = försäljningspris – (materialkostnad + produktionsomkostnader) samt

TB3 = försäljningspris – (materialkostnad + produktionsomkostnader
+ försäljningsomkostnader).

Det viktigaste täckningsbidraget för Teka är TB1, bruttomarginalen. Om Tekas når upp till en bruttomarginal på 60 % har de god lönsamhet. I nuläget ligger bruttomarginalen på 57 %, vilket man från företagsledningens sida är relativt nöjd med.

000 TEKA AB ** AKTUELL KALKYL ** DOK: 143-PR SIDA 1

ARTIKEL.....: 220200705000 25.0x0.7mm KROM 5m
KALTYLGRUPP....: 01
OP-LISTA.....: K220-268+OVAL
ANTAL/BERIK....: 5000

MATERIALSPECIFIKATION		KVANT ENH	A-PRIS EN	BELOPP
1 23	NICKEL	5.699 G	0.13900 46	0.79
1 25	GRUND KEMIKALIER	0.278 SEK	0.12900 46	0.28
1 26	KROM	0.036 SEK	1.00000 46	0.04
1 A22200705040	25.0x0.7mm DP 3.06m	1.000 M	(se nedan)	
2 B2-25	BANDSTÅL T9.0x0.69	0.440 KG	7.085 46 (EUR 0.675)	3.12

OPERATIONER	PRGR	LÖN	LÖN	EL+VA+REN.	BELOPP
K220-268+OVALKROM 22-26.8mm 5m					
010 RÖMNING	30	30	0.99	0.17	1.15
VALS 7	VALSEN 0M				
210 ÖMSTALLNING	11	60	0.02	0.02	0.04
020 VALSNING	11	10	0.36	0.08	0.44

-----*** KALKYLSAMMANDRAG ***-----AV-PP-----TB-----S-----

INRÖP/MATERIAL..:		4.23	55.19	
NO-FÄLAGG.....:	2.08	0.08		
LÖNEROSTVÅD.....:		1.36	18%	
EL+VA+RENING...:		0.27	3.5%	
STANDARDPRIS...:		5.94	77.3%	
AFFO-FÄLAGG....:	84.0%	1.36		
VINSTFÄLAGG....:	34.0%	1.36		
FÖRS-PRIS.KALK.:		7.68	100.0%	1.74 22.7%
FÖRS-PRIS.A-REG:		0.00	0.0%	-5.94 0.0%

Bild 5.15 Produktkalkyl på Teko

I figur 5.15 syns produktkalkylen för ett runt 25 mm förkromat stålrör med en tjocklek på 0,7 mm (ett standard stålrör). Varje stålrör har sin egen produktkalkyl och på Teko tillverkar man ca 30 olika typer av stålrör.

Kalkylen kan sägas vara uppdelad i två delar, en för materialet (TB1) och en för övriga produktionskostnader (TB2). Materialdelen består för det här stålröret av bandstål, nickel, krom samt övriga kemikalier. Det som komplicerar Tekas kalkylsystem är att varje stålrör kräver en viss typ av bandstål (råmaterial). För varje dimension och tjocklek på stålrören som tillverkas måste ett speciellt bandstål köpas in. När det gäller nickel och krom är det betydligt enklare. Alla stålrör som förkromas använder samma kemikalier även om mängden varierar något.

I kalkylen ovan står bandstålet för den klart största kostnaden på 3,12 kr/stålrör. Sedan tillkommer nickel 0,79 kr, krom 0,04 kr och övriga kemikalier 0,28 kr. Det ger en total materialkostnad på 4,23 kr/rör (se högra spalten under rubriken ”materialspecifikation”). Övriga produktionskostnader är i detta fallet lön på 0,98 kr för ytbehandlaren och 0,38 kr för valsaren samt 0,27 kr för el, vatten och reningsverk. Sammanlagt 1,63 kr/stålrör. För att kunna fördela lönekostnader, el, vatten m.m. har tidsstudier genomförts där tiden för varje moment i produktionen uppmätts.

Om övriga produktionskostnader på 1,63 kr läggs till materialkostnaden på 4,23 erhålls en standardkostnad på 5,94 kr/stålrör. Detta är TB2 nivån. För att få fram TB3 nivån läggs även AFFO- (administration och försäljningsomkostnader) samt vinstpålägg till och då får man ett kalkylerat försäljningspris, i detta fall på 7,68 kr/stålrör. I kalkyl-exemplet är det faktiska försäljningspriset satt till 0 kr. I en ”verklig” kalkyl utgör denna post det försäljningspris som Teka de facto kunnat ta ut. Det faktiska försäljningspriset sätts slutligen i relation till de olika TB nivåerna för att få fram täckningsbidragen.

Tekas kalkylsystem är konstruerat av Kjell Henningsson och Mikael Andersson och bygger i grunden på ett excelark. Kalkylsystemet är helt beroende av att priserna för material kontinuerligt uppdateras och detta görs vid varje inköpstillfälle.

Vid ett par tillfällen har Teka tvingats att sänka priset efter påtryckningar från sina kunder bl.a. när priset på bandstål sjunkit kraftigt. ”*Vi gör ju det aldrig till en nivå där det inte är lönsamt, aldrig någon gång*”, har Kjell sagt. Dessa ord tror jag sammanfattar på ett bra sätt hur Kjell ser på Tekas affärer.

6. STEELTECH

FÖRETAGSPRESENTATION

Steeltech grundades 1998 när Electrolux Storkök lade ner sin verksamhet i Alingsås. Företaget startades upp av fyra tidigare anställda som hade ingått i Alingsåsfabrikens ledningsgrupp. När Steeltech startade fick de ta över tillverkningen av grytor och diskmaskiner (till storkök) från Electrolux, produkter som var svåra att flytta från Sverige.



Bild 6.1 Steeltechs lokal

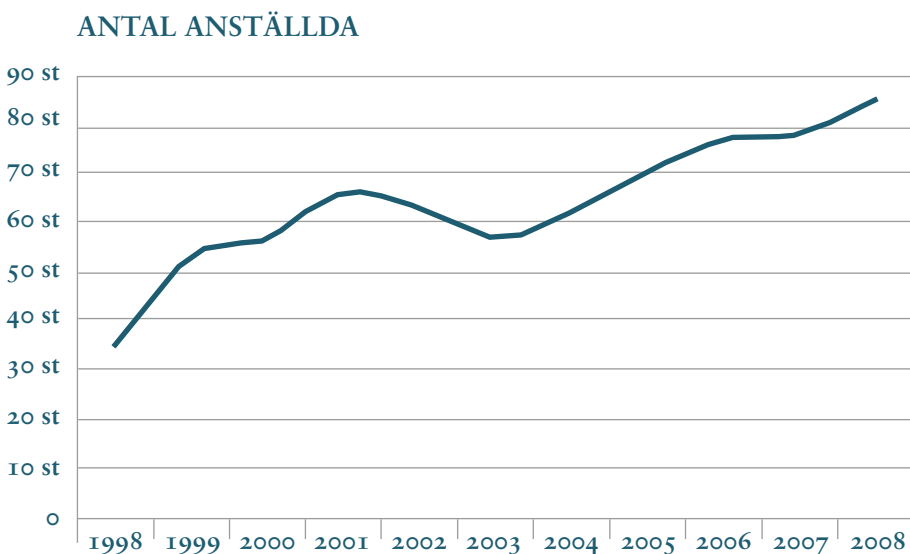
Steeltech har sedan starten varit ett tillväxtorienterat företag och idag har de ursprungliga två produktgrupperna vuxit till fem. De nuvarande produktgrupperna är:

- Grytor (35 % av omsättningen 2008)
- Banddiskmaskiner (15 %)
- Kringutrustning (20 %)
- Uppvärmingskåp (5 %)
- Industridiskmaskiner (15 %)
- Övrigt (reservdelar, tillbehör, legoarbeten, 10 %)

Steeltechs produktion består av en mekanisk verkstad, där alla rostfria plåtar tillverkas och en monteringshall, där produkterna monteras ihop. Varje produktgrupp har sin egen produktionslinje och sina egna montörer.

Steeltech ägs idag av Thomas Karlsson (vd), Björn Sjölin (marknadschef), Stig Svensson (ekonomichef) och Thomas Lavstrand (inköpschef). Christer Rydberg var delägare och utvecklingschef fram till 2008 då han slutade och sålde sin andel till de övriga delägarna.

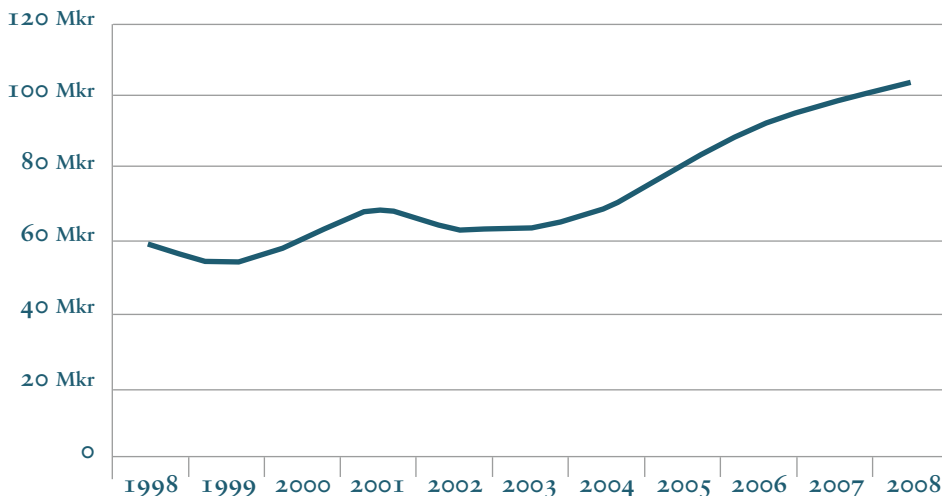
OMSÄTTNING 2008	ANT. ANSTÄLLDA 2008	VERKSAMHET	PRODUKTIONS- INRIKTNING	ÄGANDE
102MKR	86	TILLVERKARE AV STORKÖKS- OCH INDUSTRIPRODUKTER	MANUELL BEARBETNING	LOKALT ÄGT



Figur 6.2 Antalet anställda på Steeltech mellan åren 1998 – 2008

Steeltech har sedan starten haft en genomsnittlig årlig tillväxt på 8,5 %, sett till antalet anställda (figur 6.2).

OMSÄTTNING



Figur 6.3 Steeltechs omsättning mellan åren 1998-2008

Sett till omsättningen har tillväxten varit något lägre, ca 5 %/år mellan 1998-2008 (figur 6.3).

KUNDER

Steeltech har endast tre kunder: Electrolux Professional, Hildebrand Industry och Loipart.

Electrolux Professional (70 % av omsättningen)

Electrolux Professional är Steeltechs klart största kund och de har exklusiva försäljningsrättigheter för grytor, banddiskmaskiner och kringutrustning (transportband) till storköksdiskmaskiner.

Electrolux Professional som har hand om Electroluxkoncernens storköksverksamhet har outsourstat all sin försäljning till mindre försäljningsbolag. I Sverige finns det t.ex. sju olika bolag som säljer deras produkter och det gör att mycket av kontakten sker mellan Steeltech och Electrolux Professionals externa försäljningsbolag.

Hildebrand Industry (15 % av omsättningen)

Hildebrand Ind. är ett renodlat försäljningsbolag inom industridiskmaskiner och sedan 2007 äger Steeltech 50 % av företaget. Björn Sjölin (marknadschefen) är vice vd i Hildebrand Ind. och tillsammans med Thomas Lavstrand (inköpschefen) ingår han i bolagets styrelse.

Hildebrand Ind. har sin bas i Schweiz dit större delen av verksamheten är förlagd. Relativt nyligen startade de ett säljbolag i Tyskland för att komma in på EU:s inre marknad. Detta är ett viktigt steg i Hildebrand Ind. expansionsplaner då försäljning inom EU är betydligt enklare från ett medlemsland än från ett icke EU-land.

Hildebrand Ind. har ca 10 anställda.

Loipart (10 % av omsättningen)

Loipart som är den minsta av Steeltechs kunder är Electrolux Professionals återförsäljare på den marina marknaden. Loipart var en av dem som Electrolux outsoursade sina försäljningsbolag till i mitten av 2000-talet. Alla produkter som Loipart säljer är märkta med Electrolux namn.

Personalen (några av dem som intervjuats i denna studie)



THOMAS KARLSSON
VD
FÖDD 1956
ÄGARE SEDAN 1998



BJÖRN SJÖLIN
MARKNADSCHEF
FÖDD 1965
ÄGARE SEDAN 1998



STIG SVENSSON
EKONOMICHEF
FÖDD 1950
ÄGARE SEDAN 1998



THOMAS LAVSTRAND
INKÖPSCHEF
FÖDD 1960
ÄGARE SEDAN 1999



MARIA ANDERSSON
UTVECKLINGSCHIEF
FÖDD 1971
ANSTÄLLD SEDAN 1998



PIERRE NILSSON
ORDERKONSTRUKTÖR
FÖDD 1970
ANSTÄLLD SEDAN 1998



STEFAN EKSTRÖM
ORDERMOTTAGARE
DISKMASKINER
FÖDD 1971
ANSTÄLLD SEDAN 2000



MARGARETHA HÖGLUND
ORDERMOTTAGARE GRYTOR
FÖDD 1948
ANSTÄLLD SEDAN 1998

FÖRETAGETS HISTORIA

För att förstå varför Steeltech grundades kommer en historisk återblick på hur Electrolux koncernen utvecklades från 1970- fram till 1990-talet att göras.

Electrolux Storkök – en bakgrund till varför Steeltech startades

Under 1970- och 1980-talen köpte Electrolux många företag i olika delar av världen. Strategin var att växa genom förvärv och som mest bestod koncernen av ca 300 olika bolag. De förvärvade företagen levde dock sina egna liv fram till slutet på 1980-talet, då förvärvstakten började avta. Istället inleddes en sammanslagningsprocess för att effektivisera koncernen och då kom också kraven på samordning. I början av 1990-talet flyttades därför ledningen för Electrolux Storkök från Alingsås till Italien. Anledningen till att ledningen flyttade till just Italien berodde på att Electrolux i mitten av 1980-talet hade köpt den italienska vitvarutillverkaren Zanussi. Med på köpet hade man fått Zanussi Storkök. I mitten på 1990-talet ställdes fabriken i Alingsås mot fabriken i Italien. Eftersom ledningen redan var placerad i Italien var det svårt för Alingsås att hävda sig i konkurrensen. En annan faktor som talade mot Alingsås var att de hade för många produkter. I Alingsås tillverkades diskmaskiner, grytor, ugnar m.m. i samma fabrik medan i Italien hade man en separat fabrik för varje produktgrupp. Alingsås förlorade dragkampen och i oktober 1997 kom beslutet om nedläggning.

De nuvarande delägarna Thomas Karlsson (som då var produktionschef för Alingsås-fabriken), Björn Sjölin (dåvarande utvecklingschef – våta produkter), Stig Svensson (fabrikscontroller) och Christer Rydberg (utvecklingschef – varma produkter) satt alla i fabriken ledningsgrupp och blev därför ansvariga för flytten. Diskmaskiner och ugnar för hushåll tillverkades i stora volymer och var därför enkla att flytta till de stora fabrikena i Italien. Däremot var det svårare att flytta grytorna eftersom de var specialanpassade till den skandinaviska marknaden. Volymerna var dessutom för små inom denna produktgrupp för de italienska fabrikena. Samma problem uppstod när banddiskmaskinerna (diskmaskiner för storkök) skulle flyttas som dessutom var mycket komplicerade produkter. Komplexiteten låg i att princip alla maskiner var specialanpassade efter kundernas krav. Banddiskmaskinerna såldes främst till stora sjukhus och militäranläggningar.

Då Thomas, Björn, Stig och Christer arbetade med flytten i slutet på 1997 kom de varandra mycket nära. Det var också under denna period som de upptäckte problemen med att flytta några av produkterna. De fyra pratade därför ihop sig och lämnade ett förslag till Electrolux som gick ut på att de skulle hyra lokalen, köpa maskinerna och ta över tillverkningen av grytor och banddiskmaskiner. Till en början var Electrolux kallsinniga och ville inte ingå något avtal med dem, men efter det visat sig att de italienska fabrikena inte ville ta emot de överblivna produkterna ändrade sig Electrolux. Strax före julen 1997 inleddes förhandlingar mellan parterna och redan i januari/februari 1998 slutfördes de.

Inför övertagandet lyckades kvartetten förhandla med fackförbundet om att frånga turordningsreglerna, eftersom dessa skulle förhindra hela övertagandet. För att kunna ta över tillverkningen av grytor och banddiskmaskiner behövde den nya företagsledningen ta med sig de personer som besatt kompetens inom dessa produktgrupper.

Steeltech (1998 ») – Berättelsen om ett företag som lärde sig skapa relaterad diversifierad tillväxt

Den första april 1998 startades Steeltech. Anställningsavtalen med de nya medarbetarna var redan skrivna så natten mellan mars och april övergick deras anställning från Electrolux till Steeltech. Delägarna upplevde det som en positiv stämning i början, för alla ville bevisa för Electrolux att det hade varit fel att lägga ner Alingsåsfabriken.

Thomas Lavstrand hade tidigare varit ekonomichef på Electrolux Storkök (i Alingsås) och suttit med i styrelsen. I slutet på 1990-talet arbetade han som ekonomichef för Electrolux Storköks försäljningsbolag i England och när Steeltech startades upp tillfrågades han för posten som styrelseordförande. Thomas, Björn, Stig och Christer hade alla en bakgrund från produktionen och kände därför att de behövde tillföra kompetens inom ekonomi. Det dröjde dock inte mer än något år innan Thomas Lavstrand flyttade hem till Sverige igen, blev delägare, och började arbeta för Steeltech istället.

Till en början ställdes Steeltech företagsledning inför flera val som nyblivna företagare. Ett av dessa var om de skulle fortsätta tillverka maskinerna de hade ”ärvt” från Electrolux och tjäna pengar på dem så länge det gick. Eller, om de skulle fortsätta utveckla produktsortimentet så att Steeltech även i framtiden kunde erbjuda marknaden konkurrenskraftiga produkter. Företagsledningen valde det senare alternativet och därför valde de också att satsa på en stor konstruktionsavdelning initialt (nio av totalt 35 anställda arbetade i början på konstruktionsavdelningen).

Björn Sjölin (marknadschefen) berättar om Steeltechs utveckling

För att minska sitt beroende till Electrolux, som initialt stod för 100 % av omsättningen, satte företagsledningen upp ett mål om att komma ned till 50 %:s omsättning gentemot dem. För att uppnå ett sådant mål fanns det olika strategier, enligt Björn. Strategin Steeltech valde inledningsvis var att ge sig in i all tillverkning de kunde komma över. Steeltech började tillverka alltifrån komponenter som ingick i Statoils bilvärtar till komposter. ”Allt som vi snubblade på”, menade Björn. Efter ett tag insåg företagsledningen att Steeltech spred ut sin kompetens. För varje nytt område företaget gav sig in i krävdes mycket ny kunskap. Ett par år efter starten bestämde sig företagsledningen för att minska tempot och göra en strategisk översyn av Steeltechs styrkor. Översynen resulterade i att ledningen beslutade sig för att satsa på grytor och banddiskmaskiner och att vidareutveckla storkökssortimentet. Ett problem var dock att Steeltech var bundna till Electrolux inom de ursprungliga produktgrupperna, men för framtida expansion bestämde sig företagsledningen för att satsa på närliggande produkter.

Upptiningsskåpet – Tina

Drygt ett år efter starten (1999) hade det första mer bestående projektet initierats. Idén kom från en uppfinnare som tagit fram ett nytt sätt att tina upp fryst mat på. Utifrån dennes prototyp (som var mycket stor) utvecklade Steeltech ett mindre, mer marknadsanpassat upptiningsskåp. Upptiningsskåpet patentsöktes och introducerades på marknaden 2001. När Steeltech påbörjade utvecklingsarbetet med upptiningsskåpet gav de sig in på ett nytt område som de tidigare inte haft någon kompetens inom, nämligen kyla. Efter maten hade tinats upp skulle upptiningsskåpet slå om och istället börja kyla maten, likt ett kylskåp. De andra kompetenserna som krävdes för att konstruera upptiningsskåpet (framförallt inom uppvärmning) hade Steeltech sedan tidigare goda kunskaper om, så produkten låg ändå nära företagets nuvarande kompetenser. Upptiningsskåpet passade bra in i företagets storkökssortiment och i början på 2000-talet kunde Steeltech erbjuda marknaden grytor, banddiskmaskiner och upptiningsskåp.

Kringutrustning till banddiskmaskiner

Därefter vändes blickarna mot banddiskmaskinerna. Steeltech tillverkade själva maskinerna åt Electrolux men varför skulle de inte också kunna tillverka kringutrustningen, den som transporterar tallrikar och bestick fram till diskmaskinen? Björn Sjölin (marknadschefen) har sina rötter i Skåne och innan han flyttade till Alingsås hade han arbetat som produktansvarig för kringutrustningen på Electrolux Storkök i Malmö. Björn kände därför väl till tekniken bakom produkten, vilket gjorde att detta blev ett naturligt nästa steg i Steeltechs expansionsplan. Steeltech tog kontakt med Electrolux och erbjöd sig att ta över tillverkning, produktutveckling, säljstöd, offertförfarande och rådgivning. Electrolux tackade ja och idag omsätter denna produktgrupp nästan 20 mkr hos Steeltech.

Ett problem var dock att när Steeltech började tillverka kringutrustning, så ökade omsättningen gentemot Electrolux igen. Målet hade ju varit komma ner till 50 %:s omsättning gentemot dem. Ett problem som blev allt mer påtagligt för Steeltech var att när de fokuserade på sina nuvarande kompetenser så hamnade de lätt inom områden Electrolux redan var verksamma inom.

Industridiskmaskiner

När tillverkningen av kringutrustning hade startats upp ställdes företagsledningen inför nya utmaningar. Steeltech var duktiga inom diskteknik, men man ville och kunde inte starta någon verksamhet som konkurrerade med Electroluxprodukter. Därför började företagsledningen fundera på diskmaskiner avsedda för industrin. Första steget var att söka av den svenska marknaden och det visade sig att det endast fanns några få mekaniska verkstäder som tillverkade ett par maskiner/år. Steeltech som tillverkade över 50 banddiskmaskiner/år tänkte, att om de kunde konstruera en industridiskmaskin som byggde på en liknande teknik, borde de kunna dra fördelar av sin storlek.

Steeltech hade tidigare samarbetat med Hildebrand som är en anrik diskmaskinstillverkare. De båda företagen började föra samtal med varandra och inför Interpackmässan i Düsseldorf 2005 (världens största förpackningsmässa) bestämde sig Steeltech för att hjälpa Hildebrand att medverka. Hildebrand hade inga ekonomiska möjligheter för att delta på mässan själva, vilket gjorde att Steeltech ställde dit några av sina industri-diskmaskiner som de senare skulle sälja. Interpackmässan blev en stor framgång, Hildebrand fick många nya kundkontakter och det dröjde inte länge förrän försäljningen tog fart.

Redan andra året, 2006, tillverkade Steeltech ett tiotal diskmaskiner åt Hildebrand, vilket resulterade i en omsättning på 6-7 mkr. Året därpå köpte Steeltech 50 % av Hildebrand Industry. Hildebrand var sedan ett par år tillbaka delat i två olika bolag. Ett bolag som sålde diskmaskiner till storkök och ett som sålde industridiskmaskiner.

Våren 2008 var Hildebrand Ind. med på Interpackmässan igen (som endast går av stapeln var tredje år) och nu satsade man ännu mera. Björn Sjölin var med i montern och arbetade som säljare. Efter mässan hade Hildebrand fått kontakt med 350 potentiella kunder från 50 olika länder. Industridiskmaskinerna omsätter idag ca 15 mkr.

Sammanfattning

Berättelsen om Steeltech visar på ett företag med stora tillväxtambitioner. Tillväxt är dock en komplicerad process som kräver en tydlig strategi. Initialt saknade Steeltech detta och gav sig därför in i all tillverkning de kunde komma över. Resultat blev att företag som specialiserat sig på biltvättskomponenter, komposter m.m. konkurrerade ut Steeltech och därmed blev lönsamheten lidande. Efter några bakslag började Steeltech fokusera på produkter som låg nära deras nuvarande kunskapsområden. På ett par år tog man fram ett upptiningsskåp som kompletterade det dåvarande storkökssortimentet (bestående av grytor och banddiskmaskiner) bra. Därefter började Steeltech tillverka kringutrustning till banddiskmaskiner, ett område företagsledningen hade goda kunskaper om eftersom Björn Sjölin tidigare varit ansvarig för denna produktgrupp på Electrolux Storkök. Det senaste steget i Steeltechs tillväxtstrategi var intåget på marknaden för industri-diskmaskiner, ett steg som gjort att Steeltech kunnat utnyttja mycket av sitt kunnande inom banddiskmaskiner på ett helt nytt produktområde.

Den relaterade diversifierade tillväxtstrategin (Rumelt 1974) som Steeltech lärt sig arbeta efter kan som vd Thomas Karlsson uttryckte det, sägas ha skapat *kunskapsmässiga stordriftsfördelar* åt Steeltech.

Relaterad diversifierad tillväxt

Inom det resursbaserade perspektivet har forskare länge diskuterat hur företag skapar tillväxt (Mahoney & Pandian 1992, Pettus 2001). Mestadels har fokus legat på diversifierad tillväxt och hur en sådan tillväxtstrategi skapas mest effektivt. Flera studier har

därför studerat hur företag de facto väljer att växa. MacDonald (1985) visade tidigt att företag tenderade att expandera in på marknader som låg nära deras befintliga verksamhet. Montgomery & Hariharan (1991) antog ett mer resursbaserat perspektiv och kom fram till att företag expanderade in i branscher där deras nuvarande resurser kunde användas på ett effektivt sätt. Mer specifikt fann de att företags kompetenser och abstrakta tillgångar (inom marknadsföring och FoU) var de viktigaste faktorerna som styrde inriktningen på tillväxtprocessen.

Kärnkompetenser

Diskussionen om relaterad diversifierad tillväxt är nära kopplad till Prahalad & Hamels (1990) tankar om *kärnkompetenser*. Prahalad & Hamel ser inte till själva strategin (relaterad diversifierad tillväxt) utan till resurserna bakom som skapar strategin. De menar att företag måste identifiera sina kärnkompetenser och sedan utnyttja dem inom olika produktområden. Allt för att skapa vad Steeltechs vd kallade för kunskapsmässiga stor-driftsfördelar. En mer detaljerad diskussion om kärnkompetenser följer senare i kapitlet.

PRODUKTER & MARKNADER

Steeltech har fem produktgrupper: grytor, banddiskmaskiner, upptiningsskåp, kringutrustning och industridiskmaskiner. Varje produktgrupp har sin egen marknad och för att få en förståelse för respektive produktgrupp och deras marknad ges här en kort beskrivning av dem.

Grytor

Grytor är Steeltechs volymmässigt största produktgrupp. Det är stora grytor mellan 40-300 liter och de säljs främst till skolor, sjukhus och fartyg. Grytorna kommer i två utföranden: Easy Line och Smart (bild 6.4, 6.5). Easy Line är en enklare gryta som främst är avsedd för uppvärmning av mat samt tillagning av enklare rätter som soppa. Smartgrytorna är större och har en omrörare, vilket krävs för att kunna tillaga mer avancerade rätter.

År 2008 stod grytorna för 35 % av Steeltechs omsättning.



Bild 6.4 och 6.5: Easy Line & Smart gryta med omrörare

Marknad

Huvudmarknaden för grytor är Skandinavien (Sverige, Norge och Danmark) samt Finland. Det beror på att skandinavers matvanor skiljer sig från övriga Europas. I Skandinavien äter man oftast lagad mat till lunch, vilket man inte gör i samma utsträckning på kontinenten. Beroendes på vad som skall tillagas i ett kök varierar utrustningen. I Skandinavien är storköken i regel utrustade med en ugn (för köttet) och en gryta med omrörare för att kunna tillaga stuvningar och köträtter som t.ex. kalops. I resterande delar av Europa har storköken oftast ett stekbord samt en gryta utan omrörare. Grytor utan omrörare kan endast användas för att koka upp mat (som t.ex. soppa) och lämpar sig därför för enklare varmrätter.

De senaste åren har Electrolux Professional/Steeltech satsat hårt på att komma in på nya marknader, främst i England, Frankrike och Italien. På dessa marknader har man försökt övertyga kunderna om att de inte behöver något stekbord, utan att det är bättre att tillaga köttet i en ugn. Att tillaga kött i en ugn går snabbare och det är ett starkt säljargument på en marknad som går mot större och större kök och där kunderna hela tiden strävar efter att effektivisera sin verksamhet.

Banddiskmaskiner

Banddiskmaskiner är diskmaskiner med mycket hög kapacitet (bild 6.6). De används främst i stora matsalar på skolor, sjukhus och flygplatser. Banddiskmaskiner är också en komplex produkt som ofta behöver specialanpassas efter kundens behov. Alla Steeltechs banddiskmaskiner säljs till Electrolux Professional.

Steeltech tillverkar också speciella diskmaskiner för brickor s.k. brickdiskmaskiner. Detta är en liten undergrupp till banddiskmaskinerna (båda bygger på samma teknik) och försäljningen ligger på endast fem till sex enheter per år.

År 2008 stod banddiskmaskiner för 15 % av Steeltechs omsättning.



Bild 6.6 En banddiskmaskin på Sony Ericsson i Lund med automatisk kringutrustning

Marknad

Banddiskmaskinerna säljs på helt andra marknader än grytorna. I Sverige är t.ex. försäljningen av banddiskmaskiner begränsad. Istället är det i länder som England, Frankrike, Italien, Spanien, Finland och Australien den mesta av försäljningen sker.

Kringutrustning

Kringutrustning (KU) är de transportband som kopplas till storköksdiskmaskiner. För att få en bättre inblick i denna produkt fungerar besökte jag Sony Ericsson i Lund som Electrolux Professional/Steeltech sålt ett helt system till.

Sony Ericsson i Lund som exempel

I diskrummet som är knutet till Sony Ericssons största matsal i Lund har man två diskmaskiner samt automatiska transportsystem kopplade till dem (bild 6.7).

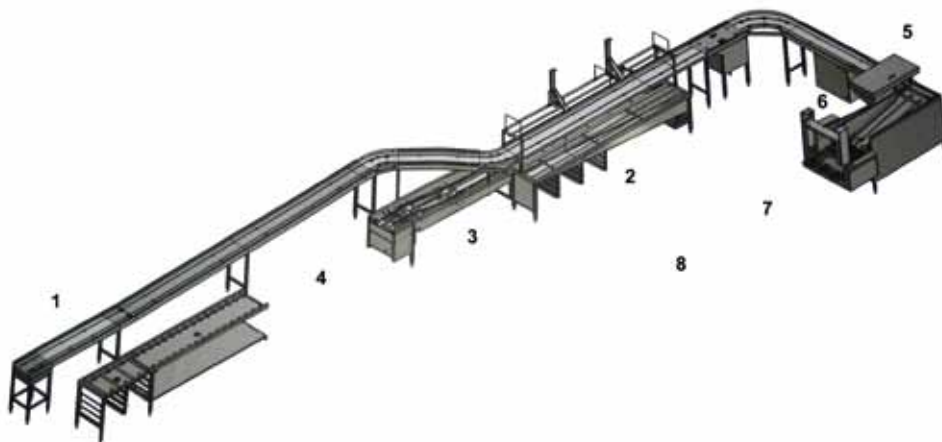


Bild 6.7 Ritning över transportsystemet på Sony Ericsson i Lund. På ritningen syn inte diskmaskinerna (4, 7) och brickdispensen (8)

Disksystemet börjar i matsalen där gästerna själva ställer sin bricka på transportbandet (1). I verkligheten är det en vägg mellan transportbandet i matsalen (1) och diskrummet (2<). Därefter transporteras brickan automatiskt in till diskrummet där personalen plockar av tallrikar och glas (2) (bild 6.8). Tallrikarna och glasen ställs i korgar och transporteras sedan automatiskt bort till den första diskmaskinen (3, 4) (bild 6.9).



Bild 6.8 Tallrikar och glas plockas av brickorna när de kommer in från matsalen (2).

Bild 6.9 Tallrikar på väg in i den första diskmaskinen (3, 4)

Brickorna och besticken låter personalen stå kvar på det ursprungliga transportbandet som leder dem bort till en bestickavplockare (5). På Sony Ericsson har man en stark magnet som lyfter av besticken från brickan. Därefter leds besticken ned på ett separat transportband mot den andra diskmaskinen medan brickorna fortsätter på det ursprungliga transportbandet till samma maskin (6, 7). Efter godset har diskats åker besticken ner i en korg, medan brickorna staplas i en brickdispenser (8).

Kringutrustningen består av en mängd olika delprodukter (ca 200 stycken) och transportbanden behöver (liksom banddiskmaskinerna) ofta specialanpassas till kundernas kök. Detta kan vara svårt för stora koncerner (som Electrolux) att hantera och därför har utvecklingen inom branschen gått mot att mindre produktionsbolag (som Steeltech) tar över denna typ av tillverkning.

År 2008 stod kringutrustningen för 20 % av Steeltechs omsättning.

Marknad

Det geografiska avståndet är viktigt vid försäljning av kringutrustning. Det beror på att när produkterna skall specialanpassas efter kundens kök är det viktigt att kommunikationen fungerar bra, så att parterna förstår varandra. Hälften av kringutrustningen säljs på den skandinaviska marknaden (de mer komplicerade systemen) och resterande del går till övriga västvärlden.

Upptiningsskåpet

Steeltechs upptiningsskåp är en produkt företaget utvecklat helt på egen hand. Upptiningsskåpet används för att tina upp fryst mat och bygger på att varm luft och vattenånga cirkulerar inuti skåpet (bild 6.10). Fördelen med den kontrollerade upptiningen som sker i Steeltechs skåp är att vikt förlusten kan minskas med upp till 50 % (vid upptining i rumstemperatur förlorar livsmedel ca 10 % av sin vikt) men skåpet gör också att näringen behålls bättre i maten.

Upptiningsskåpen är den mest standardiserade av Steeltechs produkter och det är få detaljer som kan anpassas efter kundens önskemål.

År 2008 stod upptiningsskåpet för 5 % av Steeltechs omsättning.



Bild 6.10 Upptiningsskåpet Tina

Marknad

Tekniken bakom upptiningsskåpet är patenterad och det finns idag ingen konkurrerande produkt på marknaden. De flesta av Steeltechs upptiningsskåp säljs till stora kryssningsfartyg. En orsak till detta är att den amerikanska hälsovårdsmyndigheten USPH (United States Public Health) kräver att alla kryssningsfartyg som trafikerar amerikanskt vatten måste ha en kontrollerad upptining av maten ombord. Loipart som är Electrolux Professionals återförsäljare på den marina marknaden är därför den kund som köper flest upptiningsskåp.

Industridiskmaskiner

Industridiskmaskiner är Steeltechs senast tillkomna produktgrupp (2005) och det är också företagets mest komplexa produkt. En enskild maskin kan kosta över 1 mkr och vara upp till 10 meter lång (bild 6.11). Det vanligaste diskgodset i Steeltechs industridiskmaskiner är chokladformor till chokladindustrin och plastlådor till matindustrin. Industridiskmaskinerna bygger på samma teknik som banddiskmaskinerna, fast prestandan och komponentkvaliteten är högre i dem. Det beror på att industridiskmaskiner oftast ingår i ett produktionsflöde, vilket innebär att maskinerna kan gå dygnet runt. Banddiskmaskinerna å andra sidan körs endast ett par timmar åt gången, efter varje måltid.

För att en industridiskmaskin skall kunna ingå i ett produktionsflöde måste den specialanpassas till kundens lokaler och produktion. Det gör att alla Steeltechs industridiskmaskiner specialanpassas efter kundens behov.

År 2008 stod industridiskmaskinerna för 15 % av Steeltechs omsättning.



Bild 6.11 Uniflex industridiskmaskin

Marknad

Industridiskmaskiner är den enda produktgrupp där Steeltech själva (genom sitt ägande i Hildebrand Ind.) har direkt kontakt med marknaden. För att växa och stärka sin position medverkar Hildebrand Ind. på flera av de stora mässorna i Europa. På Interpack-mässan har Hildebrand Ind. medverkat två gånger och nyligen ställde företaget ut på Pro Sweets, en stor mässa för sötsaker i Köln.

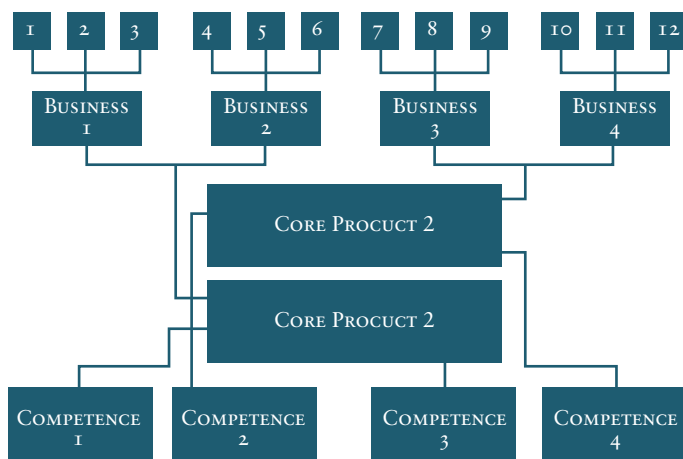
Hildebrand Ind. är relativt starka inom godis/choklad segmentet. Däremot har man inte lyckats skapa en lika stark position inom övriga livsmedelsbranschen (som t.ex. slakteri- och bagerinäringen). Det gör att företaget nu satsar hårt på dessa marknader och aktivt deltar på de stora mässorna ute i Europa.

Inom produktgruppen industridiskmaskiner arbetar Hildebrand Ind./Steeltech med stora koncerner som Kraft (Gevalia, Marabou, Estrella m.fl.), Cadbury Global (Stimorol, Basset's) och Nestlé (Zoegas, Nescafé, After Eight m.fl.). Företag av den här storleken har oftast fabriker över hela världen och Hildebrand Ind. strategi har varit att först sälja in sina diskmaskiner till koncernens huvudkontor. Om en leverantör lyckas med detta kan man bli s.k. preferred supplier. Som preferred supplier är det betydligt enklare att sälja diskmaskiner till de enskilda fabriker i en stor koncern. När det gäller Kraft började Hildebrand Ind. med att sälja en industridiskmaskin till huvudkontoret i Tyskland. Den affären ledde senare till att Hildebrand Ind. även fick leverera industridiskmaskiner till Krafts fabriker i Sverige, Brasilien, Tjeckien och Slovakien.

(KÄRN)KOMPETENSER SOM EN VIKTIG RESURS

Begreppet kärnkompetenser innefattar specifika kunskaper som ett företag har inom olika nyckelområden. Syftet med kärnkompetenser kan man säga är att skapa relaterad diversifierad tillväxt genom att använda företagets befintliga kunskaper inom närliggande produktområden.

Prahalad & Hamel (1990) använder ett träd som metafor för att beskriva hur kärnkompetenser fungerar (bild 6.12). Enligt Prahalad & Hamel utgörs trädets stam av kärnprodukter, grenarna av produktområden och blommorna, bladen och frukten av produktmodellerna. Företagets rötter, som ger trädet stabilitet och förser det med näring är de anställdas kunskaper inom för företaget olika nyckelområden. På små- och medelstora företag har stammen (kärnprodukterna) enligt föreliggande studies modifieringar ännu inte skapats, vilket gör att företag som Steeltech endast har rötter ((kärn)kompetenser), grenar (produktgrupper) och frukt (produktmodeller).



Figur 6.12 Prahalad & Hamels trädmetafor för kärnkompetenser

På Steeltech har fem kompetenser identifierats som företaget lärt sig använda effektivt inom olika produktområden. Dessa är: uppvärmning, rengörning, drivning, kyla och kundanpassade lösningar.

Uppvärmning

Alla Steeltechs produktgrupper (utom kringutrustningen) använder element för att alstra värme. I grytorna används element för att värma upp vatten i grytans mantel som sedan förångas och skapar en jämn värme runt hela grytan. I diskmaskinerna används element för att värma upp diskvattnet till önskad temperatur och t.o.m. i upptiningsskåpen används element (som bygger på liknande teknik) för att tina upp fryst mat.

Elementen som Steeltech använder kan antingen drivas av elektricitet eller ånga. Ångdrivna element är mer energieffektiva samtidigt som de också är mera kraftfulla, men för att använda ånga krävs att kunden har en ångcentral. I stora enheter som t.ex. sjukhus är det vanligt att byggnaden är utrustad med en ångcentral.

Rengörning

Rengörningsprocessen kan delas in i *diskning och torkning*. När det gäller diskningen vet konstruktörerna på Steeltech hur man sprutar vatten med rätt temperatur och rätt mängd diskmedel på ett föremål för att det skall bli rent. Detta är en kunskap som används både inom banddiskmaskinerna och industridiskmaskinerna.

Torkningsprocessen är lite mer komplicerad då olika diskmaskiner använder sig av olika tekniker. I banddiskmaskinerna använder man s.k. *cirkulationstorkning*. Cirkulations-

torkning innebär att varm luft, som drivs av kraftiga fläktar, cirkulerar i torkenheten. Det mesta av vattnet blåses bort från diskgodset och det vatten som blir kvar förångas av den varma luften.

Brickdiskmaskinernas (de diskmaskiner som bara diskar brickor) torksystem bygger på en annan teknik. När brickorna kommer in i diskmaskinen ligger de ner. För att effektivt torka dem har man skapat en s.k. *luftkniv* som skalar bort vattnet. Luftkniven består av en smal luftstråle med mycket högt tryck, enligt Pierre Nilsson (konstruktören som tagit fram luftkniven).

I industridiskmaskinerna ställs det högre krav på torkförmågan eftersom diskgodset många gånger skall gå direkt in i produktionen igen. I ett kök behöver tallrikar och dylikt inte vara helt torra när de kommer ut då det oftast dröjer ett par timmar fram till nästa servering. Torkningen i industridiskmaskiner består därför av en kombination av ovannämnda tekniker, dels av cirkulationstorkning och dels av en luftkniv. Luftkniven är placerad först och skalar av så mycket vatten som möjligt för att därefter låta den varmt cirkulerande luften förånga resterande vatten. För att klara av att ta fram en så avancerad torkenhet som krävs för en industridiskmaskin var Steeltech tvungna att både behärska cirkulationstorkningen och luftkniven.



Bild 6.13 Innområdet på en industridiskmaskin. Detta är i grunden detsamma som i en banddiskmaskin.

Drivning

I grytorna använder Steeltech sin kompetens inom drivning för omröraren som är en av grytans mest komplexa delar. Omröraren är den enhet som blandar maten i de mer avancerade smartgrytorna. Alla omrörare har reglerbar hastighet som bygger på samma teknik som reglerar hastigheten på drivbanden inuti diskmaskinerna.

Det största användningsområdet för Steeltechs drivningskompetens är inom diskmaskiner och kringutrustning. På dessa maskiner används drivkompetensen för att förflytta föremål som håller på eller är på väg att diskas. Principen bakom är relativt komplicerad, men på ett enkelt sätt kan den beskrivas som att en motor driver en axel med ett hjul.

Hjulet är kopplat till en rem (bild 6.13, punkt 1) som i sin tur driver antingen diskbandet (inuti diskmaskinen) eller kringutrustningen (om den är automatiskt).

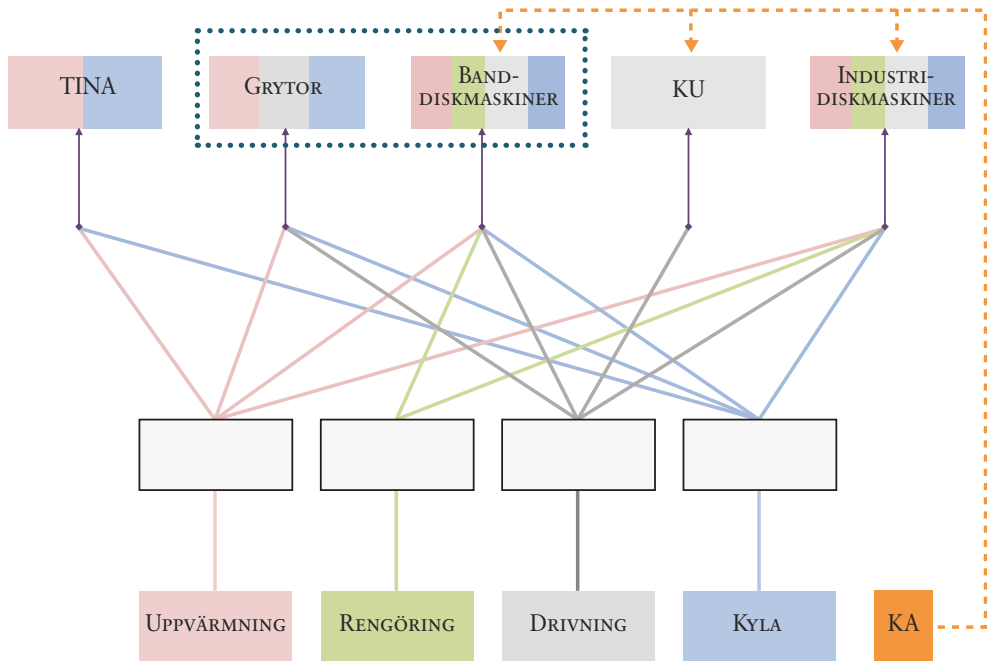
Kyla

Inom grytsegmentet använder Steeltech numera sin kompetens inom kyla för att snabbt kyla ner nylagad mat. Tekniken bygger på ett slutet kylsystem där 1-2 gradigt vatten förs in i grytans mantel. När vattnet kommer ut från manteln är det ca 30 grader. Det svåra med att konstruera den här typen av kylsystem är att veta hur mycket kapacitet som krävs för att kyla ner det utgående vattnet till en temperatur på 1-2 grader igen.

Under våren 2009 när många av intervjuerna genomfördes höll Steeltech på att bygga en industridiskmaskin till Kraft i Stockholm. Kraft äger Marabou som bl.a. gör chokladkakor. När en chokladform har diskats är den ca 50 grader varm. Innan formen kan fyllas med choklad igen måste den kylas ner till under 30 grader. För att få ner temperaturen så fort konstruerade Steeltech en kylzon som blåser 5 gradig luft på formarna efter de kommer ut från torkzonen. För att kunna konstruera kylzonen till Krafts industridiskmaskin på ett effektivt sätt var Steeltech tvungna att ha en gedigen kompetens inom kyla sedan tidigare, enligt Björn Sjölin (marknadschef).

Kompetensen inom kyla kommer som beskrevs inledningsvis i kapitlet från upptinings-skåpet. När det konstruerades behövde Steeltech lära sig hur kyla hanteras för att hålla maten nedkyld efter det att den har tinats upp. Upptinings-skåpet har nämligen två olika funktioner, dels tinar det upp mat och dels håller det mat nedkyld efter upptiningen (likt ett kylskåp). Steeltechs kompetens inom kyla används numera inom alla produktgrupper utom kringutrustningen.

I figur 6.14 illustreras hur Steeltech använt sina kompetenser för att skapa relaterad diversifierad tillväxt enligt Prahalad & Hamels (1990) trädmetafor.



Figur 6.14 Steeltechs (kärn)kompetenser illustrerade genom Prahalad & Hamels (1990) trädmetafor. KA = Kundanpassade lösningar. De grå rutorna symboliserar kärnproduktivnivå, en nivå Steeltech ännu inte uppnått p.g.a. att de fortfarande är ett relativt litet företag.

I trädets mitt (till vänster) är de två ursprungliga produktgrupperna (grytor och banddiskmaskiner) placerade. För att illustrera hur företaget har vuxit har de tillkommande produktgrupperna placerats på sidan om de ursprungliga.

Steeltechs företagsledning har alla en bakgrund från produktionen (utom Thomas Lavstrand). Ända sedan företaget startades har störst fokus varit på konstruktionsavdelningen och produktutvecklingen. Då alla i Steeltechs nuvarande ägarkonstellation arbetat på Electrolux sedan unga år kan deras ledaregenskaper närmast betraktas som företagsspecifika enligt Castanias & Helfats (1991) synsätt. De har mycket god kunskap om hur Electrolux fungerar (Steeltechs största kund) och den kunskapen kan ägarna sägas ha tagit med sig över till Steeltech när de startade 1998. Huruvida deras ledaregenskaper hade haft samma värde på ett annat företag är osäkert.

Kundanpassade lösningar (KA)

Förutom de hittills beskrivna kompetenserna besitter Steeltech även en djup kunskap inom kundanpassade lösningar. Alla Steeltechs industridiskmaskiner, den mesta kringutrustningen samt många av banddiskmaskinerna specialanpassas nämligen efter kundernas behov. Detta är en kompetens som i mångt och mycket ärvt från Electrolux. När Electrolux lade ner sin fabrik i Alingsås tog Steeltech över produktionen av banddiskmaskiner som redan då innehöll mycket kundanpassade lösningar. Då de flesta som tidigare arbetat med banddiskmaskiner (både på konstruktion och i produktion) följde med över till Steeltech följde också den kompetens Electrolux besatt inom kundanpassade lösningar med. Under åren som gått har Steeltech förvaltat och vidareutvecklat kompetensen inom kundanpassade lösningar och idag kan företaget erbjuda marknaden mycket komplicerade lösningar inom detta område. Enligt vd Thomas Karlsson, som tidigare var produktionschef i Electrolux Alingsåsfabrik, hade man inte klarat att leverera den här typen av avancerade lösningar på Electroluxtiden.

Allmänt om kompetenser

Maria Andersson (utvecklingschefen) menar att arvet från Electrolux varit av stor betydelse för Steeltech. Om företagsledningen skulle startat upp verksamheten från grunden hade de kanske bara haft möjlighet att satsa på en, maximalt två produktgrupper.

Steeltechs nuvarande kompetenser (förutom kyla) är desamma som företaget ärvde från Electrolux även om effektiviteten i dessa kunskaper har utvecklats mycket under Steeltech åren, enligt Maria. Ett problem på ett litet företag som Steeltech är dock att mycket av kompetensen är knuten till enskilda personer. Konstruktören som utvecklade upptiningsskåpet slutade för ett par år sedan och tog då med sig viktig kunskap som varit svår att ersätta. Detta gör att mindre företag (som Steeltech) blir mer sårbara, då bärande kunskap är knuten till ett fåtal personer.

Flexibilitet på konstruktionsavdelningen – en nyckel till Steeltech tillväxt

Ingen av Steeltechs kompetenser kan dock anses vara unika för företaget. Uppvärmning, rengörning, kyla m.m. måste alla anses vara kompetenser som ett stort antal företag förfogar över på den globala marknaden. Ett av Prahalad & Hamels (1990) krav för att en kompetens skall anses vara en kärnkompetens är att den är svår att imitera. När ett stort antal företag förfogar över samma kompetens kan inte detta krav anses uppfyllt. Det är således inte det unika i Steeltechs kompetenser som skapat tillväxt. Snarare är det så att den flexibilitet företaget skapat på sin konstruktionsavdelning verkar vara kärnan i tillväxten. På ett effektivt sätt har konstruktörerna lärt sig att använda Steeltechs kompetenser inom olika produktområden. Kompetensen inom kyla kan användas för att illustrera detta. Den utvecklades när Steeltech tog fram upptiningsskåpet för att hålla mat nedkyld. Senare har Steeltech använt samma kunskap för att snabbt kyla ner nylagad mat i grytorna och för att snabbt kyla ner nydiskade formar i industridiskmaskinerna.

På konstruktionsavdelningen är olika personer duktiga inom olika kompetenser. För att fullt ut utnyttja den kunskap konstruktörerna besitter flyttas de runt och involveras i olika projekt. En konstruktör är alltså inte i första hand knuten till en specifik produktgrupp utan snarare till en specifik kompetens. När den kompetens en konstruktör besitter efterfrågas i utvecklingen av en produkt startas ett projekt upp som konstruktören involveras i. På så sätt ser Steeltech till att utnyttja de kompetenser företaget förfogar över maximalt. Det är således inte produktgrupper eller produktområden som styr Steeltechs konstruktionsavdelning, utan snarare kompetenserna.

Organiseringen på Steeltechs konstruktionsavdelning är på många sätt det som föreskrivits av Prahalad & Hamel (1990). Enligt dem skall företag i första hand organisera sina konstruktionsavdelningar efter kompetenser istället för efter produktgrupper eller affärsområden. Prahalad & Hamels fokus ligger dock på betydligt större företag som Honda, NEC, Canon m.fl., men principerna bakom deras tankar är desamma, oavsett om de tillämpas på ett stort eller litet företag. En fördel med att studera dessa principer på mindre företag (som Steeltech) är att komplexiteten där är betydligt mindre och därför enklare för en enskild forskare att förstå och hantera.

När det gäller tillväxt har Steeltech lyckats skapa en varaktigt hög tillväxt genom att effektivt utnyttja sina kompetenser inom olika produktgrupper. Något som hade varit svårt att åstadkomma utan den flexibilitet som finns på konstruktionsavdelningen. Som ett bevis på hur skickliga Steeltech faktiskt är på att utnyttja sina kompetenser kan Prahalad & Hamels (1990) trädmetafor (tillämpad på Steeltech) beskådas, i figur 6.14. Av figuren framgår att *uppvärmning*, *drivning* och *kyla* används inom fyra av fem produktgrupper, *kundanpassade lösningar* inom tre och rengörning inom två av de fem produktgrupperna. Flera av Steeltechs kompetenser används alltså inom nästan alla företags produktgrupper. Att så effektivt utnyttja ett företags kompetenser är förmodligen ett bra sätt att skapa vad vd Thomas Karlsson kallade för *kunskapsmässiga stordriftsfördelar*.

Kollektiv kunskap

I den lokal Steeltech bedriver sin verksamhet har alingsåsare tillverkat köksutrustningar sedan 1940-talet. Utan att staden haft någon högre utbildning knuten till sig har man med åren lärt sig bygga avancerade köksmaskiner som konkurrerar på en global marknad. De företag vars produkter Steeltech konkurrerar med har oftast betydligt fler anställda, ibland flera tusen. Den rika kultur som skapats av att de anställda tillverkat den här typen av produkter under så många år verkar även skapat ett självförtroende hos personalen, av att de är skickliga och duktiga på vad de gör. Det sitter liksom i väggarna, som Björn Sjölin (marknadschefen) sade.

Att ett självförtroende bland de anställda har skapats som bygger på generationer av alingsåsbor som tillverkat avancerade storköksutrustningar, är en styrka som inte skall underskattas. Kanske är detta även en av orsakerna till att en liten konstruktionsavdelning

på ett medelstort företag i Västsverige skapat en flexibilitet som gör att företagets produkter är förmögna att konkurrera på en global marknad. På konstruktionsavdelningen organiserar sig konstruktörerna efter kompetens snarare än efter produktgrupp och det verkar vara ovanligt att skåda på nära håll i en empirisk studie.

Spender (1994) beskriver en resurs som han benämner kollektiv kunskap. Detta är enligt honom en mycket komplex och svårgreppbar resurs, men som på ett något förenklat sätt kan beskrivas som de anställdas gemensamma kunskap. Den kollektiva kunskapen är svår att upptäcka på individnivå utan ger sig oftast till uttryck genom de anställdas kollektiva handlande. Vidare beskriver Spender kollektiv kunskap som en känsla hos de anställda, precis som på Steeltech, att de tillsammans är duktiga på att göra någonting. T.ex. tillverka grytor och diskmaskiner till storkök. Platsbundenheten i resursen gör den svår för konkurrenterna att imitera.

Den kollektiva kunskapen på Steeltech kan ses som en resurs som förstärker tillväxtpotentialen som finns i (kärn)kompetenserna. Självförtroendet hos de anställda gör förmodligen att företaget på ett effektivt sätt kan använda sina kompetenser inom flera olika produktgrupper för att skapa kunskapsmässiga stordriftsfördelar. Kunskapsmässiga stordriftsfördelar som bidrar till att Steeltechs produkter står sig väl i den hårda konkurrensen på en global marknad.

ELECTROLUX PROFESSIONAL GER SIN SYN PÅ STEELTECH

För att triangulera och säkerställa att den bild som getts av företagsledningen och de anställda är korrekt har Kristian Ekström (ekonomichef på Electrolux Professional Skandinavien) och Mats Lundblad (regionchef för Electrolux Professional Norra Europa) intervjuats. I detta avsnitt återges deras syn på Steeltech som underleverantör.

Kristian Ekström, ekonomichef för Electrolux Professional Skandinavien

Electroluxkoncernen omsätter drygt 100 mdr. Verksamheten är indelad i tre produktområden: vitvaror, dammsugare och Professional. Professional står för ca 10 % av omsättningen och är i sin tur indelat i två enheter: storkök och tvätt. Storkökssortimentet består av ugnar, spisar, diskmaskiner, grytor, kylar och frysar men även av mindre produkter som mixers och liknande. De grytor, banddiskmaskiner och den kringutrustning som Electrolux Professional köper från Steeltech utgör således en mycket liten del av Electroluxkoncernens totala omsättning.

Electrolux Professional i Alingsås är försäljningshuvudkontor för de nordiska marknaderna. I deras geografiska ansvarsområde ingår Sverige, Norge, Danmark, Finland, Island och Baltikum. Electrolux Professional har 30 anställda i Sverige, varav 20 är stationerade i Alingsås.

Mats Lundblad, regionchef för Electrolux Professional Norra Europa

Enligt Mats Lundblad tillhör Steeltechs grytor och banddiskmaskiner Electrolux Professional "top of the line" produkter. De är bland de mest teknisk avancerade produkterna i hela Electroluxkoncernens sortiment.

Under intervjun berättade Mats att han anser att små företag som Steeltech (med en flexibla organisation) oftast är bättre än stora koncerner (som Electrolux) på att tillverka specialanpassade produkter. Stora tillverkande koncerner har oftast sitt fokus inställt på effektiv produktion av standardiserade produkter. Steeltechs flexibilitet (både på konstruktionsavdelningen och i produktionen) är således en styrka som bekräftas av Electrolux.

När det gäller konkurrenter menar Mats att Steeltech egentligen inte har några konkurrenter. Istället är det Electrolux Professional som har konkurrenter inom produktområdena grytor, banddiskmaskiner och kringutrustning. Det beror på att Electrolux Professional har ensamrätt på alla Steeltechs produkter inom dessa områden.

Kundrelationer som resurs

Även i Steeltechs fall får relationen till företagets kunder anses vara en viktig resurs. Electrolux står för 70 % av Steeltechs omsättning och på så sätt är företaget mycket beroende av Electroluxkoncernen. Att vara ett litet företag som Steeltech och samtidigt vara beroende av en enda så mycket större kund som Electrolux är ingen lätt uppgift. Styrkeförhållandena är helt på Electrolux sida. Electrolux kan på så sätt utöva påtryckningar på Steeltech som de har svårt att värja sig mot. T.ex. när det gäller prissättning. Eftersom Steeltech åtagit sig att sälja alla sina grytor, banddiskmaskiner och kringutrustningar till Electrolux har de litet förhandlingsutrymme i prisfrågan. Om Electrolux inte accepterar det prispförslag som läggs fram av Steeltech kan de inte vända sig till något konkurrerande företag och försöka sälja sina produkter till dem istället.

Det är dock inte bara svårigheter med att ha en enda stor kund. I Steeltechs fall har denna nära koppling gett stora möjligheter till tillväxt. När de tog fram en helt ny produkt, upptiningsskåpet, hade de en redan utarbetad säljkanal inom storköksprodukter som de kunde använda för att snabbt introducera produkten på marknaden. När det gäller kringutrustningen var det en produktgrupp som Electrolux tillät att Steeltech övertog tillverkningen av, eftersom de ansåg att de var bättre på att tillverka kundanpassade lösningar (som är en central del av kringutrustningen). Idag omsätter kringutrustningar ca 20 mkr och står för ca 20 % av Steeltechs omsättning. Genom att få ta över tillverkningen av kringutrustning kunde Steeltech på relativt kort tid skapa en tillväxt som annars förmodligen tagit flera, kanske t.o.m. många år att skapa.

Dyer & Singh (1998) trycker i sin framställning på just långsiktighet i kundrelationerna (som beskrivits tidigare i empirin) för att skapa tillit mellan köpare och säljare samt för att lära sig vem som arbetar med vad inom respektive företag. Steeltech var tidigare en del

av Electroluxkoncernen och därför är många av Steeltechs anställda f.d. arbetskamrater med dem på Electrolux Professional. Detsamma gäller huvudkontoret i Italien dit flera svenskar flyttade med i samband med omorganisationen på 1990-talet. Margaretha Höglund (ordermottagare) har berättat att många inom Electrolux Professional fortfarande ser Steeltech som ett Electroluxbolag. Det beror på att många som lägger beställningar hos Steeltech varit med sedan innan nedläggningen av Alingsåsfabriken, 1998.

Steeltechs kundrelationer skiljer sig på många sätt från Nolans och Tekas kundrelationer. Samma resurs verkar kunna ha fundamental olika innehåll, vilket är en empirisk observation väl i linje med antagandet om att resurser är unika (Grant 1996, Becerra 2008 m.fl.).

DEL III
ANALYS OCH SLUTSATSER

7. ANALYS AV DE TRE FÖRETAGEN

Det är nu dags att analysera vilken eller vilka resurser som har legat till grund för Nolans och Tekas varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna och för Steeltechs varaktigt höga tillväxt.

ANALYS AV HUR NOLANS HAR SKAPAT VARAKTIGT HÖGRE LÖNSAMHET ÄN KONKURRENTERNA

Nolans har under de senaste 20 åren haft en högre lönsamhet än konkurrenterna. Det gör att Nolans, enligt det resursbaserade perspektivets definition, har uppnått varaktiga konkurrensfördelar och därmed kan anses vara ett framgångsrikt företag.

För att förstå hur ovanligt det är att företag faktiskt blir framgångsrika över tid kan Wiggins & Rueflies (2002) studie återkopplas till. De undersökte närmare 7 000 företag och av dessa visade det sig att endast ca 30 stycken hade en högre R_{TK} än konkurrenterna i 20 år eller mer. Det är ett på 200 företag eller en halv procentenhet av urvalet.

Differentiering (Porter 1980) skapat av ett bra rykte om hög kvalitet och leveransmoral (Rindova et al. 2005)

I beskrivningen av Nolans framgick att flera av företagets kunder är beredda att betala lite mer för Nolans produkter än för konkurrenternas, eftersom det är av så stor vikt för dem att säkerställa bra kvalitet och hög leveransmoral.

Bra kvalitet i Nolans bransch är inte bara att tillverka produkter med snygg slutfinish som håller över tid, utan också att de produkter som levereras inte innehåller felaktigheter. Det beror på att kostnaden för att returnera felaktiga produkter är hög och att sådana leveranser i värsta fall kan störa kundens produktion. Duniform testade i slutet av 1990-talet att lägga ut tillverkningen av sin volymmässigt största produkt på ett danskt företag. Det danska företaget var mycket större än Nolans och erbjöd ett lägre pris. Danskarna hade dock väldiga problem med slutjusteringarna av produkten och levererade ständigt maskiner innehållandes felaktigheter. Detta blev dyrt för Duniform som efter ett halvår tröttnade och flyttade tillbaka tillverkningen till Nolans. Trots att Nolans höll ett högre pris än den danska konkurrenten blev det billigare för Duniform att låta Nolans tillverka produkten.

När det gäller *hög leveransmoral* har detta varit en ledstjärna för Nolans sedan starten. Nolans är mycket noggrann med att leverera varor på utsatt tid för att kunderna skall känna en trygghet i att Nolans står för vad de lovat. För företag som Brännströms är hög leveransmoral hos underleverantörerna av yttersta vikt. De flesta av Brännströms mätsystem säljs i Kina och Japan och en av deras konkurrensfördelar är korta leveranstider. På bara två dagar kan de leverera ett komplett mätsystem till Fjärran Östern. Detta

bygger på att man har färdiga mätsystem i lager, så att företaget snabbt kan agera när en order kommer in. Om datorskåpen från Nolans skulle vara försenade kan Brännströms i värsta fall gå miste om hela ordern. P.g.a. av den situation Brännströms befinner sig i är de beredda att betala lite mer för produkter som kommer från en underleverantör med hög leveransprecision. Brännströms är fram till idag mycket nöjda med Nolans leveranssäkerhet.

Differentiering är en av Porters (1980) basstrategier som kan skapa varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna åt företag. Denna externa position bygger på någon form av exklusivitet i produkten som gör att ett visst kundsegment (i marknaden) är beredda att betala lite mer för företagets produkter. I Nolans fall grundar sig exklusiviteten till största del på bra kvalitet och hög leveransmoral. Företagsattribut som för vissa kunder inom branschen är mycket viktiga.

Företagskulturen (Barney 1986b)

På Nolans är det de anställda i verkstaden som skapar den goda kvaliteten och till stor del den höga leveransmoralen. Utan dem kan Nolans inte tillgodose kundernas högt ställda kvalitetskrav. Detta var grundarna väl medvetna om och bestämde sig därför tidigt för att satsa på personalen för att få dem med sig. Ett bonussystem infördes tidigt och tanken var att de anställda skulle känna, att om företaget gick bra så var det inte bara ägarnas förtjänst, utan allas. Att personalen uppfattade signalerna från företagsledningen har bekräftats genom intervjuer på verkstadsgolvet. Personalen har under intervjuer uttryckt en stor medvetenhet om att de sköter sitt arbete väl i verkstaden och bidrar till att företaget går bra, så kommer det dem till del också.

Nolans organisation är mycket decentraliserad och det finns ingen chef som övervakar de anställdas arbete i verkstaden. Istället är var och en sin egen kontrollant. Det finns ett starkt socialt tryck att inte släppa igenom arbeten som inte håller hög kvalitet. Om ett arbete kommer tillbaka för att det varit undermåligt utfört så får den ansvarige skämmas inför sina kollegor och höra en hel del kommentarer. Att de anställda, av egen vilja, ser till att skapa hög kvalitativa produkter för att de också har något att vinna på att företaget går med vinst är enligt min tolkning själva grunden till att Nolans har nöjda kunder, som är beredda att betala lite mer för deras produkter.

Nolans företagskultur är också en viktig del i att kunna upprätthålla den höga leveransmoralen. På Nolans har företagsledningen alltid haft ett stort socialt engagemang i de anställda och deras välbefinnande. Detta har uppskattats mycket av personalen och skapat en stor lojalitet från deras sida som bl.a. gör att de nästan alltid ställer upp och arbetar övertid vid behov. I de fall Nolans har hög beläggning eller när något oförutsett inträffar är företagsledningen till stor del beroende av att de anställda arbetar övertid för att kunna leverera på utsatt tid.

Nolans företagskultur är inte bara en viktig resurs i skapandet av företagets goda rykte utan påverkar också till stor del skapandet av resurserna; kundrelationer och förmågan att sätta rätt pris.

Kundrelationer (Dyer & Singh 1998)

Att vara underleverantör och sälja delar av eller färdiga produkter till andra företag är annorlunda från att sälja direkt till konsument. Alla de produkter Nolans tillverkar skall senare säljas vidare av kunderna. I en sådan kedja är det viktigt att alla underleverantörer uppfyller sina åtaganden för annars kan kunden drabbas av problem och i värsta fall produktionsstörningar.

För Nolans har det tagit lång tid att bygga upp en nära relation till företagets kunder och skapa ett förtroende om att de kan leverera hög kvalitativa produkter på utsatt tid. Men när Nolans väl bevisat detta för kunderna intar de en stark position gentemot konkurrenterna. År av arbete med förtroendeskapande kan dock raseras fort om de anställda i verkstaden börjar tumma på kvaliteten eller leveransmoralen. Därför är det i Nolans fall så viktigt att företagsledningen har personalen med sig i skapandet av dessa företagsattribut.

Förmågan att sätta rätt pris (Dutta et al. 2003)

Differentiering innebär egentligen bara att företaget har kunder som är beredda att betala lite mer för den exklusivitet företaget erbjuder i sin produkt. För att fullt ut realisera potentialen i denna konkurrensfördel måste företaget också ha förmågan att göra en korrekt prissättning. Om priset sätts för lågt kommer inte allt det värde företaget skapar i sina produkter tillvaratas. Om priset istället sätts för högt kommer volymen att bli lägre och därmed förtjänsten inte lika hög som den annars skulle varit (Dutta et al. 2003).

För att säkerställa en korrekt prissättning utgår man från ett mycket detaljerat kalkylsystem. Kalkylsystemet bygger på att alla anställda i verkstaden fyller i s.k. tidkort där de redogör för vilka order de arbetat med under dagen samt hur lång tid varje moment tagit. Detta ger Nolans en mycket bra kostnadskontroll. När en order sedan levereras sammanställs alla tider som är hänförliga till den i en efterkalkyl. I efterkalkylen sammanförs kostnaderna med intäkterna för ordern, vilket gör att företagsledningen kan se nästan exakt hur lönsam den enskilda ordern varit. Allt efterkalkylarbete görs av företagsledningen, vilket ger dem en bra inblick i Nolans verksamhet och hur verkstaden faktiskt fungerar. Närmare 2 000 order passerar verkstaden varje år och det gör att vd:n och produktionschefen måste lägga många timmars arbete på denna administrativa uppgift. Nolans *förmåga att sätta rätt pris* är således en viktig kompletterande resurs för att kunna realisera det kundvärde företaget skapar i sina produkter. Det säkerställer också att Nolans går med vinst på var och en av de nästan 2 000 order företaget mottar varje år. I de fall efterkalkylen visar att Nolans inte varit lönsamma på ett arbete de utfört höjs priset till dess att lönsamhet nås. Om kunden inte accepterar prishöjningen avstår Nolans hellre från att tillverka produkten, än att göra det med förlust.

Att uppnå en kombination av så hård kostnads- och intäktskontroll är förmodligen ovanligt. I större verksamheter går det inte att kontrollera kostnaderna på en så detaljerad nivå som man gör på Nolans. Frågan är var gränser går (storleksmässigt) för när en

företagsledning måste börja släppa kontrollen av kostnaderna och intäkterna? Lärdomen till andra mindre företag från Nolans är att detaljerade kalkyler kan vara till stor hjälp vid prissättningen av företagets produkter. För om man inte vet vilka kostnader företaget haft för att tillverka en produkt, hur skall man då kunna veta vilket pris man skall ta ut?

Innan beskrivningen av resursen *förmågan att sätta rätt pris* avslutas bör personalens och företagskulturens roll i detta lyftas fram. Grunden för hela Nolans kalkylsystem är tidkort som de anställda i verkstaden fyller i varje dag. Utan en stor noggrannhet och förståelse för systemet från deras sida skulle kalkylsystemet inte kunna fungera på det effektiva sättet idag gör. Att personalen har förståelse för att företagsledningen behöver veta vad de gör under arbetstid är en viktig aspekt av denna resurs som inte får underskattas.

Sammanfattning differentiering

Då flera av de kunder som intervjuats, oberoende av varandra, uppgett att de är beredda att betala lite mer för Nolans produkter än för konkurrenternas (eftersom de värdesätter den kvalitet och leveransmoral Nolans erbjuder) kan Nolans sägas ha uppnått konkurrensfördelen differentiering. För att återknyta till studiens frågeställning så har det i Nolans fall inte varit en enskild resurs som skapat denna konkurrensfördel. Snarare verkar en kombination av olika resurser varit grunden för skapandet av Nolans differentiering.

En försvårande omständighet vid skapande av differentiering är att konkurrensfördelen tenderar att vara beroende av i vilken bransch företaget verkar i. Det finns därför ingen generell implementeringsstrategi för företag som satsar mot detta mål, utan var och en måste förmodligen finna sin egen väg. I en sådan miljö kan Nolans i bästa fall fungera som ett inspirerande exempel för andra företag.

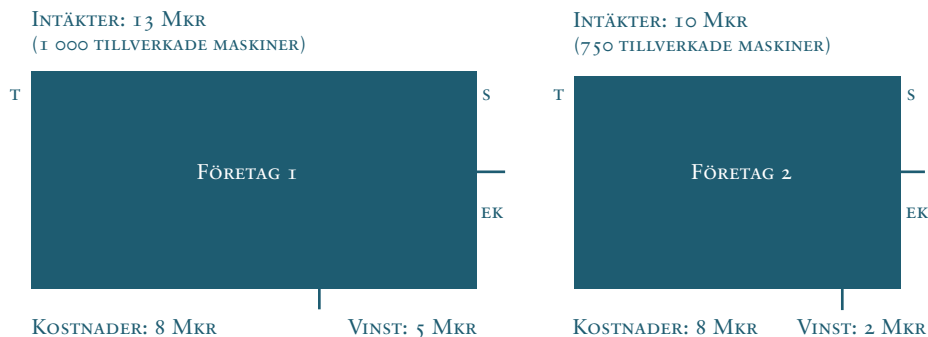
Om vägen till differentiering är olika för de flesta företag borde också de resurser som krävs för skapandet av konkurrensfördelen variera. I analysen av Nolans har resurserna ett bra rykte, företagskulturen, kundrelationerna och förmågan att sätta rätt pris lyfts fram som de viktigaste för skapandet.

Hög inre effektivitet (induktiv observation)

Hög inre effektivitet är en induktiv observation från studiens empiri. Denna konkurrensfördel grundar sig i att företagsledningen lyckas få alla på företaget att dra åt samma håll och på så sätt skapa en mer effektiv organisation med högre produktivitet än konkurrenterna. Principen bakom lyder enligt följande. Genom att låta personalen ta del av vinsten kan en motivation skapas hos dem som gör att de anställda också, på eget initiativ, driver mot att företaget skall gå bra och nå hög lönsamhet. När de anställda ser en tydlig koppling mellan deras prestation och ersättningen de erhåller för sin insats är chansen större att de presterar bättre på jobbet. I bästa fall kan företagsledningen skapa en känsla av att alla i bolaget, kollektivt, har ett ansvar för att företaget skall gå bra. Och att detta ansvar inte enbart ligger på företagsledningen och ägarna.

Om alla anställda strävar mot ett gemensamt mål (i detta fall att företaget skall göra vinst) för att alla har något att tjäna på att målet uppnås är hypotesen att *en högre inre effektivitet* kan skapas. En inre effektivitet som rätt använd kan leda till högre produktivitet, vilket är en önskvärd position för alla företag att uppnå. Ett företag med hög produktivitet kan med lika många anställda som en konkurrerande verksamhet (med samma kostnadsstruktur) endast kan tillverka 750 likvärdiga maskiner öppnar sig stora förtjänst möjligheter för det mer produktiva företaget.

För att illustrera tankarna om hög inre effektivitet används Polesies (1995) Fyrkantmodell (figur 7.1).



Figur 7.1 Företagen i figuren har samma kostnadsstruktur d.v.s. lika många anställda, liknande maskinpark m.m. T= Tillgångar, S= Skulder, EK= Eget kapital.

Kopplingen mellan hög inre effektivitet och i första hand belöningsystems litteraturen
 Konkurrensfördelen hög inre effektivitet finner starkt stöd i litteraturen om belönings-system. Länge har det diskuterats om relationen mellan "profit sharing" och produktivitet. Kruse (1992) menar t.ex. att om ägarna delar med sig av vinsten till de anställda så kan deras och personalens intressen integreras. När detta sker tenderar motivationen hos de anställda att öka samt deras vilja att samarbeta med företagsledningen, vilket i sin tur kan leda till högre effektivitet. Flera empiriska studier har testat dessa samband och kommit fram till att det finns en stark koppling mellan "profit sharing" och ökad produktivitet (Kraft & Ugarkovic 2006). Locke (2004) menar vidare att kollektiva belönings-system (där alla anställda får vara med och dela på vinsten) kan få de anställda i en organisation att sträva mot samma mål.

En annan intressant koppling är Peters & Watermans (1982) studie som Barney (1986b) baserade mycket av sina tankar kring företagskultur som resurs på. Enligt Peters &

Watermans har företag som värdesätter och tar hand om sina anställda oftast en högre produktivitet än andra företag.

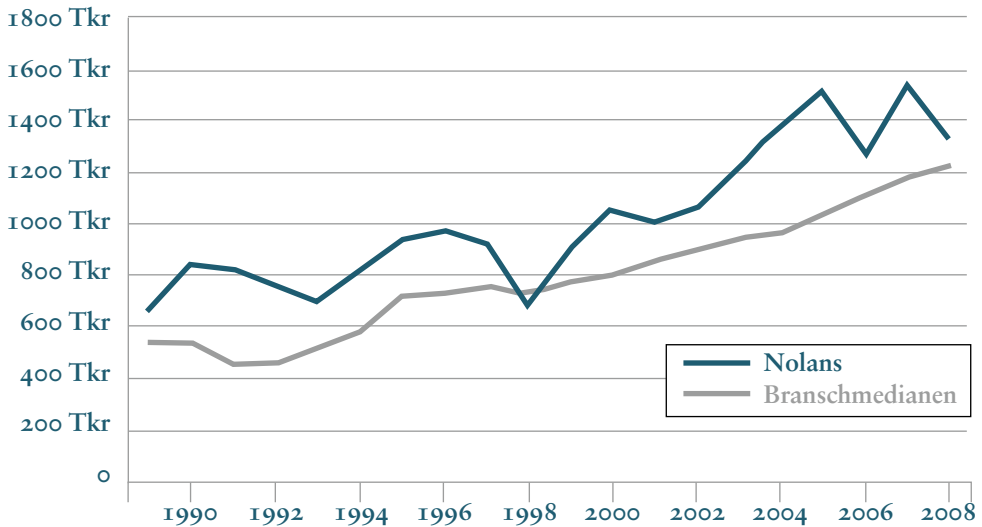
Verifiering av hög inre effektivitet

Den stora frågan är hur man mäter interna tillstånd som inre effektivitet? Externa positioner som differentiering kan bekräftas genom intervjuer med externa informanter som t.ex. kunder. Ett sätt att verifiera förekomsten av interna tillstånd är att använda sig av nyckeltal. I denna studie kommer nyckeltalet omsättning/anställd att användas. Tanken bakom detta val är att om ett företag kan omsätta mer per anställd (få ut mer av sina anställda) än konkurrenterna så borde de också ha en högre inre effektivitet.

Vid en jämförelse med branschen framgår det att Nolans i genomsnitt omsatt 30 % mer per anställd mellan åren 1989-2008 än branschmedianen (figur 7.2).

En viss del av denna höga omsättning/anställd skulle kunna förklaras med att Nolans sedan länge haft som princip att lägga ut en del av sina order på andra mekaniska verkstäder. Det beror på att företagsledningen, för att undvika uppsägningar, velat bygga upp en buffert för sämre tider så att de kan ta hem jobb om orderstocken snabbt sjunker. Samtidigt tar Nolans själva emot jobb från andra mekaniska verkstäder som har för mycket att göra, vilket gör att denna faktor inte ensam kan förklara varför Nolans haft så mycket högre omsättning/anställd än konkurrenterna.

En annan faktor som kan påverka nyckeltalet omsättning/anställd är Nolans monteringsverksamhet. Till den köps komponenter in till ett högt pris som inte bearbetas vidare i produktionen. Detta skapar omsättning utan att tunnplåtsvolymen ökar. Monteringsverksamheten har under större delen av jämförelseperioden endast utgjort en liten del av företagets verksamhet och det är först på senare år (under Jans vd-skap) som den ökat kraftigt i volym. Nolans höga omsättning/anställd har kontinuerligt legat långt över branschmedianen och därför kan inte heller denna faktor anses vara förklaringen. Utifrån detta resonemang tordes det finnas få andra förklaringar till varför Nolans har kunnat skapa en så hög omsättning/anställd än att företaget helt enkelt har en högre inre effektivitet och därmed en högre produktivitet än konkurrenterna. Troligtvis p.g.a. av att ägarna/företagsledningen lyckats förena sina intressen med de anställdas.



Figur 7.2 Nolans omsättning/anställd i förhållande till branschen i övrigt

Kollektiva belöningsystem och företagskulturen som skapats av dem

En av de viktigaste orsakerna bakom Nolans höga inre effektivitet tros vara de kollektiva belöningssystemen. På Nolans har man som princip att endast belöna kollektiva insatser. En duktig svetsare kan således inte bli belönad genom att han/hon själv presterar bra, utan enda vägen till belöning för denna skickliga svetsare går genom att hjälpa sina kollegor som kanske inte är lika duktiga. De kollektiva belöningsystemen består främst av bonus, som delas ut lika till alla anställda om företaget går med vinst. Verkstadschefen får t.ex. lika hög bonus per arbetad timma som svetsarna och plåtslagarna. De andra belöningarna som ingår i Nolans personalpolitik som middagar och resor för de anställda är också kollektiva belöningar. Alla på företaget får gå med på middagarna och åka med på resorna och denna typen av aktiviteter blir mer frekvent förekommande om företaget går bra.

Allt detta är viktiga faktorer som personalen själva upplever motiverar dem att utföra ett bra jobb. De vet, att om de presterar bra på jobbet och ser till att kvaliteten och leveransmoralen är hög i verkstaden så kommer det dem till del också. *”Det har man liksom i bakhuvudet på något sätt”*, som en plåtslagare sade. Den stora fördelen med kollektiva belöningsystem är att dessa uppmuntrar de anställda till samarbete. För det är endast om de tillsammans ser till att företaget går bra som alla belönas och då lika mycket.

Kruse (1992) diskuterar kollektiva belöningsystem med fokus på företagets inre effektivitet. Kruse menar att kollektiva belöningsystem kan leda till att de anställda börjar övervaka varandra, vilket de kan göra på ett mer effektivt sätt än företags-

ledningen. Genom kollektiva belöningsystem kan i bästa fall en norm utvecklas som gör att de anställda bestraffar varandra genom olika icke monetära sanktioner vid oönskat beteende.

Detta är faktorer som observerats på Nolans där vd:n aldrig lägger sig i de anställdas arbete i verkstaden, utan där varje anställd istället är sin egen kontrollant. Om ett jobb kommer tillbaka för att det varit undermåligt utfört får den ansvarige stå till svars inför sina kollegor och utstå en hel del kommentarer. Nolans skulle kunna sägas ha utvecklat en norm i företagskulturen som gör att de anställda övervakar varandra och att om oönskat beteende upptäcks så vidtar de anställda själva sanktioner mot detta.

Inte bara belöningar, också hårda krav

Nolans företagskultur består inte bara av belöningar, hårda krav förekommer också. Den nuvarande företagsledningen är t.ex. mycket hård när det gäller personalens sätt att passa tider i anslutning till raster. De vill att de anställda arbetar till dess att rasten börjar och sedan tar av sin egen tid för att gå till fikarummet. Det var en konflikt kring detta när Jan Sturehag tog över som vd (vilket beskrevs i empirikapitlet om Nolans), men han stod på sig och idag passas tiderna mycket noggrant av personalen.

En mer indirekt piska är det detaljerade kalkylsystemet som registrerar hur lång tid varje moment tar i verkstaden, vem som utfört momentet och hur lång tid det tog att utföra föregående gång. Om större tidsavvikelser förekommer uppmärksammas detta omgående av produktionschefen. Kalkylsystemet gör på så sätt att de anställda (indirekt) tvingas hålla tempot uppe i verkstaden och inte kan slappna av för mycket.

För en utomstående kan denna hårda kontroll av de anställda framstå som alltför övervakande och att detta skulle kunna skapa en negativ stämning bland personalen. Men de anställda på Nolans upplever inte kalkylsystemets övervakningsmekanism så. Under intervjuer har det uttryckts en förståelse för att företagsledningen vill veta vad de anställda gör under arbetsdagen. Så länge de anställda inte har något att dölja ses inte detta som något problem. Kanske är det så att en företagsledning som satsar mycket på sin personal och tar väl hand om sina anställda också kan ställa högre krav? Sambanden mellan belöningar och krav är en intressant aspekt av Nolans som förmodligen andra företag kan ta lärdom av.

Sammanfattning, hög inre effektivitet

Företagsledningens kollektiva belöningsystem verkar ha skapat en kultur där alla på företaget vill att det skall gå bra för Nolans. När alla anställda drar åt samma håll i en organisation kan ett effektivt maskineri bildas som i slutändan också leder till högre produktivitet. Troligtvis är det så att Nolans kan tillverka fler varor på kortare tid än vad en konkurrent med motstridiga interna intressen kan göra. Om en *företagsledning* lyckas skapa en *företagskultur* (resurser) som resulterar i högre produktivitet än vad jämförbara

konkurrerande företag har är det också logiskt att det mer produktiva företaget presterar bättre resultat än andra företag över tid.

Konkurrensfördelen hög inre effektivitet är inte kontextberoende på samma sätt som differentiering, utan principerna bakom borde kunna användas på företag mer generellt och därmed implementeras på en bredare front.

ANALYS AV HUR TEKA HAR SKAPAT VARAKTIGT HÖGRE LÖNSAMHET ÄN KONKURRENTERNA

Teka kommer i föreliggande analys främst att användas för att kontrasteras mot Nolans. Det finns flera faktorer som tyder på att båda företagen uppnått konkurrensfördelen differentiering, men att vägen dit har varit helt olika för de båda företagen, trots att nästan samma resurser använts.

Teka har under åren 1996-2008 haft en nästan dubbelt så hög lönsamhet (mätt som R_{TK}) som dess två europeiska konkurrenter Briantubi och Cromocort haft. Därmed kan Teka, enligt det resursbaserade perspektivets definition, anses ha uppnått varaktiga konkurrensfördelar.

Teka har dock inte alltid varit ett framgångsrikt företag. Under 1980-talet gick bolaget i konkurs två gånger och när nuvarande vd Kjell Henningsson tillträdde 1988 hade Teka återigen hamnat i lönsamhetsproblem. Kjell ställdes inför en svår uppgift att vända Tekas verksamhet. Ett av problemen var att Teka hade olönsam sidoproduktion som Kjell sakta avvecklade för att renodla företagets verksamhet. Idag tillverkar Teka endast stålrör och fokuserar därmed bara på sin kärnverksamhet.

I en jämförelse med Nolans kan Tekas situation närmast beskrivas som den motsatta när Kjell tog över som vd. Jan och Britt-Inger Sturehag blev i slutet på 1990-talet delägare i en välfungerande verksamhet som under många år haft en högre lönsamhet än branschen i övrigt. På Nolans hade företagsledningen endast satsat på kärnverksamheten för det var där de visste hur ett lönsamt företag kunde byggas. Snarare hade man på Nolans kämpat med att inte växa och expandera in på andra områden än tunnplåtsbearbetning. I den empiriska beskrivningen av Nolans berättades om hur jag på min första dag fick följa med vd:n till förhandlingar om köpet av ett Skärande AB. Detta förslag röstades dock ner i styrelsen som ansåg det viktigt att Nolans fortsatte koncentrera sig på kärnverksamheten.

Differentiering (Porter 1980)

Det finns flera faktorer som tyder på att Teka uppnått en differentierad extern position och att detta är en position de delar med båda sina europeiska konkurrenter Briantubi och Cromocort. De europeiska stålrörstillverkarna verkar erbjuda en högre kvalitet än vad de kinesiska och indiska tillverkarna gör och de verkar också ha kunder som är beredda att betala lite mer för detta.

Bra rykte (Rindova et al. 2005)

Teka kan sägas ha ett bra rykte på marknaden, enligt Rindova et al. (2005) definition, i form av hög kvalitet och bra service. Tekas *höga kvalitet* är ett företagsattribut som delas med Briantubi och Cromocort. Skillnaden mellan stålrör tillverkade i Europa och stålrör tillverkade i Asien är enligt företagsledningen att de asiatiska stålrören oftast inte är helt raka och runda. De asiatiska stålrören kan vara både böjda och innehålla diameterskillnader och västeuropeiska/nordamerikanska konsumenter kräver oftast helt raka stålrör.

För att tillverka helt raka/runda stålrör krävs längre inkörningsperioder i produktionen. Varje gång en ny typ av stålrör skall tillverkas byts valsparen och detta tar mellan två och åtta timmar, enligt valsmaskinsoperatörerna. Under inkörningsperioden av de nya valsparen bildas mycket skrot och detta är en stor kostnad för Teka. En noggrann inkörning är dock enda vägen till en bra kvalitet på stålrören.

Tekas *höga servicenivå* är en följd av ett intimt samarbete med flera av företagets kunder. Teka har t.ex. månadsvisa leveranser till sina största kunder och då levererar de kapade och färdigpaketerade stålrör. Om Tekas kunder istället skulle köpa stålrören från Kina får de flera månaders leveranstid. När stålrören väl anländer kommer de i containrar där alla stålrör är 5 meter. Det är få kunder som är i behov av 5 meter långa stålrör då Tekas produkter oftast används som t.ex. garderobshängare eller gardinstänger. Om en kund köper in 5 meters stålrör måste kunden därför själva kapa dem i önskade längder. För detta krävs maskiner och personal, vilket kan bli en dyr investering. Och kanske ett snedvridet fokus i kundens verksamhet. Att efterbearbetningen av stålrör ökat de senaste åren ses som positivt av Teka då de kan ta mer betalt ju mer stålrören bearbetas.

Kundrelationer (Dyer & Singh 1998)

När Kjell Henningsson tog över som vd 1988 hade Teka inte många kunder. Ca 40 % av försäljningen gick till moderbolaget i England (och såldes till priser under tillverkningskostnaden) och ytterligare ca 40 % gick till Tekas största svenska kund (som genom ett avtal hade exklusiva försäljningsrättigheter på den svenska marknaden). För att bredda Tekas kundbas använde sig Kjell av sin erfarenhet från deltagande på internationella mässor. Sakta men säkert började Teka få nya kunder och ett långsiktigt samarbete försökte byggas upp med dem.

I Tekas bransch finns det någonting speciellt i förhållandet till kunderna. I en intervju har Kjell nämnt att han tror en av Tekas europeiska konkurrenter kan vara på väg att gå i konkurs. Vid ett sådant scenario skulle Teka inte vara intresserade av att köpa någon produktionsutrustning p.g.a. att de idag har relativt mycket outnyttjad kapacitet i produktionen. Det enda Teka skulle vara intresserade av är kundregistret. Detta uttalande har skapat många funderingar hos mig. Vad är det egentligen som är så intressant och viktigt med ett kundregister i Tekas bransch?

Teka är ett litet företag med 14 anställda. De säljer en egentillverkad produkt på en världsomspännande marknad. När ett litet företag med knappa marknadsföringsresurser skall sälja en produkt över ett så stort geografiskt område begränsas möjligheten att komma i kontakt med nya kunder. Tekas enda egentliga marknadsföring består av deltagandet på de internationella mässorna, men långt ifrån alla kunder besöker dessa.

Kjell är ensam om att ha hand om alla Tekas kundrelationer. För honom att komma i kontakt med nya (framförallt mindre) kunder i Europa är svårt. Därför är Teka också mycket noggranna med att skydda sitt eget kundregister från konkurrenterna. Det har varit en uttalad önskan från företagsledningen att kundernas namn inte skall framgå i denna studie och förmodligen är detta anledningen. Om Teka eller någon av deras konkurrenter får reda på alla företag som köper stålrör i Europa och vem som är kontaktperson på dessa företag kan respektive kundansvarig ta kontakt och erbjuda ett bra pris till kunden. Och det kan vara ett första steg till att ”köpa över” kunden från konkurrenten.

Förmågan att sätta rätt pris (Dutta et al. 2003)

Hittills har det framgått att Teka, Briantubi och Cromocort alla verkar ha uppnått en differentierad extern position. Det har också framgått att Teka har en varaktigt högre lönsamhet än Briantubi och Cromocort. Det är nu dags att försöka finna orsakerna bakom detta.

När Kjell tog över som vd gjordes alla kalkyler i England av en person som helt saknade erfarenhet av produktion. Kalkylerna var enligt nuvarande företagsledning mycket undermåliga och visade inte på en korrekt tillverkningskostnad. Med åren har Kjell tillsammans med Mikael Andersson (produktionschefen) byggt upp ett detaljerat kalkylsystem. Tekas kalkylsystem visar idag relativt exakt vilket pris Kjell behöver ta ut i förhandlingar med kunderna för att Teka skall vara lönsamma. Och just lönsamhet har alltid varit ett fokus för Kjell. Enligt honom skulle Teka aldrig sälja stålrör som företaget inte tjänade pengar på.

Då Teka vet ganska exakt vilket försäljningspris de behöver ta ut (genom sina kalkyler) för att vara lönsamma har de också vetat när det varit dags att dra sig ur olönsamma marknader. Tidigare, när dollarn var starkare, var Teka mer aktiva i Mellanöstern (där många valutor är knutna till dollarn). När dollarpriset sjönk tillbaka försvann också Tekas lönsamhet och då minskades snabbt försäljningen där. De viktigaste marknaderna som Teka dragit sig ur är dock Östeuropa och Nordafrika. För ett par år sedan kom kinesiska tillverkare in på dessa marknader och dumpade priserna. Teka som arbetar mycket med sina produktkalkyler insåg snart att de inte kunde vara med och konkurrera på den nivån. Briantubi har ända sedan murens fall varit starka i Östeuropa och ville inte ge upp sin position där utan strid. Därför sänkte de sina priser och gav sig in i ett förödande prisrig med kineserna, enligt Tekas företagsledning. Samma misstag gjorde Cromocort i Nordafrika som länge varit en av deras största marknader. Av lönsamhetsjämförelsen i figur 5.4 framgår det att Teka alla de senaste fyra åren haft en högre lönsamhet än Briantubi och Cromocort. Detta sammanfaller väl i tiden med när kineserna tog sig in på dessa marknader och dumpade priserna.

Teka kan sägas ha använt sina kalkyler för att undvika att göra dåliga affärer. Det är en viss skillnad mot Nolans som mer använt sina kalkyler för att säkerställa hög lönsamhet på alla inkommande orders. Att noggrant kalkylera på sina kostnader för att kunna sätta ett försäljningspris som gör att intäkterna överstiger kostnaderna har i studiens empiri visat sig vara avgörande för dessa små tillverkande företag. Utan noggranna kalkyler och en korrekt prissättning skulle varken Nolans eller Teka kunnat tillvarata det kundvärde som de skapar i sina högkvalitativa produkter (Dutta et al. 2003).

Historien om Briantubi och Cromocort visar också att fastän ett företag har kunder som är beredda att betala lite mer för dess produkter så är det inte säkert att en differentierad konkurrensfördel kan uppnås. Ett bra rykte är en viktig resurs, men oftast behöver den kompletteras med resurser som långsiktiga kundrelationer och förmågan att sätta rätt pris för att skapa en högre lönsamhet än konkurrenterna över tid.

Företagskulturen

Tekas företagskultur är ingen resurs som bidrar till att skapa konkurrensfördelar, ändå kommer den att behandlas i detta kapitel. I början av 1980-talet när Teka var löntagarägt bildades en mycket negativ företagskultur på företaget. I tillverkande företag är de flesta oftast anställda i produktionen och därför förlades mycket makt dit under löntagarägandet. Problemet var att produktionspersonalen inte lyssnade på företagsledningen. De tillverkade de stålrör som de ansåg enklast att tillverka (inte de stålrör som säljarna sålde) och hade stora problem med att passa tiderna i anslutning till raster. Flera medarbetare lade sig t.o.m. och sov på arbetstid medan andra genom sporadiska raster umgicks frekvent under arbetsdagen. Inte heller kunde företagsledningen säga upp någon produktionspersonal eftersom de också var delägare, vilket skapade både övertalighet och låg effektivitet.

Den mentalitet som skapades hos personalen under löntagarägandet rotade sig djupt och när Kjell Henningsson tillträdde som vd 1988 var en av hans största utmaningar att förändra företagskulturen. Detta var en mycket svår uppgift och efter flera konfrontationer gav Kjell till slut upp och bestämde sig för att "vänta ut" den gamla generationen. I slutet av 1980-talet var Tekas medelålder närmare 60 år, vilket innebar att flera medarbetare snart började gå i pension. Strategin Kjell valde var mycket långsiktig och det skulle ta honom 10-15 år att förändra Tekas företagskultur. Kjell införde också en princip om att inga nyanställningar skulle göras när någon slutade, så under hans ledarskap har personalstyrka stadigt minskat. De få nyanställningar som ändå gjorts har varit av yngre personer.

Idag, mer än 20 år senare, har Teka en helt annan företagskultur. De anställda arbetar hårt under arbetsdagen och har inte längre några problem med att passa tider i anslutning till rasterna. Medelåldern har sjunkit till ca 40 år och de flesta i personalen verkar trivas bra på företaget och med företagsledningen. Att förändra en företagskultur är enligt Barney (1991) en mycket svår process och för detta förtjänar Kjell erkännande.

Dock kan man inte säga att Tekas företagskultur gått från negativ till positiv, utan snarare från negativ till neutral. Tidigare var företagskulturen en konkurrensnackdel som närmast gjorde det omöjligt för företagsledningen att skapa några konkurrensfördelar. Idag intar företagskulturen mer rollen av neutral, då den varken verkar påverka företaget i en positiv eller negativ riktning. Tekas företagskultur kan sägas ha förändrats mycket under de senaste 20 åren men för att ta nästa steg och göra företagskulturen till en resurs som mer påverkar skapandet av företagets konkurrensfördelar (differentiering) skulle ett större involverande av personalen förmodligen krävas.

Sammanfattning, Tekas differentiering

Teka och Nolans är två mycket olika företag, men ändå verkar de ha uppnått samma konkurrensfördel, differentiering, genom att använda samma resurser (förutom Nolans företagskultur). Detta kan te sig lite konstigt, men skillnaden mellan de båda företagen verkar ligga i resursernas unicitet. Alla resurser är unika som konstaterats av bl.a. Grant (1996) och Becerra (2008). Det betyder att även om två företag förfogar över och använder samma resurs för att skapa konkurrensfördelar så kan innehållet i resursen vara helt olika. För vem kan säga att Nolans och Tekas höga kvalitet egentligen har många likheter? Den skapas på helt olika sätt och de egenskaper kunderna är beredda att betala lite mer för skiljer sig också fundamentalt åt. Själva faktumet att resurser är unika eller heterogena är dock ingenting nytt, även om studier av så här djupgående empirisk karaktär som tydligt kan visa det tenderar att vara ovanligt.

Ytterligare en viktig skillnad mellan Nolans och Teka är att jag på Nolans fick möjlighet att träffa företagets kunder för att bekräfta förekomsten av konkurrensfördelen, differentiering. Detta har av naturliga skäl varit svårare på Teka då deras kunder är spridda över hela världen (medan de flesta av Nolans kunder ligger mellan Alingsås och Göteborg). Förutom det geografiska avståndet har Tekas önskan att inte offentliggöra namnet på sina kunder spelat en roll. Det har funnits en helt annan känslighet att prata om kunder i Tekas fall och det har gjort att accessen till dem inte blivit lika god som hos Nolans.

Även om differentieringen inte kunnat bekräftas av externa informanter har en triangulering mellan företagsledningen och de anställda men också inom företagsledningen gjorts (samt en jämförelse med dokumentstudier av årsredovisningen). Utifrån detta förfarande är förhoppningen att en tillräckligt trovärdig bild av vad som gjort Teka framgångsrikt över tid har kunnat förmedlas till läsaren.

Enskilda resurser eller kombinationer av resurser?

För att avsluta analysen av Teka kommer nu en återkoppling till studiens forskningsfråga att göras. Även i Tekas fall verkar det inte finnas någon enskild resurs, som på egen hand lyckats skapa differentiering. Istället verkar det ha varit en kombination av olika resurser (som ett bra rykte och förmågan att sätta rätt pris) som legat till grund för Tekas varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna. Kanske är det inte de enskilda resursernas

överlägsna egenskaper som skapar framgångsrika företag utan snarare företagsledningens förmåga att skapa och kombinera olika resurser på ett effektivt sätt som gör det? I studiens avslutande kapitel följer en mer fördjupad diskussion kring detta.

ANALYS AV HUR STEELTECH HAR SKAPAT VARAKTIGT HÖG TILLVÄXT

Steeltech är ett helt annat företag än Nolans och Teka och kommer istället för lönsamhet att analyseras utifrån ett tillväxtperspektiv inom ramen för det resursbaserade perspektivet (Mahoney & Pandian 1992). Ända sedan Steeltech grundades 1998 har företaget varit i ständig tillväxt och även om tillväxttakten inte varit exceptionellt hög är sättet som de växt på mycket intressant ur ett teoretiskt perspektiv. Steeltech har nämligen lyckats skapa vad Rumelt (1974) definierar som relaterad diversifierad tillväxt, en tillväxtstrategi som uppmärksammats mycket i litteraturen men som det verkar finnas relativt få djupgående empiriska studier kring.

Relaterad diversifierad tillväxt (Rumelt 1974)

Relaterad diversifierad tillväxt har under lång tid varit den vanligaste tillväxtstrategin för bl.a. amerikanska och svenska tillverkningsföretag (Bengtsson & Kalling 2007). Strategin går ut på att företag växer inom produktområden som ligger nära den redan befintliga verksamheten, för att i första hand utnyttja företagets kompetenser så effektivt som möjligt.

Steeltechs tillväxtprocess

I beskrivningen av Steeltech gjordes en noggrann genomgång av hur företaget har skapat sin tillväxt. Därför följer här endast en kort sammanfattning.

När Steeltech startade sin verksamhet hade de endast två produktgrupper; grytor och banddiskmaskiner. Ganska snart tillkom det en tredje efter att man tagit fram ett egenutvecklat upptiningsskåp för fryst mat. Vid framtagandet av upptiningsskåpet var Steeltech tvungna att skaffa sig kompetens inom kyla, ett område man tidigare saknat kunskap inom.

Nästa steg i utvecklingen var att Steeltech fick ta över tillverkningen av kringutrustning (transportsystem till storköksdiskmaskiner) från Electrolux. Kringutrustningen innehöll många specialanpassade produkter och detta passade bra för Steeltech som hade en stark kompetens inom *kundanpassade lösningar*. Electrolux å sin sida såg fördelarna med att lägga denna produkt hos Steeltech eftersom Electrolux organisation mer är anpassad för tillverkning av stora volymer och standardiserade produkter. I utvecklingen av kringutrustningen fick Steeltech även stor användning för sin kompetens inom *drivning*. Konstruktionsavdelningen visste sedan tidigare hur diskgoods som tallrikar, bestick och glas transporterades igenom banddiskmaskinen. Därför var det relativt enkelt för Steeltech att överföra denna kunskap till att istället transportera fram godset till diskmaskinen.

Det sista steget i tillväxtstrategin har varit att gå in på marknaden för industridiskmaskiner. Industridiskmaskiner byggs på samma teknik och principer som banddiskmaskiner, främsta skillnaden är att det ställs högre krav på komponenter och prestanda i industridiskmaskiner. För att ta fram industridiskmaskinerna behövde Steeltech använda all sin kompetens inom *uppvärmning, rengöring och drivning*.

Steeltech kan sägas ha lärt sig att utnyttja sina kompetenser på ett effektivt sätt för att skapa relaterad diversifierad tillväxt. Genom att använda sina nuvarande kompetenser inom helt nya produktområden har företaget kunnat ha en stabil tillväxt sedan starten 1998.

(Kärn)kompetenser (Prahalad & Hamel 1990)

Steeltech har i huvudsak fem kompetenser: uppvärmning, rengöring, drivning, kyla och kundanpassade lösningar. Ingen av dessa kompetenser kan anses vara unika för Steeltech, utan förmodligen finns det många företag som besitter kompetens inom dessa områden. För att en kompetens skall anses vara en *kärnkompetens* ställer Prahalad & Hamel (1990) upp tre krav. Ett av dem var att en kompetens måste vara svår att imitera och detta krav kan inte anses tillgodosett när ett stort antal företag förfogar över samma kompetens. Det är alltså osäkert om Steeltech kompetenser kan anses vara kärnkompetenser.

Steeltech styrka verkar som tidigare argumenterats för inte ligga i innehavet av unika kompetenser, utan snarare i det effektiva sätt företaget lärt sig att använda kompetenserna på. Idag används flera av Steeltechs kompetenser inom nästan alla företagens produktområden. På så sätt kan Steeltech anses ha skapat vad vd Thomas Karlsson kallade för kunskapsmässiga stordriftsfördelar, vilket illustrerades i figur 6.14.

En av orsakerna till att Steeltech blivit så skickliga på att använda sina kompetenser är förmodligen att de organiserat sin konstruktionsavdelning efter kompetenser istället för efter produktgrupper. En konstruktör tenderar att i första hand tillhöra ett kompetensområde (som kyla eller rengöring) och inte en produktgrupp. Att företag skall organisera sig på detta sätt förespråkas av Prahalad & Hamel (1990), men få empiriska studier har identifierats som visar på hur detta går till i praktiken. Implementerandet av en sådan organisation torde vara svårt eftersom det oftast kräver en centralisering av konstruktionsavdelningen (eller FoU verksamheten), så att utvecklingen av alla företagens produkter samlas till ett och samma ställe. För företag med världsomspännande verksamhet kan en centralisering innebära att det geografiska avståndet mellan konstruktion och produktion ökar eller att företagskulturen som skapats på en stark forskningsenhet försvinner när verksamheter flyttar och slås ihop.

Fördelen med att organisera konstruktionsavdelningen efter kompetenser är att en större flexibilitet kan uppnås. På Steeltech arbetar man i projektgrupper vid utvecklingen av nya produkter eller vidareutvecklingen av befintliga. I varje projektgrupp involveras konstruktörer med den kompetens som behövs för det specifika uppdraget. Vid fram-

tagningen av kylsystemet till grytorna var det därför främst personer med kompetens inom kyla som involverades (även om kompetens inom grytor mer generellt också var nödvändig). Steeltech driver alltid ett antal utvecklingsprojekt parallellt och i varje projekt ingår olika konstruktörer. På så sätt utnyttjas den kompetens företaget har inom olika områden på ett bra sätt, vilket har resulterat i att hög effektivitet kunnat uppnås.

Kollektiv kunskap (Spender 1994)

Hur kommer det sig då att ett relativt litet företag som Steeltech kan tillverka bland de mest tekniskt avancerade maskinerna i hela Electroluxkoncernens sortiment? Hur det exakta svaret på den frågan ser ut är svårt att konstatera men en viktig del är förmodligen hänförlig till den starka tradition som finns på Steeltech av att tillverka storköksmaskiner. Ända sedan 1940-talet har man tillverkat köksutrustningar i samma lokal som Steeltech idag bedriver sin verksamhet i. Generationer av alingsåsbor har på så sätt arbetat inom detta produktsortiment och med åren har ett starkt självförtroende skapats om att de är duktiga på att tillverka produkter som grytor och diskmaskiner. Detta trots att andelen högutbildad personal på företaget är relativt låg. Istället verkar det ha skapats en form av kollektiv kunskap, där de anställda gemensamt känner att de är duktiga på konstruktion och produktion av storköksmaskiner. Att verifiera förekomsten av en så här abstrakt resurs är dock en svår uppgift. Under intervjuer har anställda berättat om en stark företagskultur (som oftast är grunden för kollektiv kunskap enligt Spender 1994) som gör att de anställda gemensamt vet hur man tillverkar avancerade storköksprodukter. När en ny person anställs blir hon/han snabbt en del av den gemensamma kunskapen som på något sätt sitter i väggarna, enligt Björn Sjölin (marknadschefen).

Kundrelationer (Dyer & Singh 1998)

En förutsättning för nästan all Steeltechs tillväxt har varit den nära relationen till Electrolux. Mycket av tillväxten har skett inom de två ursprungliga produktgrupperna grytor och banddiskmaskiner, men även tillkomsten av nya produktgrupper som kringutrustningen har bidragit starkt till tillväxten. När det gäller upptiningsskåpet var den upparbetade försäljningskanalen genom Electrolux en förutsättning för att snabbt komma in på marknaden och dessutom få volym i försäljningen.

Resursen kundrelationer verkar i Steeltechs fall innehålla både en positiv och negativ aspekt. Den positiva är att relationen till Electrolux har varit en förutsättning för mycket av Steeltechs tillväxt under åren. Ett effektivt utnyttjande av företagets kompetenser hade inte kunnat skapa tillväxt utan kunder som varit beredda att köpa deras produkter. Den negativa aspekten av resursen kundrelationer är att Steeltech blivit näst intill inlåsta som företag, där de till stor del är beroende av Electrolux och de beslut som fattas utav dem.

Sammanfattning, relaterad diversifierad tillväxt på Steeltech

Även i Steeltechs fall verkar det högst osannolikt att en enskild resurs legat bakom den varaktigt höga tillväxt bolaget skapat. Företagets kompetenser och ett effektivt utnyttjande av dem har kanske varit den viktigaste resursen men utan den nära kopplingen till Electrolux (resursen kundrelationer) hade denna tillväxt aldrig kunnat skapas.

Det är också viktigt att peka på skillnaderna mellan att använda resurser för att skapa lönsamhetsrelaterade- och tillväxtrelaterade konkurrensfördelar. Mestadels av fokus har i föreliggande studie legat på de förstnämnda och att utreda mer specifikt hur tillväxtrelaterade konkurrensfördelar kan uppnås lämnas för vidare forskning att undersöka. Dock hoppas jag att fallet Steeltech har tillfört kunskap om hur Prahalad & Hamels (1990) tankar i praktiken (på en mycket detaljerad nivå) kan användas och att lärdomen om hur konstruktionsavdelningen organiserat sig efter kompetenser för att skapa större flexibilitet kan vara inspirerande för andra företag.

IDENTIFIERING AV RESURSER OCH KONKURRENSFÖRDELAR

I nedanstående tabell har alla de resurser och konkreta konkurrensfördelar som identifierats i studiens empiri sammanställts.

FÖRETAG/ RESURSER	NOLANS ¹	NOLANS ²	TEKA	STEELTECH
FÖRETAGSLEDNINGSSKICKLIGHET	X	X	X	X
BRA RYKTE	X		X	
KUNDRELATIONER	X		X	X
FÖRMÅGAN ATT SÄTTA RÄTT PRIS	X		X	
KOMPETENSER				X
FÖRETAGSKULTUR	X	X		
KOLLEKTIV KUNSKAP				X
<i>Konkreta konkurrensfördelar</i>	= Differentiering	= Hög inre effektivitet	= Differentiering	= Relaterad diversifierad tillväxt

Tabell 7.3 Sammanställning av de resurser och konkreta konkurrensfördelar som identifierats i studiens empiri.

I denna avslutande del kommer jag att redogöra för hur identifieringen av företagets resurser och konkurrensfördelar gått till mer konkret. Innan denna redogörelse inleds behöver dock ett förtydligande göras. I studiens teorikapitel diskuterades företagsledningens roll och att denna ansågs ha en särställning gentemot övriga resurser. Särställningen grundar sig i att det krävs skicklighet hos företagsledningen för att kunna

använda företagets resurser till att skapa konkurrensfördelar. Därför är denna resurs ikryssad för samtliga konkurrensfördelar som identifierats i studien.

Nolans, differentiering

Nolans första konkurrensfördel identifierades i samband med att företagets kunder intervjuades. Flera av dem uppgav att de var beredda att betala lite mer för Nolans produkter (än för konkurrenternas) eftersom de upplevde att de fick bättre kvalitet och högre leveransprecision hos dem. Vid denna tidpunkt hade jag spenderat lång tid på Nolans och var väl medveten om företagsledningens synsätt, ”att priset inte var det viktigaste” för kunderna. På så sätt började trianguleringen. Det första och viktigaste var att olika kunder, oberoende av varandra, uppgav att de var beredda att betala lite mer för Nolans produkter. När sedan denna bild kunde förstärkas med vad företagsledningen redan berättat under intervjuer, ökade sannolikheten för att Nolans verkligen uppnått den externa positionen, differentiering. Det var således konkurrensfördelen som fastställdes först och sedan började sökandet efter vilken eller vilka resurser som hade skapat den.

Efter att ha läst Rindova et al. (2005) tankar om resursen ett bra rykte föll nästa pusselbit på plats. Enligt Rindova et al. kan företag skapa ett rykte på marknaden som grundar sig i vissa företagsattribut. Dessa attribut kan t.ex. vara att företaget håller hög kvalitet på sina produkter/tjänster. När resursen ett bra rykte skapas blir företagets kunder beredda att betala lite mer för den exempelvis höga kvalitet företaget erbjuder. Ett företags goda rykte kan därför anses vara den resurs som skapar en differentierad position.

Bra kvalitet och (till viss del) hög leveransmoral skapas i en mekanisk verksamhet hos de anställda på verkstadsgolvet. Arbetet i en mekanisk verkstad är hantverksbaserat och för att framställa produkter med bra kvalitet krävs skickliga medarbetare. Under intervjuer med de anställda på verkstadsgolvet hade det framgått hur noggranna de var med att inte leverera felaktiga produkter till kunderna. Det fanns en yrkesstolthet som gjorde att de anställda själva övervakade varandra och om en produkt kom tillbaka från en kund för att den varit undermåligt utförd fick den ansvarige stå till svars inför sina kollegor. Under intervjuerna hade det också framgått att inte vem som helst med behörighetsgivande utbildning kunde börja som t.ex. svetsare på Nolans. Innan någon kunde få anställning (även om de var utbildade svetsare) var de tvungna att provsvetsa för produktionschefen först. Flera gånger berättades det historier under intervjuerna om personer som inte klarat provsvetsningen (för att de inte varit tillräckligt skickliga) och därför fått skickas hem. Den goda kvaliteten som kunderna var beredda att betala lite mer för skapades alltså av personalen på verkstadsgolvet och den motivation och det ansvar de kände inför sitt arbete gick att relatera tillbaka till Nolans *företagskultur*. Vilket är en resurs som Barney (1986b) lyft fram i litteraturen.

Dock räcker det inte med en kultur som bidrar till att skapa produkter med bra kvalitet som kunderna är beredda att betala lite extra för. Det gäller också att kunderna litar på

att Nolans klarar av att leverera dessa produkter i ett jämnt flöde över tid. Ett förtroende av denna karaktär tar flera år att bygga upp och vikten av långsiktighet i *kundrelationerna* poängterades både av Nolans själva men också av flera kunder. Dyer & Singh (1998) lyfte fram kundrelationer som en viktig resurs och lade i sin framställning stor vikt vid långsiktigheten i relationerna.

Ytterligare en kompletterande resurs identifierades och det var *förmågan att sätta rätt pris*. Konkurrensfördelen differentiering säger egentligen bara att Nolans har potential att vara mer lönsamma än konkurrenterna över tid. Detta eftersom de har kunder som är beredda att betala lite mer för deras produkter. För att fullt ut realisera denna konkurrensfördel krävs att företaget har förmågan att göra en korrekt prissättning av sina produkter. Om priset sätts för högt kommer volymen inte bli lika hög som den annars hade blivit och om priset istället sätts för lågt kommer inte allt det kundvärde som skapas att kunna tillvaratas (Dutta et al. 2003). På Nolans har man ett mycket detaljerat kalkylsystem som nästan exakt anger hur stora kostnader man haft för att tillverka en produkt. Genom noggranna efterkalkyler där företagsledningen går igenom var och en av de ordrar som Nolans tillverkar så säkerställs att försäljningspriset i princip alltid överstiger tillverkningskostnaden. Dutta et al. (2003) lyfter fram vikten av att företagen har förmågan att sätta korrekta priser som en viktig resurs (även om de inte kopplar ihop detta med företagets interna kalkylsystem) och den kan i Nolans fall anses ha varit av avgörande betydelse för att tillvarata allt det värde som skapas i företagets hög kvalitativa produkter.

Nolans, hög inre effektivitet

De första indikationerna på att Nolans uppnått en hög inre effektivitet kom från anställda på andra företag i studien som berättade att Nolans var kända för att ha ett högt tempo i produktionen och att företagsledningen där ställde höga krav på de anställda. Under samma tidsperiod genomfördes intervjuer med verkstadspersonalen på Nolans och genom dem framträdde en bild av att de anställda kände stort ansvar för sitt arbete och dessutom medvetet arbetade för att företaget skulle vara lönsamt. Företagsledningens stora satsningar på personalen med generösa förmåner beskrevs som en viktig faktor i detta. Den kanske tydligaste kopplingen mellan motivation och förmåner fanns i bonus-systemet. Om Nolans gick med vinst så delade ägarna med sig av den till de anställda och det gjorde att många i personalen (enligt vad de sade i intervjuer) också kände att de hade något att vinna på att företaget gick bra (och därför arbetade för detta). Bilden av ett effektivt maskineri där varje kugge (anställd) arbetade för att skapa en effektiv och lönsam verksamhet började träda fram allt tydligare. På Nolans tycktes man ha skapat en *företagskultur* (en viktig resurs som tidigare påpekats av Barney 1986b) som uppmuntrade de anställda till att ta ansvar och känna delaktighet i verksamheten, något som verkade öka effektiviteten.

Under intervjuer med företagsledningen hade det framkommit att de ställde höga krav på sina anställda och att det var viktigt för dem att man höll ett högt tempo i verkstaden.

Att de anställda arbetade all den tid som ledningen betalade dem för var man noggrann med. Därför fick de anställda t.ex. ta av sin egen tid för att gå till fikarummet i samband med rasterna. När det gällde tempot i verkstaden tydliggjordes detta under finanskrisen 2008. Nolans drabbades hårt av finanskrisen och fastän de hade en välfylld kassa (som skulle kunna klara dem genom en lågkonjunktur utan uppsägningar) var Nolans ett av de första teknikföretagen i Alingsås att varsla. Motivet bakom varslen var enligt företagsledningen en rädsla för att de anställda skulle sänka tempot i produktionen om företaget hade fler anställda än vad den ingående ordervolymen krävde. Även om detta endast varade några månader var man rädd för att de anställda skulle vänja sig vid ett för lågt tempo och därför valde man att säga upp personal.

Än så länge var tecknen på en hög inre effektivitet hos Nolans bara indicier. För att undersöka om bilden som gavs från olika grupper i intervjuerna stämde överens med de faktiska siffrorna i årsredovisningen tog jag hjälp av nyckeltal. Som mått valdes omsättning per anställd. Tanken bakom detta val var att om Nolans kunde omsätta mer för varje anställd de hade så borde de också kunna tillverka fler produkter inom ett tidsintervall än vad en konkurrerande verksamhet med lika många anställda/liknande maskinpark (alltså samma kostnadsstruktur) kunde göra. Undersökningsperioden sträckte sig över 20 år (1989-2008) och resultatet var slående. Under denna period hade Nolans omsatt i genomsnitt 30 % mer per anställd än branschmedianen, vilket var en stark indikation på att Nolans uppnått en hög inre effektivitet.

Teka, differentiering

Då jag inte haft möjlighet att intervjua några av Tekas kunder har förekomsten av differentiering inte kunnat stärkas på samma sätt som i Nolans fall. Istället har jag försökt triangulera företagsledningens synsätt mot de anställdas (och även inom grupperna), men också jämfört olika gruppers synsätt med vad som framgår av årsredovisningen. Då en beskrivning av hur Tekas konkurrensfördelar och resurser identifierats inte skulle tillföra något förutom det som tidigare framgått i kapitlet kommer detta inte att diskuteras ytterligare här.

Analysen av Teka har varit den svåraste att genomföra då stor vikt har behövt läggas vid vd:ns uppfattning i olika frågor. I de fall det varit möjligt har hans synsätt ställts mot andra respondenters svar eller den bild som har kunnat utläsas från årsredovisningen. För att förmedla en mer solid bild av orsakerna bakom Tekas varaktigt högre lönsamhet än Briantubi och Cromocort skulle framförallt kundernas syn på Teka behövt inkluderas. Ett sätt att öka trovärdigheten i den bild som förmedlats av Tekas vd har varit att under lång tid genomföra intervjuer som berör samma eller liknande frågeställningar. I de fall en respondent inte förmedlar en sanningsenlig bild är risken stor att berättelsen förändras med tiden. Därför har de intervjuer som genomförts med Tekas vd under ca 1,5 år tid jämförts med varandra för att säkerställa att svaren inte förändrats i olika frågor. Att studier utgår från enbart företagsledningens synsätt är dock ingenting ovanligt inom det resursbaserade perspektivet, se t.ex. Andersén (2005), Clulow et al. (2007), Runyan et al. (2007) och Olavarrieta & Friedmann (2008).

Den kritiske läsaren kan fråga sig varför Teka ändå ingår i studien när så stor tillit behövt läggas vid vd:s bild. Som svar på detta finns främst två argument. Det första är att studier på företag som uppnått varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna i 13 år (som Teka gjort) är mycket ovanligt förekommande inom det resursbaserade perspektivet, enligt Armstrong & Shimizu (2007). Därför kan den detaljerade beskrivningen (och analysen) som gjorts av Tekas verksamhet ändå anses ha ett betydande värde. Det andra argumentet är att denna diskussion visar på svårigheterna med att få access till all den information forskare önskar i den här typen av studier. Viss typ av information som krävs för att stärka en studies trovärdighet kan också ha potential att skada det företag som är föremål för studien. Därför är det naturligt att accessen begränsas när närgångna studier företas. Exemplet på Teka kan också användas för att förstå värdet av den access som givits mig på Nolans där i princip alla dörrar varit öppna och jag fått tillgång till all den information jag önskat. Problematiken kring access i företagsekonomiska studier är dock ett stort och vitt problem och har diskuterats av bl.a. Lorsch (2009).

Steeltech, relaterad diversifierad tillväxt

Tidigt i empirinsamlingen av Steeltech läste jag Prahalad & Hamels (1990) artikel om kärnkompetenser. Inledningsvis i intervjuerna hade företagsledningen lyft fram hur företaget hela tiden strävat efter att vara i konstant tillväxt. Främst var det marknadschefen som framhävde detta och det fanns många likheter mellan hans berättelse och Prahalad & Hamels tankar. Steeltech hade börjat med att ge sig in i all tillverkning de kunde komma över. Detta var en dyr tillväxtstrategi eftersom varje nytt produktområde krävde mycket ny kunskap och Steeltech fick se sig utkonkurrerade av företag som specialiserat sig inom områdena. Efter ett par år tog man en paus och ändrade strategi. Hädanefter ville man utnyttja sin befintliga kunskap för att skapa tillväxt så att när man gick in på en ny marknad så hade man redan en viss kunskap om den. Bilden bekräftades av övriga i företagsledningen och senare även av personalen på konstruktionsavdelningen.

Steeltechs tillväxtstrategi hade också många likheter med det som beskrivits av Rumelt (1974) som relaterade diversifierad tillväxt, en tillväxtstrategi som bygger på att företag växer inom närliggande produktområden. Det fanns på så sätt mycket nära kopplingar mellan Prahalad & Hamels kärnkompetenser och Rumelts relaterade diversifierade tillväxtstrategi. För att beskriva hur detta var relaterat började ett fördjupat arbete med att förstå vilka *kompetenser* Steeltech besatt. Detta var av naturliga skäl svårt för mig (som saknar djupare teknisk kunskap) att identifiera. Därför vände jag mig till utvecklingschefen för att få hennes syn. Tillsammans resonerade vi oss fram till fyra kompetenser. Dessa stämde sedan av samt marknadschefen (som har ett djupt tekniskt kunnande) som instämde i de fyra vi identifierat, men lade till en ny. För att skapa en förståelse av Steeltechs kompetenser men också för att förstå hur de användes inom olika produktgrupper genomfördes intervjuer med personer på konstruktionsavdelningen. Personer som alltså besatt de kompetenser som skulle studeras. På så sätt ökade min kunskap om Steeltechs kompetenser successivt under empiriinsamlingen. Av de intervjuer som

genomfördes förstod jag också att Electrolux Professional och det nära samarbete Steeltech har med dem varit en viktig förutsättning för mycket av företagets tillväxt. Därigenom identifierades Dyer & Singhs (1998) *kundrelationer* som en viktig resurs som kompletterade (kärn) kompetenserna i strävandet mot en relaterad diversifierad tillväxt.

Den sista resursen som identifierades för skapandet av Steeltechs relaterade diversifierade tillväxt var *kollektiv kunskap* (Spender 1994). Huruvida detta egentligen är en resurs som påverkat skapandet av Steeltechs konkurrensfördel är svårt att uttala sig om men det finns aspekter som gör den värd att ändå lyfta fram. Under intervjuer berättade anställda på konstruktionsavdelningen och marknadschefen att det fanns någon form av gemensam kunskap hos de anställda som gjorde att de tillsammans visste hur storköksprodukter skulle tillverkas. När någon ny person började blev han/hon snart en del av denna gemensamma kunskap. Då detta är en mycket abstrakt resurs har förekomsten av den ändå varit svår att bekräfta, men likheter mellan vad som beskrivs av Spender i litteraturen och vad som framkommit i intervjuer finns.

8. DISKUSSION

ENSKILDA RESURSER ELLER KOMBINATIONER AV RESURSER FÖR ATT SKAPA VARAKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR?

Forskare inom det resursbaserade perspektivet har traditionellt sett fokuserat på enskilda resurser (Becerra 2008). De har velat identifiera den ultimata resursen som alla företag skall ha för att bli framgångsrika. Denna studie har visat att det i Nolans, Texas och Steeltechs fall snarare har varit en kombination av resurser som skapat de olika konkurrensfördelarna (se tabell 7.3). Studiens resultat går därmed emot mycket av den nutida forskningen inom fältet.

Anledningen till att forskningen inom det resursbaserade perspektivet har fokuserat på enskilda resurser går ända tillbaka till Barney (1991) som en gång i tiden formade teorin. I sin artikel presenterade Barney VRIN-ramverket som utgår från att en resurs måste vara:

- Värdefull
- Ovanlig
- Svår att imitera
- Sakna substitut

för att skapa varaktiga konkurrensfördelar åt företag. Enligt en sammanställningsartikel av Newbert (2007) utgår över 90 % av de studier som testat det resursbaserade perspektivet som teori från Barneys VRIN-ramverk. Det har gjort att många enskilda resurser lyfts fram och beskrivits i litteraturen, där forskare undersökt om resursen ifråga har VRIN-ramverkets fyra karaktäristika.

Alla de enskilda resurser som framgår av tabell 7.3 har tidigare beskrivits i litteraturen, flera gånger som resurser med potential att vara den ultimata resursen. Det föreliggande studie visat är att det snarare varit kombinationer av resurser i denna tabell som skapat Nolans, Texas och Steeltechs varaktiga konkurrensfördelar. *Ingen av de i studien identifierade resurserna har alltså på egen hand kunnat skapa varaktiga konkurrensfördelar åt studiens företag.*

Enligt Jönsson (1971) och Gadde & Håkansson (2008) är en resurs värde beroende av hur den kombineras med andra resurser. Detta är ett synsätt som finner starkt stöd i studiens empiri. Alla de resurser som identifierats i studiens företag har varit starkt beroende av de omkringliggande resurserna för att kunna skapa konkurrensfördelar åt företagen. Spender (1994) går ett steg längre och menar att ingen av företagets resurser kanske har möjlighet att generera avkastning när de separeras från övriga resurser. Om så är fallet, skulle värdet på en resurs inte bara vara beroende utan avgörande av hur den kombineras med andra resurser. Vidare anser Spender att företagets enda övertag kan

ligga i deras förmåga att kombinera olika resurser. Detta är en intressant tankegång och kanske är det så att Nolans, Tekas och Steeltechs varaktiga konkurrens fördelar egentligen grundar sig i företagets förmåga att kombinera olika resurser? Om så verkligen är fallet kan studien inte uttala sig om, då inte tillräckligt starka bevis funnits för detta i studiens empiri.

STUDIENS RESULTAT I RELATION TILL LITTERATUREN OM HUR RESURSER KAN KOMBINERAS

Även om flera forskare har argumenterat för att det är kombinationer av resurser som skapar varaktiga konkurrens fördelar, så finns det få förslag på hur detta skall gå till. De flesta förslag som presenterats är från mitten av 1990-talet och ett problem dessa förslag oftast lider av är att de inte tydligt klargör vad syftet med att kombinera resurser är. Problematiken ligger i att företagsledningen måste ha ett tydligt mål för att kunna kombinera företagets resurser på ett strukturerat sätt.

Gadde & Håkansson (2008) är det enda mer samtida förslaget som har identifierats, men de fokuserar mest på relationerna mellan olika företag. Deras syfte skiljer sig på så sätt från traditionella resursbaserade studier, då de istället för varaktiga konkurrens fördelar vill förstå hur resurser kan utnyttjas mer effektivt genom resurskombinering. I sin framställning presenterar Gadde & Håkansson tre olika typer av resurskombinering; primär, sekundär och tertiär kombinerings. I var och en av dessa fall utgår de från fyra enskilda resurser. Vid primär kombinerings är alla fyra resurserna konstanta medan i sekundär och tertiär kombinerings varierar mellan en och tre resurser (för en mer detaljerad beskrivning av principerna bakom dessa sätt att kombinera resurser, se teorikapitlet). Utifrån författarnas syfte är detta det enda mer kompletta ramverk som identifierats för hur resurser kan kombineras. Då Gadde & Håkansson har ett annat syfte med att skapa resurskombinationer än vad denna studie har, har deras tankar ändå varit svåra att tillämpa.

Övriga förslag som har identifierats är mer inriktade på hur varaktiga konkurrens fördelar kan skapas genom att kombinera resurser. Spender (1994) menar t.ex. att det finns olika typer av resurser. En kärnresurs är, enligt honom, en resurs med avkastningspotential. Spender lutar här mot att det finns en direkt koppling mellan en resurs och dess avkastning. Smith et al. (1996) tydliggör dessa tankar. För dem finns det fem olika typer av resurser. Den första är målresurs, vilket är själva avkastningen eller det man vill uppnå genom att kombinera resurser från de andra kategorierna. Att använda resurser för att skapa andra (mål)resurser är ett komplicerat resonemang som lätt landar i ett cirkulationsargument.

Med tanke på den uppmärksamhet som resurskombinationer fått i litteraturen kan det te sig konstigt att inte fler förslag på hur dessa kombinationer skall skapas har presenterats. En orsak kan vara att detta är ett mycket svårhanterligt område. Av de förslag som ändå

presenterats verkar det vanligaste vara att dela in resurser i olika kategorier och sedan redogöra för hur dessa kategorier förhåller sig till varandra (se Spender 1994, Miller & Shamsie 1996, Smith et al. 1996). Ett problem med dessa framställningar, som tidigare indikerats är att de oftast saknar ett tydligt mål med resurskombineringen (förutom att skapa avkastning).

Föreliggande studie har visat att alla tre företagen haft *konkreta konkurrensfördelar* de velat uppnå genom att kombinera sina resurser. Konkurrensfördelar är ett av de mest centrala begreppen inom det resursbaserade perspektivet, men ändå har det fått liten uppmärksamhet i litteraturen. Man har definierat hur konkurrensfördelar skall mätas, främst genom varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna, men inte vad det egentligen är för något. För att konkretisera begreppet konkurrensfördelar har Porters (1980) basstrategier använts som utgångspunkt. Dessa är:

- Kostnadsledande position
- Differentiering

Ovanstående är välkända begrepp för strategiforskare och om företag implementerar någon av dessa strategier kan de (enligt Porter) uppnå en högre lönsamhet än konkurrenterna över tid. Att uppnå varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna är precis vad som eftersträvas inom det resursbaserade perspektivet, så utifrån det synsättet kan Porters basstrategier ses som en naturlig utgångspunkt vid konkretiserandet av begreppet konkurrensfördelar.

I studiens empiri identifierades också ett potentiellt nytt sätt att skapa varaktigt högre lönsamhet än konkurrenterna. Denna konkurrensfördel har benämnts *hög inre effektivitet*. Hög inre effektivitet skall i första hand ses som ett idealtillstånd, vilket i praktiken kan vara svårt att uppnå fullt ut.

Hög inre effektivitet grundar sig på att företagsledningen lyckas skapa en företagskultur där samarbete och ansvar för företagets bästa kombineras. Målsättningen är att förena företagsledningens och ägarnas intressen med de anställdas genom kollektiva belönings-system som gör att alla parter tjänar på om företaget går bra. När alla inom en organisation drar åt samma håll (för att de har något att tjäna på att målet om bra lönsamhet uppnås) är antagandet att en högre inre effektivitet kan skapas som i slutändan leder till högre produktivitet. Detta antagande finner starkt stöd i Kruse (1992) och Kraft & Ugarkovic (2006) synsätt. Hög produktivitet resulterar i att företag som uppnår konkurrensfördelen kan tillverka fler produkter än vad konkurrerande verksamheter med samma kostnads-struktur (d.v.s. lika många anställda, liknande maskinpark m.m.) kan göra inom ett tidsintervall. Fokus ligger här på intäktssidan, då företag med en bibehållen kostnads massa kan öka sina intäkter.

När det gäller tillväxt är det förmodligen helt andra konkurrens fördelar som bör diskuteras. I Steeltechs fall identifierades en tillväxt som skapats enligt Rumelts (1974) *relaterade diversifierade tillväxtprinciper*. För Steeltech har ett effektivt utnyttjande av de interna kompetenserna resulterat i att de kunnat använda sin befintliga kunskap för att växa inom närliggande produktområden. Detta är det område som utforskats minst i studien och som kommer att behöva mest arbete framöver.

Konkurrens fördelar behandlas inte på något djupare plan i fältets vägledande artiklar (se t.ex. Barney 1991, Peteraf 1993, Amit & Schoemaker 1993, Teece et al. 1997, Eisenhardt & Martin 2000). Föreliggande studie har visat att en fördjupad diskussion behövs inom ämnet för att tydligt klargöra vad målsättningen med att kombinera företagets resurser är. När fler djupgående fallstudier görs på andra framgångsrika företag finns det också möjlighet att fler konkreta konkurrens fördelar upptäcks. Någoting som skulle vara värdefullt för dagens företagsledare, då fler alternativ skulle läggas till deras verktygslåda i strävan mot att skapa lönsamma företag över tid.

VÄRDEBEGREPPET I DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET

Den dominerande logiken inom det resursbaserade perspektivet, som bygger på Barneys VRIN-ramverk, kan illustreras genom följande samband.



Figur 8.1 Den traditionella logiken inom det resursbaserade perspektivet

I denna modell anses enskilda resurser med VRIN-egenskaper på egen hand kunna skapa varaktiga konkurrens fördelar (Becerra 2008, Kraaijenbrink et al. 2010). Vad en varaktig konkurrens fördel egentligen är diskuteras inte mer ingående, utan företag förutsetts ha uppnått detta om de kan generera högre avkastning än konkurrenterna över tid.

Föreliggande studie har föreslagit ett samband som istället ser ut enligt följande.



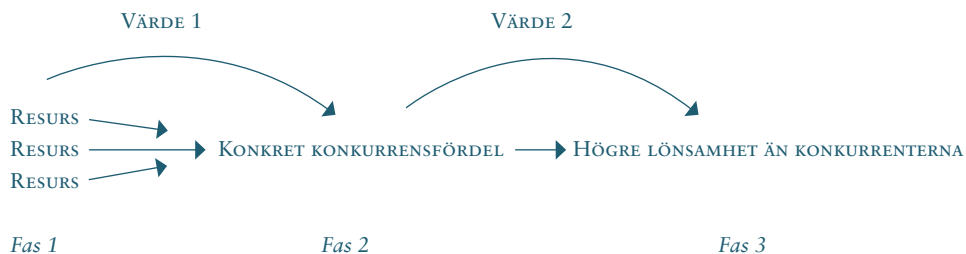
Figur 8.2 En alternativ logik för det resursbaserade perspektivet. Högre lönsamhet än konkurrenterna kan också vara hög tillväxt.

I denna modell kan flera resurser gemensamt skapa en konkret konkurrensfördel (som differentiering eller hög inre effektivitet). En konkurrensfördel som när den uppnås har potential att generera högre lönsamhet åt ett företag än branschen i övrigt (eller tillväxt). Om en konkurrensfördel som genererar högre lönsamhet än konkurrenterna (eller tillväxt), också består över tid anses företaget uppnått varaktiga konkurrensfördelar. En av fördelarna med den föreslagna logiken är att resursers värde då får ett annat innehåll än i det idag dominerande synsättet.

Kraaijenbrink et al. (2010) har presenterat en genomgång av den kritik som framförts mot det resursbaserade perspektivet under åren. I artikeln identifierar författarna åtta kritiska punkter, varav de kan avfärda fem. Dock kvarstår tre frågor för det resursbaserade kollektivet att besvara innan en mer solid teori kan ta form. En av dessa är tautologin i definitionen av värdebegreppet. Kraaijenbrink et al. (2010) skriver att "*the value of a resource and the SCA [sustainable competitive advantage] it generates is defined in identical terms*" (s. 357). Enligt den nuvarande logiken så är en resurs värdefull när den möjliggör för ett företag att implementera en strategi som *ökar företagets effektivitet* (Barney 1991). På samma sätt definierar Barney (2002) varaktiga konkurrensfördelar, då han menar att varaktiga konkurrensfördelar leder till en *högre effektivitet hos företaget*. Värde kan inte ha samma innebörd i *explanans* (det som förklarar) som i *explanandum* (det som skall förklaras), enligt Kraaijenbrink et al. (2010) eftersom resonemanget då blir tautologiskt.

Tautologi betyder (onödig) upprepning eller dubbelsägning (Allén & Hässelberg 2000) och vad det betyder kan behöva förklaras tydligare i detta sammanhang. För att en resurs skall kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar måste den bland annat vara värdefull, vilket är den första av VRIN-egenskaperna. En resurs är enligt Barney (1991) värdefull när den bidrar till att öka företagets effektivitet. Så långt är allt bra. Problemet skapas då Barney (2002) anser att varaktiga konkurrensfördelar leder till ökad effektivitet hos företaget. En värdefull resurs som ökar företaget effektivitet kan inte användas för att öka företagets effektivitet, då blir resonemanget tautologiskt.

Det samband som föreslås i studien innebär att en resurs värde tydligt åtskiljs från det värde en konkurrensfördel skapar. I figur 8.2 så har en resurs ett värde endast då den hjälper till eller bidrar till att skapa en konkurrensfördel, medan en konkurrensfördel har ett värde då den skapar högre lönsamhet än konkurrenterna (eller tillväxt) åt ett företag. Enligt denna modell upphör det resursbaserade perspektivets logik att vara tautologisk (när det gäller värdebegreppet) och ett av de stora problemen inom fältet skulle därmed kunna vara löst.



Figur 8.3 Resursers värde ges ett annat innehåll än det värde som generas från konkurrensfördelar

För att förklara detta genom ett mer redovisningsorienterat perspektiv kan modellen delas in i tre faser. I den första fasen skapar företaget olika resurser, vilket oftast är förenat med *kostnader*. Att bygga upp ett bra rykte på marknaden eller att arbeta fram ett detaljerat kalkylsystem är aktiviteter som kräver kostnader. I fas 2 använder företaget sina resurser för att skapa en eller flera konkreta konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar som differentiering eller hög inre effektivitet genererar *intäkter* åt företaget. I de fall företaget fullt ut kan utnyttja potentialen i en konkurrensfördel kan högre lönsamhet än konkurrenterna (*avkastning*) skapas i fas tre. Genom att dela in modellen i tre faser bildas ett naturligt flöde från kostnader och intäkter till avkastning. I den traditionella resursbaserade logiken går man direkt från kostnader (resurser) till avkastning (högre lönsamhet än konkurrenterna). Om man inte först skapar en insikt om varifrån intäkterna kommer som skall generera avkastningen bildas ett logiskt problem i modellen. Med utgångspunkt i detta bildspråk kan det argumenteras för att den föreslagna logiken ger ett mer logiskt flöde som bättre förklarar hur avkastning genereras. Detta bildspråk är dock endast tillämpligt på lönsamhetsgenererande konkurrensfördelar och inte på tillväxtgenererande.

Vad som krävs för att göra det resursbaserade perspektivet till en mer dynamisk teori om hur varaktiga konkurrensfördelar skapas

Kraaijenbrink et al. (2010) artikel mynnar ut i en diskussion om vad som krävs för att göra det resursbaserade perspektivet till en mer dynamisk teori om hur varaktiga konkurrensfördelar skapas. Några av de största utmaningarna, menar de, är att förklara *när* värde skapas, *när* högre avkastning än konkurrenterna genereras samt *hur* företag skapar nya typer av konkurrensfördelar. Den i studien föreslagna logiken skulle besvara alla dessa frågor. Enligt modellen ovan (figur 8.3) skapas värde vid två tillfällen. Det första är när en enskild resurs bidrar till att skapa en konkret konkurrensfördel (värde 1). Det andra är när ett företag uppnått en konkret konkurrensfördel och kan generera

högre lönsamhet än konkurrenterna (värde 2). Värde finns på så sätt inkluderat i både den första och andra fasen av modellen, men har olika innebörd beroendes på vilken fas som diskuteras.

Den andra frågan, om när högre avkastning än konkurrenterna genereras, besvaras också genom när värde skapas i modellens andra fas. När företag kan tillvarata potentialen i en konkret konkurrensfördel genererar de samtidigt högre lönsamhet än konkurrenterna (eller tillväxt). Om företagets konkreta konkurrensfördel består över tid kan den högre lönsamheten (tillväxten) bli varaktig.

Den tredje frågan är svårare att besvara för den inkluderar både den första och andra fasen av modellen. En ny konkurrensfördel kan endast skapas av att nya resurser kombineras. En befintlig konkurrensfördel kan däremot modifieras med hjälp av att en befintlig resurs byts ut eller att en ny tillkommer till kombinationen.

Den logik som föreslås här skulle göra det resursbaserade perspektivet till en mer dynamisk teori. Det resursbaserade perspektivet har tidigare kritiserats för att vara alltför statiskt då det förutsätter att endast själva *innehavet* av resurser som uppfyller VRIN-ramverkets kriterier leder till varaktiga konkurrensfördelar (Priem & Butler 2001, Kraaijenbrink et al. 2010). Om resurserna i kombinationerna tillåts variera, samtidigt som det antas att olika resurser kan skapa olika konkreta konkurrensfördelar blir logiken mer dynamisk. I en sådan miljö kan ett flertal resurser vid ett tillfälle skapa en konkurrensfördel åt ett företag, medan samma företag vid ett senare tillfälle kan ha skapat en annan konkurrensfördel med hjälp av helt andra resurser. Vilka resurser som skapar vilka konkurrensfördelar varierar också, vilket gör att möjligheterna till att skapa framgångar blir många.

Värdet på samma resurs kommer också att variera med denna logik, då en resurs vid ett tillfälle kan vara avgörande för skapandet av en konkurrensfördel medan den vid ett senare tillfälle inte alls behöver bidra till skapandet av någon konkurrensfördel. Vid det senare tillfället blir resursen inte värdefull enligt den förslagna logiken och behöver därför inte beskrivas för att förstå ett företags framgångar (eller hur det skapat konkurrensfördelar).

Att de företag som studerats i denna studie har skapat konkurrensfördelar som verkar ha bestått över mycket lång tid kan bero på att alla (förutom Steeltech) verkar i mogna branscher där marknadsförutsättningarna inte förändras så ofta. I mer snabbföränderliga branscher blir troligtvis denna dynamik mer uppenbar och därmed enklare att observera. För att kunna bekräfta detta behövs dock fler djupgående fallstudier genomföras på företag med hög lönsamhet/tillväxt inom denna typ av branscher.

9. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

SLUTSATSER

Enskilda resurser eller kombinationer av resurser?

Föreliggande studie har visat att det i Nolans, Tekas och Steeltechs fall har varit kombinationer av resurser som skapat varaktiga konkurrensfördelar. Då tre enskilda fall är för få för att kunna dra generella slutsatser från måste fler studier av liknade karaktär genomföras innan frågan kan besvaras fullt ut. Att företag lyckas skapa konkurrensfördelar som varar över tid är mycket ovanligt (endast ca 1 på 200 företag lyckas med detta enligt en studie av Wiggins & Ruefli 2002). När det är så ovanligt att företag de facto blir framgångsrika över tid är studier på stora urvalsgrupper inte möjliga att genomföra. Istället är det genom fler fallstudier på färre företag (som uppnått varaktiga konkurrensfördelar) som vi med tiden kommer att kunna besvara frågan om det är enskilda eller kombinationer av resurser som skapar varaktiga konkurrensfördelar. Denna studie bör därför ses som ett första steg i att besvara studiens forskningsfråga.

Hur resurser kan kombineras för att skapa varaktiga konkurrensfördelar

Föreliggande studie har visat att det varit kombinationer av resurser som skapat Nolans, Tekas och Steeltechs varaktiga konkurrensfördelar, men hur dessa kombinationer skapas säger den inte mycket om. Inom det resursbaserade perspektivet är vägledningen knapphändig om hur resurser skall kombineras för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. De flesta förslag presenterades i mitten på 1990-talet och dessa delar oftast in resurser i olika kategorier. Varje kategori kännetecknas då ofta av olika egenskaper och förhåller sig genom olika regler till andra kategorier av resurser.

Då resurser är unika fenomen innebär det att det finns oändliga variationsmöjligheter. Att ha oändliga variationsmöjligheter är problematiskt ur ett teoretiskt perspektiv eftersom teorier kräver generaliserbarhet. För att hantera resursers unicitet är indelningen av resurser i olika kategorier ett effektivt tillvägagångssätt, men hur denna resursindelning skall göras återstår fortfarande att undersökas. Därför förslås att mer fokus i framtida studier riktas mot hur resurser kan kombineras och därmed också delas in i olika kategorier.

Kraaijenbrink et al. (2010) ger i sin utvärdering av det resursbaserade perspektivet samma rekommendation. De menar att mer fokus måste riktas mot hur olika typer av resurser påverkar skapandet av varaktiga konkurrensfördelar. Alla resurser kan inte ha samma roll att fylla, utan ett klagörande av hur olika resurstyper kan skapa varaktiga konkurrensfördelar behövs.

Den resursbaserade logiken

I föreliggande studie har det resursbaserade perspektivet använts för att undersöka om det är enskilda eller kombinationer av resurser som skapat Nolans, Tekas och Steeltechs varaktiga konkurrensfördelar. Samtidigt som teorin används för att förklara de enskilda fallen, så har de empiriska observationerna använts för att modifiera teorin.

I denna studie har en ny logik för det resursbaserade perspektivet föreslagits. Styrkan i denna logik är att resursers värde här tydligt åtskiljs från konkurrensfördelars värde, något som skulle kunna bidra till att lösa ett av de stora problemen inom det resursbaserade perspektivet (enligt Kraaijenbrink et al. 2010). Enligt den föreslagna logiken har en resurs ett värde när den bidrar till att skapa en konkret konkurrensfördel, medan en konkurrensfördel har ett värde när den genererar högre avkastning än konkurrenterna (eller tillväxt) åt ett företag. Huruvida denna logik kan användas för att förstå hur andra företag i andra kontexter skapar varaktiga konkurrensfördelar återstår för framtida studier att undersöka. Därför föreslås att den appliceras på större företag, företag i andra branscher (som t.ex. service-, it- och detaljhandelsföretag), men även på företag i andra länder med andra kulturer.

För att fullt ut utnyttja potentialen i den föreslagna logiken behöver en ny, mer precis, definition av begreppet resurs arbetas fram. Denna studie har utgått från Barneys (1991) vida definition, vilket gör att i princip vad som helst som bidrar till att skapa en konkret konkurrensfördel kan anses vara en resurs. Detta är en allt för oprecis syn på resursbegreppet och därför efterlyses mer arbete kring att tydligt definiera vad en resurs är.

Värdebegreppet är ett mycket komplicerat och mångtydigt begrepp och mer fokus behöver i framtida studier läggas på att förstå vad värde betyder mer precist inom det resursbaserade perspektivet.

SVÅRIGHETER MED ATT TILLÄMPA DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET PÅ MINDRE FÖRETAG

Det resursbaserade perspektivet syftar till att förstå hur företag kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Den teoretiska kärnan gör ingen skillnad på olika typer av företag, fastän kategorin företag är mycket vid. Företag kan vara alltifrån det lilla enmansföretaget till stora världsomspännande koncerner och trots detta behandlar det resursbaserade perspektivet alla företag på samma sätt.

Även om den teoretiska kärnan inte gör skillnad på företag har resursbaserade studier traditionellt fokuserat på stora koncerner (Andersén 2005). Det gör att en begreppsapparat som är anpassad till deras verksamhet har utvecklats. När samma begreppsapparat tillämpas på mindre företag (som i denna studie) är det naturligt att friktion uppstår. Många av de begrepp som används inom den resursbaserade litteraturen har varit svåra att tillämpa på studiens empiri. Framförallt har detta gällt begreppet konkur-

rensfördelar, där en ny definition (som varit anpassad till denna studies kontext) lagts fram. Även resursbegreppet har i flera fall varit svårtillämpbart på studiens empiri.

Förutom att fokusera på stora koncerner använder sig resursbaserade studier oftast av kvantitativa metoder. Enligt Armstrong & Shimizu (2007) har nästan 90 % av de studier som publicerats i fältets ledande tidskrifter haft en kvantitativ ansats – vilket innebär att de företagits med ett utifrån perspektiv – och därigenom har också en begreppsapparat som är anpassad till dessa metoder utvecklats. När studier istället företas inifrån företag är inte alltid samma begrepp användbara men ändå behöver en resursbaserad forskare, i min situation, förhålla sig till de diskussioner som förs av Barney, Amit & Schoemaker, Eisenhardt & Martin m.fl.

Den största utmaningen i denna studie har varit att röra sig mellan så olika abstraktionsnivåer. De resursbaserade artiklarna är ofta skrivna på en mycket hög abstraktionsnivå (som helt saknar företagsdetaljer) och att ta sig där uppifrån och hela vägen ner till verkstadsgolvet på Nolans, Teka eller Steeltech är ett långt steg att ta. Huruvida jag lyckats att integrera ett perspektiv som oftast tillämpas på helt annorlunda empiriska material och att röra mig mellan dessa olika abstraktionsnivåer överlåter jag ytterst till läsaren att avgöra.

FRÅGOR FÖR FORTSATT FORSKNING

För att undersöka om slutsatserna från denna studie har en mer generell bäring skulle tre nya företag i en ny svensk (mindre stad) utgöra ett naturligt nästa steg. Förmodligen bör dessa företag vara från en annan bransch och av en annan storlek. Den första utmaningen för en sådan studie skulle vara att skapa samma access som jag haft i denna studie, där företagen är beredda att öppna sig, men också att avsätta både tid och engagemang.

Om tre nya företag (som uppnått varaktiga konkurrensfördelar enligt det resursbaserade perspektivets definition) kan identifieras och väljas ut skulle det vara intressant att ställa samma fråga till dem som gjorts i denna studie. Alltså om det har varit en enskild resurs eller kombinationer av resurser som skapat deras framgångar? Som diskuterats i slutsatserna måste förmodligen fler studier, liknande den här, företas innan föreliggande studies forskningsfråga kan besvaras fullt ut. I en studie av tre nya företag med varaktiga konkurrensfördelar skulle också den resursbaserade logik som föreslagits här kunna testas för att se om den är tillämpbar på andra typer av företag.

Om studien skulle inkludera större företag (med t.ex. över 200 anställda) har dessa en annan organisationsstruktur, vilket skulle ställa andra krav på empiriinsamlandet. I så stora företag börjar det bli svårt att skapa sig en helhetsbild av verksamheten (som enskild forskare) och då måste ett mer selektivt empiriinsamlande företas. De val som då behöver göras kan vara svåra, men också avgörande för studiens resultat. Hur större företag undersöks på ett mer djuplodande sätt med hjälp av det resursbaserade perspektivet blir en utmaning för framtida studier att utforska.

Om studien skulle företas på företag från andra branscher skulle också andra utmaningar än de som mött mig i denna studie behöva hanteras. Att tillämpa det resursbaserade perspektivet på t.ex. ett modeföretag eller ett rederi skulle ställa helt andra krav på forskaren. När inte längre de flesta anställda arbetar i produktionen med att tillverka fysiska varor utan på andra positioner som designers eller besättningsmän kommer nya aspekter av företagen att hamna i fokus. Den kanske största utmaningen med att studera företag och att förstå dem i sin helhet är att företag är unika fenomen. Därmed ställs en forskare inför nya utmaningar varje gång han/hon tar sig an ett nytt företag. Det gör studier av företag till en ständigt lärande process och jag ser detta arbete som början på en resa om att erhålla djupare kunskap om företag som fenomen.

ENGLISH SUMMARY

PROSPEROUS COMPANIES

- resources and sustained competitive advantage

This study takes a closer look at three prosperous medium-sized companies from Alingsås, a small town in West Sweden. **Nolans**, the first company, is a mechanical workshop founded in the beginning of the 1980:s by three local owners. Over the last 20 years, it has generated profit three times higher than the industry. This is quite unusual according to Wiggins & Ruefli (2002). In a mechanical workshop the operation is based on handicraft, so the company depends on its employees and their skill. The second company, Teka, was founded in the early 1930:s. In the 1960:s they had grown to one of the major private employers in Alingsås. After several crises and restructurings, **Teka** is now a small steel tube producer with 14 employees. In Europe there are three producers of steel tubes. For the last 13 years, Teka has exceeded the two others in profit by almost double. The third, and last, company is Steeltech. It was founded by four employees when Electrolux closed down its local operation in the late 1990:s. From the beginning, **Steeltech** had 35 employees, but with firm determination to grow the company is once again one of Alingsås major employers in the production industry, with 86 employees.

Choice of theoretical perspective

Strategy researchers have focused on how companies achieve higher performance than their competitors over time (Peteraf 1993). The main focus has been on achieving above normal return over a long period of time (Andersén 2005). Since the three companies have performed well over time they are interesting to study from a theoretical perspective (Nolans and Teka from a profitability perspective and Steeltech from a growth perspective).

Theories of strategy have shifted over the years. In the beginning, when the field was new, Bain (1956, 1959) played a leading role. His main focus was on monopoly rents and on how companies with monopoly power could outperform their competitors. During the 1980:s, Porter developed the field. He gave the individual company a more prominent role. Porter took a management perspective and looked at the industry from that position. His perspective was not from inside any given company. Since the early 1990:s, the resource-based view has grown in influence. Today it is seen as the leading strategy perspective (Levitas & Ndofor 2006, Kraaijenbrink et al. 2010). The resource-based view has moved strategy theory from outside the company to the inside. This perspective looks at the internal resources of a company in order to explain its long-run performance. A major problem is that most empirical studies look at companies from the outside. According to a literature overview of all published empirical articles in the field's major journals, almost 90 % were conducted by a quantitative method (Armstrong & Shimizu 2007).

Since the resource-based view is the dominant perspective in strategy research today, this perspective was chosen to study Nolans, Teka and Steeltech.

Research question

Since the resource-based view was conceived in the early 1990:s, researchers have mainly focused on finding a single resource as the source of competitive advantage (Becerra 2008). Many researchers have been driven by the desire to identify a universal resource that all companies should have in order to succeed over time. At the same time, one stream of researchers has criticized this procedure arguing that it leads to a static view where only the possession of single resources is seen as the basis for sustainable competitive advantage. This stream of research has suggested that it may rather be a combination of different resources that can create sustained competitive advantage. From this dualistic view the research question for this study is.

- Is it a single resource or a combination of resources that can create sustained competitive advantage?

Aim of the study

This study examines if it is a single resource or a combination of resources that creates sustained competitive advantage, by conducting in-depth qualitative inquiries of Nolans, Teka and Steeltech. These companies have all achieved what the resource-based view regards as sustained competitive advantage.

Summary of how Nolans, Teka and Steeltech have achieved sustained competitive advantage

The table below sums up all resources and competitive advantages that have been identified in the study.

COMPANIES/ RESOURCES	NOLANS ¹	NOLANS ²	TEKA	STEELTECH
MANAGERIAL SKILLS	X	X	X	X
REPUTATION	X		X	
CUSTOMER RELATIONS	X		X	X
ABILITY TO SET PRICE	X		X	
COMPETENCIES				X
CULTURE	X	X		
COLLECTIVE KNOWLEDGE				X
<i>Competitive advantages</i>	<i>= Differentiation</i>	<i>= High internal efficiency</i>	<i>= Differentiation</i>	<i>= Related diversified growth</i>

Table 1. The resources and competitive advantages that have been identified in the study.

Nolans; resources and competitive advantages

Nolans has customers who are willing to pay a little more for their products (differentiation), because of the high quality and delivery precision they offer (the resource *reputation* consists of different firm attributes). In order to make the customers rely on Nolans' ability to deliver high quality products on time long-lasting *customer relationships* were needed. To utilize all the value created by having customers willing to pay more for their products, Nolans needed to be able to make a well-considered pricing procedure. By the use of a detailed calculation system Nolans knows with precision the cost of making a product. By comparing the cost of producing the product with the revenue it generates, they make sure that the company makes a profit on every order it undertakes. The last important resource for achieving differentiation is the company's culture. In Nolans, it is the employees who create the high quality (since the products are handmade) and to a large extent the high delivery precision. Without a strong back-up from the employees the management would not be able to create the value the customers are willing to pay extra for.

Managerial skills are identified as a resource that has catalytic effects on other resources (see Mahoney & Pandian 1992, Mahoney 1995) and are needed in order to create competitive advantages.

Nolans has also succeeded in creating a second competitive advantage, high inner efficiency. High inner efficiency makes Nolans able to produce more products (with retained quality) than a competitor with the same number of employees can produce in a time period. This competitive advantage seems to depend on the employees' attitude towards their work. According to Kruse (1992) and Kraft & Ugarkovic (2006) a company can achieve higher efficiency (which leads to higher productivity) if they introduce "profit sharing". The principle is that when the owners' and the employees' goals are in line, a more efficient organization can emerge. High inner efficiency was, in the Nolans case, created by a combination of the resource managerial talent and the company's culture.

Teka; resources and competitive advantage

Just like Nolans, Teka has customers who are willing to pay a little more for their products than for the competitors' products (differentiation). Teka's differentiation is not the same as Nolans because it is in relation to the Chinese producers of steel tubes that customers in Europe and the United States are willing to pay extra. Teka can thereby be said to share their differentiated position with their two European competitors.

Teka's customers are (according to its management) willing to pay a little more for their products because of the high quality (entirely straight and round steel tubes) and good service (frequent deliveries of clearly cut steel tubes) they offer. Steel tubes from China are delivered in 5 meter tubes. Few customers need tubes of this dimension. If customers order from China, they have to cut them by themselves and for this they have to buy

machinery and employ personnel. Another competitive disadvantage for Chinese producers is that their shipments take months. Teka may, from the above reasoning, be said to have created a good reputation according to Rindova et al. (2005).

In Teka's industry, the customer register is of high importance. Teka, Briantubi and Cromocort all have a turn-over of about 30 MSEK/year. This means limited resources for sales activities. At Teka, the CEO alone has responsibility for sales. When small companies sell their products over a large geographical area they become very dependent on long-lasting relationships with customers who frequently buy their product. Since new customers are hard for a single person to find in Europe and the United States. Therefore the resource customer relationships has been marked in table 1 for Teka. Teka also faces the same challenges as Nolans with their ability to set correct prices on their products. Like Nolans, Teka has a very detailed calculation system. This system has made Teka leave markets where the prices have been dumped by Chinese producers. The case of Teka has shown that even if the customers are willing to pay a little more for the products, the company still needs to be able to set correct prices in order to make the most out of the potential in this situation.

Since none of Teka's customers has been interviewed, the picture presented by management has not been triangulated. This makes the confirmation power of how Teka's high profitability was created less strong than in the Nolans'.

Steeltech; resources and competitive advantage

Steeltech has been analyzed from a different point of view than Nolans and Teka. In the case of Steeltech, we have looked at growth and at how the firm has managed to, 10 year after Electrolux closed down its operation in Alingsås, again become one of the largest industrial employers in town. In the beginning, Steeltech took on all products they were offered, but after a few initial mistakes they started to focus their growth on areas where they had competence. They managed to create what Rumelt (1974) defines as *related diversified growth*, a strategy close to Prahalad & Hamel's (1990) core competencies. Steeltech started with the competencies they took over from Electrolux. Over the years they learned to integrate them into new products. Today Steeltech has five competencies and several of those are used in most of the company's products.

Steeltech can be said to have only one customer relationship, and that is to Electrolux Professional. Here they sell between 70-80 % of their turn-over. After some time, when Steeltech had proved that they could make products with high quality, more products have been transferred from Electrolux. A problem of being so dependent on one customer, who is so much larger, is that Steeltech finds it difficult to take a stand in price negotiations. In the factory, where Steeltech operates today, people from Alingsås have made kitchen equipment since the 1940:s. Generations of local workers have made these products and this has created *collective knowledge* that has been important in the construction of Steeltech's products. According to Electrolux Professional these are some of the most complex products in their assortment.

Conclusions

All the resources in table 1 have previously been described in the literature, several times as resources with a claim of being the ultimate resource. This study has shown that it has rather been a combination of different resources (from this table) that has created Nolans', Teka's and Steeltech's sustainable competitive advantages. *No one of the identified resources would have been able to create sustained competitive advantage on its own.*

Value in the resource-based view

The dominant logic in the resource-based view is based on Barney's (1991) original thoughts. This logic says that a single resource, with four specified characteristics, can create sustained competitive advantage on its own. Sustained competitive advantage is, according to this logic, equal to higher profitability than the competitors over time.

In this study, an extended logic is proposed in order to explain how Nolans, Teka and Steeltech have achieved sustained competitive advantage.

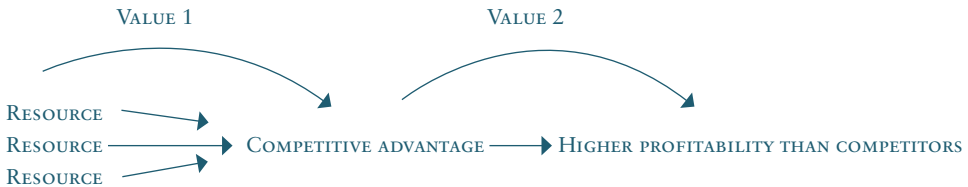


Figure 2. The value of a resource and the value that stems from having a competitive advantage.

In this model, several resources are combined to create a competitive advantage. When a competitive advantage is achieved, the company has the potential of creating higher profit than its competitors. The advantage of this model is that the value of a resource is clearly distinguished from a value that stems from a competitive advantage.

According to Kraaijenbrink et al. (2010) one of the major challenges for the resource-based view is that the value of a resource and sustained competitive advantage are defined in the same way by Barney (1991, 2002). In the proposed model a resource has value only when it helps to create a competitive advantage (value 1), while a competitive advantage has value only when it creates higher profit than the competitors (value 2). By this logic, the resource-based view is no longer tautological and a major issue in the perspective may thus be resolved.

REFERENSER

- Allén, S. & Hässelberg, A. (2000) *Svensk ordlista*. Stockholm: Almqvist & Wicksell
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14, 33-46
- Andersén, J. (2005) *Strategiska resurser och långvarig lönsamhet – En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag*. Eskilstuna: Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Mälardalens högskola (akademisk avhandling)
- Andrews, K. (1971) *The concept of core strategy*. Homewood, IL: Irwin
- Armstrong, C. & Shimizu, K. (2007) A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 33 (6), 959-986
- Bain, J (1951) Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940. *Quarterly journal of economics*, 65, 293-324
- Bain, J. (1954) Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries, *American economic review*, 44, 15-39
- Bain, J. (1956) *Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard university press
- Bain, J. (1959) *Industrial organization*. New York: John Wiley & Sons
- Barney, J. (1986a) Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management science*, 32 (10), 1231-1241
- Barney, J. (1986b) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The academy of management review*, 11 (3), 656-665
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120
- Barney, J. (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper saddle river, NJ: Prentice hall
- Becerra, M. (2008) A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. *Journal of management*, 34 (6), 1110-1126

- Bengtsson, L. & Kalling T. (2007) *Kärnkompetens – specialisering eller diversifiering*. Liber: Malmö
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Bergstrand, B-O. (2006) *15 företag i Alingsås*. (Opublicerat manuskript.)
- Boyd, B., Bergh, D. & Ketchen, D. (2010) Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view. *Journal of management*, 36 (3), 588-609
- Brodén, L. (2004) *Kartläggning av de största arbetsplatserna i Alingsåskommun åren 1985, 1993 och 2002*. (Opublicerat manuskript.)
- Castanias, R. & Helfat, C. (1991) Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17 (1), 155-171
- Caves, R. & Porter, M. (1977) From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly journal of economics*, 91, 241-261
- Clulow, V., Barry, C. & Gerstman, J. (2007) The resource-based view and value: The customer-based view of the firm. *Journal of European industrial training*, 31 (1), 19-35
- Collis, D. & Montgomery, C. (1995) Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard business review*, 73, 118-128
- Conner, K. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17 (1), 121-154
- Cubbin, J. & Geroski, P. (1987) The convergence of profits in the long run: Inter-firm and inter-industry comparisons. *The journal of industrial economics*, 36 (4), 427-442
- Day, G. & Wensley, R. (1988) Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52 (april), 1-20
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 33 (12), 1504-1511
- Dutta, s., Zbarackik, M. & Bergen, M. (2003) Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic management journal*, 24, 615-630

- Dyer, J. & Singh, H. (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23 (4), 660-679
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50 (1), 25-32
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management journal*, 21, 1105-1121
- Enberg, C. (2007) *Knowledge integration in product development projects*. Linköping: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling: Linköpings universitet (akademisk avhandling)
- Fahy, J. (2000) The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European industrial training*, 24, 94-104
- Fahy, J. (2002) A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International business review*, 11, 57-78
- Gadde, L-E. & Håkansson, H. (2008) Business relationships and resource combining. *The IMP Journal*, 2 (1), 31-45
- Galbreath, J. (2005) Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25, 979-987
- Gibbert, M. (2006) Generalizing about uniqueness – An essay on an apparent paradox in the resource-based view. *Journal of management Inquiry*, 15 (2), 124-134
- Grant, R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review*, 33 (3), 114-135
- Grant, R. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (Winter special issue), 109-122
- Hall, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13, 135-144
- Hansen, G. & Wernerfelt, B. (1989) Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10, 399-411

- Hansson, S., Arvidson, P. & Lindqvist, H. (2001) *Företags- och räkenskapsanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur
- Jansson, C. (2008) *Lerverk – Beskrivning av ett företag*. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs universitet (licentiatuppsats)
- Jansson, C. & Polesie, T. (2011) *En beskrivning och vidareutveckling av Trekantsmodellen*. I Broniewicz, E. & Polesie, T. (Eds.) *Våra villkor i verkligheten – Den beskrivande ekonomin*: 37-57. Göteborg: BAS
- Jönsson, S. (1971) *Om utvecklingsbolagens planeringsproblem – Resurskombinering och organisatorisk strukturering*. Samhällsvetenskapliga fakulteten, Göteborgs Universitet (akademisk avhandling)
- Kalling, T. (1999) *Gaining competitive advantage through information technology – A resource-based approach to the creation and employment of strategic IT resources*. Lund: Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet (akademisk avhandling)
- Kraaijenbrink, J, Spender, J-C & Groen, A. (2010) A resource-based view: A review of and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36 (1), 349-372
- Kraft, K. & Ugarkovic, M. (2006) Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany. *Economics letters*, 92 (3), 333-338
- Kruse, D. (1992) Profit sharing and productivity: Microeconomics evidence from the United States. *The economic journal*, 102, 24-36
- Levitas, E. & Ndofo, H. (2006) What to do with the resource-based view: A few suggestions for what ails the RBV that supporters and opponents might accept. *Journal of management inquiry*, 15 (2), 135-144
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982) Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under completion. *Bell journal of economics*, 13, 418-438
- Locke, E. (2004) Linking goals to monetary incentives. *Academy of management executive*, 18 (4), 130-133
- Lorsch, J. (2009) Regaining lost relevance. *Journal of management inquiry*, 18 (2), 108-117

- MacDonald, J. (1985) R&D and the directions of diversification. *Review of economics and statistics*, 67, 583-590
- Mahoney, J. (1995) The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33, 91-101
- Mahoney, J. & Pandian, R. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13 (5), 363-380
- Mason, E. (1939) Price and production policies of large-scale enterprise. *American economic review*, 29 (1), 61-74
- Mason, J. (1996) *Qualitative researching*. London: Sage publications Ltd
- McGahan, A. & Porter, M. (1997) How much does industry matter, really? *Strategic management journal*, 18 (Summer special issue), 15-30
- Miller, D. & Shamsie J. (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studies from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39 (3), 519-543
- Montgomery, C. & Hariharan, S. (1991) Diversified expansion by large established firms. *Journal of economic behavior and organization*, 15, 71-89
- Newbert, S. (2007) Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28 (2), 121-146
- Nishiguchi, T. (1994) *Strategic industrial sourcing*. New York: Oxford university press
- Olavarrieta, S. & Friedmann, R. (2008) Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of business research*, 61, 623-630
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons
- Peteraf, M. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14 (3), 179-191
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) *In search of excellence*. New York: Harper and Row
- Pettus, M. (2001) The resource-based view as a developmental growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of management journal*, 44, 878-896

- Polesie, T. (1995) *Drift och finans – Aspekter på företags ekonomi*. Malmö: Liber
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. New York: The free press
- Porter, M (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The free press
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68 (3), 79-91
- Priem, R. & Butler, J. (2001) Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26 (1), 22-40
- Rao, V. (1984) Pricing research in marketing: the state of the art. *Journal of business*, 57 (1), S39-S60
- Rindova, V, Williamson, I., Petkova, A. & Sever, J. (2005) Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48 (6), 1033-1049
- Roberts, P. & Dowling, G. (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23 (12), 1077-1093
- Rouse, M. & Daellenbach, U. (1999) Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20 (5), 487-494
- Rumelt, R. (1974) *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge: Harvard university press
- Rumelt, R. (1991) How much do industry matter? *Strategic management journal*, 12, 167-185
- Runyan, R., Huddleston, P. & Swinney, J. (2007) A resource-based view of the small firm – Using a qualitative approach to uncover small firm resources. Qualitative market research: *An international journal*, 10 (4), 390-402
- Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. (2002) *Research method & methodology in finance & accounting*. 2nd edition. London: Thomson learning
- Sanchez, R. & Henne, A. (1997) Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European management journal*, 15 (3), 303-317

- Sandoff, A. (2002) *Resursbaserad konkurrenskraft – En analys av elleverantörers konkurrensfördelar*. Göteborg: BAS (akademisk avhandling)
- Saxenian, A. (1994) *Regional advantage*. Cambridge, MA: Harvard university press
- Schroeder, R., Kimberly, B. & Mikko, J. (2002) A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic management journal*, 23, 105-117
- Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, Mass: Harvard university press
- Shamsie, J. (2003) The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic management journal*, 24, 199-215
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data. 3rd edition*. London: Sage publications Ltd
- Smith, K, Vasudevan, S. & Tanniru, M. (1996) Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of organizational change management*, 9 (6), 41-53
- Spanos, Y., Zaralis, G. & Lioukas, S. (2004) Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic management journal*, 25 (2), 139-165
- Spender, J-C. (1994) Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International business review*, 3, 353-367
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18 (7), 509-533
- Urde, M. (1997) *Märkesorientering: Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund: Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet (akademisk avhandling)
- Wallström, S. (2011) *Artikelgenomgång av det resursbaserade perspektivet, med utgångspunkt i Armstrong & Shimizu (2007)*. (Opulicerat manuskript.)
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, 171-180

- Wiggins, R. & Ruefli, T. (2002) Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization science*, 13 (1), 82-105
- Yin, R. (1994) *Case study research – Design and cases, 2nd edition*, Newbury Park: Sage Productions
- Zollo, M. & Winter, S. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organizations science*, 13 (3), 339-351

Övriga referenser

- Cromocort årsredovisningar 1996-2008
- Nolans årsredovisningar 1990-2008
- Plåtbiten 2:06 (Nolans kundtidning)
- Teka årsredovisningar 1996-2008
- Steeltech årsredovisningar 1998-2008
- SCB branschnyckeltal 1990-2008

BILAGOR

BILAGA 1. DELTAGANDE OBSERVATIONER

I studien genomfördes fyra deltagande observationer. Här följer en beskrivning av dessa.

Observation 1 – Kundbesök med Jan (på Nolans) i Halmstad

Den första deltagande observationen gjordes den 7-8 juli 2008. Jan Sturehag (vd på Nolans) hade bjudit med mig på en resa till Halmstad där han skulle träffa företagets största kund, Duniform. Duniform har varit kunder hos Nolans sedan starten 1981 och under åren har en speciell relation skapats mellan de båda företagen. Jan försöker att åka ner och hälsa på Duniform två gånger/år.

Vid lunchtid den 7 juli hämtar Jan mig vid Göteborgs centralstation och resan tar sin början. En bit in på eftermiddagen anländer vi till Halmstad och checkar in på hotell. Strax därefter beger vi oss ner till torget i centrum och intar en plats på uteserveringen. Efter en stund kommer Patrik (ansvarig för Nolans på Duniform) och jag ges möjlighet att intervjua honom ensam då Jan går tillbaka till hotellet för att byta om. En halvtimme senare återvänder Jan, intervjun avslutas då och samtalet fortsätter kring bordet på uteserveringen.

Under eftermiddagen ansluter även en f.d. produktutvecklare på Duniform (som nu ritat en ny maskin till Nolans) samt Lennart Paulsson (divisionschef på Duniform under senare delen av 1990-talet fram till början på 2000-talet) och Göran Stjerna (Lennarts efterträdare). Lennart är idag pensionär och Göran arbetar med andra uppgifter inom Duni, så ingen av dem har i dagsläget någon affärsmässig relation till Nolans. Men stämningen är god och min känsla är att alla är välbekanta med varandra.

Vid middagstid fortsätter vi till en restaurang i centrala Halmstad. Kvällen bjuder på många trevliga samtal, där vänskapliga ämnen blandas med mer affärsmässiga. I slutet på kvällen tar Jan in notan och betalar för hela sällskapet. Resan till Halmstad gav mig en bild av Jan som en mycket generös person.

Observation 2 – Det praktiska arbetet i Nolans verkstad

Under våren 2009 gick jag bredvid Patric Brodén (verkstadschef på Nolans) i två dagar för att få insikt i det praktiska arbetet i Nolans verkstad. Patric är den person som koordinerar verksamheten i verkstan och ser till att flödet därigenom fungerar på ett effektivt sätt.

Innan jag anlände hade Patric förberett så att vi kunde följa två olika Duniformmaskiners väg genom produktionen. Från plan plåt till färdig monterad maskin. (Fotografierna från detta återfinns i den empiriska beskrivningen av Nolans.)

Finanskrisen hade sedan hösten 2008 slagit hårt mot Nolans. Det gjorde att aktiviteten var relativt låg i verkstan och att personalen kunde ta sig tid för mina frågor, vilket var positivt för studien. Å andra sidan hade nästan en tredjedel av personalen varsrats och en av dem jag tidigare intervjuat arbetade inte längre kvar, så stämningen var dämpad på verkstadsgolvet.

Dagarna på Nolans gav mig möjlighet att komma själva kärnan i företaget närmare (de anställdas kompetens). Innan jag kom till Nolans hade jag inte varit i en mekanisk verkstad tidigare, men efter att ha intervjuat många av de anställda i produktionen och nu dessutom fått följa deras arbete på nära håll började en förståelse för deras arbete växa fram. Något som jag tror har varit av stor betydelse för att kunna förmedla en bild av Nolans som företag till läsare som inte heller sedan tidigare är bekanta med verkstadsmiljöer.

Observation 3 – Ledningsgruppsmöten på Steeltech

Under vintern och våren 2009 satt jag med på tre av Steeltechs ledningsgruppsmöten. Dessa äger rum en gång/månad och brukar vara i ca två timmar. I ledningsgruppen ingår de fyra delägarna Thomas Karlsson (vd), Björn Sjölin (marknadschef), Stig Svensson (ekonomichef) och Thomas Lavstrand (inköpschef) samt Maria Andersson (utvecklingschef) och Tomas Magnusson (produktionschef).

Ledningsgruppen diskuterar många av de strategiska beslut som rör bolaget, vilket kan vara alltifrån utvecklingsprojekt och marknadsföringssatsningar till mer bekymmersamma göromål som varsel och kostnadsbesparingar.

I slutet av 2008 slog finanskrisen hårt även mot Steeltech och omsättningen sjönk med 15-20 %. Det gjorde att ledningen tvingades varsla personal och säga upp avtal med inhyrd arbetskraft. I detalj vad som diskuterades på dessa möten är inte möjligt att återge eftersom informationen kan vara känslig för bolaget. Men att få sitta med på Steeltechs ledningsgruppsmöten gav mig en insikt i vilka frågor som diskuterades på ledningsnivå och det i sin tur ökade min förståelse för den empiri jag samlat in. Förutom detta fick jag möjlighet att studera grupp dynamiken mellan de fyra delägarna på nära håll. Under intervjuer hade t.ex. framhållits att man aldrig hade behövt rösta i styrelsen (där delägarna plus en extern ordförande sitter), utan att man alltid hade kunnat resonera sig fram till ett gemensamt beslut. Att med egna ögon få se hur delägarna fungerade i grupp var därför ett värdefullt inslag i empiriinsamlingen.

Observation 4 – Teknikluncher i Alingsås

Finanskrisen slog inte bara hårt mot Nolans och Steeltech utan även mot flera andra teknikföretag i Alingsås. För att motverka krisens konsekvenser bestämde Futurum i samrådan med ett par enskilda teknikföretag att bjuda in till en tekniklunch i december 2008. Lunchen uppskattades mycket av de inbjudna företagen och detta var start-

skottet till vad som numera kommit att bli månatliga träffar för Alingsås teknikföretag. Luncherna hålls oftast ute på något av de medverkande företagen som då har givits möjlighet att visa upp sin verksamhet och produktion för övriga teknikföretag.

Jag deltog på teknikluncherna från starten fram till våren 2010 och det gav mig en naturlig kontaktyta mot studiens tre företag, även efter det att empiriinsamlingsfasen avslutats. Det var viktigt att bibehålla en god kontakt med Nolans, Teka och Steeltech då min förståelse för bolagen ökat och fördjupats ju längre tid jag kunnat följa dem. Även om detta också haft negativa konsekvenser i form av svårighet att distansera sig från företagen, vilket diskuteras senare.

Teknikluncherna gav mig också en bättre förståelse för den kontext som teknikföretag i Alingsås verkar i. Samtalsämnena före och efter luncherna har gett mig insikt i livet runt omkring och min långvariga närvaro ökade förståelsen för Alingsåsbornas mentalitet. Ett exempel är de ständiga samtalen om handboll. Flera av teknikföretagen sponsrar Alingsås HK och många går regelbundet på deras matcher. Handbollen är en förenande kraft som får alingsåsarna att känna sig stolta över sin stad. Inte minst med tanke på de framgångar handbollsklubben haft under senare år med SM-guld säsongen 2008/2009 och efterföljande Champions league spel.

BILAGA 2. INTERVJUER

Nolans

Namn	Befattning	Datum
Jan Sturehag	Vd	12/11 2007
Jan Sturehag	Vd	10/12 2007
Jan Stureha	Vd	26/5 2008
Jan Sturehag	Vd	2/6 2008
Jan Sturehag	Vd	4/6 2008
Roger Götberg	Produktionschef	10/6 2008
Patrik Johansson	Duniform	2/7 2008
Mattias Agnesskans	Programmerare	26/8 2008
Patrik Brodén	Verkstadschef	27/8 2008
Christer Johansson	Utleveransansvarig	15/9 2008
Solveig Åkesson	Administration	17/9 2008
Jonny Forsberg	Plåtslagare/fackombud	6/10 2008
Magnus Svantesson	Svetsare	8/10 2008
Raivo Merisalu	Plåtslagare	17/11 2008
Ewelyn Dahl	Svetsare	19/11 2008
Jan Sturehag	Vd	25/11 2008
Rosa Hammarström	Saab Microwave Systems	7/1 2009
Kent Nilsson	Grundare och f.d. ägare	17/3 2009
P.O. Danielsson	Brännströms Elektronik	18/3 2009
Tony Brodén	F.d. vd och ägare	12/5 2009
Jan Sturehag	Vd	27/1 2011

Teka

Namn	Befattning	Datum
Kjell Henningson	Vd	15/11 2007
Kjell Henningson	Vd	17/12 2007
Kjell Henningson	Vd	2/4 2008
Kjell Henningson	Vd	9/9 2008
Mikael Andersson	Produktionschef	29/9 2008
Cecilia Alströmer/John.	Administrativchef	1/10 2008
Kjell Henningson	Vd	20/10 2008
Jon Palmborg	Ytbehandlare	24/11 2008
Staffan Andersson	Rörvalsare	26/11 2008
Lars Andersson	Packningsansvarig	17/1 2009
Kent Fahlström	Packare	21/1 2009
Linda Andersson	Rörvalsare	2/3 2009
Kjell Henningson	Vd	18/2 2009
Bertil Hallberg	Produktionschef	23/3 2009

Kjell Henningson	Vd	2/4 2009
Claes-Åke Johansson	Service	4/4 2009

Steeltech

Namn	Befattning	Datum
Stig Svensson	Ekonomichef	9/11 2007
Stig Svensson	Ekonomichef	4/12 2007
Stig Svensson	Ekonomichef	28/5 2008
Thomas Karlsson	Vd	16/6 2008
Björn Sjölin	Marknadschef	17/6 2008
Stig Svensson	Ekonomichef	2/9 2008
Thomas Lavstrand	Inköpschef	3/9 2008
Stig, Björn och Thomas L.		30/9 2008
Maria Andersson	Utvecklingschef	14/10 2008
Pierre Nilsson	Utveckling av KU	11/11 2008
Johan Asp	Utveckling el	11/11 2008
Hanna K. & Marie L.	Loipart	3/12 2008
Maria Andersson	Utvecklingschef	8/12 2008
Thomas Karlsson	Vd	9/12 2008
Martin Andersson	Utveckling av KU	30/1 2009
Margaretha Höglund	Offertmottagare	24/2 2009
Johan Wahlström	After Sale	9/3 2009
Stefan Ekström	Offertmottagare	11/3 2009
Bengt Svensson	Diskmaskinsansvarig	7/4 2009
Stig Svensson	Ekonomichef	7/4 2009
Tomas Magnusson	Produktionschef	8/4 2009
Peter Kjellén	Orderberedare	20/4 2009
Lars Svensson	KU svetsare	30/4 2009
Mattias Wensborg	Plåtslagare	5/5 2009
Bosse Eriksson	KU montör	5/5 2009
Inge Holmgren	Grytmontör	6/5 2009
Kristian E. & Mats L.	Electrolux Professional	14/5 2009

BILAGA 3. EXEMPEL PÅ INTERVJUGUIDER

Frågor till Jan Sturehag (intervjun om hans första år på Nolans)

1. *Kan den stora den stora skillnaden i resultat efter skatt sedan 2005 och framåt bero på att du själv driver företaget idag?*
2. *Hur har Nolans förändrats sedan du tog över som vd 2005?*
3. *Sedan vi sågs förra gången har jag funderat en del bl.a. på hur det kommer sig att Nolans inte mer än fördubblat sin omsättning på dessa 10 år? I de företag som Jan tidigare drivit har omsättning ökat mycket snabbare.*
4. *Om du jämför Nolans idag med hur Nolans såg ut för 10 år sedan då ni tog över. Vad tycker du har förändrats mest?*
5. *Hur har företagskulturen förändrats på Nolans under dina 10 år här?*

Frågor till Roger Götberg

1. *Kan du berätta lite om din bakgrund? Utbildning, tidigare arbeten m.m.*
2. *Hur länge har du arbetat på Nolans?*
3. *Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?*
4. *Har du haft andra arbetsuppgifter på Nolans tidigare?*
5. *Vad anser du är Nolans styrka idag?*
6. *Hur upplever du Jan som chef? Positiva, mindre positiva egenskaper.*

Frågor till Jonny Forsberg

1. *Kan du berätta lite om din bakgrund? Utbildning, tidigare arbeten m.m.*
2. *Kan du berätta lite om din roll som fackrepresentant?*
3. *Vad tror du det är som gör att man trivs så bra på Nolans och gör att man stannar så länge?*
4. *Jan har berättat att alla i verkstan i princip har samma lön och att det är ni anställda som vill ha det så. Kan du berätta lite om tankarna bakom detta?*
5. *Jan har berättat att de anställda i verkstan lyssnar på dig. Han berättade också att om han kommer överens med dig om någonting så blir det oftast så. Hur upplever du detta?*
6. *Vad tycker du om Jan som chef? Positiva, mindre positiva sidor.*

Frågor till Patrik Johansson på Duniform

1. *Vad är din befattning på Duniform?*
2. *Hur länge har ni varit kunder hos Nolans?*
3. *Hur kom det sig att ni valde Nolans som leverantör?*
4. *Hur har erat samarbete utvecklats under åren?*
5. *Hur upplever du att Nolans är som underleverantör? Bra kvalitet, bra priser, pålitliga?*
6. *Hur uppfattar du Jan som person? Bra, dåliga sidor?*

FÖRETAG MED FRAMGÅNG

HUR RESURSER KAN SKAPA
VARAKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR

Vad är det som gör företag framgångsrika? Denna studie beskriver hur tre medelstora teknikföretag från Alingsås har lyckats etablera konkurrensfördelar som varat över tid.

Företagen har följts på nära håll under två år. De beskrivande analyserna tar läsaren in i en mekanisk verkstad, en stålrörsproduktion och konstruktionen av utrustningar för storkök. Kartläggningen visar vilka resurser företagen använder och hur de har kombinerat dem i sin verksamhet.

Det resursbaserade perspektivet är studiens teoretiska utgångspunkt. Den logik som görs synlig i analysen skiljer mellan värdet av att ha resurser och det värde som kan omsättas på en marknad när företaget har en konkurrensfördel.

Christian Jansson är forskare vid Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Hans licentiatuppsats, Lerverk – en beskrivning av ett företag, lades fram 2007.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN