



Platsen som resurs för små och medelstora företag

Lotten Svensson

LICENTIATUPPSATS I FÖRETAGSEKONOMI
December 2012

Sammanfattning

Studien handlar om utveckling i småföretag med hänsyn till resurser och platsbundenhet. Detta undersöks genom intervjuer av företag, en intervju med en kulturchef kring platsen som identitet och platsens själ samt görs en jämförelse mellan företagen utifrån omsättning och antal anställda över fem års tid. Det resultat som framkommer är att småföretagens ägare reinvesterar i sina företag och tar inte ut några övervinster utan driver sina verksamheter på ett långsiktigt sätt. Företagen beskriver sin bindning till platsen och hur detta skapar engagemang och identitet. Företagen satsar på utveckling av sin personal. Företagen är noga med att klara sin inre effektivitet och har förmåga att hantera den yttre osäkerheten som finns i omvärlden. Ägarna är hängivna, engagerade och bor på den ort de har sin verksamhet lokaliserad. Flera företagare deltar aktivt i utvecklingen av orten. Företagen i studien visar på mod och vilja att gå före och tar ansvar för utvecklingen inte bara i sina företag utan också på den plats de verkar. Studiens bidrag är att skapa förståelse för hur den lokala platsen är en resurs för små och medelstora företag. Lokaliseringsorten, platsen, inbegrips i det resursbaserade synsättet vilket diskuteras i teoridelen och visas i empiridelen. Företagens resurser består av människor, kapital, produkter och till detta tillkommer platsen som resurs för små och medelstora företag. Platsen bidrar till att företagen får ökat stöd från kommunala instanser och det nätverk som byggts upp på orten. Samverkan är avgörande för gemensam utveckling och problemlösning. Platsen skapar samhörighet, lojalitet och identitet. Detta binder samman aktörerna och människorna och de resurser som finns tillgängliga hanteras och nyttjas för bästa utväxling. Följande tre slutsatser diskuteras:

- Småföretagens ägare reinvesterar kapital. De gör inga överuttag.
- Småföretagens ägare är engagerade i den lokala bygden. De bidrar till att bygga platsens identitet.
- Småföretagen har utvecklat egna produkter eller processer med hjälp av kompetenta medarbetare. De har klarat av den inre effektiviteten. De kan hantera omvärldens krav på flexibilitet och anpassning. Flera olika resurser är viktiga för helheten.

De företag som undersökts har iakttagits under en längre tid och visar alla på uthållighet i form av att ägarna har bestämt sig för att driva sina företag på hemorten och att de skapar lösningar för att klara omställningar, framtida satsningar, kriser och omvärldskrav.

Förord

Nyfikenheten att få förstå mer om hur företagsutveckling kan ske har funnits hos mig i många år. När jag fick möjlighet att återta mina studier och påbörja min licentiatavhandling 2010 insåg jag att min bakgrund och den miljö jag verkat i har mycket att tillföra och utforska. Även om jag är marknadsförare har jag funnit en plats hos företagsanalysen och redovisningen. På det sättet grupper kring professor Thomas Polesie arbetar, med närgångna studier av företag och deras verklighet, har det passat mig utmärkt att kunna bli en del av det pusslet. Eftersom jag är industridoktorand och bedriver mina studier via eget företag så har det inneburit att jag haft en lång resa och fått stöd och hjälp av en rad för mig viktiga personer. Först vill jag rikta ett stort tack till professor Thomas Polesie, som med sin visionära inställning och också visdom haft tålamod att låta mig borra djupare i den Skaraborgska myllan. Tack också till min biträdande handledare professor Ewa Wikström som fått upp mig på rätt spår med återkoppling och kloka kommentarer. Tack till er som inspirerat och kritiserat under resans gång: Birgitta Lindvall, Negra Pasalic, Jim Andersén, Jan Sedenka, Eva Aakersten, Sandor Ujarvi, Michael Olsson, Joachim Samuelsson, Michael Wickelgren, Petra Adolfsson, Torbjörn Ljungqvist, Hanne Gustafsson, Mikael Hernant, Kerstin Jäger, Carolina Rydh och Ulf Månsson. Tack till Kristina Anderback på Kommunalförbundet Skaraborg som gett kloka synpunkter på den övergripande utvecklingen i området. Tack till kommunchefen i Töreboda, Tommy Sandberg och kulturchef Maria Henriksson i Mariestad, för tidiga inspel om platsens utveckling. Tack till doktorandkollegorna Carl Sjöberger, Lennart Persson, Birgitta Blomqvist Vitestam och övriga doktorander i Göteborg samt Maja Wallin och opponent vid internt slutseminarium, docent Caroline Wigren-Kristofferson. Tack till er övriga som stöttat mig på olika sätt: Mats Williander, Dag Stulen, Johan Andersson, Tomas Eriksson, Birgitta Holmgren, Kicki Borhammar, Thomas Nilsson, Gunilla Remneland, Kerstin Åkerstedt, Stefan Zomborcevics, Gilbert Åhsbäck, Maud Rosell, Anna Gullberg, Anita Kjellström, Anne Persson, Cecilia Gillgren och Mia Wedin. Tack till alla företagare som ställt upp och engagerat sig, utan er hade det inte blivit någon studie. Tack till professor Stefan Tengblad som ordnat stipendium från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse och Högskolan i Skövde som gett mig kompetenstid för studier. Tack till syster Lollo som tog mig till Paris där jag fick tid att komma igång med mitt skrivande. Tack till övriga familjen, mamma, pappa, Linda och Louise som stöttat mina studietankar i alla år och syskonbarnen Bo och William för skjuts och bygghjälp.

Johan ó bra att du finns där för mig!

Tack till mina barn Viking och Zaga - ni får mig alltid att orka lite till, ni är bäst!

Lotten

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	2
1.2	Syfte.....	7
1.3	Problemdiskussion	7
1.3.1	Forskningsfråga.....	8
1.4	Avgränsning	8
1.5	Begrepp.....	8
2	Metod.....	10
2.1	Val av metod.....	10
2.1.1	Andra metoder.....	12
2.1.2	Kritisk granskning av metodval.....	12
2.2	Urval.....	13
2.3	Datainsamling	17
2.4	Analys av observationer	17
2.5	Studiens trovärdighet och tillförlitlighet.....	17
3	Utgångspunkt ó teoretisk referensram	19
3.1	Platsbundenhet och resurser.....	20
3.1.1	Att vara bunden till en plats.....	20
3.1.2	Plats och entreprenörskap.....	21
3.1.3	Platsen och företagsnätverk	26
3.2	Resurser	28
3.2.1	Platsen som resurs	33
4	Empirisk studie	35
4.1	Observationer	35
4.1.1	AB Kinnex Mekaniska	37
4.1.2	Plast Petter AB	40
4.1.3	KPAB Industri AB	43
4.1.4	Mann Teknik AB.....	45
4.1.5	Eklunds Bildelslager AB	48
4.1.6	Valeryd Invest AB.....	51
4.1.7	MEA AB - Mariestads Elautomatik	54
4.1.8	Koncern Anders Schough Invest AB	56
4.1.9	Hermanders AB.....	60
4.1.10	Ericindustrier AB.....	62
5	Översikt av företagen.....	64
6	Slutsatser	73
6.1	Resurser.....	78
6.2	Att vara bunden till en plats	80
6.3	Återkoppling till forskningsfrågan	82
7	Fortsatt forskning.....	90
Källor		92
Tryckta källor		92
Otryckta källor - Internet		94

1 Inledning

Vad är en framgångsfaktor som skapar utveckling och tillväxt i ett företag och vilket innehåll och vilken kombination av faktorer kan skapa detta? Företagsekonomisk forskning har länge letat efter samband och förklaringsmodeller för att förutspå och förklara framgång och tillväxt i företag. Framgångsbegreppet för ett småföretag är inte alltid utveckling och tillväxt utan också överlevnad. Idag har vi ett förändrat läge i vår ekonomi där storföretagen inte längre är de som anställer och expanderar, utan snarare rationaliserar och minskar personalstyrka (Hansson m.fl., 2007). Småföretag, som utgör 99 procent (Företagarnas rapport Fakta om små och medelstora företag januari 2011) av alla företag i landet, förväntas ta ett större ansvar och är de som står för nya anställningar och expansion. Denna uppsats har sin utgångspunkt i småföretagen i norra delen av Västra Götalands vardag. Småföretagen är vana att hantera sin verklighet med begränsade resurser men ökad kunskap om resursbaserat synsätt även i småföretag är önskvärt (Peteraf, 1993). Därigenom görs en ansats att förstå och förklara deras verklighet och hur de har kombinerat sina resurser för att nå långsiktighet och utveckling på sin ort. Förståelse för varför inte småföretag växer mer än till visst antal anställda och viss omsättning kan också vara en del i att utveckla modeller för tillväxt och expansion. Teece (1982) påvisar vikten av att även strategier för enmansföretag påverkas av det resursbaserade synsättet. Studien ger en fördjupad förståelse av hur småföretag i Sverige hanterar resurser, sin platsbundenhet och på så sätt skapar överlevnad. I studien visas även företagarnas förmåga att driva projekt och hantera yttre och inre osäkerhet tillsammans med anpassning och engagemang/lojalitet (Larsson & Wikström, 2008). Detta är något en småföretagare tränas i hela tiden.

Studien är ett bidrag till att öka förståelsen för hur ett mindre företag utvecklas och hur det behåller en långsiktig utveckling över tid. Uppsatsen kan också ses som ett bidrag för ökad förståelse hur resurser används ihop med platsbundenhet, där platsen också ses som en resurs för att ytterligare förklara hinder för tillväxt. Platsens koppling till socialt värde, ösocial valueö (Schumpeter, 1989) är intressant att förstå för att få klarhet i den inneboende kraft som kan finnas i engagemang, hinder och möjligheter till utveckling på en ort. Resurserna är också kopplade till ett resonemang om hur lokal utveckling sker kopplat till platsbundenhet (Bergstrand, 2010). Vår välfärd kräver att vi får ett mer dynamiskt näringsliv som kan expandera och nå nya marknader. Småföretagen behöver utveckla sin förmåga att hantera sina resurser på ett effektivt sätt för att klara konkurrens och uthållighet på lång sikt. Uppsatsen

utgår ifrån antagandet att företag hanterar sammansatta resurskällor (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Jansson, 2012) och är en utveckling av resonemang som kretsar kring företagens hot, möjligheter, styrkor och svagheter (Porter, 1980). Företagens utveckling är också beroende av hur de klarar skapa uthålliga allianser när de befinner sig i känsliga perioder där de är mer eller mindre beroende av andra aktörer och partners för att gå samman om kritiska resurser (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). Eisenhardt och Schoonhoven (1996) visar på den sociala situationen som påverkar hur strategiska allianser växer fram och här har entreprenören en central roll i utvecklingen. Platsbundenheten kan vara en faktor som skapar hämningar gällande tillväxtpotentialer i ett företag men det är inte enda förklaringen. Penrose (1959) som har haft stort inflytande i utvecklingen inom resursbaserat synsätt, visar på de viktigaste resurserna som hindrar tillväxt vilket är avsaknad av arbetskraft eller fysiska tillgångar, brist på ekonomiska resurser, lämpliga investeringsmöjligheter och tillräcklig ledningskapacitet. Penrose (1959) menar också att tillväxten i ett företag på lång sikt endast begränsas av de interna ledningsresurserna. En optimal tillväxt i ett företag skapas genom en balans mellan att till exempel exploatera befintliga resurser och att utveckla nya resurser (Penrose, 1959; Rubin, 1973; Wernerfelt, 1984). Resursen människor är en del som skapar förutsättningar för att företag kan startas från början och de personer som driver företagen har en marginell roll i samhället och en del benämns som provokatörer som skapar kreativa spänningar (Wigren & Johannisson, 2008). Platsens själ och identitet kan beskrivas på olika sätt och här presenteras kulturchefen i Mariestads kommuns syn på detta.

1.1 Bakgrund

Min gärning som egen företagare har resulterat i en bred erfarenhet kring småföretagsutveckling över tiden i området Skaraborg. Arbetet med affärsutveckling samt olika projekt med syftet att öka möjligheter för export- och import för små och medelstora företag i regionen har vidare utökat kunskaper och förståelse för företagarnas vardag. Resor till andra länder och företagsbesök till leverantörer i Baltikum tillsammans med lokala företagare har utvidgat författarens vyer kring etableringsfrågor utomlands. Projekten kring patent och avtal för småföretag som har gett sig ut på internationell marknad utan att först gå vidare regionalt eller nationellt, har varit aktuella under flera år. De projekt som jag varit aktiv projektledare och utförare i, utgör basen för urvalet av undersökta företag. Företagsanalys är ett problematiskt område på så sätt att det är svårt att hitta exakta svar och lösningar på ett företags utmaningar. Det finns inget facit och utvecklingen går fort, inte minst när det börjar gå dåligt. Tät kontakt med företag har genom åren skapat insikt och förståelse för vad som

kan vara faktorer för överlevnad. Frågor dök upp under perioden kring hur utvecklingen i företagen kan förstås utifrån de resurser de har. Frågeställningar kring olika platser dök också upp, varför går det bra för företagen när det går sämre för kommunen? Rollen som forskare var inte klar från början och projekten har inte genomförts med tanke på att de skulle utgöra bas för senare licentiatuppsats. De insikter, kontakter, relationer och kunskaper jag som författare fått under många års arbete med företagen har lett till slutsatsen att det är viktigt att kunna bidra till kunskapsbildning inom området.

Sverige har precis genomgått en djup finanskris och företagen som presenteras i uppsatsen har hanterat det på olika sätt. Småföretag måste hushålla med knappa resurser och vara innovativa i hela processen för att kunna ligga steget före. De måste klara konkurrens, rekrytering, omvärldsbevakning och följa med i teknikutveckling. Företaget blir sammanflätat med ägaren på ett sätt som innebär att imagen kring företaget förknippas med fysiska personer (Johannisson, 2005). Frågor kring varför vissa småföretag klarar sig bättre än andra dyker upp. Finns det förklaringsgrunder över hur utveckling och tillväxt sker och hur ser exempel ut på detta? Hur kan småföretag över huvudtaget hantera sina resurser så väl att de kan skapa en stabil tillväxt och hållbar utveckling?

Mitt intresse för småföretags verksamhet och utveckling är grunden till uppsatsen. Fokus i uppsatsen är utveckling över viss tid i småföretag. Motivet att ha fokus på småföretag där resurser och platsbundenhet kopplas ihop känns viktigt för att kunna förstå småföretagens verklighet. Den potential som finns i form av driftiga entreprenörer är en grund för utveckling och välbefinnande i samhället (Johannisson, 2005). Entreprenörens drivkrafter är också viktiga att förstå för att se att utveckling kräver ett sammanhang där både finanser, människor och produkter samspelar. Ett småföretags vardag innebär en mängd beslut, både välgrundade och av ad hoc karaktär. Tre olika nyckelrelationer identifieras av Andersson och Tell (2009) och dessa är relation mellan tillväxt och ledarskapets karakteristik, tillväxt och ledarskapets intentioner, samt tillväxt och beteende eller roller inom ledarskapet. Småföretagen som beskrivs ägs av privatpersoner som är direkt drivande i bolagen och företagen är platsbundna. Entreprenören har full kontroll över sina resurser och kan fatta snabba beslut. Känsligheten ligger i att just vara småföretagare, det är svårt att förhandla med stora kunder och leverantörer, med banker och kreditinstitut. I undersökningar som organisationen Företagarna (Företagarnas rapport Fakta om små och medelstora företag januari 2011) har gjort svarar flertalet småföretagare att de driver företag för att uppleva friheten att ta egna beslut.

Företagarna anger olika motiv för att driva eget och där kommer till exempel vinstprioritering efter upplevd frihet.

Studien bygger på tidigare affärsutvecklingsuppdrag i småföretag som jag som författare utfört i rollen som egen företagare och konsult. Uppdragen har genomförts under ett tiotal år i området som omfattar före detta Skaraborgs län där utveckling i småföretagen har följts på olika sätt. Skaraborg som område består av 15 kommuner i norra delen av Västra Götalands Regionen. Skaraborg har lägre utbildningsnivå än riksgenomsnittet och är beroende av produktion kopplat till lantbruket, till viss del Automotive (Volvokoncernen) och Försvaret (P4, T2, K3, F7). Småföretagen är ofta sprungna ur lantbruket och har utvecklat innovationer och utrustning för att skapa bättre förutsättningar för lantbruksproduktion och här finns flera goda exempel på företag som har lyckats väl i den utvecklingen. BalaAgri, KPAB, Åhls Verkstad och Tornum AB är exempel på företag som utvecklat produkter kopplade direkt till lantbruken. Dessa produkter är halmhackar, rullbalsutrustning, transportörer och silon. Ett företag som arbetar med avancerad gps-teknik för styrning av förarlösa traktorer har också etablerat sig i området.

Skaraborg är en viktig öknobodö i landet. Där finns en entreprenörsanda som är starkt kopplad till basindustrin i lantbruket. Skaraborg är också ett av landets hästtätaste områden (Jordbruksverket, 2012) med flera tävlingsryttare på nationell nivå, detta utvecklar också entreprenörer inom näringen. Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU, i Skara med koppling till veterinärinrättning är ett av landets ledande forskningsinstitut för lantbruket. Hushållningssällskapet i Skaraborg är också mycket aktiva då det gäller utveckling av landsbygdsföretag och lantbruk. Det finns också en stolthet i att vara skaraborgare. Skaraborg som län försvann för många år sedan då området gick in i Västra Götalandsregionen men begreppet Skaraborg lever kvar än idag. Ett till exempel på detta är boken *Världens Skaraborgare* som Länsförsäkringar Skaraborgs VD har gett ut, där exempel på framgångsrika personer ges och som visas upp som bärare av det unika skaraborgska. Weissglas, Paju, Westin och Danell (2002) presenterar sin syn över kulturarvet som resurs för regional utveckling och diskuterar vikten av att människors tillfredsställelse återfinns i samhörighet med andra är relaterad till en plats.



Maria Henriksson, kulturchef

Intervjun är nedskrivnen efter Maria Henrikssons egna ord.

Vi har gjort en resa där vi har sett att vi är i ett paradigmskifte där vi har gått från en plats med identitet knuten till att vara residensstad och bruksort till något nytt. Utifrån detta som jag kallar platsens själ, har detta paradigmskifte medfört ett kollektivt dåligt självförtroende. Medborgarna vågar inte se positivt på området och gör de det så är det ändå inte något som är värt att visa för andra än invånarna. Kan vi ladda ett värde i staden och i platsen då? Metoden konstprojekt är ett sätt att skapa dialog och sociala processer. Genom projektet Graffiti och Stadslaboratoriet så har vi kunnat möta upp alla mellan 0-100 år att hjälpa till att ladda detta värde. Vi kan titta och se andra platser som är laddade med ett högt värde, till exempel området Söder i Stockholm som är dyrt att bo i men ändå drar till sig kulturarbetare och konstnärer med låg inkomst för att man tycker det finns ett extra värde med att identifiera sig med platsen.

Jag tror att man kan bygga identitet. Vi har satsat på yngre målgrupper, även om många äldre har tyckt om våra projekt. I projektet Graffiti, (www.mariestad.se), har vi vågat driva detta som till en början upprörde många men som till slut blev en succé. Vi har skapat en coolhetsfaktor i denna lilla ort genom att driva ett kontroversiellt projekt, nära street-art som attraherar ungdomar och konstutövare från andra länder. Medborgardialog är viktig och vi arbetar via Stadslaboratoriet där besökaren kan se staden ur olika perspektiv och genom

projekt Mural där 11-åringar tycker till om den plats de ska bo på i framtiden. I Muralprojektet ingår det att titta på kommande översiktsplaner.

Marieholm (residensön i Mariestad) som besöksmål och plats består av Residensön och Gärdesparken som integreras i staden och på sikt med andra aktiviteter. Byggnaderna går att koppla ihop i staden för att skapa ett intressant flöde och en röd tråd. Dialogen med näringslivet är viktig i den här utvecklingen och det är inte bara en park och en trädgård som växer fram utan nya företag som skapar försäljning och sysselsättning. Barnens perspektiv är viktigt och det pedagogiska konceptet skapar nyfikenhet att lära. Genom att ha ett professionellt utbildningsprogram via Göteborgs universitet inom Kulturvård på plats i Mariestad skapar detta viktiga inspel i det lokala utvecklingsarbetet och här krävs en kontinuerlig dialog.

Identiteten idag har myntats i Sjöstaden Mariestad men går mer och mer mot Trädgårdsstaden Mariestad. Där är vi inte klara. Vi är inte bara en präktig liten småstad utan vi måste ha ett visst mått av stygghet och kaxighet som bryter av och där kommer kulturen in. Förmågan att förstå och hantera och utveckla de resurser vi har är nyckeln till framgång. Konsten är ett bra sätt att hitta egenskaper som dockar över mellan olika synsätt. Kommunen och universitetet är viktiga i arbetet med att skapa Mariestads varumärke och visa vägen in i den nya identiteten.

Vision 2030 är verklighet för mig redan om fem år, för en del andra ses den som omöjlig att någonsin nå. Vi behöver integrera biosfärsområdet som är en direkt förutsättning och hjälp att utveckla Trädgårdsstaden Mariestad. Allt finns redan och Mariestads största fiende är vi själva. Förmågan att förstå och hantera och utveckla de resurser vi har är nyckeln till framgång. Vi vill jobba med så kallade Community Gardens där invånarna fritt kan delta i utformning och skapa en personlig prägel på staden. Det är just de personer som finns här som är vår styrka ó inget annat. Här och nu har vi makt att påverka att någon kan ske och då får det inte brista i att vi inte vågar. De som är på plats måste våga prägla staden. Vi har ett nytt projekt öUngt arrangörskapö där gymnasieungdomar coachas av vuxna att genomföra aktiviteter inom kulturområdet som blir publika. Detta sker i samverkan med Visionsgruppen och där kommer vi få se nya inslag och stöd för att vi ska kunna gå vidare att finna vår identitet vi kan vara stolta över.

Maria Henriksson sammanfattar att platsen skapar identitet och innehåll med mening för dess invånare. Den inneboende kraften finns i de som bor och verkar på orten och där kommer också förmågan att skapa ny identitet att sättas på prov. Medborgardialog och banbrytande inslag av konst i ortens utveckling öppnar upp för nya sätt att se på sin invanda logik och identitet. Både invånare och företagare involveras och är de mänskliga resurser som skapar logik och samhörighet i en ort. Intervju med Maria Henriksson, kulturchef i Mariestads kommun, 2012-03-12.

I arbetet vidare används grundtanken kring platsen. Vad som finns där och platsens betydelse för en identitet som illustrerats ovan i intervjun. Platsen utgör en viktig faktor för de undersökta småföretagens utveckling. Platsen kopplat till fysiska personer som driver företag skapar ett värde och utveckling. Utan personer som är starkt kopplade till platsen har inte platsen något värde i sig självt utan det krävs att personer ser platsen och värderar den högt. Personliga relationer och koppling till platsen fyller platsen med ett värde.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att skapa förståelse för om och hur den lokala platsen är en resurs för små och medelstora företag. I många undersökningar som gjorts kring hur resurser hanteras i storföretag och inom entreprenörsforskningen har småföretagens resurshantering beskrivits. Denna studie ger ett bidrag till att se platsen som en resurs inom teorifältet resursbaserat synsätt. För att förstå hur platsen ses som en resurs visas detta i empirin där en ökad förståelse ges för hur småföretag utvecklas.

1.3 Problemdiskussion

Ett småföretag hanterar sin verklighet i flera perspektiv, som exempelvis överlevnad och expansion. Småföretag behöver hantera platsbundenhet (Bergstrand, 2010) kopplat till effektiv resurshantering. Ett småföretag måste hela tiden utvecklas och finns det då möjlighet att finna faktorer som kan förklara företagsutvecklingen liksom hinder för utveckling (Penrose, 1959) där ägaren är central och därmed direkt kopplad till beslut som tas? Forskningen visar på många olika förklaringsmodeller (se exempelvis Porter, 1980; Kotler, 2006) som tar upp både positionering, konkurrens och branschstrukturanalys. Dessa modeller bygger på storföretag som inte har en klar koppling till en eller få ägare med fullt inflytande. Det resursbaserade synsättet är testat på stora företag och inom entreprenörsforskningen även på småföretag. Därför skalas diskussionen ner till de resurser som ett småföretag kan

överblicka, det vill säga människor, kapital och produkter. Platsen som resurs läggs också till. Ägarens direkta inflytande kan vara en viktig del i att förklara utvecklingen i ett mindre företag. Kopplat till inflytande och möjligheter att skapa utveckling finns problematiken i att hantera sina resurser på ett effektivt sätt (Barney, 1986, 1991). Eftersom alla företag hanterar begränsade resurser och väljer olika strategier för sin utveckling är också ägarbilden viktig för utvecklingen. Ägandets långsiktighet skapar förutsättningar för att samla resurser. Småföretag verkar på ort och ställe, ägarna blir förebilder och de som förväntas rädda utvecklingen på orten i framtiden. Rimligheten i att småföretag ska kunna hantera överlevnadsproblematik har lett fram till studiens problemformulering.

1.3.1 Forskningsfråga

Hur blir den lokala platsen en resurs för små och medelstora företag?

1.4 Avgränsning

Uppsatsen hanterar endast företag från området Skaraborg och urvalet har skett utifrån tidigare uppdrag författaren varit projektledare för. Detta urval har gjorts för att det finns gott om material för att följa upp utvecklingen och informell information finns utifrån företagskultur och upplevelser på plats som inte går att läsa sig till. Uppdragen har bedrivits under en 10-års period. Alla företag har en tydlig ägare som driver företaget operativt och det finns ingen diskussion kring hur resurser hanteras i bolag som ägs av fonder, stiftelser eller olika kombinationer av riskkapitalföretag.

1.5 Begrepp

För att läsaren ska få en klarare bild över viktiga begrepp som används i uppsatsen kommer nedan en kort beskrivning av dessa.

- Gemeinschaft ska vara den livsform som fått stå tillbaka i industrisamhällets utveckling med urbanisering. Där finns den lokala platsen, familjen och lokalsamhället har varit basen för utveckling.
- Gesellschaft är motsatsen till Gemeinschaft och får sin legitimitet i att uppmuntra egocentriskt beteende, exempel är modernt företagande i storstadsmiljö med utanförskap som följd.

- Platsbunden ó begreppet betyder att företagens lokalisering är bunden till den plats där man verkar och driver sin utveckling. Företaget har då tillgång till närområdets kompetens, logistiklösningar och nätverk. Platsbundenhet beskriver en persons emotionella band till en plats, detta bygger på en långsiktig koppling till området, till exempel uppväxt, boende och frekventa besök.
- Resursfördelning ó hur ett företag hanterar sina resurser som kan vara både personella (människor), kapital (finanser) eller produkter (vara eller tjänster). Även platsen, lokaliseringsorten är en resurs för företaget.
- Småföretag ó i uppsatsen begränsas de till att omfatta 5-50 anställda. Den Europeiska standarden SME-företag ó småföretag med upp till 250 anställda, SME= small and medium sized companies, används alltså inte.
- Ägarledd: privata ägare (kan likställas med entreprenörer) till företag som också operativt leder verksamheten.

2 Metod

2.1 Val av metod

De metoder som har använts är följande:

- Fallstudier.
- Personliga intervjuer.
- Jämförelser som bygger på information i årsredovisningar.
- Sammanställning av material från affärsutvecklingsprojekt.

Fallstudier som metod är grunden för att hantera resursproblematiken i uppsatsen. Rouse & Daellenbach (1999) visar på att resursbaserade studier bör ske inifrån företag för att djupare kunna förstå företaget och deras organisation. Valet att samla in och sammanställa äldre affärsutvecklingsmaterial som finns dokumenterat i olika former är en utmaning, då projekten inte har dokumenterats på helt lika sätt. Grunden är att jag som författare har arbetat med företagen som konsult och affärsutvecklare och på så sätt fått ett stort material under årens lopp, dock utan att ha samlat in det på ett strukturerat sätt för forskning. Det finns olika mycket information om insatserna och effekterna över tid. Utifrån tiden som konsult har 138 företag identifierats som aktivt deltagande i olika projekt och där författaren haft en nära kontakt under själva genomförandet. Urval har skett från de internationella affärsutvecklingsprojekt som bedrivits. För att gå från konsult och insatser av mer praktiskt karaktär till forskare har steget inte varit långt.

I steget forskare har 12 företag tagits ut bland de 138. Detta har gjorts genom trättning av helheten ner till ett urval av företag med kriterier som utveckling av omsättning, antal anställda och företag som påvisat intresse för omvärldsbevakning. Materialet har kompletterats med fallstudier där besök och intervjuer genomförts för att förstärka förståelsen för företagens verksamhet. Detta har skett också för att se förändring och förstå beslut och skeenden. Företagsbeskrivningarna gör siffermaterialet levande och en ökad förståelse för utvecklingen i företagen skapas genom personliga porträtt av ledande personer i företagen. De gängse forskningsparadigm som råder påverkar den enskilde forskarens tillvägagångssätt (Kuhn, 1996). En blandning av kvalitativ (fallstudier) och kvantitativ metod (skrivbordsundersökning och jämförelse av information från årsredovisningar) utgör grunden

för uppsatsen. Eftersom verkligheten är komplex och är svår att återge så räcker inte enbart en metod. För att kunna besvara forskningsfrågan har en kombination av metoder valts. I praktiskt forskningsarbete förekommer i flera fall av kombinerade metoder. Problem kan minskas och tillförlitligheten kan öka då skevheter som en metod kan ge upphov till kan justeras. Valet av flera metoder kan också bidra till fler nyanser av helhetsuppfattningen av sociala fenomen som studeras (Grönmo, 1982).

Kvalitativ forskning ger möjligheter att komplettera kvantitativa data genom inifrånperspektiv med individers tolkningar, närhet till det studerade fenomenet, tonvikt på process och händelser, klarläggande av kontext och begrepp om verkligheten som en social konstruktion samt aktivt formad verklighet (Merriam, 1994). Insamlad material kategoriseras och beskrivs. Den kvalitativa metoden skiljer sig mot den kvantitativa metoden då den fokuserar på att förstå det studerade problemet i sin kontext. Kvalitativa metoder är ofta induktiva där teorier söks för att kunna förklara insamlad information (Merriam, 1994). De kvalitativa metoderna likställs ibland med fallstudier, där empiri samlas in med hjälp av intervjuer och observationer. Kvantitativa metoder fokuserar på problemet som testas mot befintliga teorier (Grönmo, 2006). Mason (1996) anger tre övergripande punkter som beskriver kvalitativ forskning.

- Baserat på flexibla metoder som då tar hänsyn till den kontext de undersökta objekten befinner sig i.
- Baserad på en tolkande filosofi, där forskningen har fokus på hur den sociala verkligheten tolkas, upplevs, förstås och produceras.
- Baserad på analysmetoder som visar på detaljrikedom, komplexitet och kontext.

Materialet är inte nedtecknat med avsikt att utgöra underlag för en licentiatavhandling utan snarare som behövliga minnesanteckningar, rapporteringsunderlag för rekvisering av EU-medel eller annat bidrag för projekt och för att helt enkelt upprätthålla information om insats i någon form av kundkort. En grundläggande del i arbetet har varit litteraturstudier där sökningar skett i databaser för att få fram aktuella artiklar och relevant forskningslitteratur.

Kvale (1997) visar på att intervjuer är viktiga för att kunna nå fram till kunskap om de sociala värden som finns, och tidigare direkta insatser i företagen. Utöver intervjuer har en skrivbordsundersökning gjorts. Detta för att samla in och sammanställa siffror från inlämnade

årsredovisningar för att kunna jämföra omsättning och antal anställda över tid. Intervjuerna är de som lämnar mest utförlig och förtrolig information, det ger mycket mer än att endast läsa hemsidor och att analysera årsredovisningar. Studier av dokument har inneburit att årsredovisningar, publikationer, informationsmaterial och underlag för förfrågningar kring olika problemställningar i tidigare projekt har lästs och utgjort underlag för urval av företag att intervjua.

2.1.1 Andra metoder

En metod som skulle kunna användas är experiment där författaren följt företagen under en längre tid och där implementering av olika beslut kunde ha testats och mätts i form av förändring i antal anställda och omsättning, detta hade dock krävt mer tid och också att företagen hade vågat testa. Ett problem med att till exempel experimentera är att resurser tas i bruk för kortare eller längre tid och för att skapa uppföljning krävs förändringar i produktion, vilket kan leda till felaktiga beslut och problem med att jämföra experiment mot en drift med icke experiment (Festinger, 1953). En annan metod skulle kunna vara observationer av ledningens beslut på plats och sedan följt upp implementering och utfall. Observationer behöver följas upp med intervjuer av ägare eller andra för att kunna visa på en helhetsbild. Observationer kräver en lång process för att kunna ge statistiskt säkerställda resultat. I deltagande observation beskrivs processen som att en undersökningsledare etablerar en mångsidig och relativt långsiktig relation med en organisation precis i det skick den är med syftet att utveckla en vetenskaplig förståelse för organisationen (Lofland & Lofland, 1984). Ovanstående metoder har exkluderats på grund av att materialet används retroaktivt och företagen redan tidigare har genomgått affärsutvecklingsprojekt. Tidsramen för arbetet har inte heller haft förutsättningar att följa alla företags utveckling under de år som redovisas.

2.1.2 Kritisk granskning av metodval

Metoderna som valts:

Fallstudier med intervjuer, sammanställning av projektmaterial och skrivbordsundersökning i form av informationsinhämtning i årsredovisningar har sina begränsningar. Intervjuerna är gjorda med ägarna eller ledande personer som utsetts att svara av ägarna till redovisade företag och här har företagaren fått prata fritt kring den utveckling som skett under tiden som jämförts i årsredovisningarna. Skrivbordsundersökning har en begränsning i det material som återfinns i årsredovisningar, den ösanningenö finns precis i det ögonblick det lämnas in och kan justeras för att hamna rätt genom olika dispositioner med mera. De uppgifter som tagits från årsredovisningarna är omsättning och antal anställda, de anmäls varje år och ska kunna

jämföras år från år för att se om utveckling, stagnation eller annat sker. Valet att ta med omsättning och antal anställda bygger på att dessa kan följas åt under en längre tid och antagandet om att antal anställda är ganska konstant över åren om det inte händer något speciellt. Övrig information från årsredovisningen har inte använts då underlag från intervjuer fått komplettera utvecklingen över antal anställda och omsättningen i företaget.

Informationen från årsredovisningarna kompletterar intervjudelen och beskrivningen som gjorts utifrån genomförda projekt. Genom att hantera tidigare genomförda projektresultat som inte har varit planerade för att göra studier på så är det ett omfattande material som inte är helt homogent och jämförbart. Detta kan ses som en brist då det får bli författarens ansvar att presentera företagen utifrån likartade kriterier. Sammansättningen av äldre material från konkreta projekt över tid och intervjuer ger ett underlag för analys. Tillsammans med siffermaterial i form av information i årsredovisningar kan en tydligare bild skapas av en helhet som företagen består av. Denna metod att kombinera intervjuer, projektmaterial och årsredovisningar innebär trots brister en stor möjlighet att följa företagets utveckling över tid och få tillgång till ägarnas strategier och tankar, inriktning och mål i form av olika projekt och satsningar. Detta tillsammans gör materialet i sig till en rik källa att hämta information ifrån, där många års utveckling och projektinsatser finns samlade.

Litteraturgenomgång inom teoriområdet är gjord utifrån artikel- och boksökningar där tidigare forskning i vald teori har hanterats. I områdena platsbundenhet och resurser har aktuella studier, böcker och artiklar sökts och lästs. På kurser vid Handelshögskolan i Göteborgs regi på forskarnivå har litteratur tillhandahållits som gett inspel kring utformning och design av uppsatsen.

2.2 Urval

Materialet bygger på genomgång av flera affärsutvecklingsprojekt som författaren varit ledare för i Skaraborg under en 10 års period. Eftersom målet inte är att göra en statistisk generalisering i den kvalitativa forskningen (Merriam, 1994) utan att utgå från företeelser i samhället som studeras (Grönmo, 2006), innebär studien att syftet inte är att uttala sig generellt kring problemet. Studien vill skapa en ökad förståelse för olika företeelser och detta kan leda fram till nya begrepp, teorier och hypoteser (Grönmo, 2006). Det finns dokumentation från operativa projekt där olika företag deltagit i insatser för att förbättra konkurrenskraften, hitta nya marknader eller att utveckla affärsstrategier. Eftersom avsikten

inte är att systematiskt generalisera så används ett så kallat pragmatiskt urval. Det innebär att urvalet av analysenheterna (företagen) sker godtyckligt (Grönmo, 2006). Materialet har kompletterats med intervjuer och inhämtning av årsredovisningar för att se hur utvecklingen skett gällande antal anställda och omsättning under några års tid. De företag som författaren haft kontakt med i perioder och som har deltagit i någon av följande projekt har haft inriktningen att de vill utöka sin omvärldsbevakning och därför deltagit. Vid flera tillfällen har de uttalat att de har tidsbrist men ändå prioriterat att följa med för att kunna ligga steget före gällande kunskap om andra marknader.

Projekten som har varit underlag för företagsinsamlingen är följande:

NäringslivsCenter Norra Skaraborg ó som bland annat bestod av ett transnationellt nätverk samt affärsutvecklingsprojekt. NäringslivsCenter Norra Skaraborg (NCNS) startade i maj 2001 som ett EU Mål 2-projekt och är som sådant geografiskt knutet till fyra kommuner i norra Skaraborg; Mariestad, Gullspång, Karlsborg och Töreboda. Under projektets tre första år var ALMI Företagspartner Väst projektägare och under perioden 2004-2006 var det Mariestads kommun. Projektet syftade till att utveckla näringslivet i området och hade som övergripande mål att skapa och bevara arbetstillfällen. Målgrupp var både etablerade och blivande företag/are samt innovatörer. Inom ramen för projektet genomfördes företagsmatchningsresor till Litauen, Estland, Polen och Italien under projektperioden där författaren var projektledare för detta utbyte. I projektet deltog företag från det geografiska området och då främst tillverkande småföretag inom plåtbearbetning, elektronik, finmekanik, tandvård och specialprodukter som rör och olika maskiner.

Klivet Över Gärdesgården ó Vara, Essunga, Grästorp, Vårgårda och Herrljunga (de två sista gränsar till Skaraborg och hör till norra Sjuhärad) var ett Leaderprojekt som pågick 2005-2007. Leaderprojektet innebar att medel från EU sändes till pilotområden för utveckling av landsbygd, idag finns Leader etablerat över hela landet. Involverade kommuner var Grästorp, Vårgårda, Essunga, Herrljunga och Vara. Målet med projektet var att skapa bättre ekonomiska förutsättningar för företagen i området. Genom en inventering genomfördes kompetensutveckling samt studieresor med småföretagen i Kärnan-området. Då lades grunden för att etablera kontakter och nätverk, som skulle hjälpa till att stimulera företagen i området att hitta nya marknader. Inom ramen för projektet genomfördes företagsmatchningsresor till Litauen, Belgien och Storbritannien, kontakt upprättades även med Malaysias ambassad. Författaren var projektledare under perioden. Företagen som deltog var i huvudsak småföretag

men även större deltog i delar av projektet. Företagen kom från området och främst inom tillverkning som avknoppats från lantbruket på olika sätt, även matproducenter deltog.

Ett internationellt affärsutvecklingsprojekt stöttades av Sparbankstiftelsen Skaraborg. I detta område omfattades Skara, Vara och Götene kommuner. Målgruppen var småföretag i kommunerna och besöksområden utomlands för företagsmatchning för export och import var Ukraina och Litauen. Ägare till projektet var organisationen Företagarna i Götene och författaren var projektledare. I projektet deltog främst tillverkande företag inom lantbrukssektorn, men även skyddsutrustning, hundprodukter, kläder och handel med linne samt livsmedelsproduktion fanns med.

Ett annat internationellt affärsutvecklingsprojekt stöttades av Sparbankstiftelsen Lidköping och omfattade Lidköpings kommun. Målgruppen var unga företagare som ville utveckla kontaktytor från öst och väst där företagare från Lidköping och Vilnius i Litauen möttes i båda länderna. Samarbete skedde med organisationen Företagarna. Författaren var projektledare. I projektet deltog producerande företag, tjänsteföretag och en blomsterhandel.

Yoldiaprojektet ó ett NUTEK-finansierat affärsutvecklingsprojekt. Tillverkningsföretag från Skövde, Götene och Töreboda deltog i ett utbyte där det ingick företagsbesök hos varandra, problemlösning samt utveckling av idéer kring att göra gemensamma marknadsföringsinsatser. Flera av företagen utvecklade senare en monter tillsammans på ELMIA SUBCONTRACTOR ó underleverantörsmässan. Författaren var projektledare. I projektet deltog endast tillverkande företag främst inom rostfritt stål, specialmodulering, tråddragning och annan produktion.

Ur de företagsprojekt som redovisas ovan har 138 företag varit tillgängliga för urval till denna studie. Ur de 138 företag som funnits med i olika affärsutvecklingsprojekt har materialet bearbetats och 12 företag har valts ut. Uppsatsen hanterar endast småföretag och berör inte problematik i större företag. Urvalet har genomförts i olika steg. Kategorisering av affärsutvecklingsprojektets inriktning uppdelat på handel, export-import och produktion. De företag som dykt upp flera gånger i flera projekt under tidsperioden har prioriterats och placerats in i sortering i färger för att lättare kunna klassificera de olika företagen för att finna gemensamma faktorer hos dem. Utgångspunkten har varit det underlag som tagits fram från olika projekt som genomförts under en tioårsperiod. I den blå kategorin har också

företagsledaren/ägarens genomslagskraft på den lokala orten iakttagits som en faktor. I den blå kategorin har också marknadsområdet spelat roll, här återfinns företag som har gått på utlandsmarknad. I den gröna kategorin finns företag som har en lång historia och stabil marknad och verksamhet men inte växer utan finns kvar i ett läge över åren. Gula kategorin kan innefatta företag med många nya idéer som vill testa detta för att få igång antingen helt ny verksamhet eller utveckla tidigare. Problemet i denna kategori är likviditet och kapitalanskaffning som hejdar utveckling. Den röda kategorin är små företag som har mycket svag ekonomi och endast återfinns på en lokal marknad. Investeringar är svåra att genomföra i dessa bolag då ägarna också är kapitalsvaga och låneinstitut inte vill riskera utlåning.

- **Blå** = företag och företagsledare som är kända på den ort de verkar på, regional, nationell eller internationell marknad.
- **Grön** = företag som funnits med länge men som inte verkar växa. Dock stabila på orten, lokal eller regional marknad.
- **Gul**= utvecklingsföretag som uppfattats i affärsutvecklingsprojekten att ha potential att växa på lokal och internationell marknad och hoppar över etableringssteg men har svag likviditet och mer i teststadiet för nya produkter.
- **Röd** = företag med låg omsättning på lokal marknad, flest inom handel, utan en stabil utveckling.

Efter att de 12 företagen har valts ut har information från årsredovisningar hämtats som omsättning och antal anställda. Detta har kompletterat den förförståelse över företagens utveckling som givits genom intervjuer och projekt som genomförts direkt ute på företagen.

De 12 företag som valts ut kommer ifrån kategorin blå och grön. Företagen inom gul och röd har bedömts ha en för svag utveckling och har inte haft en hållbar utveckling över åren. Dessa företag har funnits på samma geografiska område, plats, men har av olika anledning inte haft samma gynnsamma utveckling. Flertalet i dessa kategorier har mycket låg omsättning och är lokalt bundna i form av butiker.

2.3 *Datainsamling*

Datainsamlingen har skett via inläsning av material ifrån tidigare affärsutvecklingsprojekt, fallstudier via telefonintervjuer och intervjuer på företag. Utöver detta har insamling av årsredovisningsdata skett via sökning på hemsidorna www.allabolag.se och www.affarsdata.se för att få fram utveckling över tid i siffror. Materialet från olika projekt har sorterats, kategoriserats och sedan kontrollerats mot årsredovisningar. Därefter har informationen varit underlag för fallstudierna på företagen. Djupintervjuer och besök har genomförts för att samla in information. Intervjuerna har gjorts med inspelning och/eller högtalarutrustning via telefonen för att samtidigt dokumentera ordagrant från svaren. Intervjuerna och återkoppling har tagit mellan 1- 2 timmar vid varje tillfälle. I en del fall har intervjuer gjorts under ett par tillfällen under det senaste året.

2.4 *Analys av observationer*

Kategorisering och sammansättning av material från olika projekt gjordes klart under hösten 2011. Under våren 2012 har en omgång intervjuer genomförts igen för att de tidigare låg långt bak i tiden och en del har hört till andra projekt. Det största problemet har varit att gå från operativ till kritiskt granskande och att skapa ett flöde av information som bygger på varandra. Fragmentariska anteckningar och inspelningar under åren har sammansatts och kompletterat årsredovisningar och intervjuer för att förstå helheten i företagets utveckling. Det har helt klart varit betydande att en personlig relation har funnits för att kunna få access till information och också beskrivningar av både problem och möjligheter företagen får hantera. En risk med starka personliga knytningar kan vara att forskaren inte blir objektiv vid analys av empiri (Jansson, 2012). Det empiriska materialet har under en längre tid hanterats i olika färgmarkeringar och mappar som funnits utspridda i ett särskilt rum, där de fyllts på, flyttas om, tagits bort och lagts till. Analys av hela materialet har skett med hjälp av modell kring människa, produkt och kapital. Resurser (människa, produkt och kapital) och platsbundenhet har varit genomgående begrepp för analysen av helheten i företagen.

2.5 *Studiens trovärdighet och tillförlitlighet*

Uppsatsen strävar efter att ge en trovärdig bild av företagen och de platser de verkar på. Wigren (2003) påpekar att den lokala miljön bör kunna visas upp på ett balanserat och trovärdigt sätt. Trovärdigheten, utöver att kunna beskriva företagets lokala miljö och förutsättningar, är viktig för att kunna få fram resultat oberoende av vilken forskare som utför undersökningen (Wigren, 2003). Eftersom företagen måste känna förtroende för intervjuaren

så har detta underlättats av mångårig kontakt och att intervjuaren deltagit aktivt i företagets utveckling på olika sätt. Detta är så klart också en källa till problem om bandet blir för starkt mellan intervjupersonen och intervjuaren. För denna uppsats räkning har det varit till stor fördel att få access och dialog med ägare eller personer i ledande ställning. I ett fall där ett företag precis blivit sålt avböjde nye ägaren att delta (då var alla intervjuer och material klart för genomläsning men företagaren kände inte till författaren sedan tidigare). Det förtroende som har arbetats upp har gett möjlighet till att få del av mycket information, ibland konfidentiell information som inte kommer att redovisas i arbetet. Frågor om att få del av uppsatsen har kommit och även frågor om att få besök när arbetet med uppsatsen är klar. Access till information har varit avgörande för att få en helhetsbild och förståelse för hur företagen hanterat kris, överlevnad, resurser, begränsningar och möjligheter på den plats de befinner sig. Den personliga kopplingen och det igenkännandet som blev har skapat möjlighet till denna öppenhet.

Merriam (1994) tar upp olika strategier som en forskare kan använda sig av för att säkerställa inre giltighet i en undersökning. I denna studie har deltagarkontroll används för att säkerställa att intervjuerna och det som sagts har uppfattats så korrekt som möjligt. Det innebär att de som intervjuats har fått textmassan med intervjun tillsänt sig för genomläsning och korrigerings. Intervjupersonerna har också fått ge sina medgivanden till visning av foto och i vissa fall också valt foto. Ett deltagande tillvägagångssätt har genomförts genom åren vid företagsbesök, gemensamma seminarium, resor och utvecklingsarbeten. Det deltagande tillvägagångssättet har kompletterats av att nu på de senaste åren följt företagen utifrån ett forskningsperspektiv. Redogörelse för förförståelsen ska ses ifrån den problematik det finns att återge verkligheten för företagen. Nu beskrivs den av författaren och ägarna. Denna insikt är viktig för att se de skevheter som kan uppstå. Tillförlitligheten innebär att läsaren ska kunna förstå hur arbetet planerats och utförts.

En annan forskare kan med utgångspunkt från metod och urval upprepa studien utifrån frågeställningar, årsredovisningar och besök vid företagen och då kunna komma fram med likvärdiga resultat.

3 Utgångspunkt – teoretisk referensram

För begreppet resurser har resursbaserat synsätt varit grunden och som har brutits ner i delar som kan hantera ett småföretagarperspektiv. Där är begreppet platsbundenhet en viktig del som har valts ut för att förklara och se över hur orten företaget är etablerat på kan spela roll för företagets utveckling. Resurserna människor, kapital och produkt är grunden i diskussionen om hur resurser hanteras och samverkar i företaget. I tidigare forskning har platsbundenhet behandlats av Bergstrand (2010) inom ramen för doktorandstudier där avhandlingsarbetet tar upp och beskriver hur det sociala kapitalet hanteras och utvecklas i områdena Vårgårda och Lidköping. Platsen och dess affärskultur beskrivs av Wigren (2003) där Gnosjöandan och utvecklingen i det området beskrivs. Samhälle med attraktionskraft beskrivs att kunna bestå över tid och rum (Johannisson & Sundin, 2010). Kulturarvet som resurs för regional utveckling beskrivs ihop med känsla av existentiell tillhörighet med platsen (Weissglas, Paju, Westin & Danell, 2002). Johannisson (2005) diskuterar platsens egenvärde där platslogiken sätter humankapital och socialt kapitalt före det fysiska och finansiella kapitalet.

I diskussionen om hantering av resurser som består av människor, kapital och produkter presenteras oljeindustrins utveckling i det fransk-belgiska företaget TOTAL (Holm & Jönsson, 2006). Företaget TOTAL är mycket stort och kan likställas med studier av Vattenfall och Statoil. Jansson (2008) presenterar hantering av resurser i ett hantverkskollektiv i Göteborg och hur man tillsammans klarar öppna en butik för försäljning och på så sätt kanalisera resurser för att nå kommersialisering från den skapande delen i verksamheten. Stora studier kring resursbaserat synsätt är gjorda främst i USA, (Barney, 1986, 1991; Wernerfeldt, 1984) och där kan vissa delar bidra till grunden för resursdiskussionen i denna studie. Resurserna är byggstenar som kan kombineras på olika sätt för att få bästa möjliga verkan. Det är inte alltid resurserna är synliga eller styrbara. Resurser i form av platsen eller anläggningens lokalisering kan vara en möjlighet för utveckling men också ett problem om det uppstår stagnation eller låsningar i befintliga strukturer på orten. En problematisering av begreppet resurser är viktig för att kunna se vilka möjligheter olika kombinationer kan ge. Är resurser möjliga att styra och utveckla och vilken betydelse har då platsen som resurs när dessa kombineras?

3.1 Platsbundenhet och resurser

Teoribasen i uppsatsen är till för att förstå tillväxt och hållbar utveckling i ett småföretag över tid. Företagen är små och har begränsade resurser i form av personal och ledning (människor), de varor och tjänster de tillverkar och säljer (produkter) och det kapital som flödar i företaget (finansier). De företag som har kontroll över sina resurser har större möjlighet att lyckas (Penrose, 1959). Gällande platsbundenhet, kan den delvis förklara utvecklingen, på lokal ort och ställe samt varför inte en del företag har större tillväxt (Bergstrand, 2010). Nedan förklaras de olika teoribegreppen som utgör underlag för diskussion och resultat av det empiriska datamaterial som samlats in.

3.1.1 Att vara bunden till en plats

Lokal utveckling är viktig för de individer som bor och verkar på orten. Wahlström (1984) har betonat vikten av platsen för människan och utvecklade en teori som kallas platsparadigm. Grundtanken är att varje plats bör utvecklas för sina egna meriter och till gagn för de människor som arbetar och bor i samhället. Platsen är inte bara en geografisk punkt, utan har ett egenvärde som ger en unik innebörd för de individer som bor där. Vikten av att ha en bas och en säker punkt i tillvaron är betydelsefull för människor. Likväl att känna sig hemma så är det viktigt att vara förtrogen med en given plats. Detta gör att begreppet plats också kan vara relaterat till människors identitet. Wahlström (1984) diskuterar läget som kan förändras, återskapas och är en dynamisk process där basen för olika manifestationer behålls. Detta gör att människor samlas, till exempel på Jordgubbens Dag och Hova Riddarvecka. Symboler stärker platsen där även byggnader och konstverk bidrar till kännedom. Tradition och historia är viktigt att ha kunskap om och studera för att förstå de relationer människor har med sin hembygd och vilka krafter som finns för att bevara och utveckla samhällen. Man kan sammanfatta att platsparadigm betyder att människor relaterar till geografiska områden för att utveckla en identitet som förknippas med orten. Castell (1997) uttrycker också att den viktigaste faktorn för en lokal ekonomisk utveckling och identitet är en bred kunskap om lokal historia och ekonomi. Historia och lokalt stöd hjälper människor att relatera till tid och rum (Bergstrand, 2010).

En viktig faktor för att engagemang kan upprätthållas är att människor som arbetar i området kan relatera till en samlad bild och identitet av hur de uppfattar det lokala samhället

(Johannisson, 2005). Detta kan kopplas till ett engagemang och en gemensam bild, som skapar identitet vilket ger förutsättningar för ökad hållbarhet och gemensam utveckling (Larsson & Wikström, 2008).

Studier om det civila samhället visar att engagemang uppstår medan andra forskare har uttryckt att det var svårt att få det civila samhället att delta i gemensamma projekt (Bergstrand, 2010). Detta är inte ett motsatsförhållande utan olika grad av engagemang, där lokalt engagemang där till exempel Vårgårda visar på större engagemang bland företagen att driva utvecklingsfrågor framåt än bland företagen i Mariestad (Bergstrand, 2010). Engagemang kan variera från plats till plats. En möjlig förklaring är att i större samhällen blir individer mindre synliga och en förväntan finns på att samhället eller att någon annan än en själv borde ingripa eller utföra. I mindre samhällen där platsbundenhet spelar stor roll och är förknippade med namngivna starka personligheter i bygden, skapar dessa engagemang och kan få med sig många i området där starkare band knyts på orten. Invånarna blir då mindre benägna att ge upp, vänta på att någon annan ska lösa ortens egna problem och att företagandet blir viktigt för försörjning och utveckling. Platsen ger grunden för att utveckla de resurser som finns på just där (Barney, 1991).

3.1.2 Plats och entreprenörskap

För att skapa ett företag behövs en entreprenör samt en idé som kan kommersialiseras och säljas. Det måste finnas en kund och en transaktion måste utföras mellan köpare och säljare. Utöver det måste någon form av produktion ske. Marknaden skapar normer, förväntningar, visar på konkurrens och behov (både latent och öppna). En entreprenör kan starta en verksamhet och sedan sälja företaget men idén är den som kommuniceras med marknaden. Normer och värderingar som gör att företag utvecklas är viktiga för att kunna fungera i sin lokala närmiljö och med omgivande samhälle. Normer är de oskrivna regler i ett samhälle som gör att människor vet hur de ska förhålla sig till och agera i olika situationer (Hatch, 2002; Bang, 1994). Värderingar är en grundläggande uppfattning om tillstånd, tillvägagångssätt eller resultat. Värderingen visar på om något är bra eller dåligt. En värdering är mer generella än specifik. Värderingar utgör grundläggande motivationer som går utöver enskilda situationer eller handlingar (Mooney & Marini, 2000).

En entreprenör kan också skapa ett behov, jämfört med att vänta på att marknaden talar om det, *push- och pullstrategi* (Kotler, 2006).

Johannisson (2005) har studerat lokala miljöer och företag från ett entreprenöriellt perspektiv och ser det entreprenöriella agerandet som uppdelat i två enheter. Dels som den enskilde aktören som kommer med nytänkande och upptäckter, och dels som att samhället i stort kan ses som en kollektiv entreprenör. Den enskilde individen är den som kommer med förändringsplaner men när den är klar och formulerad krävs det fler för att skapa förändringen. I det skedet övergår entreprenörskapet till att bli kollektivt. Det innebär att nätverket blir viktigt för att driva den entreprenöriella processen runt den enskilde entreprenören och som gör att den blir kollektiv. För att förklara och utveckla själva idén om att driva företag behöver bakgrunden till entreprenöriella handlingar förstås. Johannisson (2005) visar på tanken om att leken och barnet i personen fortfarande får utrymme i vuxen ålder kan det vara en del i förklaringen att man blir entreprenör. Kreativt tänkande kräver att klara hantera olika infallsvinklar likt ett barn. Det är så klart provocerande att diskutera kring omogna individer som tillväxtpotential för företag. Entreprenörskapet verkar komplext och det är inte helt enkelt att förstå vad som är den grundläggande drivkraften, vilket innebär att det är svårt att utbilda i området då det krävs praktiska test och experiment. Experiment är ofta dyra och kostsamma vilket gör dem riskfyllda och attraherar inte alltid till deltagande. Johannisson (2005) beskriver sin syn på entreprenörer i en kontext som kan vara komplicerad att förstå och verka i, men som innebär stora drivkrafter i rörelse.

Platsbundenheten och entreprenören kan ses som ett samhällsentreprenöriellt fenomen (Johannisson & Sundin, 2010). Platsanknytningen visar att företag föds där initiativtagaren bor och därmed bildas kluster och innovationssystem kopplat till individer och deras förmåga till att skapa utveckling (Johannisson & Sundin, 2010). Johannisson (1992, 2000) beskriver grunden till urbanisering kring en lokal plats och där gemenskap var en förutsättning för att utvecklas. Två väsentliga begrepp som ställs mot varandra är de tyska orden *Gemeinschaft* och *Gesellschaft*.

Gemeinschaft ska vara den livsform som fått stå tillbaka där den lokala platsen, familjen och lokalsamhället har varit basen för utveckling. Omsorg om andra är grunden i detta begrepp och Johannisson (2000) hänvisar till det gamla lantbrukssamhället som jämförelse. *Gesellschaft* är motsatsen och får sin legitimitet i att uppmuntra egocentriskt beteende. Här ger Johannisson (2000) exempel på modernt företagande i storstadsmiljö med utanförskap som följd. Van Maanen och Barley (1984) går djupare i begreppen och tar upp frågor kring hur olika synsätt på hur övergången från bondesamhälle till industrisamhälle påverkade

samhället. Helt klart var att övergången från *ögemeinschaftö* till *ögesellschaftö* var oåterkalleligt. Tidiga socialteoretiker som Comte, Weber, Durkheim, Tönnies och Marx såg att västvärldens civilisation genomgick en omfattande social omvälvning då industrialiseringen slog igenom både rent ekonomiskt men också byråkratiskt för staten (Van Maanen & Barley, 1984). Två former av sociala organisationer gavs olika namn av olika teoretiker. Weber (1968) skrev om den kommunala och den associerade. Durkheim (1933) jämförde mekaniserad med organisk solidaritet. Tönnies (1957) använde orden *ögemeinschaftö* och *ögesellschaftö* för gemenskap och samhälle, som enligt Gusfield (1975) är de termer som är mest använda av sociologer.

Lokal platsbundenhet har inte varit lika framgångsrik i form av tillväxt som motsatsen i storstäderna och den urbanisering som sker. *Gemeinschaftsbegreppet* kopplar också ord som eldsjälur på ort och ställe vilka engagerar sig för att fler ska må bra och utvecklas (Tönnies, 1957).

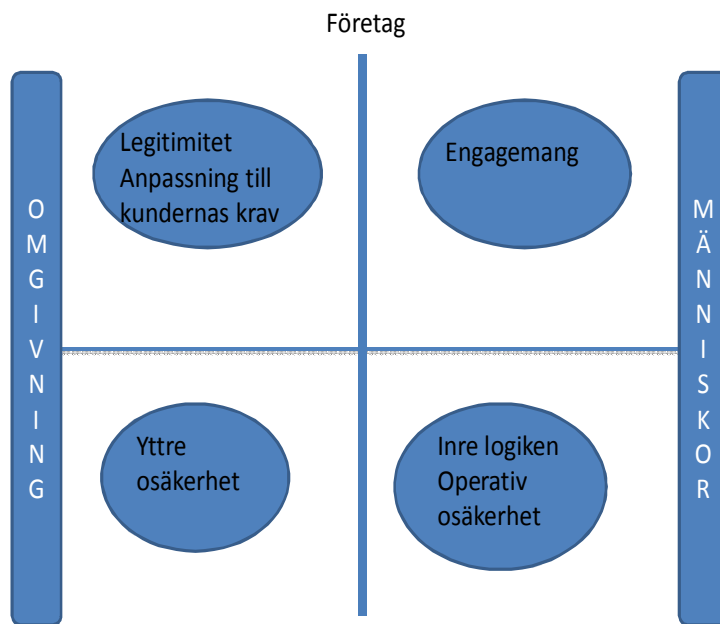
Även om begreppen ställs mot varandra och att det gamla sättet att leva, alternativt landsbygdens villkor, håller på att ändras, så beskriver Johannisson (2000) fenomenet över bildande av nya företag. Nya företag föds där initiativtagaren hör hemma och även anknytning till kluster och innovationssystem kan spåras till enskilda individer.

Johannisson (2000, 2005) resonerar vidare om platsbundenhetens dynamik och hur den inverkar på entreprenörskapsutveckling. En regional och lokal identifikation finns, man skapar attraktionsvärden och det kopplas till läroprocesser som organiseras. Även om det finns stor trygghet i en lokal platsbundenhet och de nätverk som växer fram där, manar Johannisson (2000) till försiktighet för att ta hänsyn till lokala variationer som kräver att hänsyn tas till varje specifikt fall och ort.

Identifikation handlar om personlig identitet (entreprenören), lokal identitet (för området - företaget) men också om lärande identifikation som är kopplad till orten och gemenskapen där. Ett annat begrepp som återkommer är förändringsbenägenhet som krävs för att ett företag ska utvecklas och överleva (Johannisson & Lindmark, 1996; Johannisson, 2000). Även *öplace-marketingö* eller *öbrand communityö* härleds till en viss plats eller ort vilket gör att lokalproducerad mat till exempel kan säljas bättre då en identitet kan kopplas till en ort (Johannisson, 2000) och detta kan leda till att landsbygdsutveckling kan få draghjälp av

platsmarknadsföring så kallad öplace marketingö. Ett exempel på hur varumärkesbyggande och platsmarknadsföring går till är Vårgårda kommun (Berglund, 2010).

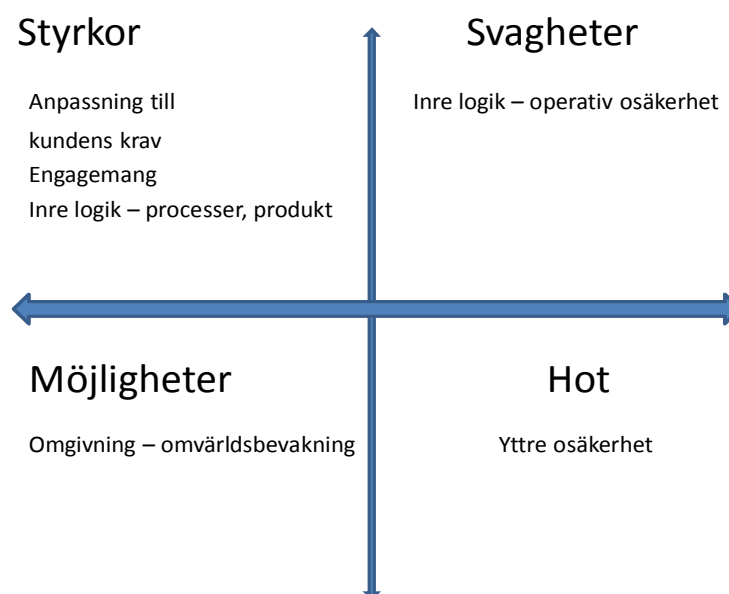
När man talar om vikten av plats och rumsupplevelser kan framväxten av Grythyttan och dess karismatiska ledare beskrivas (Mossberg, 2003). Där blir verksamheten ett centrum för upplevelser kring mat, dryck och gästfrihet. Platsen är nu en top-of-mind i människors sinnen när frågan om var källan till mat och gästfrihet kommer från i Sverige. Normer och värderingar är viktiga för samhällsutvecklingen. Forsberg, Höckertin och Westlund (2002) har visat att beroende av de nätverk, värderingar och normer som formar en ort, så kan utformningen leda till olika utveckling. För att förstå vad som händer och varför det är olika utvecklingsstadier och mönster i olika ordning, så är det viktigt att sätta platsen i fokus för att undersöka ett sammanhang där värderingar är förtydligade. Studier visar att individer har en viktig roll i utvecklingsprocesser (Bergstrand, 2010). Lojalitet och innovation är också viktiga för att företag och samhällen utvecklas (Van Maanen & Barley, 1984). En innovativ miljö där deltagarna får testa eller bryta regler kan säkra en central position för samhället/företaget och de medlemmar som kan ta till sig nya mål och oprövade vägar (Van Maanen & Barley, 1984). Ett steg vidare för att skapa engagemang och legitimitet i ett företags utveckling är att se vilken komplexitet det finns i de olika projekten (Larsson & Wikström, 2008). Osäkerhet, legitimitet och engagemang är nyckelord som gör att projektet utvecklas. Olika kommunikationsstrategier beskrivs av Larsson och Wikström (2008), där de talar om legitimitetsbyggande i form av att bibehålla oklarhet och sprida information via retorik. Ett företag väljer att kommunicera med konversation eller dialog (Larsson & Wikström, 2008). För att förstå kopplingen och svårigheten mellan den inre och yttre omvärldens förutsättningar krävs ett större grepp från företagsledaren/projektledaren. På den plats man är kan man skapa viss utveckling men då krävs också att företaget kan hantera den yttre osäkerheten (Larsson & Wikström, 2008).



Figur 1. Helhetsperspektiv i ett företag efter Wikström (2002).

Modellens delar kan indelas i en så kallad SWOT-analys där detta står för S=strengths, W=weaknesses, O=opportunities och T=threats. De inre påverkansfaktorerna är S och W alltså styrkor och svagheter. De yttre påverkansfaktorerna är O och T alltså möjligheter och hot. En SWOT-analys enligt modellen ovan kan illustreras enligt nedan:

SWOT-analys



Figur 2. SWOT-analys

3.1.3 Platsen och företagsnätverk

En föreställning är att entreprenörskap är en kollektiv process av nätverket, väven av sociala relationer, ständigt växande och i samspel med andra. En viktig del i detta är att det är de personliga kontakterna som utvecklar entreprenörskap, inte medvetna affärsstrategier (Johannisson, 2005). En yrkesverksam grupp, litet samhälle i form av ett företag med starka interna band och lojalitet, är en grupp människor som ser sig själva engagerade i samma arbete, deras identitet är sammanflätat med arbetet, de delar en grupp värden, normer och perspektiv (socialt kapital) som sträcker sig längre än bara företaget, ut i samhället i övrigt också. I dessa delar kan sociala relationer smälta ihop både arbete och fritid (Van Mannen & Barley, 1984). För att skapa utveckling är en utmaning att lyckas utveckla förmågan att agera och samspeja mellan stat och näringsliv (Granfelt & Hjort af Ornäs, 2003). Förvaltningens förmåga att agera är beroende av industrins utveckling, men det är den kommunala organisationens verksamhet som förbereder de förhållanden som kan leda företag att etablera

sig och trivas i en kommun. Bergstrand (2010) har undersökt lokal utveckling, dess processer och företeelser i Lidköping, Mariestad, Götene och Vårgårda. Där återfinns inslag av starka personligheter, lokal historia och entreprenörskap i samspelet mellan kommunen och företag.

Forsberg, Höckertin och Westlund (2002) har visat att beroende på nätverk, värderingar och normer som formar en ort, så kan det kan få olika konsekvenser. För att förstå vad som händer och varför det är olika utvecklingsstadier och mönster i olika ordning så är det viktigt att sätta platsen i fokus för att undersöka ett sammanhang där värderingar är förtydligade.

Skoglund (2005) visar hur de tre dimensionerna kan kanalisera den entreprenöriella kraften i det lokala samhället som kan ske genom följande samverkan på olika nivåer; samverkan mellan företag, samverkan mellan företag och förvaltning samt samverkan mellan näringsliv och det civila samhället. Det är personlig kontakt som utvecklar den entreprenöriella banan. Lind (2002) har studerat nätverk i avhandlingen *Det svårgripbara nätverket*. I slutsatserna för Lind fram ett antal värden som skapas genom i första hand företagsnätverk:

- Minskade transaktionskostnader.
- Samordningsvinster.
- Bufferteffekter.
- Andras kapacitet blir egen kapacitet.
- Andras kunder blir egna kunder.
- Sociala vinster.
- Kompetensutveckling och innovationskapacitet.
- Flexibilitet och anpassningsförmåga.
- Förmåga att förena småskalighet med stordriftsfördelar.

Detta är värden som kan skapas genom nätverk (Lind, 2002). Entreprenörer behöver alltså ses i ett sammanhang där nätverket kan kanalisera och utveckla de idéer som drivs av enskilda individer men som behöver en kollektiv insats för att kunna växa (Bergstrand, 2010).

3.2 Resurser

Den teoretiska modellen, det resursbaserade synsättet, utgår från antagandet att företagets resurser kan vara heterogena och fixa. Det krävs inte att alla bolagens resurser är det (Barney, 1986, 1991). Barney diskuterar också att företag i en bransch kan vara heterogena när det kommer till vilka resurser som de kontrollerar (Barney, 1991). Vidare resonerar Barney att det inte är säkert att resurserna är helt perfekt rörliga mellan företag och då kan företag uppnå konkurrensfördelar över tid (Barney, 1991). Det innebär att viss kompetens inte bara kan köpas över till en annan, det krävs kombinationer av människor som vill arbeta tillsammans, vissa resurser går inte att köpa på marknaden heller. Uppbyggda varumärken eller rykten kring ett universitet är till exempel inget som går att sälja och köpa på en öppen marknad. Vad som är en resurs beskrivs i vida termer och här har både Barney (1991) och Wernerfelt (1984) definierat detta. Barney (1991) beskriver ett företags resurser att inkludera alla tillgångar, möjligheter och processer i organisationen, företagets attribut, information, kunskap och så vidare som är kontrollerbart av företaget som bidrag till att implementera strategier som kan utveckla företagets effektivitet (Barney, 1991). Ett problem i resursbaserat synsätt är fortfarande att forskarna inte har enats om definitioner om centrala begrepp (Andersén, 2005).

Konkurrensfördelar eftersträvas av företag för att kunna få en plats på marknaden. Denna position kräver resurshantering vare sig den är bra eller dålig. Konkurrensfördelar enligt Porter (1980) beskrivs som kostnadsöverlägsenhet och kostnadsfördelar samt differentiering och nischning. För att kunna konkurrera samt arbeta inom området för strategisk ledning finns det fler insatser för lämplig forskning inom området för att hitta källorna till ihållande konkurrensfördelar. Ett antagande är att de strategiska resurserna kan fördelas heterogent över hela företaget. Fyra empiriska indikatorer som används för att utveckla potentialen i företagets resursbas som kan leda till konkurrensfördelar över tiden (Wernerfelt, 1984 & Barney, 1986, 1991) är att en resurs måste vara värdefull, ovanlig, svår att imitera och sakna substitut.

Den strategiska planeringen används ofta som ett verktyg för att utveckla företag och det finns olika formella strategiska planeringssystem. De kan inte vara en källa till varaktiga konkurrensfördelar eftersom planeringen av själva systemen inte är ovanliga. Det är också lätt att kopiera formatet men processen i företaget kan vara deras eget. Det är inte bara det formella planeringssystemet utan även det informella, framväxande och autonoma. Strategiska processer måste vara sällsynta och omöjliga att härma för att företaget ska vara

unikt. Det är möjligt att se både styrkor och svagheter i att använda olika modeller, men i det långa loppet måste företaget kunna säkra användningen av sina resurser, även om de är placerade i ett formellt system. Informationsbearbetningssystem i sig utgör inte en källa till ihållande konkurrensfördelar, inte heller IT-system. Dessa resurser såsom maskiner och datorer kan köpas av alla företag. Men den information som processas i systemet i samband med chefer och deras beslutsprocess kan vara unika på det sätt företagen använder det tillsammans.

Positiva rykten är också en källa för bestående konkurrensfördelar (Porter, 1980). Om bara några få företag har detta goda rykte kan det betraktas som sällsynt, om många har gott rykte det vill säga att ingen särskiljer sig från det förväntade, är det inte sällsynt. Substitut för ett gott rykte kan vara garantier och långsiktiga kontrakt. Men eftersom företag arbetar med både märkeslojalitet, varumärke, så kallad branding, och garantier så krävs det att allt ska vara med för att ha ett givande koncept som accepteras av kunderna. Ihållande konkurrensfördel är också möjligt att kombinera med social välfärd och det är viktigt, särskilt i dagens diskussioner om hur man kan använda våra resurser för att inte skada jordens existens.

Resursmodellen kan vara förenlig med traditionell social välfärd. Eftersom antagandena är att företagsresurser är heterogena och orörliga, verkar det också att ett företag som utnyttjar fördelarna av sina resurser beter sig effektivt och väl. Företag som har speciella naturtillgångar skapar ihållande konkurrensfördelar. Det finns olika uppfattningar om hur chefer har effekt eller inte för utveckling av företaget. Hannan och Freeman (1977) beskriver att chefer är irrelevanta för att hitta sådana fördelar. De menar att chefen är bra på att finna, förstå och beskriva den ekonomiska utvecklingspotentialen som kan generera medel till företaget. Det är viktigt att förstå att ett företag aldrig kan köpa varaktiga konkurrensfördelar på den öppna marknaden (Barney, 1986; Barney, 1986, 1991; Wernerfelt, 1984). De speciella fördelarna måste finnas i resurser som kontrolleras av företaget och de måste vara sällsynta, omöjliga att imitera och icke utbytbara (Barney, 1991). Företag kan alltså arbeta med att skapa värde i sin process med hjälp av att hantera sina resurser på ett effektivt sätt och därmed skapa barriärer för imitation. Kombinationen av kapital, människor (humankapital) och produkter skapar sammansättningen i företaget som gör det unikt (Jansson, 2012) Platsbundenhet skapar utveckling på lokala platser där stark förankring kring ägare till företag bidrar till framväxt av verksamheter.

Två antaganden är utgångspunkter för att förenkla beskrivningen är följande (Hart, 1995):

- I de miljömässiga modellerna ses de företag som finns i en bransch och som är identiska när det gäller de strategiska resurser som de kontrollerar och de strategier som de eftersträvar.
- Modellerna utgår ifrån att om resursen utvecklas heterogent i en bransch kommer likriktningen bli mycket kortlivad eftersom resurserna är mycket rörliga.

Hart (1995) presenterar kopplingen mellan resurser, förmåga och konkurrensfördelar. I den resursbaserade delen räcker det inte att använda de två ovan beskrivna antaganden. För att undersöka sambandet mellan ett företags interna egenskaper och prestanda kan vi istället använda resursbaserat synsätt. Då finns möjlighet att undersöka vilka effekter de två antaganden som gjorts ovan och på så sätt kunna analysera källorna till uthållig konkurrensfördel. Det resursbaserade synsättet är uppdelat i fasta resurser, konkurrensfördelar och ihållande konkurrensfördelar.

Resurser kan klassificeras i kategorierna fysiska resurser, humankapitalresurser och organisatoriska resurser. Syftet med optimal resursanvändning är att precisera villkoren som krävs för att resursen kan vara en källa till varaktig konkurrensfördel för företaget. Om ett företag har en konkurrensfördel har det en värdeskapande strategi, men det kan inte genomföras samtidigt i ett annat företag som kan vara konkurrent eller potentiell konkurrent. De tävlande bör också vara oförmögna att imitera eller kopiera fördelarna av strategin. De resurser som företagen förfogar över i undersökningen som redovisas här är kapital (värdet i pengar) och värderingar (sociala), produkt och människor. Även platsen ses som en resurs för företagen. Det är viktigt att förstå ordet uthållig konkurrensfördel eftersom den inte är tidsberoende. Är fördelen bestående och hur möjligt är det är att kopiera den? Fördelen kan inte vara för evigt och strategin kan dupliceras till andra företag.

Uttrycket "Schumperian chock", (Barney, 1986; Schumpeter, 1934, 1950) omdefinierar också vilka attribut i ett företag som är resurser eller inte. Schumpeter (1934) beskriver ekonomin som ett system som bygger på en darwinistisk konkurrens mellan företag. Entreprenören anges ha en central roll som aktör för den ekonomiska utvecklingen och bankiren skulle då vara kungen i den växlande ekonomin (Schumpeter, 1934). Detta skulle då byta ut den traditionella kapitalisten som huvudsaklig aktör gällande finansiering. Den Schumpeterianska

teorin grundar sig i att produktionsförändringar beskrivs som ötekniska chockerö i verkliga affärsacykler (real business cycles RBC). Enligt Schumpeter (1934) är affärsacykler en konsekvens av tillväxtprocessen, där nya entreprenörer dyker upp då och då, ofta gruppvis. Denna tidiga innovativa chock förflyttas till resten av ekonomin och går också vidare till att involvera banker, producerande bolag och alla arbetare i företagen (Schumpeter, 1934).

Konkurrens med homogena och perfekt rörliga resurser kan vara en bas för att utforska effekterna av resurserna (Wernerfelt, 1984). Det bör vara möjligt att anta att de flesta företag har någon grad av resursheterogenitet och orörlighet. I allmänhet kan företagen inte förvänta sig att få varaktiga konkurrensfördelar med resurser fördelade över alla delar i företaget. Wernerfelt (1984) konstaterar att företag behöver leta efter källor till ihållande konkurrensfördelar och måste fokusera på hur företaget har kontroll av heterogenitet och orörlighet. Resurshomogenitet, rörlighet och försprång ger tillsammans att företag som kan få tillgång till distributionskanaler, kan utveckla goodwill och få ett gott rykte innan andra anhängare kan skapa detsamma. Detta ger då företaget möjlighet att få stora konkurrensfördelar. Men om företagen är identiska i användningen av sina resurser och agerar på samma gång är det inte möjligt att uppnå en varaktig konkurrensfördel. Resurserna måste kontrolleras av bolaget för att kunna användas. Ju bättre informerat ett företag är desto lättare är det att utforska möjligheter och också genomföra strategier (Wernerfelt, 1984). För att kunna vara en första ledare i att förändra och skapa fördelar inom sin bransch behöver insatserna vara heterogena i termer av resurser som företaget kontrollerar. Rörlighet kan hindra konkurrenter och hjälpa ett företag att stanna på en marknad med ihållande konkurrensfördelar. De hinder för marknadsinträde och rörlighet kan bara existera när företag är heterogena på det sätt de kontrollerar sina resurser. Ett annat krav för företagets resurser är att det är står emot hinder. Om resurserna är helt mobila kan rörlighet hindra att de förvärvas av andra företag som vill ge sig in i en bransch. Barriärerna blir de enda källorna till varaktig konkurrensfördel när företagets resurser inte är jämnt fördelat i konkurrerande företag och de använder helt rörliga resurser (Wernerfelt, 1984).

Ett problem vid användandet av resursbaserat synsätt är inte bara att definitionerna inte är klarlagda och används enhetligt. Forskningen har utvecklats till stor del av Barney (1991) och därefter har utvecklingen stagnerat. Kritik mot att använda forskning som tagits fram för över 20 år sedan framkommer av andra forskare där främst VRIN-ramverket: värdefull, ovanlig, svår att imitera och avsaknad av substitut (Jansson, 2012) med de fyra egenskaperna som kategoriserar en resurs ifrågasätts.

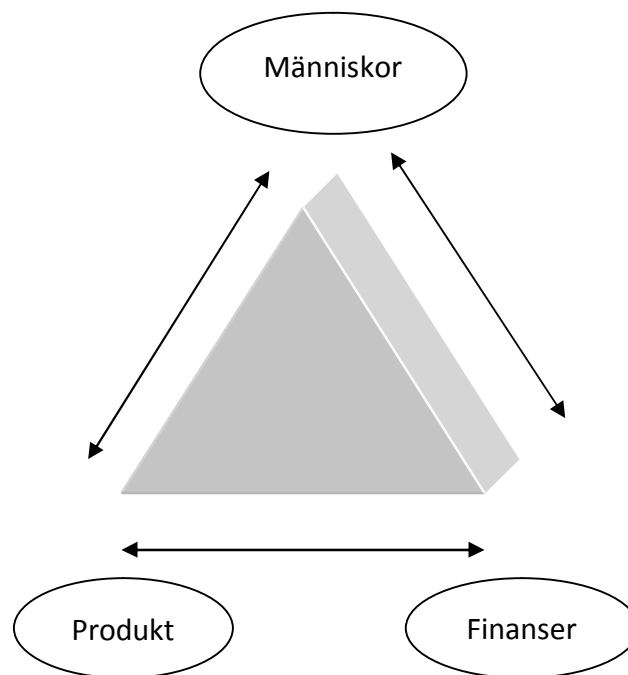
I arbetet görs avsteg från resursbaserad teori där produkten inte ses som en resurs. Resursbaserat synsätt (RBV) har sin grund i en tradition som gör en klar distinktion mellan faktormarknader och produktmarknader, som handlar om företagets input (resurser) och output (produkter) (Barney, 1991). Skydd av imitation eller liknande diskuteras alltså inte kring imitation av produkter. Avsteget är gjort med avsikt då produkt i detta fall ses som en viktig komponent för att skapa helheten i företaget.

Tanken kring samverkan och betydelsen av hur interaktion mellan människor, kapital och produkter utvecklas kan förklaras med hjälp av trekantsmodellen; öTrekantsmodellen hjälper oss att vidga vår syn på företag och istället för att enbart utgå ifrån siffror erbjuder modellen en möjlighet att också se till människorna och föremålen (produkterna) i företagenö (Jansson, 2008, s. 121).

Trekantsmodellen är en öppen modell som kan användas i enskilda företag. Vid användning av modellen får läsaren en dagsbild av verksamheten och hur förhållandet mellan de tre skilda men samverkande komponenterna fungerar. De tre komponenterna är finans, objekt och subjekt. Modellen är ny, framtagen och utvecklad av Polesie (1990, 1995). Därefter är den testad och ytterligare beskriven av Jansson (2008). Ett konsthantverkskollektiv beskrivs med hjälp av modellen och ger öppningar för att kunna beskriva företag som inte är direkt hopkopplade i ett kollektiv men som är beroende av varandra i en bygd. Trekantsmodellen bygger ursprungligen på Berger och Luckmanns (1996) modell som utgår ifrån objekt och subjekt integrerat med företagsanalys (finans). I denna modell nämns överhuvudtaget inte människor utan man utgår ifrån hur det finansiella utbytet sker. I tidigare studier där entreprenörers användning av redovisningsinformation undersöks (Dergård, 2006; Blomqvist, 2008) diskuteras hur finansiell information spelar roll i olika stadier i produktlivscykeln. Vikten av redovisningsinformation för beslut varierar i de olika faserna i produktlivscykeln (Dergård, 2006).

Jansson (2008, 2012) resonerar kring trekantsmodellen och att den syftar till att beskriva ett företag och att den gör siffrorna (finans) till en av tre viktiga komponenter i en företagsbeskrivning. Modellen är en ekonomisk modell som tagits fram inom redovisningsområdet. Kategorierna (kapital, människa och produkt) är områden som ger forskaren stor frihet att identifiera vad som är viktigt i varje enskilt fall (Jansson, 2012).

Betydelsen av kompetent personal och engagerade ägare är viktig att ha med sig i vidare arbete, detta visar på vikten av att hantera den resursen som en helhet. Uppbyggnad av kollektiv kunskap skapar betydelse i företagen (Spender, 1994). Identifiering av olika kompetenser visar vägen till möjligheter att nå konkurrensfördelar. Det räcker dock inte att ha olika kompetenser utan företaget behöver hitta sina kärnkompetenser (Prahalad & Hamels, 1990) för att se hur dessa kan utgöra långsiktiga möjligheter för konkurrensförmåga. Kundrelationer skapas av ägare och medarbetare och den resursen (kundrelation) måste sammanvägas med produkten (Dyer & Singhs, 1998). Produkten (vara eller tjänst) är grunden i företaget och är upphov till intäkter. Analys av vilken slags produkt som skapar utveckling i företaget är intressant ó finns det unika kombinationer i de resurser som används för att skapa utveckling? Kunden tas inte upp eftersom den är extern utan kommer in i modellbyggande kring yttre omvärld (Wikström, 2002).



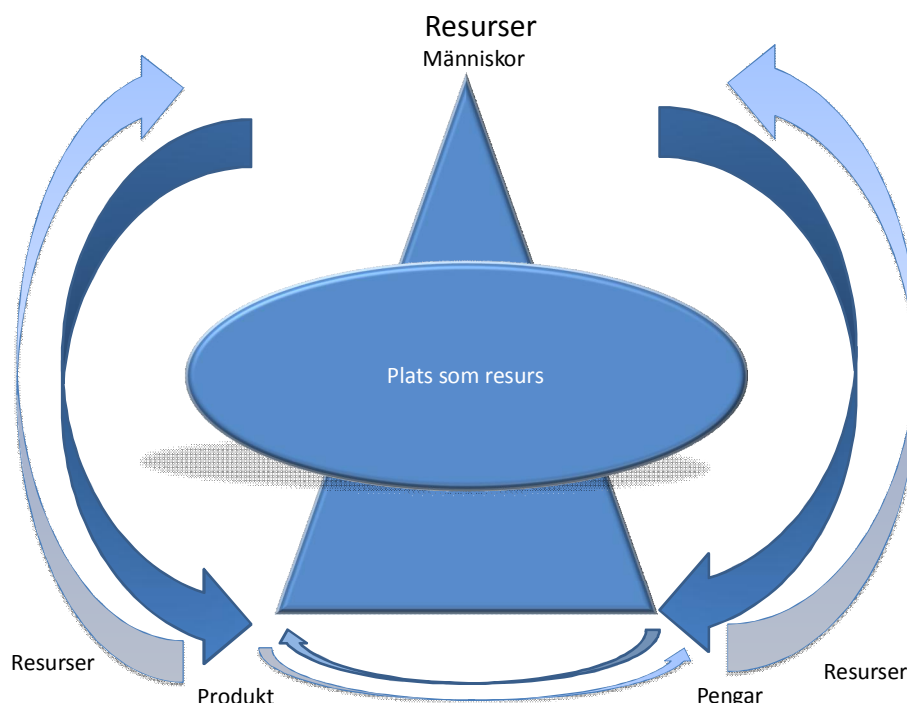
Figur 3. Trekantsmodellen (efter Holm & Jönsson, 2006, s. 19, samt egen bearbetning)

3.2.1 Platsen som resurs

Barney (1991) nämner plats eller produktionsanläggningens placering som en resurs. Mina företag i studien är en resurs på den ort de har sin anläggning. Fysiskt kapital är en resurs som inkluderar fysisk teknik som används i ett företag, företagets anläggning och utrustning, företagets geografiska lokalisering och dess tillgång till råmaterial (Barney, 1991). Vikten av

att kombinera flera olika resurser (Jansson, 2012), visar att platsen skulle kunna vara en resurs som gör att andra resurser blir mindre mobila. Detta kan till exempel gälla anställda med hög kompetens (de är strategiska resurser) som blir låsta vid platsen på grund av sin sociala situation och kan skapa konkurrensfördelar och högre lönsamhet som inte utarmas eller eroderar genom höga löneanspråk och liknande. Sambandet mellan konkurrensfördelar och lönsamhet diskuteras i Andersén (2011) där existerande resurser, ledningsmöjligheter, marknadsförutsättningar och icke konkurrensdrivande nackdelar samverkar med olika kriterier. Till detta samband kan också platsen tillföras som en del i kombinationen av flera resurser.

En kombination av resursutnyttjande i ett företag och platsbundenhet kan visas i följande modell som utvecklar trekantsmodellen och visar på hur den kan kopplas till platsbundenhet. Där påverkar alla delarna i modellen, resurserna, av hur platsbundenheten ser ut med sina begränsningar och möjligheter just på given plats. Modellen används vid diskussion av undersökta företags möjligheter att vara konkurrenskraftiga och överleva i en miljö präglad av avsaknad av tillväxt generellt.



Figur 4. Plats och övriga resurser

4 Empirisk studie

Företagen i undersökningen presenteras utifrån sina egna berättelser och insatser i olika projekt, i Sverige, Litauen och Ukraina. Företagen har sin hemvist i området mellan Vänern och Vättern och har ägare med ett stort engagemang för sin bygd och sina medarbetare. Resurshantering beskrivs här i termer som människor, kapital och produkter. Platsen tillkommer som en grundresurs.

Följande frågor som ställdes till företagen:

- Vilken/a är företagets viktigaste resurs/er?
- Vad är företagets strategi för överlevnad och utveckling?
- Vad har platsen för betydelse för verksamheten och vilka för- och nackdelar finns det med platsen?
- Hur ser ni på företagets förmåga att dra till sig innovationer, människor och kapital?
- Vilken är den viktigaste framgångsfaktorn för företagets position just nu?
- Hur ser framtida expansion och utveckling ut och kommer ni finnas kvar på samma ort i framtiden?

Svaren har varit öppna och intervjupersonerna har kunnat prata fritt och också ge bakgrund till företagsstart och andra omständigheter.

4.1 Observationer

I följande avsnitt presenteras företagen som enskilda helheter där grundfakta om ägarstruktur, utveckling och personliga presentationer utgör olika delar i beskrivningarna. 12 företag presenteras i studien varav tre hör till en koncern. Företagen presenteras utan inbördes ordning eller något slag av bedömning, alla har sin historia och har genomfört förändringar, hanterat sina resurser och skapat värden på plats vilket är intressant att ta del av för att öka förståelsen för faktorer som påverkar överlevnad och utveckling i företagen. För varje företag har en sammanfattning av intervjuer och data gjorts utifrån platsbundenhet (plats som resurs) och resurserna människor, produkter och kapital. Företagen som presenteras har valts ut för att de har påvisat stort engagemang för omvärldsbevakning, utöver att vara skickliga i den

interna processen. Företagspresentationerna visar på stort engagemang, vilja att utveckla sin verksamhet på lång sikt och att skapa goda förutsättningar för medarbetare och ägare att kunna bo kvar där de finns idag. Presentationerna visar på att platsen har betydelse som resurs för företaget, den både skapar trygghet och utveckling, gemenskap, och skapar unika resurser som blir svåra att flytta (icke mobila) i form av hög kompetens som blir knutna till boendeorten.

Nedan presenteras utvalda företag och de består av tillverknings- och handelsföretag med 5 till cirka 50 anställda som är etablerade i olika kommuner i området Skaraborg.

Resursbaserat synsätt byggs ut att också omfatta produkt och plats som resurs för småföretagens utveckling.

4.1.1 AB Kinnex Mekaniska

(Beskrivningen hanterar endast bolaget och inte det nya moderbolag som köpt upp det 2012)



Bengt-Göran Nilsson, VD

Ägare	ReproVerken i Skara, tidigare Ove Oldin 50 % och Irene Nilsson 50 %, företaget såldes vintern 2011
Etableringsår	1974
Etableringsort	Götene
SNI, huvud- och binäring	Metallvarutillverkning, tillverkning av motordrivna handverktyg och övrig tillverkning av maskiner för allmänt ändamål
Marknad	Tetra Pak i Norden och företag inom EU
Ändamål	Bolaget skall driva mekanisk verkstad samt smidesverkstad även idka därmed förenlig verksamhet.

Produktion av rostfria detaljer till förpackningsmaskiner och legotillverkning (som har varit dominerade med ca 70 % av omsättningen och står idag för cirka 35 %). Hydrauliksektorn är ökande (cirka 50 %). Företaget producerar skräddarsydda detaljer i rostfritt stål för förpackningsmaskiner, främst för Tetra Pak. De har en lång tradition inom detta område och har ett koncept där de använder kunskap, logistik och flexibilitet i organisationen för att ha möjligheter att växa tillsammans med kunderna. Företaget har investerat i nya maskiner även i sämre tider för att vara de första som kan möta efterfrågan i konjunkturuppgångar. Även aktiv marknadsföringsaktiviteter såsom ELMIA Subcontractor varje år har varit en framgångsfaktor, både för befintlig kundvård och för att locka nya. Företaget arbetar tillsammans med två andra starka företag i området, Hermanders AB i Töreboda och Furhoffs AB i Skövde. Företaget har vuxit sig stabilt under åren. Investeringar har gjorts i nya

maskiner och i fastigheten. Företaget kan producera små serier av objekt snabbt och med hög kvalitet och kan konkurrera med denna färdighet. De producerar till andra företag och de har även en del monteringsuppdrag. Företaget etablerades i denna form 1981, men uppstarten var 1974 i grannskapet tillsammans med en annan partner. I början var de enbart underleverantörer. För företaget var det en milstolpe när ägarna i den nya konstruktionen av företaget började arbeta tillsammans 1997 och företaget flyttade till Götene. Nästa steg i utvecklingen var år 2000 då företaget investerat i en femaxlig CNC-maskin med stor kapacitet och möjlighet att producera högkvalitativa produkter även nattetid. Utrustning av mer traditionell karaktär finns också med bearbetningsutrustning. Företaget kan hantera både rostfritt stål och aluminium samt elektrisk polering för produkter i rostfritt stål.

Bolaget har inte haft en uttalad VD tidigare, men förutom ägarna (som också är styrelse) finns marknadsdirektör och kvalitetschef i ledningsgruppen. Efter försäljningen har tidigare försäljningschefen blivit VD. Företaget har under åren haft förfrågningar från stora kunder men de har brist på resurser för att öka produktionen. Även marknadsdirektören har haft problem att sälja stora kvantiteter eftersom produktionen inte klarar av att producera i samma omfattning som efterfrågan. Organisationen är välutbildad och kunnig, men styrelsen och den ledande gruppen är för liten för att kunna kontrollera och hantera alla förfrågningar. Största problemet är att de även har för lite tid för strategiarbete.

Människor som arbetar i företaget är stolta över det och de talar om "Kinneksanda" som betyder att man tar hand om varandra och också gör ett högkvalitativt arbete. Den viktigaste strategin för överlevnad och utveckling är det är den ökinneksandan vi har säger Bengt-Göran Nilsson. Anställda trivs och företaget har låg personalomsättning. Företaget har ökat antalet anställda under många år och först under finanskrisens genomslag 2009 har varsel och avsked genomförts. En snabb vändning har skett under 2010 och under år 2011 når företaget upp till 63 MSEK i omsättning och har 48 anställda (källa VD). Företaget har under åren sedan start varit noga med att inte slösa och ständigt utveckla verksamheten genom investeringar. Tillväxttakten har under flera år innan finanskrisen varit högre än prognostiserat vilket har lett till ökat press på produktionen och ökad effektivisering. Efter tillsättande av kvalitetsansvarig har produktionsprocessen kunnat förbättras och därmed också lönsamheten. Omsättningen har under lång tid varit högre än antalet anställda. Företagets stabila situation och också höga kvalitet i produktionen har attraherat köpare och ägarna har kunnat genomföra ett ägarskifte där bolaget fortsatt producera i hög takt.

Företaget har följande utveckling över åren:

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	61	66	61	42	47
Antal anställda	43	45	47	37	39
Omsättning/anställd MSEK	1,4	1,5	1,3	1,1	1,2

Tabell 1. Omsättning och antal anställda AB Kinnex Mekaniska

Sammanfattning

Företaget har utvecklats på samma ort och har en stort sett oförändrad ägarstruktur under många år. Företaget präglas av familjeanda och stort engagemang. Genom att utveckla flexibilitet både i produktionsprocessen och i ledningsfunktionen har företaget lyckats skapa en unik konkurrensfördel i mycket snabba leveranser på korta serier som kräver hög noggrannhet i produktionen. Företaget har lyckats arbeta upp ett välkänt varumärke inom sin bransch och har genomfört en lyckad försäljning där de fått vad de har önskat för företaget samt att de säkrat sin ställning i nya koncernen vilket gör att personalen känner fortsatt lojalitet till företaget.

4.1.2 Plast Petter AB



Alf Westerlund, ägare

Ägare	Alf Westerlund
Etableringsår	1985
Etableringsort	Hova / Estland
SNI, huvud- och binäring	Plastvarutillverkning
Marknad	Kontorsgrossister i Norden där högre krav på kvalitet ställs, reklambyråer, förpackningsföretag
Ändamål	Bolaget skall tillverka och sälja plastartiklar och textilprodukter, äga och förvalta fastigheter, samt idka annan därmed förenlig verksamhet

Plast Petter AB är specialister på att producera kontorsprodukter i mjuk plast. De producerar standardprodukter för kontoret, men också designade produkter med hög kvalitet från egen produktion. Idag har de också börjat designa och producera förpackningar. Varumärket har utvecklats under åren och idag är företaget känt för sina högkvalitativa produkter som kan anpassas och levereras med kort varsel. Företaget har produktionsanläggningar i Hova i Sverige och i Rapla i Estland. De säljer till både grossister och direkt till kunder som små- och medelstora företag. Företaget är ett familjeföretag och ägs idag av Alf Westerlund. Hans son arbetar i företaget med ansvar för utformningen av produkterna. Varumärket PETTER® står för en mycket hög produktkvalitet, ett tekniskt kunnande i absolut framkant, och en hög affäretik i långsiktiga affärsrelationer. Företaget uttrycker att de har "kapacitet för det stora och blick för det lilla". Det innebär att företaget levererar volymprodukter till Nordens ledande kontorsgrossister och ger det lilla enmansföretaget maximalt utrymme för verklig

specialdesign. Företaget har deltagit i matchningsresa till Polen för att scanna marknad, produkter och se om det var möjligt att sälja plastprodukter av högre kvalitet (vilket det inte var vid det tillfället). En modevisning med plastprodukterna genomfördes under våren 2010, arrangemanget var Tendensdagen som genomfördes av Marknadsföreningen i Skaraborg, där företagets ledning och anställda deltog i en aktiv presentation som avslutades med byggnation av förpackningspyramider som publiken fick delta i.

Den viktigaste milstolpen för ägaren var när de valde att arbeta med en specifik produktlinje under en viss tid. Det hände 1995-1996 och har varit av stor betydelse i utvecklingen av företaget. 1996 tvingades företaget att besluta om att starta en produktionsanläggning utomlands för att sänka kostnaderna eller att ta bort produkten helt. Konkurrensen från det statligt ägda bolaget Samhall var stark. Företaget försökte att producera i Kina men det var inte lyckat och genom personliga kontakter startade de en anläggning för produktion i Estland. Andra milstolpar för företaget var att anställa en försäljningschef 2006 samtidigt som företaget utvecklade standardprodukter, 2009 när en ny försäljningschef anställdes och 2011 när företaget på riktigt börjar arbeta med förpackningslösningar som komplement till standardprodukterna. Företaget har låg personalomsättning och uppger att trivseln är god bland personalen.

Alla strategiska beslut har fattats av VD (ägaren). Den största fördelen med ett familjeföretag är att det är tryggt för medarbetarna och att företaget kan styras och övervakas lätt. Nackdelen är att det kan vara osäkert för många i familjen om något går fel eller försäljning minskar. Företaget är litet och effektivt. Personalen har stor betydelse för produktionen. Ett stort bord med företagets alla plastprodukter är det första kunden ser, det ger en känsla av att vara i en godisbutik. Kunden får välja och känna på produkterna. Personalen är stolt över sitt arbete. Under våren hade företaget en presentation av sin affärsidé och personalen genomförde modevisning av plastprodukterna. Ägaren anser att det mest positiva med att driva företaget är att det har varit möjligt att snabbt lära sig branschen och att det är praktiskt att fatta beslut själv. Nackdelen är att det kan vara ganska ensamt vid beslutsfattande och ansvarstagande.

Ägarna har investerat egna pengar i företaget och även i anläggningen utomlands. "Jag tog en Volkswagen pickup med två maskiner och startade upp på plats. Det är ett uttryck för entreprenörskap!" säger Alf Westerlund. Under den senaste krisen har företaget kunnat ha en stabil produktion och ser nu möjligheter att växa inom området förpackning. Fadern, som

startade företaget, ville stänga det men då tog sönerna över verksamheten. Fem år senare lämnade Alf Westerlunds bror företaget.

Det viktigaste för nuvarande ägare är att utveckla företaget eftersom han inte vill flytta från området där han bor och är verksam. Ägaren säger att naturligtvis kan produktionen flyttas men det finns mycket kunskap i företaget som inte kan flyttas med utomlands eller till någon annan plats. Det är en personlig önskan att stanna på hemorten för som Alf Westerlund uttryckte det: "vi bor här" och "jag har ingen önskan att flytta". Dessa uttalanden innebär att bolaget också kommer att stanna i området.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	30	34	35	34	31
Antal anställda	30	29	28	28	27
Omsättning/anställd MSEK	1	1,2	2,4	1,2	1,1

Tabell 2. Omsättning och antal anställda i Plast Petter AB

Sammanfattning

Företaget håller sin omsättning och utveckling på en stabil nivå genom att hela tiden se över nya möjligheter att använda sin specialistkunskap inom plast för att kunna göra nya lösningar, det senaste exemplet är förpackningar. Genom sin offensiva satsning i både Estland och Sverige har företaget till och med kunnat öka tillväxten under finanskrisen. Företaget omsätter stabilt över åren cirka 30 MSEK och för att kunna expandera ytterligare krävs insatser i form av sälj men också kapacitet för produktion och produktutveckling.

4.1.3 KPAB Industri AB



Ägare	Mats Norin och Johan Norin totalt 50 % ihop, 50 % ägs av Bender AB. Företaget har knoppats av från Bender AB
Etableringsår	1 augusti 2005, tidigare bolag 1979
Etableringsort	Kvänum
SNI, huvud- och binäring	Tillverkning av jord- och skogsbruksmaskiner
Marknad	Expansionsplaner på Ukraina, område för försäljning är Norden, EU och övriga Europa
Ändamål	Bolaget bedriver tillverkning och försäljning av materialhanteringsutrustning för mekanisk, kemisk och livsmedelsindustri och jordbruk samt utföra legoarbeten inom nämnda SNI, huvud- och binärningar samt därmed förenlig verksamhet

Företaget säljer aluminiumpartier i Schücos profilsystem med egen lackering, legotillverkning och system för bulkhantering och hantering av skörderester (så kallad halmhack).

Företaget tillverkar jord- och skogsbruksmaskiner, dörrar och fönster av metall samt övrig tillverkning av maskiner för allmänt ändamål. Kärnan är att bearbeta och förädla tunnplåt.

Företaget har utvecklat en halmhack med bra resultat och har genomfört matchningsresa till Ukraina med besök på skördetröskefabriker. Just halmhackar har en möjlighet att etablera sig på en marknad i Ukraina då det inte används alls idag och skulle vara ett alternativ till att köpa dyr gödning. Företaget deltog i projektet Affärsmöjligheter i Öst, med syfte att stötta småföretag i Varatrakten att nå export och importmarknader.

Mats Norin är en engagerad företagsledare och också känd i bygden för att arbeta med uppbyggnad av näringslivet. öVi har väldigt svårt att ge upp, jag är envisö säger Mats Norin. Han är engagerad i en lokal sparbankstiftelse och har varit en av initiativtagarna till att företag från orten genomfört företagsbesök i Ukraina för att se över marknadsmöjligheter, behovsinventering hos lantbruket, konkurrensbevakning hos andra producenter och

samverkansmöjligheter med andra lokala företag. Övriga ägare är också kända entreprenörer från Bender AB som har flera produkter men som känns igenom hos allmänheten som takpanneföretaget. Benders har stor erfarenhet att arbeta på utländska marknader och är inflytelserika i näringslivsutvecklingen i det område de är lokaliserade.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	77	45	59	38	40
Antal anställda	47	44	47	42	35
Omsättning/anställd MSEK	1,6	1	1,3	0,9	1,1

Tabell 3. Omsättning och antal anställda i KPAB Industri AB

- 2006 inkluderar omläggning av kalenderår from 1/8 2005 och därför är siffrorna högre i denna redovisningsperiod

Sammanfattning

Före finanskrisen fungerade legotillverkningen i fas med marknadens behov. När sämre tider inträffade minskade omsättningen drastiskt och orderingången minskade. Flera försök har gjorts för att öka på farten för att komma in på utländsk marknad. I det läget diskuterades Ukraina som har ett stort behov av förbättrad jordbruksutrustning men som också hade stora problem med sina finanser och det gick helt enkelt inte att få betalt. Läget har stabiliserats men fortfarande är omsättningen nästan halverad (40 MSEK jämfört med knappt 80 MSEK för några år sedan). Under omställningen har företaget arbetat aktivt att hitta en inriktning som kan generera utveckling och skapa stabilitet. Ett resultat av denna omställning är en lackeringslina som har färdigställts med kapacitet att serva närområdet Skaraborgs industrier som har behov av kvalitetslackering.

4.1.4 Mann Teknik AB



Säljchef Lars-Ove Gustafsson, export- och säljassistent Julia Kornblad och Thomas Stöök, säljare

Ägare	Tony Mann, Markus Bäckström, Alfons Haar, Roman Seeliger och Elaflex (tyskt bolag)
Etableringsår	1994
Etableringsort	Mariestad
SNI, huvud- och binäring	Partihandel med diverse andra maskiner och diverse annan utrustning
Marknad	Mer än 30 länder, Norden, EU, övriga Europa, Asien, Fjärran Östern, Nord- och Centralamerika, Sydamerika och Afrika
Ändamål	Bolaget skall bedriva handel med industriarmatur samt förvaltning av fast och lös egendom och därmed förenlig verksamhet

Företaget producerar och säljer kopplingar, svivlar (en svivel är en koppling på rör eller slang som gör det möjligt att vrida sig även under tryck) och ventiler. Mann Teknik AB är ett svenskt företag som producerar och distribuerar produkter som används för säker och miljövänlig hantering av aggressiva vätskor och gaser, inom flera olika branscher. Företaget har många års erfarenhet av design, tillverkning och distribution av spillfria kopplingar. De senaste årens expansion på växande marknader har lett till att företaget idag är marknadsledande inom sitt specialområde. En bidragande orsak är att kunderna uppskattat Mann Teknicks produkter för den höga kvaliteten och för den robusta designen.

Företaget producerar droppfria kopplingar standard 3/4ö - 6ö, flygkopplingar, gaskopplingar, kulventiler, slangbrottsventiler och svivlar. Huvudprodukten är spillfria kopplingar, DDCouplings, för spillfri hantering av vätskor.

Produkterna marknadsförs och distribueras i mer än 30 länder över hela världen.

Mann Teknik AB är certifierade i enlighet med ISO9001:2000. Produkterna är CE-märkta. Huvudprodukterna är certifierade enligt PED, öEuropean Equipment Directiveö och ATEX som är ett Europeiskt direktiv för utrustningar som används i en explosionsfarlig miljö. Den droppfria kopplingen hanteras enkelt tack vare sin låga vikt och att den är enkel att ansluta och koppla från. Genom att använda Mann Teknicks droppfria kopplingar slipper man dränera slangar och rörsystem vilket normalt sett är tidskrävande. Med en droppfri koppling undviks spill och läckage, olycksrisken minimeras och kostsam produktförlust undviks. I kontakt med företaget har Rysslandmarknaden diskuterats och säljare har rest över i princip hela världen med de olika produkterna. Begränsningar för försäljning kan vara olika standards för kopplingarna.

Tony Mann är innovatören till de konkurrenskraftiga lösningarna som säljs över världen. Den säljkapacitet företaget utökats med sedan några år har gjort det möjligt att till exempel expandera över flera länder och inte minst i Ryssland som är en viktig marknad. Säljaren kan vara på resande fot under långa perioder och med kunskap och kompetens och direktkontakt med produktionen kommer så kallad ömarket intelligenceö ó kunskap om målmarknaden, in till ägaren och produktionsteamet vilket gör att anpassningar kan ske både i produktledet och i kommunikationsledet. Företaget var tidigt ute och scannade av marknaden i öst och etablerade kontakter ibland annat i Ryssland som visat sig vara en framgångsrik strategi. öÄven om lokalisering är dålig ur kommunikationssynpunkt så har vi stora fördelar att ha byggt upp en unik kompetens här i Mariestad, så vi kommer att stannaö säger Thomas Stöök.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	31	42	52	50	73
Antal anställda	14	18	19	20	22
Omsättning/anställd MSEK	2,2	2,3	2,7	2,5	3,3

Tabell 4. Omsättning och antal anställda i Mann Teknik AB

Sammanfattning

Företaget har nästan fördubblat sin omsättning under ett par år. Företaget är ett av de mer framgångsrika småföretagen i området och har klarat finanskrisen mycket bra och dessutom ökat rejält och omsätter vid 2010 över 70 MSEK. En stor expansion i omsättning har skett sista perioden då omsättningen ökat med 23 MSEK och antal anställda endast med två personer. Utlandsmarknaden, främst i Ryssland, har gått riktigt bra under denna period.

4.1.5 Eklunds Bildelslager AB



Dag Eklund, delägare

Ägare	Dag och Örjan Eklund (dotter på väg in)
Etableringsår	Registrerat 1948
Etableringsort	Skövde
SNI, huvud- och binäring	Demontering av uttjänta fordon
Marknad	Inhemsk
Ändamål	Bolaget skall bedriva handel med skrot

Företaget säljer begagnade bildelar och har en bilskrotsanläggning för återvinning.

Företaget grundades 1948. Det är för närvarande en kvalitets- och miljöcertifierad bildemontering och företaget har även försäljning av bildelar. Sonen, Simon Eklund, började demonteringen av bilar 1948 och 1966 började sonen Örjan Eklund att arbeta i familjeföretaget. En annan son, Dag Eklund, kunde inte hålla sig borta, så han började åtta år senare. Åkeriverksamhet startades och 1978 bildades Eklunds Bildelslager AB.

En viktig milstolpe i familjeföretaget var det stora miljöarbete som utfördes vid anläggningen år 2001. Under detta år miljöcertifierades företaget och fick också motta Skövde kommuns miljöpris. I detta skede fanns det fem anställda. Företaget byggde lager och verkstäder. Fyra år senare hade företaget datoriserat verksamheten och ett lager på ca 10 000 begagnade bildelar. År 2006 hade bildelslagret (lagring av bildelar) vuxit till att omfatta 70 000 detaljer

på en yta av 3 500 kvadratmeter. Företaget hade 18 anställda, en verkstadsyta på 1000 kvadratmeter och en självplocksyta på 2 000 kvadratmeter. Ett år senare ombyggdes motordemonteringen till 1 000 kvadratmeter och omfattade 85 000 begagnade bildelar. Under senare år har företaget demonterat omkring 1000 bilar per år, mestadels försäkringsskador. Idag har företaget avtal med de flesta försäkringsbolag inom Västsverige. Eklunds Bildelslager tar idag emot alla typer av bilar för miljövänlig återvinning och miljöservice. Företaget har en kvalitetscertifiering enligt SBR: s (Sveriges Bilskrotares Association) certifiering.

År 1994 blev företaget miljöcertifierat. Efter fortsatt investering fick de ett annat certifikat år 2001 och de har haft mycket bra avkastning på denna investering. På grund av arbetet med att certifiera verksamheten har de fått god kontroll och ordning samt uppnått en hög status bland kollegor och konkurrenter i Sverige. 1998 började de exponera bildelar på Internet. Den största fördelen att arbeta i ett familjeföretag är att de kan skapa goda relationer och få delta i en framgångsrik utveckling. När Dag var yngre kunde det ibland vara svårt att hantera övertagandet av företaget från föräldrarna men överlag har det varit en mycket bra resa så här långt. Nackdelen kan vara den klyfta som kan uppstå i skiftet mellan generationer ó vilket är en process som måste få ta tid. Idag upplever Dag att det lättare i skattesystemet så nu kan företaget växa och generationsskifta efter hand.

Företagets plats är av betydelse för att det är lätt att ha en kontinuerlig process på en viss plats, men naturligtvis kan den typen av företag placeras var som helst. Idag är verksamheten igång och det område där företaget finns växer och ägarna kan se nyttan av det. Det har funnits planer på att flytta eller öppna en filial i Göteborg och kanske det kan vara möjligt i framtiden. Familjen bor i det område i Skövde där bolaget har sitt säte så det är av vikt för att stanna för den sociala strukturens skull. Det viktigaste för att driva verksamheten är ekonomin - att påskynda kombinerat med noggrann hantering av rörelsekapital. Det är också viktigt att veta hur branschen fungerar, "du måste veta din bransch", säger Dag Eklund. Ibland är det viktigt att förstå att investeringar måste hållas igen och även veta när de ska agera och investera. Investeringen ska vara det du tror på, vissa analyser måste utföras, men man måste också våga ta steget. Det är att vara entreprenör. ö försätter Dag. ö Summan av kardemumman är av intresse, hur mycket vinsten är och att växa måttlig. Det går inte att räkna med 40 timmars veckor för att driva ett företag. "Jag tycker det är bra att driva företag" var avslutningsord från Dag Eklund.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	15	18	19	22	28
Antal anställda	18	20	22	27	33
Omsättning/anställd MSEK	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8

Tabell 5. Omsättning och antal anställda i Simon Eklunds Bilskrotning AB

Sammanfattning

Företaget präglas av familjeanda och ett långsiktigt tänkande med plats för flera generationer. Företaget ökar ständigt och har fått utöka sitt upptagningsområde. De har fördelar av att ha en godkänd anläggning och lyckas få flera stora kontrakt med försäkringsbolag. Omsättningen ökar stadigt och i och med att företaget satsar på återvinning av metaller så beräknas ökningen kunna fortsätta i flera år framöver.

4.1.6 Valeryd Invest AB



Robert Strandäng, ekonomichef

Ägare	Magnus Larsson
Etableringsår	1990
Etableringsort	Larv
SNI, huvud- och binäring	Tillverkning av delar och tillbehör till motorfordon. Detaljhandel med reservdelar och tillbehör till motorfordon utom motorcyklar
Marknad	Norden och EU
Ändamål	Bolaget skall sälja bromskomponenter och släpvagnsdelar, bedriva reparation och serviceverkstad samt därmed förenlig verksamhet. Bolaget skall även sälja och förmedla bromskomponenter och axelsystem, idka handel med bilar, båtar, maskiner och värdepapper samt därmed förenlig verksamhet

Företaget erbjuder system för gasfjädrar till alla fordon och har också egen tillverkning. Detaljhandel med reservdelar och tillbehör till motorfordon utom motorcyklar, samt tillverkning av tillbehör till motorfordon. Att utveckla, tillverka och sälja reservdelar till

fordonsägare via de bästa och mest användarvänliga söksystemen. Försäljning, marknadsföring och support sker över webbshop för återförsäljare samt genom lagerhållande butiker. Valeryd startade sin verksamhet 1995. Ägaren Magnus Larsson och ett flertal av personalen hade sedan tidigare en lång erfarenhet från tillverkning av släpfordon. Den nya verksamheten koncentrerades på reservdelsförsäljning med egen serviceverkstad samt axelförsäljning med licenstillverkning. Redan från början var efterfrågan stor och efter ett par år började Magnus utveckla sin idé kring att kunna erbjuda ett komplett system med reservdelar för släp och husvagnar till återförsäljare, som genom detta upplägg, slippa lagerhållning samt att hålla reda på inköp ifrån olika leverantörer. Butiksstället Merak utvecklas.

Redan på hösten 2000 var det mesta av systemet klart och införsäljningen kunde starta. Det första Merakstället levereras till Bildelen (Autoexperten) i Vara 2001. På Elmia "Autoteknik" mässan visas butiksupplägget i sin helhet för första gången i januari 2002. Valeryds egenutvecklade programvara "Valeryd Easy Search" levererades till återförsäljarna under hösten 2003. Programvaran underlättade sökningen av reservdelar, som kunde ske på en bråkdel av en sekund, för återförsäljarna. I januari 2004 levereras den nya generationen av "Valeryd Easy Search 2.0". I programvaran kunde man nu söka på över 600 000 släpfordon med hjälp av registreringsnumret. I februari 2004 släpptes även den här funktionen på Valerys nya hemsida. Idag finns en mängd olika butikställ rikstäckande på den svenska och norska marknaden. Easy Search söksystem finns nu tillgängligt för alla på Internet så att återförsäljare och slutkunder kan hitta rätt reservdelar. Magnus Larsson är mycket aktiv och letar nya möjligheter och lösningar. Företagets produkter profileras på stora lastbilssläp utmed E20 och via en hemsida där beställningar lätt kan göras. Företaget var tidigt ute med att scanna ny marknad och har haft en praktikant via EU-projekt för att titta närmare på andra sätt att närma sig detta. öVi var tidigt ute med en väl fungerande hemsida som gjorde att vi fick kunderö säger Robert Strandäng. Företaget har deltagit i företagsmatchning till Ukraina i projektet Affärsmöjligheter i Öst. Detta projekt syftade till att företag i Varatrakten skulle kunna få stöd och hjälp med att kunna göra affärer utomlands, både gällande export och import. Ägaren startade företag tidigt och har länge varit en symbol för framgångsrikt ungt företagande. Företaget har lyckats väl med sin internetsatsning och utlandsdel vilket syns på en stadigt ökande omsättning med i princip samma antal anställda under ett par år.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	11	13	15	19	23
Antal anställda	5	8	9	13	12
Omsättning/anställd MSEK2,2	2,2	1,6	1,7	1,5	1,9

Tabell 6. Omsättning och antal anställda i Valeryd Invest AB

Sammanfattning

Företaget har lyckats överbrygga problem under finanskrisen. Genom att skapa möjligheter till försäljning på flera marknader så har också omsättningen kunnat öka ordentligt och uppnådde över 20 MSEK under 2010. Företaget var tidigt ute och vågade satsa på funktionell hemsida och också på annat språk och marknad.

4.1.7 MEA AB - Mariestads Elautomatik



Stefan Söderberg, ägare

Ägare	Stefan Söderberg
Etableringsår	1985
Etableringsort	Mariestad
SNI, huvud- och binäring	Mätning, provning ó instrument, apparater. Industrimaskiner, industriutrustning - installationer
Marknad	Utlandet och inhemska samarbeten, till exempel oljeplattformar, gasrigg i Italien med mera
Ändamål	Bolaget skall bedriva försäljning och tillverkning av styr och reglerautomatik samt elinstallationer och därmed sammanhängande verksamhet

Företaget utvecklar styrsystem för offshoreindustrin. Företaget har utvecklat egna system i många år och är en framstående aktör inom sitt område. Företaget följer sina kunder världen över och har alltid människor på plats ute på objekt. öVi automatiserar det mesta och räds inte tuffa utmaningarö säger Stefan Söderberg, och som en direkt följd av detta fortsätter han ömen vi är kass på marknadsföringö. Det betyder att företagets tjänster och lösningar är efterfrågade och marknadsföring har inte behövts under åren. Företagsledaren är aktiv i Mariestads utveckling och äger även fastigheter. Företaget har deltagit på bland annat

studiebesöksresa i Italien för att kunna starta upp företagsnätverk och utveckling lokalt. Ett annat initiativ är att se till att landets största och kanske enda riktiga tävlingsarena för vattenskidor byggdes i Mariestad. Företaget har deltagit i olika tillväxtfrämjande insatser där affärsplan och framtida strategier tagits fram. Stefan Söderberg är en av Mariestads ledande företagare och han äger fastigheter, är ledande i vattenskidklubben, engagerad i utvecklingen av handeln i staden samt har visat intresse för att få inblick i utveckling utomlands. Företagsledaren behövs ibland i början av ett projekt för att få med fler, öär Stefan med är jag medö är ett uttryck som återkommer i dessa sammanhang (hämtat från handelsutvecklingsprojekt i Mariestad). Företaget har en välutbildad personalstyrka som också har erfarenhet av stora installationsarbeten utomlands. Företaget är ofta representerat i olika utvecklingsprojekt som drivs av Mariestads kommun och vikten av samarbete uttrycks också av ägaren.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	9	9	14	12	11
Antal anställda	9	9	10	10	10
Omsättning/anställd MSEK	1	1	1,4	1,2	1,1

Tabell 7. Omsättning och antal anställda Mariestads Elautomatik AB

Sammanfattning

Företaget har satsat på att affärsutveckla sig och framställa affärsplan och få en översyn av den. De har tagit hjälp att utveckla sina tankar kring nya marknader och har också fått resultat av detta i form av ökad omsättning. Företaget arbetar inom off-shore branschen på en internationell marknad som har en stor efterfrågan och kan på detta sätt öka sin omsättning.

4.1.8 Koncern Anders Schough Invest AB



Anders Schough, ägare

Nedan presenteras de tre bolag som ingår i koncernen Anders Schough Invest AB. Dessa är utöver moderbolaget Elicom AB och Elicom Produktion AB. En total sammanfattning ges i slutet av avsnittet.

Ägare	Anders Schough Invest AB helägare till båda dotterbolagen. Ägare av Anders Schough Invest AB är Anders Schough
Etableringsår	1988
Etableringsort	Töreboda
SNI, huvud- och binäring	Elektronik ó konstruktion, utveckling, tillverkning
Marknad	Norden, EU, övriga Europa och Fjärran Östern, huvudsakligen inom telecom inom Sverige
Ändamål	Bolaget skall bedriva utveckling, konstruktion och tillverkning av el-automatik och utrustning samt därmed förenlig verksamhet

Företaget tillverkar elfördelningslösningar och styrutrustning. Synen på medarbetarna uttrycks på följande sätt i beskrivningen av företaget på deras hemsida:

öPersonalomsättningen på Elicom är låg. Detta betyder att vi kan behålla och utveckla vår erfarna personal och våra kunder kan känna en trygghet och

varaktighet i sina kontakter med oss. Våra montörer arbetar i tre olika grupper med fokusering från avancerad ställverksbyggnation till enklare mekanikmonteringarö (www.elicom.se, 2011-12-11).

Elicom har över 20 års erfarenhet som leverantör till industri, telekom och offentlig förvaltning. Företaget designar, bygger, testar och levererar kompletta elfördelningslösningar för såväl AC som DC. Likströmsprodukter sparar både ström och kylning av till exempel datorer. En hel anläggning i Töreboda är uppbyggd med dessa produkter. Företaget bygger styrutrustning för bland annat värme, ventilation, alarmsystem och luftkonditionering. Legobyggnation av elektromekaniska enheter utgör en viktig del av verksamheten och omfattar kablage, lödning, skyltar, kontaktering, montage och paketering.

Totalleverantör av kraftdistributionsutrustningar: Elicom AB är en totalleverantör av kraftdistributioner, AC och DC, till telefonväxlar. Nära samarbete med strategiskt utvalda mekaniktillverkare kompletterar de egna resurserna. Tillverkningen spänner från enstyck till långa serier. Företaget är specialiserat på att dimensionera 24/48 V DC utrustningar och har en lång erfarenhet med de speciella problem som då kan uppstå. Företaget signalerar att de arbetar snabbt och är flexibla. öJag är flexibel och behöver jag köpa en maskin, så gör jag detö säger Anders Schough. Företaget har på olika sätt aktiverat utvecklingsinsatser och till exempel tagit fram en box för likström med hjälp av produktutvecklingsmedel. Ett stort samhällsansvar ligger på ägarens axlar och detta aktiva deltagande bidrar till den Törebodaanda som kommunen själva refererar till på sin hemsida. Idag är Anders ordförande i KRAFFT-gruppen som är en lokal företagarförening för utveckling i Töreboda.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	113	63	86	55	75
Antal anställda	24	27	31	31	31
Omsättning/anställd MSEK	4,7	2,3	2,8	1,8	2,4

Tabell 8. Omsättning och antal anställda i Elicom AB

Elicom Produktion AB

Ägare	Anders Schough Invest AB
Etableringsår	2002
Etableringsort	Töreboda
SNI, huvud- och binäring	Elektronik ó konstruktion, utveckling, tillverkning
Marknad	Försäljning till moderbolag
Ändamål	Bolaget skall bedriva legoarbeten, såsom enklare monteringsarbeten, reparationer och service inom telekom- och verkstadsindustrin samt idka därmed förenlig verksamhet Legotillverkning

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	7	4	5	4	5
Antal anställda	24	11	19	14	16
Omsättning/anställd MSEK	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3

Tabell 9. Omsättning och antal anställda i Elicom Produktion AB

Anders Schough Invest AB

Ägare	Anders Schough
Etableringsår	1993
Etableringsort	Töreboda
SNI, huvud- och binäring	Värdepapper ó handel, förvaltning. Konsulter, teknikkonsulter - elteknik
Marknad	Försäljning går via bolag i koncernen.
Ändamål	Bolaget skall bedriva konsultverksamhet främst inom elteknik och företagsledning, bedriva entreprenadverksamhet inom mark, äga och förvalta aktier, handla med värdepapper samt idka därmed förenlig verksamhet

Konsultverksamhet inom elteknik och företagsledning. Moderbolag till Elicomföretagen.

Företaget omsätter mycket för att vara ett enmansbolag men här måste förtydligas att det är moderbolag som förvaltar värde och inte ska jämföras med ett traditionellt enmanskonsultföretag.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	2	1	3	1	1
Antal anställda	1	1	1	1	1
Omsättning/anställd MSEK	2	1	3	1	1

Tabell 10. Omsättning och antal anställda i Anders Schough Invest AB

Sammanfattning

Omsättningen har varierat kraftigt vartannat år men antalet anställda har varit konstant. Ännu har företaget inte lyckats komma upp i samma nivåer som 2006 men har återtagit tapp under 2010. De omsätter ca 75 MSEK. Den stora nedgången skedde under finanskrisen då företaget Elicom AB fick skära ner i personalstyrkan eftersom företaget förlorade volymer till Ericsson som började handla ifrån Kina. En viss återhämtning har skett och företaget har anpassat sina produkter till det nya läget och levererar än mer specialiserad utrustning till Ericsson idag.

4.1.9 Hermanders AB



Jan Engström, delägare

Ägare	LAIO Metall äger 100 % som i sin tur ägs av Jan Engström som också är VD för Hermanders AB. Moderbolaget är registrerat i Lessebo med startår 1975
Etableringsår	1991
Etableringsort	Töreboda och Hovmantorp
SNI, huvud- och binäring	Metallvaror, metallvaruindustri - tillverkare
Marknad	Norden och EU
Ändamål	Bolaget skall bedriva trycksvarvning/tryckvalsning i metall, även idka därmed förenlig verksamhet

Företaget producerar trycksvarvade och djupdragna metallprodukter. Att forma plåt till färdiga komponenter är Hermanders specialområde. Företaget använder sig främst av metoderna trycksvarvning och djupdragning eller en kombination av båda. Den samlade kunskap företaget har tillsammans med sina moderna verkstäder står till förfogande för snabb framtagning av prototyper och kostnadseffektiv produktion. Alla företag som behöver trycksvarvade och djupdragna produkter, till exempel till flygindustrin, lampskärmar och andra färdiga produkter till den nordiska marknaden. Företaget ingår i en grupp företag som tillsammans ställer ut på ELMIAS Underleverantörsmässa som är en stor och viktig händelse varje år. De brukar ha monter tillsammans med bland annat Kinnex Mekaniska AB som beskrivs i denna studie. Företaget har gjort olika stora investeringar i maskiner och har deltagit i ansökningsförfarande för investeringsstöd och undersökning av bland annat spanska

maskiner. Jan Engström tillsammans med Anders Schough på Elicom en person som betyder mycket för bygden. ÖGenom våra investeringar i såväl den senaste maskintekniken som kunnig och välutbildad personal känns det som vi med stolthet och tydlighet kan säga att vi är Nordens ledande trycksvarvareö säger Jan Engström. Entreprenören har utvecklat företaget och hela tiden sett till utvecklingen på orten. Jan uppvisar ett stort engagemang för orten och är en förebild för många andra företag. Eftersom han driver ett nischat företag med specialkunskaper bidrar detta till mångfald på orten och är viktigt inte minst för det kommunala samarbetet.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	23	27	32	25	32
Antal anställda	25	25	29	29	27
Omsättning/anställd MSEK	0,9	1	1,1	0,9	1,2

Tabell 11. Omsättning och antal anställda i Hermanders AB

Sammanfattning

Omsättningen är under svag men stadig tillväxt och företaget har klarat utmaningarna under finanskrisen. Företaget säljer till många olika kunder och har då större chans att parera svängningar. Företaget har lyckats diversifiera sig och även kunna köpa in och lägga in annan verksamhet in till anläggningen i Töreboda.

4.1.10 Ericsindustrier AB



Ericindustrier i Töreboda

Ägare	Jan-Erik Kempe
Etableringsår	1987 (start 1953)
Etableringsort	Töreboda
SNI, huvud- och binäring	Byggvaror, av plast, byggplast, tillverkare
Marknad	Företaget verkar över hela landet med 520 återförsäljare och två utomlands i Italien och Danmark och övriga EU
Ändamål	Bolaget skall bedriva försäljning och tillverkning av inredningar till bostäder samt därmed förenlig verksamhet

Företaget tillverkar badrumsinredning, torkställningar för tvätt som till exempel torkhissen "öEric", duschdraperistänger och annan badrumsinredning som toaletthyllor och hörnhyllor.

Jan-Erik Kempe är en innovatör som också lyckats med att bli entreprenör och sälja sin produkt under många år. Han jobbar med utlandsmarknaden och söker nya marknader och är öppen för nya idéer och tankar kring utveckling. "Produktens lösning är vår unika resurs" säger Jan-Erik Kempe. Företaget deltog i företagsmatchning i Litauen under projektet NäringslivsCenter Norra Skaraborg för att se om det fanns möjlighet att sälja på den marknaden. Vid det tillfället fanns det fortfarande många konkurrerande produkter som också kostade mindre och företaget gick inte in på den marknaden. Företaget har eget patent på badrumsinredning.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Omsättning MSEK	5	5	5	5	6
Antal anställda	5	5	5	5	5
Omsättning/anställd MSEK	1	1	1	1	1,2

Tabell 12. Omsättning och antal anställda i Ericindustrier AB

Sammanfattning

Företaget är välskött och har en stabil omsättning och personalstyrka. Företaget har stått inför problematiken att deras patent gått ut men har en marknad som ständigt behöver deras produkter. Omsättningen ökar för första gången på några år under 2010. Ägaren anger att den viktigaste resursen är produkten som är svår att härma och att produktionen mycket väl kan flyttas till annan ort. Upplärningstid för att kunna hantera produktionen är inte problematisk.

5 Översikt av företagen

I detta kapitel diskuteras företagens aggregerade nivå, hur de relaterar till varandra. Nedan visas en sammanställning hämtat från tidigare empiri i kapitel 4.

Sammanställning över år 2010 för hela företagsgruppen:

Företag	Ålder	Omsättning MSEK	Antal anställda	Omsättning per anställd MSEK
AB Kinnex Mekaniska	38	47	39	1,2
Anders Schough Invest AB (3 bolag)	24	81	48	1,7
Ericindustrier AB	25	6	5	1,1
Plast Petter AB	27	31	27	1,2
Hermanders AB	21	32	27	1,2
KPAB	7	40	35	1,1
Mann Teknik AB	18	73	22	3,3
Mariestads Elautomatik AB	27	11	10	1,1
Simon Eklunds Bilskrot AB	34	28	33	0,8
Valeryd Invest AB	22	23	12	1,9
Totalt	243 år	372	258	1,4

Tabell 13. Sammanställning av undersökta företag

Översikten visar hur företagen ser ut år 2010 och om man lägger ihop de 12 företagen (varav tre hör till samma koncern) så har de tillsammans 258 anställda. Tillsammans med familjer och släktingar så utgör de en stor andel av en mindre kommun.

Företagen har totalt 243 år om beräkning sker av start av nuvarande bolag. Två av företagen har startats upp i annan form av föräldrar på 40-talet så historiken går ibland än längre tillbaka. Den långa tidsperioden rymmer stor affärskunskap och flera år av uppbyggnad vilket beskrivits i tidigare kapitel. Tidsperspektivet kan te sig svårt att hantera men är viktigt ur synvinkeln att förstå ett företags identitet (Polesie, 1991).

Företagen tillsammans går precis över gränsen för att klassas som ett småföretag enligt EU, där gränsen är 250 medarbetare. I den geografi företagen befinner sig i kan de tillsammans representera ett medelstort företag i Europa. Det minsta företag har fem anställda och det största har 47 (koncern) och kan ändå visa på hur ett typiskt småföretag ser ut över tid, inte

bara i området men i hela landet. Något företag sticker ut i en expansion av omsättning (Mann Teknik AB) och visar på tillväxt genom att gå in på helt ny marknad. Internationalisering är en gemensam nämnare för flera företag som lyckats skapa en nisch på världsmarknaden. Etableringsorterna sammanfaller med ägarnas boendeort och är därför helt naturliga att utveckla för företagen på olika sätt.

Ålder

Till att börja med beskrivs företagen utifrån hur länge de har varit drift:

Företag	Ålder
KPAB	7
Mann TeknikAB	18
Hermanders AB	21
Valeryd Invest AB	22
Anders Schough Invest AB (koncern)	24
Ericindustrier AB	25
PlatsPetter AB	27
Simon Eklunds Bilskrot AB	34
AB Kinnex Mekaniska	38

KPAB är det yngsta företaget (dock avknoppat från ett anrikt företag med lång bakgrund) och AB Kinnex Mekaniska det äldsta. Övriga företag spänner över tiden 18 till 34 år med ett medelvärde på 20 år som motsvarar ungefär en generation.

Företagen i studien är etablerade sedan lång tid och studiens fokus har endast handlat om företag som har en historik att följa. Flera företag har förlagor från tidigare ägare, ibland släktingar, och har fått förändra sin plan för framtiden flera gånger. Både kunskap från förr och nutida omvärldsbevakning har spelat roll för utvecklingen.

Företagen delas in i följande kategorier:

- **Blå** = företag och företagsledare som är kända på den ort de verkar på, regional, nationell eller internationell marknad ó

AB Kinnex Mekaniska

Anders Schough Invest AB

Hermanders AB

PlastPetter AB

Mann Teknik AB

KPAB

Mariestads Elautomatik AB

- **Grön** = företag som funnits med länge men som inte verkar växa. Dock stabila på orten, lokal eller regional marknad

Simon Eklunds Bilskrot AB

Ericindustrier AB

Valeryd Invest AB

- **Gul**= utvecklingsföretag som uppfattats i affärsutvecklingsprojekten att ha potential att växa ó lokal och internationell marknad ó hoppar över etableringssteg men har svag likviditet och mer i teststadiet för nya produkter ó *inget företag i studien*

- **Röd** = företag med låg omsättning på lokal marknad, flest inom handel, utan en stabil utveckling ó *inget företag i studien*

Anställda

Antal anställda i ett företag är ett måttetal som går att jämföra enkelt mellan bolaget och visar på storleksförhållanden. Detta ger följande ordning:

Företag	Anställda	Totalt
Ericindustrier AB	5	5
Mariestads Elautomatik AB	10	15
Valeryd Invest AB	12	27
Mann TeknikAB	22	49
Hermanders AB	27	76
PlatsPetter AB	27	102
Simon Eklunds Bilskrot AB	33	136
KPAB	35	171
AB Kinnex Mekaniska	39	210
Anders Schough Invest AB (koncern)	48	258

Ett företag har mindre än 10 anställda och fem företag har mellan 10 och 27 anställda. Tre företag finns mellan 33 och 39 anställda och ett företag (som består av tre delar) har 47 anställda. Företagen arbetar på likartat sätt och det skiljer sig inte mycket i form av ledning mellan det minsta och största företaget. Alla företag ägs av personer som arbetar aktivt i företagen.

Omsättning per anställd

Omsättning per anställd visar på hur mycket varje anställd genererar. En förståelse för företagets ställning bland konkurrenter kan också indikeras. Ett vanligt mått för ett företag inom tillverkningsindustrin är att sträva efter 1 MSEK per anställd.

Företag	Anställda	Omsättning MSEK	Omsättning per anställd MSEK
Mann Teknik AB	22	73	3,3
Valeryd Invest AB	12	23	1,9
Anders Schough Invest AB (koncern)	48	81	1,7
AB Kinnex Mekaniska	39	47	1,2
Hermanders AB	27	32	1,2
PlatsPetter AB	27	31	1,2
Ericindustrier AB	5	6	1,1
KPAB	35	40	1,1
Mariestads Elautomatik AB	10	11	1,1
Simon Eklunds Bilskrot AB	33	28	0,8

Mann Teknik AB är långt före övriga företag med en omsättning per anställd omfattande 3,3 MSEK. Omsättning per anställd är hög i företaget. 10 företag finns mellan spannet 1.9 till 1.1 MSEK i omsättning per anställd. Simon Eklunds Bilskrot AB ligger precis under de andra på en omsättning per anställd om 0.8 MSEK. MannTeknik AB:s försprång återfinns i den expansion företaget gjort på utländsk marknad med bibehållen eller mycket liten ökning i antalet anställda under de senaste åren.

Företagens resurser och plats

Företagen har fått ange vilken resurs de anser viktigast och där x är markerat betyder det att valet har hamnat. Gällande unik resurs är hur de ser på sin konkurrensförmåga jämfört med andra konkurrenter. Orsaken till lokaliseringen har efterfrågats och anges utifrån ägarperspektivet. Den eller de viktigaste framgångsfaktorerna för att klara kriser och överlevnad har angivits fritt utan förval och återges utifrån de viktigaste som identifierats.

Företag	Personal	Kapital	Produkt	Unik resurs
Kinnex	X		Legoproduktion	Korta serier hög kvalitet
PlastPetter	x		Egna produkter	Egen design
KPAB	x		Egen produkt och lego	Lokal marknad diversifiering egen produkt
MannTeknik	x	Behöver inte externt kapital	Egen produkt	Unik produkt global aktör
Eklunds	x	Behöver inte externt kapital	Destruktion och försäljning av reservdelar	Kända i branschen godkända anläggningar Ledningsfunktion i branschorganisation
Valeryd Inv	x		Inköp	Hemsida som var tidigt igång Sortiment
MEA	x	Expanderar med egna medel	Egna lösningar	Problemlösare och kan styra allt
Koncern Anders Schough Inv	x	Skuldfritt och expanderar med egna medel	Egna produkter och system	Flexibel personal Egna lösningar
Hermanders	x	Gör uppköp av andra företag med egna medel		Kompetens inom trycksvarvning en av få nischade företag
Ericindustrier			Egen lösning	Unik produkt med patent (som gått ut) som inte går att härma

Tabell 14. Sammanställning över resurser

De unika resurser som beskrivs handlar till stor del om hur företagen har utvecklat och fått fram egna produkter och processer som skapar konkurrensfördelar. Företagen beskriver sin kompetens och design. Flexibilitet är en annan del som skapat möjlighet att ligga före konkurrenterna.

Platsen bidrar till att resurser används för överlevnad. Orsaken till lokalisering hänger ofta ihop med ägarens koppling till orten men inte alltid. Företagen som alla är småföretag men som tillsammans skulle kunna vara ett medelstort företag i Europa påvisar olika framgångsfaktorer som skapat möjlighet till överlevnad under lång tid:

Företag	Plats och orsak till lokalisering	Viktigaste framgångsfaktor för krishantering och överlevnad
Kinnex	Ägare från orten	Kinnexanda - engagemang flexibilitet
PlastPetter	Ägarens far köpte fabriken – familjen flyttade	Trägen vinner erfarenhet bäst inom nischen
KPAB	Lantbruket ägare från orten	Vi ger aldrig upp – driver framåt Hitta nya marknader och nya produkter
MannTeknik	Ägare från orten	Engagemang Närhet till kund Starka ägare som inte tar ut övervinster
Eklunds	Ägarna från orten	Kunna din bransch
Valeryd Inv	Ägaren från orten	Butikskoncept och hemsida Rätt kanaler ut på utlandsmarknad
MEA	Ägaren från orten	Automation som går att använda i olika branscher - slipper konjunktursvängningar
Koncern Anders Schough Inv	Ägaren flyttade till orten för att slippa storstaden, slump	Byte av produktsortiment för att klara global konkurrens Flexibilitet Det krävs mycket arbete och engagemang
Hermanders	Ägaren flyttade av en slump	Investeringar för framtiden Inga överuttag Långsiktigt ägande Unik kompetens Aldrig vara nöjd
Ericindustrier	Ägaren flyttade med koppling till att ha varit på orten som barn	Vår konstruktion inuti produkten

Tabell 15. Sammanställning över platsbundenhet, plats som resurs.

Den överlägset viktigaste resursen företagen har är sin personal ó 11 av 12 anger detta. 1 företag anger sin produkt. Engagemanget är ett återkommande begrepp som flera företagsledare lyfter. Detta skapar identitet och lojalitet. Återigen anges flexibilitet och kunskap som faktorer som bidrar till att företaget klarar sig. Ägarnas koppling till orten både historiskt och i nutid är grundläggande för det engagemang som visar sig på orten.

Den viktigaste orsaken till att företaget är etablerat och finns på nuvarande ort beror på att ägaren kommer därifrån, 5 anger ägare från orten, 1 flyttade på grund av att en av föräldrarna köpte en fabrik och 1 flyttade för han varit på orten som barn och hade släktingar kvar, 2 anger att de flyttade av slump (en av dem representerar tre företag), totalt 12 företag.

Den viktigaste faktorn för krishantering och överlevnad varierar men här svarar företagen på följande sätt:

- 5 engagemang
- 2 flexibilitet
- 2 ägare tar inte ut övervinster. De investerar på lång sikt.
- 1 bäst i nisch
- 1 kunna sin bransch
- 1 unik kompetens
- 1 egen konstruktion
- 1 närhet till kund
- 1 byte av produktsortiment för att klara global konkurrens
- 1 rätt kanaler ut på utlandsmarknad
- 1 butikskoncept och hemsida
- 1 hitta nya marknader och nya produkter

Här är engagemang det högst värderade för att klara kriser och överlevnad, engagemanget avser ofta lojal och engagerad personal men också ägarna som driver företagen långsiktigt och lägger ner mycket jobb.

Den unika resurs som företaget ser utöver den viktigaste (personalen) är följande:

- 5 egen produkt, unik produkt och egna lösningar
- 1 korta serier
- 1 hög kvalitet
- 1 lokal marknad
- 1 diversifiering
- 1 global aktör
- 1 kända i branschen
- 1 godkända anläggningar
- 1 ledningsfunktion i branschorganisation
- 1 hemsida
- 1 flexibel personal
- 1 kompetens inom trycksvarvning

Unika kärnkompetenser kan återfinnas i många företag och de viktigaste som undersökta företag angett är i första hand sina egna produkter och lösningar som kommer efter personalen. De resurser som platsen ger till företagen handlar om identitet som skapar medvetenhet och engagemang. Företagen behärskar sin produktion och sin försäljning och talar om att personalen är den viktigaste resursen följt av styrkan att ha egna produkter och lösningar. Kapitalflödet i företagen är viktigt och företagsledarna uppger att de har kontroll på ekonomin och sin redovisning. Dynamiken i företagen visar på en förmåga att göra förändringar på kort tid.

6 Slutsatser

I studien har jag visat på småföretags utveckling och överlevnad. Dessa företag tillsammans utgör ett mellanstort företag i Europa och spelar en stor roll för en bygds överlevnad och utveckling. Alla företag återfinns i ett område utanför storstaden där utvecklingen inte går lika snabbt vad gäller tillväxt, har inte samma tillgång till kompetens och ibland avsaknad av bra logistiklösningar.

Ur denna studie kan följande tre viktiga slutsatser diskuteras:

- Småföretagens ägare reinvesterar kapital. De gör inga överuttag.
- Småföretagens ägare är engagerade i den lokala bygden och bidrar till att bygga platsens identitet
- Småföretagen har utvecklat egna produkter eller processer med hjälp av kompetenta medarbetare. De har klarat av den inre effektiviteten. De kan hantera omvärldens krav på flexibilitet och anpassning till densamma. Flera olika resurser är viktiga för helheten.

Företagen är överlevare och har i genomsnitt en ålder på 20 år. Ingen är nystartad och ägandet är långsiktigt med stort engagemang.

Identiteten är viktig och är starkt kopplad till platsen och orten där företaget är etablerat. Inflytandet i nätverk och utveckling av omgivande samhälle är väsentligt då företagen spelar stor roll för arbetstillfällen på orterna. En och en kan de tyckas spela mindre roll men på en aggregerad nivå har de stor påverkan då de inte bara berör sina anställda utan också familjer och leverantörer till dem.

Tillsammans utgör företagen ett större fenomen av engagemang, identitet och kunskap som gör dem konkurrenskraftiga och rustade att klara kriser vilket har lett till överlevnad.

Tidigare i studien har ett resonemang förts kring de olika färgerna blå, grön, gul och röd. Dessa kategorier av företag har delat in urvalet. Redovisade företag hamnar i området blå och grön. Gula och röda har inte valts ut på grund av för låg aktivitet och inverkan på platsen. De blå företagen har lyckats hantera inre och yttre osäkerhet. De har skapat direkt påverkan på sin lokala ort och opererar ofta på en stor marknad.

Företagen utvecklas till en viss nivå och verkar hålla sig stabila över tid gällande antal anställda. Något företag, Mann Teknik AB, sticker ut och har ökat sin försäljning mycket snabbt men har hållit tillbaka expansion av antalet anställda. Utvecklingen har skett tack vare en offensiv expansion i Ryssland.

Försiktighet råder i företagen. Ägarna är operativa och leder arbetet dagligen. Detta skapar goda förebilder för de anställda och ger också en möjlighet till god kontroll. Ägarna anger att de har mycket god kontroll över den ekonomiska utvecklingen och bygger gärna upp kapital för att kunna investera när det behövs och inte behöva vara beroende av långgivare.

Platsbundenheten är stark. Platsens resurser i form av kompetens, infrastruktur, nätverk och möjligheter till stöd och hjälp från den lokala kommunledningen utvecklas först när företagets medarbetare och ägare aktiverar sig. Engagemang i alla nivåer är ett genomgående tema för att förklara varför företagen fortsätter att finnas kvar på samma ort och kämpa med konkurrens, lågkonjunkturer och överlevnad över tid. Företagen återfinns i kommunerna Mariestad, Töreboda, Vara, Hova, Götene och Skövde där alla utom Skövde har en svag eller negativ utveckling. Företagen och dess människor påverkar och verkar direkt i samverkan med kommunerna och det lokala näringslivet på olika sätt. Inverkan och påverkan över beslut och insatser skapar band och lojalitet. Stolthet över att ha ett företag på orten som bidrar till utveckling och arbetstillfällen är stor, här finns en stark identitet kopplat till företagskulturen.

Företagen kan gemensamt med de lokala aktörer som finns på orten/platsen skapa ett gynnsamt klimat med förutsättningar för att de ska kunna överleva där. I det samarbetet råder inte konkurrens för beroende och band skapas för att hela området ska kunna överleva och utvecklas. Drivkrafter i form av engagemang och utveckling av lokala resurser är viktiga.

De resurser som dessa platser ger till företagen skapar stark lojalitet och symbios för bygdens utveckling. Människor blir engagerade och kämpar för sina arbetsplatser. Ägarna undviker att

ta ut övervinster eller att överkonsumera för eget bruk. En stolthet i att klara sig själv och inte vara beroende återges i intervjuerna.

Traditionell forskning inom det resursbaserade synsättet har fokuserat mest på enskilda resurser. Dock har nyligen nya vinklingar på detta givits i form av bidrag kring kombination av resurser som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar (Jansson, 2012). Barney (1991) är tongivande som formade teorin kring det så kallade VRIN-ramverket. Det utgår ifrån karaktäristiska på hur en resurs ska vara. Resursen ska vara värdefull, ovanlig, svår att imitera och sakna substitut för att skapa långsiktiga och varaktiga konkurrensfördelar för ett företag. Jansson (2012) visar i sin studie emellertid på att de identifierade resurser som iakttagits inte på egen hand kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Resurserna behöver samverka och kombineras.

De företag som undersökts har iakttagits under en längre tid och visar alla på uthållighet i form av att ägarna har bestämt sig för att driva sina företag på hemorten och att de skapar lösningar för att klara omställningar, framtida satsningar, kriser och omvärldskrav.

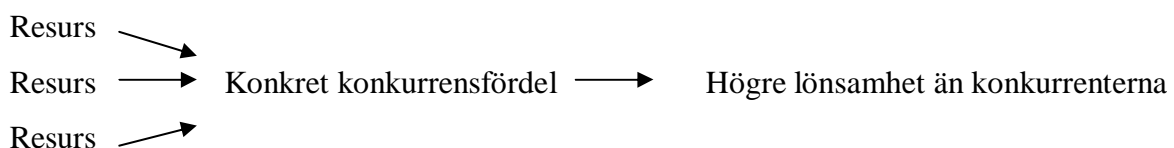
Studiens resultat i relation till litteratur om hur platsen kan ses som en resurs utöver människor, kapital och produkt

Studien visar på att företagets konkurrenter också är platsbundna och kan inte ta över och förvärva de undersökta företagets strategiska resurser (personalen). Platsen skapar en form av marknadsimperfection, det hanteras inte nämnvärt i traditionella resursbaserade studier där förklaringsgrunder för resursers immobilitet beskrivs på annat sätt (Barney, 1991). Genom att skilja på produkt- och faktormarknad kan ett företag uppnå varaktiga och uthålliga konkurrensfördelar, vilket illustreras i studien. Det vill säga att om ett företag agerar på den lokala produktmarknaden så bör den lokala konkurrensen vara större och fördelen med platsbundenheten minskas i och med att lokala aktörer kan förvärva resurserna. Företagen har skapat möjlighet att växa sig starka på hemorten vilket gör att konkurrenter inte har klarat att etablera sig där och då har hinder undanröjts för att kompetent personal ska lämna och gå till andra företag. Berglund (2010) och Wahlström (2008) beskriver områden och platser som bygger identitet ihop med aktörer, både privata och offentliga där platsbundenheten skapar utveckling för de som är på just den platsen. Resurskombinationer är hanterbara också ur ett teoretiskt perspektiv, även om mer forskning på den delen bör göras. Jansson (2012) visar i

sin djuplodande studie hur företag på ort och ställe hanterar sina resurser i framgångsrika kombinationer. Målet med resurskombineringen är i första hand att skapa avkastning och på sikt överlevnad och utveckling (Jansson, 2012). Konkurrensfördelar beskrivs ofta i tre kategorier med utgångspunkt från Porters (1980) tre basstrategier 1980):

- Kostnadsöverlägsenhet (stordriftsfördel), lägre produktionskostnader och en kostnadsledande position kan leda till att företaget över tid för högre lönsamhet än sina konkurrenter (Porter, 1980)
- Differentiering, företaget skapar något unikt som köparen betalar mer för. Företaget möter kundens specifika krav och kan anpassa produkterna efter detta.
- Nisch, företaget finner en unik nisch där de kan verka med en viss lösning på ett problem, ofta i form av en produkt.

För att klara av att hålla försprång till sina konkurrenter ska företag kunna välja en av basstrategierna och utveckla den. Det är inte alltid som det räcker och då tillförs begrepp som inre effektivitet (Jansson, 2012; Wikström, 2000). En hög inre effektivitet ska som konkurrensfördel också bidra till att ett företag klarar sig över tid. För att klara detta krävs att företagsledningen och ägaren skapar en kultur som bidrar till att medarbetare känner stolthet och engagemang. Jansson (2012) utvecklar också resonemanget kring logiken i det resursbaserade synsättet:



Figur 5 En alternativ logik för det resursbaserade perspektivet. Högre lönsamhet än konkurrenterna kan också vara hög tillväxt. Jansson (2012).

Kapitalet är en stor förklaringsfaktor till utveckling (Polesie, 2000). Företagen behöver inte låna eller vänta på kapital när det krävs investeringar och klarar på så sätt till exempel expansion och utveckling även i kristider. Platsen är viktig för företagen där de utvecklas, skapar identitet och bindningar mellan personal och ägare som gör dem starka och konkurrenskraftiga (Johannisson, 2005). På den lilla orten är det också viktigt att kundrelationerna fungerar väl (Dyer & Singhs, 1998). Företagsledarna uttrycker sig med

orden övi bor ju härö, som visar på hur självklart de ser på sin roll på orten, det finns inga tankar på att lämna orten eller göra riskfyllda insatser som äventyrar företaget och deras identitet.

De undersökta småföretagens ägare återinvesterar i sina företag. De tar inte ut några övervinster utan driver sina verksamheter på ett långsiktigt sätt. Företagen satsar på utveckling av sin personal. Företagen är noga med att klara sin inre effektivitet och har förmåga att hantera den yttre osäkerheten som finns i omvärlden (Wikström, 2000). Företagarna är hängivna och engagerade. De bor på den ort de har sin verksamhet lokaliserad. Flera företagare deltar aktivt i utvecklingen av orten (Wigren, 2003). Företagarna i studien visar på mod och vilja att gå före och ta ansvar för utvecklingen inte bara i sina företag utan också på den plats de verkar. Eftersom företag som har mycket och god information har lättare att utforska möjligheter och genomföra strategier (Wernerfeldt, 1984) är undersökta företag föregångare när det gäller att inhämta omvärldsinformation för att vara bäst på sin produkt. De företag som beskrivs hör till överlevarna och de har under många år byggt upp kapital, kompetens, kunskapsbas både i personalled och i ledningen, egna produkter och/eller konkurrenskraftiga processlösningar. Företagen har satsat strategiskt på att klara svängningar och stabilitet istället för tillväxt. Det är inget självändamål att växa för ett mindre företag ur ägarperspektiv. Regeringens satsning på utveckling av småföretag fokuserar på att de ska växa och tar inte hänsyn till den problematik som kan uppstå för företagen. Det största problemet för tillväxt på sikt är att den inre ledningsfunktionen inte växer (Penrose, 1959). Ur ägarens synvinkel är det problematiskt att växa över vissa trösklar, det saknas helt enkelt resurser för att växa ordentligt. Det är främst i ledningsskikten problem uppstår vid expansion, inte sällan växer företagen i antal på verkstadsgolvet men ledningen är lika stor, eller liten, som den var från början.

Vid analys av studien kan detta resultat jämföras med Janssons studie 2012. Den beskriver ett företag som lyckats skapa tillväxt under flera år. Beskrivningen av hur Steeltech har hanterat sin utveckling har flera likheter med denna studies företag. En stor skillnad är att företag i denna studie inte har haft tillväxt på samma sätt, dock har de utvecklats, överlevt och spelat en stor roll i den lokala bygden. En faktor som inte framkommit lika starkt är resursen kundrelation som beskrivs i Janssons studie. Jansson (2012) påvisar i fallet Steeltech att det är kombinationen av resurser som har skapat varaktiga konkurrensfördelar. Eftersom variationsmöjligheten är stor gällande sammansättning av resurser uppstår problem att

kategorisera och generalisera dem. Janssons studie visar på företaget Steeltech utifrån ett tillväxtperspektiv baserat på resursbaserat synsätt. Företaget började med ett fåtal produkter, där en egenutvecklad produkt ingick i form av ett upptiningsskåp för mat. Utvecklingen har krävt ökad kompetens inom kyla och senare också inom drivning för kringutrustning. Andra anpassningar som gjorts är att klara av utveckling av industridiskmaskiner som också kräver kompetens inom uppvärmning och rengöring. De kompetenser som utvecklats finns även hos andra företag och kan inte med säkerhet anges som kärnkompetenser (Jansson, 2012; Prahalad & Hamels, 1990). Styrkan i företaget visade sig vara i att effektivt kunna använda kompetenserna. Företaget kallar detta för kunskapsmässiga stordriftsfördelar (Jansson, 2012). Företaget har kunnat organisera sig på ett sätt som gör att kompetenser används på ett effektivt sätt och de har då lyckats skapa en flexibilitet i företaget som gör dem attraktiva. Medarbetarna berättar om en stark företagskultur och känner stolthet för företaget och en form av kollektiv kunskap (Spender, 1994) utvecklas (Jansson, 2012). En stark koppling till en stor kund (Electrolux) har också bidragit till att resursen kundrelation (Dyer & Singhs, 1998) har bidragit till tillväxt.

Alla företag i materialet har sammanställs utifrån modellen där de tre resursdelarna människor, kapital och produkt ingår (Polesie, 2000; Jansson, 2012). I begreppet människor ingår ägarna och hur de utövar sitt ledarskap, även medarbetare är väsentliga här. Utöver detta läggs perspektivet platsbundenhet till och därmed skapas en helhetsbild utifrån empirin. I analysen ingår att se vilka faktorer företagen själva upplever som viktiga, vilka resurser som är basen för verksamheten och hur de människor som verkar i företaget fungerar. Platsen i sig diskuteras utifrån tidigare tankar om dess begränsningar och möjligheter (Wahlström, 1984). Relationen och rörelsen mellan platsbundenhet, plats och övriga resurser utgör grunden för slutsatser dragna ur det empiriska materialet. Då platsen, kulturarvet (Wahlström, 1984) ses som en kompletterande resurs är den viktig att ta hänsyn till vid slutsatserna ifrån undersökningen.

6.1 Resurser

Resurserna människor, kapital och produkt är hörnstenar i analysen. Till detta kommer platsen som en resurs och som ett bidrag till den resursbaserade teorin, där grunden finns i organisationen.

Resurs människor: de intervjuade ägarna visar olika sätt att hantera sina företag, ledarskap, och också fatta beslut som erfarna företagare. Företagarna hittar möjligheter, vågar ta risker, men de känner också av när de ska dra sig tillbaka. De kan visa på milstolpar i företagets historia där besluten de fattade var av det slag som antingen vinner eller förlorar. Företagsledarna kan direkt styra om sina företag då de äger majoritet eller hela bolaget samt att antal anställda inte är för stort för att kunna manövrera snabbt och med närhet. Företaget är också deras identitet och de är stolta över vad de har åstadkommit (Johannisson, 2005).

Resurs produkt: flera av företagen har gått ut på exportmarknad eller nischat sig och vuxit sig starka på en lokal/regional marknad med specialsortiment. De företag som har kontroll över sina resurser verkar ha större möjlighet att utveckla sin verksamhet och skapa trygghet i den otrygga värld som en småföretagare alltid lever i. Företagen kan sina produkter (egna innovationer eller utveckling av andras, alternativt förädlade processer för högkvalitativ tillverkning).

Resurs kapital: företagen sparar för bättre tider och är alltid beredda på att behöva gå in och täcka upp. En viktig insikt är att företagen uttrycker önskemål om självständighet, att inte vara beroende av banken eller andra finansiärer och kunna investera när tillfälle ges. Detta skapar intäkter och möjlighet att satsa i lågkonjunktur vilket gör dem flexibla (Wigren, 2003). Företagen uppger att de har ständig kontroll av räkenskaperna och följer utvecklingen noggrant. De är stolta över att ha ordning och reda i sina företag och så också i sina räkenskaper.

Företagens utvecklingsmöjlighet kopplas ihop i samspelet mellan resurshantering och platsbundenhet (Johannisson, 2005; Andersén, 2005). Företagen expanderar till en viss nivå och för att klara öka antal anställda i det mindre familjeföretaget (där ofta man och hustru delar ägarskapet eller arbetet med att leda företaget) verkar gå någonstans runt 30 anställda. Expansion över detta kräver ökade resurser i form av management (ledning och styrelse), vilket är ett krav enligt studier utförda av Peteraf (1993). Mellanchefsnivåer och större marknadsandelar och ökat kapacitetsutnyttjande. De flesta företagen som beskrivs har små styrelser och för att växa krävs en annan struktur och även förmåga att attrahera kapital.

6.2 Att vara bunden till en plats

Företagen har gemensamma faktorer som kan vara del av förklaringen till att de fungerar väl och är hållbara över tid, dock växer de inte i antal anställda även om omsättningen i vissa fall har ökat.

Undersökningen visar att alla företag har en tydlig ägare som är privatperson och bosatt på orten. I flera fall är personen välkänd och engagerad i lokala styrelser och utvecklingsgrupper vilket kan jämföras med studier utförda i Gnösjö av Wigren (2003). Alla företag kommer från små orter som inte ligger i tillväxtområden (möjligtvis Skövde som undantag). Västra Götaland i sin senaste rapport om Attraktiva Skaraborg visat på att detta område präglas av lågutbildade personer och låg tillväxt med ett par undantag kring Lidköping och Skövde. Detta visar på att platsbundenhet, identitet och ägarens orttillhörighet är viktiga för ett företags långsiktiga utveckling (Johannisson, 2005; Wahlström, 1984). Vikten av att vara trygg finns med i underliggande förståelse för varför individer fortsätter utveckla det de har på ort och ställe. En annan sida av denna trygghet kan vara att känna sig fast på en ort vilket också kan hämma utvecklingen.

Strategierna för att finnas kvar på en ort är inte alltid uttalade men vid fråga om framtiden så är platsen självklar även om företagen upplever att det inte är den mest logiska platsen att finnas på. Kopplingen till ägaren och personalens boende är stark (Johannisson, 2005) och även om verksamheten kan finnas var som helst så går det inte bygga upp kompetensbasen snabbt och enkelt. Företagen utvecklar nya tjänster och produkter för att hitta nya segmenterade kundgrupper och de ser sig om efter nya marknader. Ägarna investerar både tid och pengar i företagen så att de klarar sämre tider. De har god kontroll över ekonomin och håller igen överuttag men vågar satsa på investeringar. Vinstmaximering är inte alltid högst på agendan då omsorg om medarbetare och helheten för företaget och hur de påverkar den lokala orten är betydelsefull (Jansson, 2012). Alla beslut är medvetna val och visar på ett tydligt sätt en stark ledningsförmåga. Det faktum att ägarna och deras familjer är engagerade i företagen stärker också tanken på att ha ett långsiktigt engagemang i bolaget. Det finns inga spekulationer att sälja till ett högre pris. Ambitionen att låta företaget gå vidare till nästa generation finns uttalad hos flera företagare. Företagarna bor alla på den lokaliseringssort företagets anläggning finns och är då kopplade till ett samhälleligt engagemang för att också aktivt utveckla orten. Ledningen har ofta en koppling till orten av släktskap men i flera fall har slumpen inverkat på vart de har bosatt sig. Där företagaren slår sig ner, där utvecklas

verksamheten och det lokala engagemanget för att orten också ska utvecklas (Wahlström, 1984; Johannisson, 2005).

Alla företag som presenteras i studien visar på direkta och starka band till sina etableringsorter. Ibland är det slumpen som har fört dem till just den plats de både bor och verkar, ibland beror det på att de råkar vara födda på orten. Gemensamt för dem alla är att de valt att stanna i ett område som inte utvecklas i takt med andra områden i samma region de tillhör, utbildningsnivån är lägre än genomsnittet och det är inte alltid enkelt att rekrytera. Den självklara kopplingen till orten och det engagemang som företagsledarna uppvisar spelar roll i företagets utveckling. Etableringsorterna är tätt sammanflätade med ägarna och de flesta har startat utifrån bostadsorten. Ägarna är kända på orten och ofta engagerade i det lokala föreningslivet och är viktiga parter för det politiska livet på orten. Även om inte avsättning för produkterna finns på en lokalmarknad så är företagen kända lokalt och deras varumärke står för något att lita på. Eftersom det är svårt att hitta personal med rätt kompetens på mindre orter är företagen måna om att personalen ska trivas. Flera företagsledare pratar om familjekänsla och vi-känsla som är förknippat med deras tankar och idéer om hur en företagsfamilj ska drivas. De flesta företagsledare uttrycker vanda när de berättar om neddragningar, varsel och i sämsta fall avsked. De verkar ta det personligt även om en stor finanskris just passerat. Den kommunala utvecklingen har behov av att nå en gemensam identitet för att stötta befintlig struktur på ort och ställe. Flera företagare uttrycker förväntningar och också vikten av samarbete med kommunen för att utvecklas i sitt område.

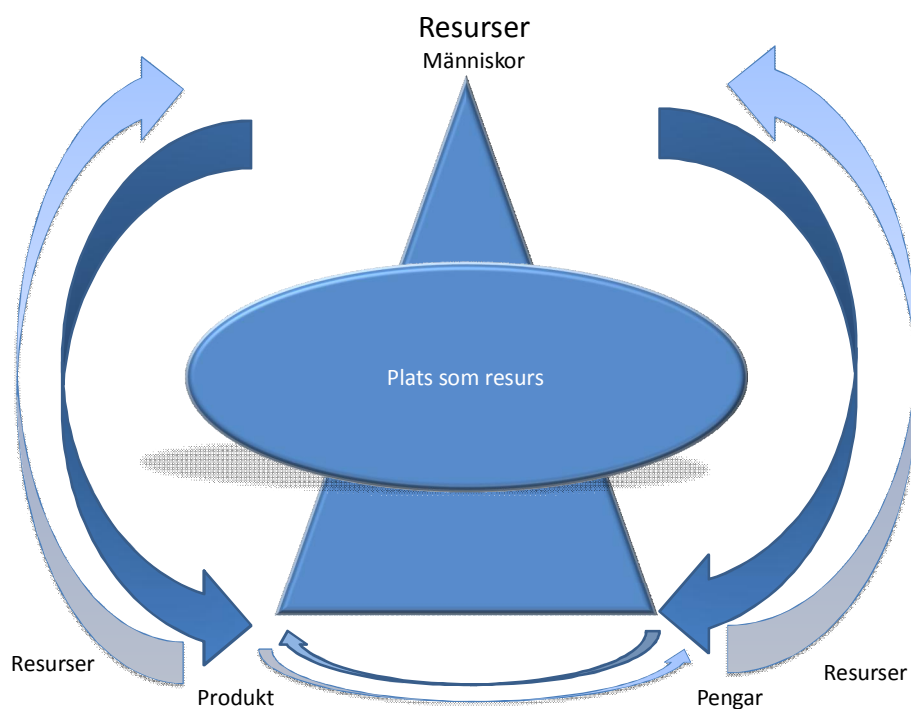
Flertalet av företagen har gått utanför lokal, regional och nationell marknad och satsar på export. Företagsledarna säger också att platstillhörigheten är stark och därför utvecklas företagen på denna plats. Företagen har klarat finanskrisen ganska väl, flera har fått minska personalstyrkan men kunnat antingen återanställa under senaste året eller öka omsättningen med bibehållet antal anställda. Kombinationen av människor, kapital och produkter tillsammans med platsbundenhet och kontroll över resurser och värdeskapande aktiviteter ger hållbara småföretag. Det som inte verkar hända i dessa företag är ökning av antalet anställda i någon större utsträckning, en förklaring till att tillväxt inte sker är just platsbundenheten som i sig gör att till exempel expansion, flytt av medarbetare och ägare och uppköp av andra verksamheter uteblir. De större företagen i undersökningen har ungefär kring 30-50 anställda, de mindre runt 5-10. Dessa siffror håller sig stabila under flera år, även under lågkonjunktur.

6.3 Återkoppling till forskningsfrågan

Hur blir den lokala platsen en resurs för små och medelstora företag?

- Utifrån undersökningen kan platsen ses som en resurs för små och medelstora företag där personalen är lojal och har hög kompetens och ägarna är engagerade både i företaget och i bygdens utveckling. De företag som har klarat sig bättre än andra har i flertalet fall egna produkter men inte alltid, utan då har utveckling av processer skapat flexibilitet och attraktionskraft. Företagen som har arbetat med omvärldsanalys, hanterat inre effektivitet och därmed flexibilitet verkar gå bra. De visar på ett ansvar för platsens människor och platsens utveckling.
- Företagen anger olika fördelar med platsen, främst att kompetensen är uppbyggd där. Om en koppling av produkterna och processerna görs till platsen kan unika resurser ses, som till exempel utmärkt förmåga att hantera korta serier, precision och speciella lösningar. Dessa resurser kan egentligen hittas var som helst, men i företagens fall finns också ett ansvar att få resurserna att fungera kopplat till platsen och då uppstår identitetsfrågan kring platsens betydelse. Kulturchefen i Mariestad, Maria Henrikssons, resonemang om platsen kopplat till fysiska personer som driver företag skapar ett värde och utveckling. Utan personer som är starkt kopplade till platsen har inte platsen något värde i sig självt utan det krävs att personer ser platsen och värderar den högt. Personliga relationer och koppling till platsen fyller platsen med ett värde. Här återfinns kopplingen mellan plats, identitetsskapande och koppling till de resurser som finns. Resurserna i företagen blir först nu unika. När resurserna tillsammans skapar ett värde blir detta en del i platsidentiteten.
- Nackdelen med angivna orter i studien är logistiklösningarna som blir omständiga, men det verkar vara sekundärt för företagsledarna.
- Hur är den lokala platsen en resurs? Genom ett stort samhälleligt engagemang skapas nätverk, (Lind, 2002) som är starkt och unikt för varje ort. Ägaren bor på orten och får automatiskt ett större ansvar för hur beslut tas och hur företaget kan bidra till utvecklingen på orten (Johannisson, 2005). Ett stort ansvar för medarbetare uttrycks också, inte minst när det gäller försäljning av företag. Platsen är i sig inte unik men utgör bundenhet av kompetens och anläggning vilket skapar stabilitet, låg

personalomsättning och trivsel. Familjeanda är ett ord som återkommer och också kopplas till stolthet över företaget och orten man verkar på, detta återknyts till begreppet *gemeinschaft* (Tönnies, 1957). I arbetet görs avsteg från traditionell RBV-teori där produkten inte normalt ses som en resurs. RBV har sin grund i en tradition som gör en klar distinktion mellan faktormarknader och produktmarknader, som handlar om företagets input (resurser) och output (produkter) (Barney, 1991). Skydd av imitation eller liknande diskuteras alltså inte kring imitation av produkter. Avsteget är gjort med avsikt då produkt i detta fall ses som en viktig komponent för att skapa helheten i företaget. Utifrån tidigare resonemang kring platsbundenhet och resurser förklaras vilka delar som har identifierats i empirin kopplat till de olika resursenheterna. Det som anges vid varje resurs är det som företaget uppgett som viktigt för sin verksamhet. Resurserna kapital, människa och produkt har förklarats med vilket innehåll företagen tycker är viktiga. Övergripande resurs är platsen som utgör grunden för företagets verksamhet och möjlighet att utveckla och förfinas sin produktion.



I resursen människor anges följande nyckelord:

Anställda, ägare, specialistkompetens, nätverk på orten, stöd för omvärldsbevakning, andra företag, föreningsliv och lokalt engagemang

I resursen produkt anges följande nyckelord:

Egen utveckling, innovation, utveckling av andras innovationer, tillverkningsprocess, logistiklösning lokalt, vara och tjänst samt system och samverkan i produktionen

I resursen pengar anges följande nyckelord:

Kapital, eget kapital, lokal bank och investering

Figur 6. Resultat av undersökningen

I sammanställningen över viktiga resurser anger fem företag att deras unika resurs hör ihop med själva produkten men att deras viktigaste resurs är personalen (kompetensen). Slutsats utifrån denna kartläggning är att båda resurserna personal och produkt måste samspela för att kunna fungera och företagets utveckling är avgörande att de får den bästa och mest lojala personal som går att uppbringa på orten. Ortens betydelse är viktig då ingen av företagsledarna anger att de vill eller kommer flytta. Företagsledarna säger att de egentligen inte behöver finnas just på den ort där de har verksamhet men har aktivt valt att finnas på orten. Produktionen skulle kunna må bättre rent logistiskt i att finnas mer centralt. Den förlust det skulle innebära att flytta är att hela eller delar av kompetensen skulle försvinna. Grundtanken Wahlström (1984) presenterar är att varje plats bör utvecklas för sina egna meriter och till gagn för de människor som arbetar och bor i samhället, detta visar uttalanden från företagsledarna då de visar på den starka knytning företaget har med sina på orten boende människor. Utan den kompetensen får företaget svårt att flytta eller bygga upp sin verksamhet någon annanstans. Platsen är inte bara en geografisk punkt, men har ett egenvärde som ger en unik innebörd för de individer som bor där. Identiteten är viktig för företaget som helhet.

Den potential som finns i form av entreprenörer är en grund för utveckling och välbefinnande i samhället (Johannisson, 2005). Detta visar företagen som berättar historier om hur de agerat för att kommunen de verkar i ska få det bättre och att de tar aktivt ansvar för både sina anställda, sitt företag och den kommun de verkar i. Wigren (2003) återger hur ägare till företag i Gnosjö berättar historier om hur de har intresse i den lokala regionen de verkar i likväl som i det egna företaget där en stor del handlar om ansvaret för sina anställda. När det har krisat har företagen använt olika strategier för att lösa problem på hemmaplan, exempelvis genom att öppna dotterbolag utomlands eller att köpa upp mindre konkurrenter och flytta produktionen till sig. Gällande kapital och behov av detta anger egentligen alla att de inte vill ha lån, ha med banken eller utomstående finansierare att göra om de inte måste. Flera

företagsledare uppger att de har sparat och inte tagit ut övervinster utan hela tiden investerat för att skapa långsiktighet. Detta innebär att de skapar långsiktiga lösningar, utifrån tänkande enligt begreppet *gemeinschaft* (Tönnies, 1957) och använder sin plats som bas för utveckling av hållbart företagande.

Identitet skapas av invånarna och av personalen i företagen och blir ett resultat av just de individer som är verksamma på orten (Bergstrand, 2010). Detta är en viktig slutsats att ta med för utvecklingsarbete, att de resurser som finns, även om de är bristfälliga eller knappa, är de som går att arbeta med och utveckla. Utvecklingen påverkas inte bara av platsen och den platsbundenhet den utgör utan också utifrån sin kompetensbas och ägarens långsiktiga inställning till ägandet (Johannisson, 2005). Även om orten i sig inte utvecklas lika snabbt som omgivande samhälle så utvecklas företaget utifrån fördelar som lojalitet, förmåga att skapa innovationer och lösningar som skapar identitet på orten. Företagen rustar för svängningar och utmaningar och därför är de inte så känsliga för om området i övrigt går dåligt. Den största begränsning som platsen anges ha är brist på utbildad kompetens och ibland brist på god logistik. Fördelarna är att det är billigare mark och lägre lönekostnader och mycket låg personalomsättning. Företagen har utvecklat strategier att överleva och vara så flexibla att de klarar global konkurrens och etablering på utlandsmarknader. Platsens själ är viktig och skapar identitet för företaget, företaget skapar också innehåll i identiteten på orten så det uppstår ett symbiosförhållande för att skapa attraktivitet på orten. *Gemeinschaftsbegreppen* är applicerbart på hur företagen ser på sin lokala omgivning (Van Maanen & Barley, 1984, 1991) där den lokala platsen, familjen och lokalsamhället har varit basen för utveckling (Johannisson, 2000).

Resurshanteringen i småföretag präglas av kontroll över ekonomin (Penrose, 1959) i första hand och bra personalpolitik där ord som familjeanda dyker upp. Tidigare studier inom redovisning och entreprenörskap visar på företag som har en stark och snabb tillväxt och hur företagsledaren hanterar kontrollen över ekonomin genom att delta mer eller mindre aktivt i bokslutsarbetet (Blomqvist, 2008). Det betyder att ett engagemang för att hantera sina resurser med största möjliga varsamhet finns, personalen görs delaktig och produkterna görs attraktiva med olika former av egna lösningar, antingen i produkten själv eller i produktionsprocessen. Hanteringen av kapitalet är försiktig och är grunden för överlevnad, genom att spara och investera i ny teknik när företaget långt. Det som ändå gör skillnad är att ägarna ser sitt ägande långsiktigt och i inget fall har tagit ut övervinster utan varit återhållsamma och därmed

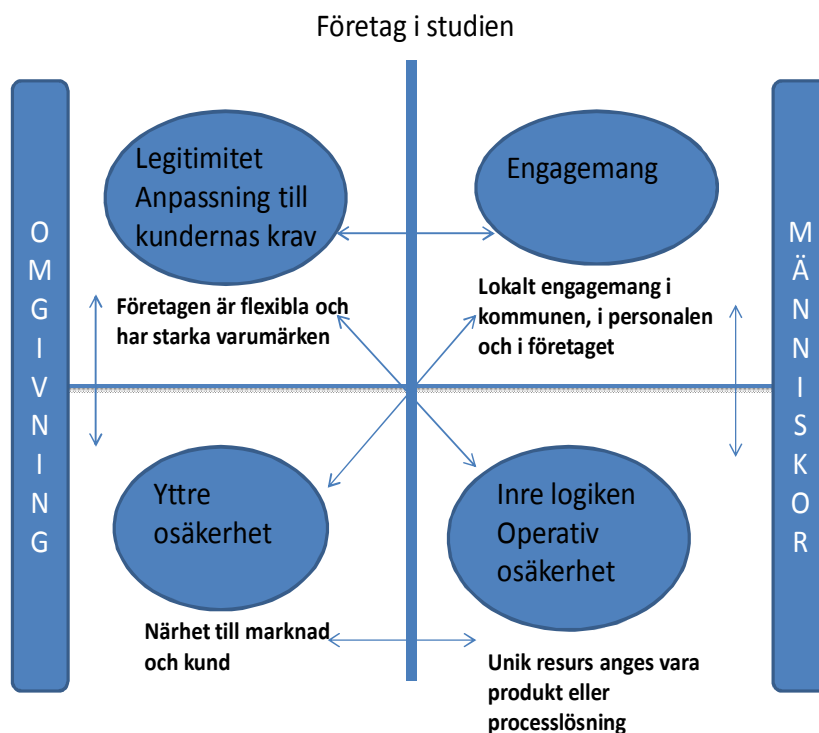
kunnat klara även djupgående kriser som inneburit att det inte räckt att vara flexibel och ha kompetent personal.

Engagemang och lojalitet skapar starka band (Van Maanen & Barley, 1984) tillsammans med platsbundenheten (Wahlström, 1984). Genom att studera företagen och se hur de klassificerar sina viktigaste och unika resurser kombinerat med strategin för överlevnad och hantering av ekonomin kan följande mönster urskiljas. Studien bidrar till att bekräfta tidigare analyser och studier för företags utveckling och överlevnad gällande resurshantering (Jansson, 2012) och deras koppling till platsen (Wigren, 2003). Utöver detta går det att koppla till nyanser av det Larsson och Wikström, (2008), diskuterar gällande projekt och utveckling för att skapa helhetssyn i ett företag. Figuren nedan visar mönster som alla företagen i denna studie uppvisar. Helt klart är ägarna/ledarna djupt engagerade i sina företag men också i bygden där de verkar (Bergstrand, 2010). Resursen människor är en del som skapar förutsättningar för att företag ska startas från början och de som driver företagen har en marginell roll i samhället och en del benämns som provokatörer som skapar kreativa spänningar (Wigren & Johannisson, 2008). Dessutom är entreprenörernas personal också väldigt engagerade i företagen, utan att de äger något i dem. Företagen hanterar sin produktion och den inre logiken med den operativa osäkerheten som finns där på ett konkurrenskraftigt sätt (Larsson & Wikström, 2008). Företagen använder sig av unika och viktiga resurser i form av kompetens som klarar den inre logiken och den operativa säkerheten och också unika produkter och processer. Wernerfelt, (1984) och Barney (1986, 1991) talar om att resurser som skapar konkurrensfördelar ska vara värdefulla, ovanliga, svåra att imitera och sakna substitut. Företagen i studien har skapat överlevnadsförmåga genom att mejsla fram resurser som är unika, det vill säga svåra att imitera och är ovanliga.

Företagsledaren i sig är innovativ och har lyckats skapa ett team som överbryggat alla fyra delar i nedanstående figur, där den inre och yttre osäkerheten hanteras genom kompetens, omvärldsbevakning och närhet till kund. Legitimitet och anpassning sker genom ett mycket flexibelt sätt att leda företaget. Den potential som finns i form av entreprenörer är en grund för utveckling och välstånd i samhället (Johannisson, 2005). Det kanske allra viktigaste som kommit fram i denna studie är det engagemang som genomsyrar allt arbete i företaget där detta är en viktig beståndsdel för att kunna överbrygga och skapa helhet i företaget. Detta kan fördjupa insikten om att resurser måste finnas fler än en (Jansson, 2012) i ett företag för att nå framgång. Resurserna och hur de samverkar sammantaget i form av människor, kapital och

produkt (Polesie, 1995; Jansson, 2012), är viktiga för överlevnad och utveckling i småföretagen. Lägg därtill resursen plats som skapar förutsättningar för småföretag att utvecklas på ort och ställe.

För att knyta samman slutdiskussionen visas nedanstående figur för att ge en helhetsbild av hur företagen i studien hanterar sin inre logik och sin yttre osäkerhet. Det finns andra studier inom entreprenörskap och redovisning som använder produktlivscykelns faser vilka kräver olika slags kunskaper, färdigheter och information från redovisningen (Dergård, 2006). I denna studie hanteras helheten i Wikströms modell, se nedan, och kan då ses som ett komplement till tidigare studiers resonemang kring produktlivscykeln. Företagens resurser är flera och de består av människor, kapital och produkter. Utöver detta är platsen en resurs för hållbar utveckling och en stabil grund att stå på vid variationer över tid. Platsen utgör en bas för kompetens, lokalisering för verksamheten och en identitet som blir unik för företaget (Barley, 1991). Studiens bidrag är att skapa förståelse för hur den lokala platsen är en resurs för små och medelstora företag och ger därmed också ett bidrag till att förstå och utveckla lokaliseringsorten, platsen, att inbegripas i det resursbaserade synsättet. Nedan kan denna totalbild över resurserna visas i ett sammanhang i företagen där resurserna placerats in i den inre logiken och i den yttre osäkerheten med koppling till legitimitet, anpassning och engagemang. Företaget blir sammanflätat med ägaren på ett sätt som innebär att imagen kring företaget förknippas med fysiska personer (Johannisson, 2005) vilket hjälper till att skapa legitimitet och anpassning genom ett stort engagemang från ägarens sida.



Figur 7. Helhetsperspektiv i studerade företag, bearbetat efter modell av Wikström (2000, s.12).

Företagen på aggregerad nivå hanterar sin produktion och försäljning med stor insikt och kunskap. Den inre logiken är väl utvecklad där den operativa osäkerheten minimeras genom att nyttja tillgängliga resurser för bästa produktion. Företagen behärskar sina processer och produkter. Den yttre osäkerheten hanteras genom nätverk och insatser av människorna i företaget och deras förmåga att skapa förtroende och långsiktiga relationer bidrar till att minska osäkerheten. Genom att företagen är mindre är de snabbrikliga och kan skapa konkurrensfördelar i en hastighet som större företag inte klarar. Den anpassning som sker för att kunna producera korta serier är ibland helt avgörande för att klara konkurrensen. Detta skapar legitimitet och företagen kan få betalt för att de är trygga och säkra leverantörer som klarar god kvalitet och snabba leveranser. Det som knyter ihop helheten är engagemanget, både från anställda och företagaren. Engagemanget sträcker sig längre än till arbetsplatsen. Själva etableringsorten är viktig. Platsbundenheten innebär att företagets aktivitet direkt påverkar den kommunala utvecklingen likväl som kommunen påverkar företagets möjligheter till utveckling. Ett nära samspel återfinns på de platser företagen valt att etablera sig. Både

mellan företag, företagsorganisationer, idrottsliv och företag. Företagens engagemang sträcker sig längre än till den egna verksamheten. Det blir viktigt att vara en förebild, stötta lokala initiativ, ställa krav på tjänstemän och politiker. Företagen är en maktfaktor i de samhällen de verkar i. Den lokala platsen bidrar till starkt engagemang, identitet och uthållighet där tryggheten finns i den lokala gemenskapen när omvärldens ständiga förändringar är otrugga.

Företagen i studien är inte ute efter snabb tillväxt och expansion. Kontrollen av ekonomin och redovisningen är direkt och sköts av ägaren själv många gånger. Utveckling av nya produkter sker nära kunden och kravställningar uppfattas lyhörd och anpassningen är stor för att skapa flexibilitet i produktionen. Ägarnas långsiktiga inställning till sitt företagande på den lokala orten gör att kapital stannar i företagen och kan användas till investering och expansion även i en lågkonjunktur.

Kategorin blå företag påverkar den lokala utvecklingen på ett handfast sätt. Närhet till kommunala beslut återfinns och en dynamik i kritisk granskning sker också. Engagemanget och modet att driva och ta ansvar för hur utvecklingen sker av en ort/ plats genom verksamheten är påtagligt i företagen. De resurser som ges på varje plats och ort skapar möjligheter och begränsar också hur mycket expansion och utveckling som kan ske.

7 Fortsatt forskning

Min fortsatta forskning ska fördjupa förståelsen för hur engagemang och identitet uppstår på en plats. Hur berör platsbundenheten den möjlighet företag har till utveckling och expansion? Platsbundenhetens påverkan på driften i företagen kan sättas i relation hur företagen hanterar sina produkter och sin marknad. Kommer företagen som återges i denna studie att överleva och finnas kvar om 5 till 10 år om de fortsätter på det sätt de arbetar idag?

Den fortsatta forskningen ska visa vad som händer i företag över tid på en plats där företaget och medarbetarna är bundna. Metoder och processer för att följa företagen kan förfinas och utvecklas.

Tanken är att studien ska äga rum i Töreboda kommun och då kommer tre företag att följas, eventuellt kommer ett företag av dessa återfinnas utanför kommunen. Töreboda är en liten kommun belägen på landsbygden och har ett näringsliv präglad av småföretag. Platsen avgränsar studien och där kommer kontakt och fördjupat följande ske med lokala företagarorganisationer såsom Företagarna i Töreboda och KRAFFT-gruppen. Kommunen är viktig för att belysa platsbundenheten och utöver att följa företagen kommer kommunens insatser för att underlätta för företagets utveckling att följas. Intervjuer, observationer och deltagande i deras utvecklingsarbete kan vara metoder som kommer användas.

Studien berör hantering av resurser och platsbundenhet och ur detta resonemang uppstår fler frågor att undersöka. Vilka företag har förmåga att dra till sig innovationer, innovativa miljöer och hur går det till när företag växer på orter som i sin helhet tappar både invånare och skattekraft i form av minskande befolkning.

Kombinationen av resursbaserat synsätt och platsbundenhet är grund för fortsatt forskning. Att resurser bör kombineras och att företagsledaren har betydelse för resurshantering har konstaterats i studier men att ta upp platsbundenhet är förhållandevis nytt. En vidare undersökning kring hur imitationsaspekter av resurser kan ske och förklaring av varför vissa företag kan behålla varaktiga konkurrensfördelar är av intresse att undersöka för att öka förståelsen för kopplingen resursbaserat synsätt och platsbundenhet. Exempelvis kan vara att vissa medarbetare stannar vid företaget för att de är platsbundna och därför kan de inte rekryteras av konkurrenter som är belägna på andra platser. Platsens betydelse för småföretag

kan belysas ytterligare där öPLACE marketingö och öPLACE brandingö kan vara intressanta begrepp att undersöka vidare.

Den viktigaste drivkraften att arbeta vidare med forskningen är att kunna belysa engagemanget och identiteten som skapas och utvecklas på en plats. På den platsen finns olika resurser som samverkar. Företagen på orten måste förhålla sig till de resurser de har tillgång till. Företagen måste kunna hantera inre logik och yttre osäkerhet.

De 258 arbetsplatserna som återfanns i denna studie ó är de konstanta eller kommer samhället och platsens förutsättningar ändras så att de minskar eller kan de öka i antal? Vad kan företagen bidra med i Töreboda för att utveckla platsen framåt? Den identitet som byggts upp och hela tiden måste underhållas ó spelar den roll för att kunna extrahera mer värde till området och företagen? Platsen Töreboda ó vilka fördelar (både personliga och opersonliga) finns för företagen att finnas just där? Minskar risken för företagen när de har närhet till hjälp hos en kommun som har nära till beslut och där företagen har möjlighet att påverka?

Töreboda är en plats som är överblickbar och har utmaningar för framtida utveckling. Detta är den plats som kommer undersökas som utgångspunkt för företagen. Platsen som resurs kommer utforskas närmare. Där finns både närhet och distans vilket ger möjlighet att utveckla tankar och reflektioner kring småföretags utveckling på orter där platsens identitet skapar medvetande och engagemang.

Källor

Tryckta källor

- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49 (1).
- Andersson, S. & Tell, J. (2009). The relationship between the manager and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4).
- Bang, H. (1994) *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Barney, J. B. (1986) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1986) Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1). 99-120.
- Berger, P. & Luckmanns, T. (1996) *The social construction of reality a treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor books.
- Bergstrand, B-O. (2010) *Det sociala kapitalets dynamik i kommunal utveckling*. Internt arbetsmaterial för slutseminarium licentiat 17 december 2010. Göteborg: Handelshögskolan i Göteborg.
- Blomqvist, M. (2008) *Entreprenören som redovisare ó bokslutsprocessen i Gasellföretag*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Castell, M. (1997), (second edition, 2004) *The power of identity, the information Age: Economy, Society and Culture* (Vol. II.) Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Dergård, J. (2006) *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Durkheim, E. (1933). The division of labor in society. *IL: Free Press*. New York.
- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C. B. (1996) Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 7(2). New Hampshire.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998) The relation view, Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantages. *Academy of management review*, 23 (4), 660-679.
- Festinger, L. (1953) Laboratory experiments. In: Festinger L. & Katz D. (Eds.), *Research methods in the behavioral sciences*, New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Forsberg, A, Höckertin, C. & Westlund, H. (2002) *Socialt kapital i lokalt utvecklingsarbete*. Arbetslivsinstitutet.
- Granfelt, T. & Hjort af Ornäs, A, (2003) *Näringslivsklimat i kommunerna: en fråga om kultur och samspel*. Rapport 2003:3. Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings Universitet.
- Grönmo, S. (1982) *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskning*, i Holer, H. och Kalleberg, R. *Kvalitative metoder i samtunnsforskning*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Grönmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber.
- Gusfield, J.R. (1975). *Community: a critical response*. New York: Harper and Row.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*.
- Hansson, P., Karpaty, P, Lindvert, M, Lundberg, L, Poldahl, A, Yun, L. (2007) *Svenskt näringsliv i en globaliserad värld ó effekter av internationaliseringen på produktivitet och sysselsättning*. A2007:004. Östersund: ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier.

- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Holm, F. & Jönsson, F. (2006) *TOTAL- från olja till energi*. Handelshögskolan Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Jansson, C. (2008) *Lerverk*. Handelshögskolan i Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Jansson, C. (2012) *Företag med framgång ó hur resurser kan skapa varaktiga konkurrensfördelar*. Handelshögskolan i Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Johannisson, B. & Lindmark, L. (1996) *Företag, företagare, företagsamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson, B. (2005) *Entreprenörskapens väsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannisson, B. (1992) *Kultur och samhälle: studier i förnyelse*. Växjö: Högskolan i Växjö.
- Johannisson, B. (2000) *Humankapital och socialt kapital som kraftkällor vid regional utveckling. Regionalpolitiska utredningen*. SOU 2000:36, 13/15.
- Johannisson, B. & Sundin, E. (2010) *Astrid Lindgrens Världar i Vimmerby ó en studie om kulturarv och samhällsutveckling*. Lund: Nordic Academic Press.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management 12e*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Kuhn, T. S. (1996) *The Structure of the scientific revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind, M. (2002) *Det svårgripbara nätverket. En sociologisk studie av företagare i nätverk*. Örebro: Universitetsbiblioteket.
- Lofland, J. & Lofland, L. (1984) *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. 2nd edition. Wadsworth Pub. Co. Belmont.
- Mason, J. (1996) *Qualitative researching*. London: Sage publications Ltd.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mooney, Marini. M. (2000) Social Values and Norms. *Encyclopedia of Sociology*, (4), Second Edition.
- Mossberg, L. (2003) *Att skapa upplevelser ó från Ok till WOW*. Lund: Studentlitteratur.
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14 (3), 179-191.
- Polesie, T. (1990) *Företag i förändring ó en studie av identitet och ekonomi*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Polesie, T. (1991) *Continuity and change. Corporate identity in a Scandinavian perspective*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Polesie, T. (1995) *Drift & Finans ó aspekter på företags ekonomi*. Malmö: Liber-Hermods.
- Porter, E. M. (1980) *Konkurrensstrategi*. Uddevalla: ISL-förlag.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68 (3), 79-97.
- Rouse, M. & Daellenbach, U. (1999) Rethinking research methods for the resource-based perspective. Isolation sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20 (5), 478-494.
- Rubin, P. H. (1973) The Expansion of firms. *Journal of Political Economy*, 81, 936-949.
- Schumpeter, A. J. (1934) *Capitalism, socialism, and democracy* (3rd ed.). New York: Harper.
- Schumpeter, A. J. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, Mas: Harvard university press.
- Schumpeter, A. J. (1950) *Industrial Market Structure and Economic Performance* (2nd ed.).

- Boston: Houghton-Mifflin.
- Schumpeter, A. J. (1989) *Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution on capitalism*. S. 1-21. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Skoglund, W. (2005) *Lokala samhällsutvecklingsprocesser*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Spender, J-C. (1994) Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International business review*, 3, 353-367.
- Stjernberg, T., Söderlund, J & Wikström, E. (2008) *Projektliv ó villkor för uthållig projektverksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Teece. D. J. (1982) Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic behavior and Organization*, 39-63.
- Tönnies, F. (1957) *Community and society*. Michigan State University Press. East Lansing.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1984) Occupational communities: culture and control in organizations. *Research in organizational behavior*, 6, 287-365.
- Wahlström, L. (1984) *Geografiutveckling och geografisk utveckling, som om platser betydde något*. Göteborg: Kulturgeografiska Institutionen, Göteborgs Universitet.
- Weber, M. (1968) *Economy and society*. University of California Press. Berkley, CA.
- Weissglas, G., Paju, M., Westin, L. & Danell, T. (2002). *Kulturarvet som resurs för regional utveckling*. Rapport 2002:1. Riksantikvarieämbetet.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180, 272-280.
- Wigren, C. (2003) *The Spirit of Gnosjö ó the Grand Narrative and Beoynd*. Jönköping: International Business School.
- Wigren, C. & Johannisson, B. (2008) *Extrema entreprenörer ó marknadens och samhällets utmanare*. Gnosjö: Drivkrafter för nya näringar ó design, upplevelser, kulturarv. Nr 5-6.

Otryckta källor - Internet

www.Affarsdata.se	åtkomst	2011-12-11, 2011-12-16
www.Allabolag.se	åtkomst	2012-03-16, 2012-03-17
www.eklunds.nu	åtkomst	2012-03-16
www.elicom.se	åtkomst	2012-03-17
www.ericindustri.se	åtkomst	2012-03-17
www.foretagarna.se	åtkomst	2012-10-24
www.hermader.se	åtkomst	2012-03-18
www.jordbruksverket.se	åtkomst	2012-10-23
www.kinnex.se	åtkomst	2012-03-18
www.kpab.com	åtkomst	2012-03-18
www.mann-tek.se	åtkomst	2012-03-19
www.mariestad.se	åtkomst	2012-03-19
www.mea.se	åtkomst	2012-03-19
www.plastpetter.se	åtkomst	2012-03-16
www.valeryd.se	åtkomst	2012-03-17
http://www.youtube.com/watch?v=vvwDF8H-qIM	åtkomst	2012-03-19--2012-03-26
http://youtube/GGGpuaMA--4	åtkomst	2012-03-19--2012-03-26

Figurer och tabeller

Figur 1	Helhetsperspektiv i ett företag	24
Figur 2	SWOT-analys.....	27
Figur 3	Trekantsmodellen	34
Figur 4	Plats och övriga resurser	35
Figur 5	En alternativ logik för det resursbaserade perspektivet. Högre lönsamhet än konkurrenterna kan också vara hög tillväxt	76
Figur 6	Resultat av undersökningen	84
Figur 7	Helhetsperspektiv i studerade företag	88
Tabell 1	Omsättning och antal anställda AB Kinnex Mekaniska.....	40
Tabell 2	Omsättning och antal anställda Plast Petter AB	43
Tabell 3	Omsättning och antal anställda KPAB Industri AB.....	45
Tabell 4	Omsättning och antal anställda Mann Teknik AB	47
Tabell 5	Omsättning och antal anställda Simon Eklunds Bilskrotning AB	51
Tabell 6	Omsättning och antal anställda Valery Invest AB	54
Tabell 7	Omsättning och antal anställda Mariestads Elautomatik AB	56
Tabell 8	Omsättning och antal anställda Elicom AB.....	58
Tabell 9	Omsättning och antal anställda Elicom Produktion AB.....	59
Tabell 10	Omsättning och antal anställda Anders Schough Invest AB	60
Tabell 11	Omsättning och antal anställda Hermanders AB	62
Tabell 12	Omsättning och antal anställda Ericindustrier AB	64
Tabell 13	Sammanställning av undersökta företag.....	65
Tabell 14	Sammanställning över resurser	70
Tabell 15	Sammanställning över platsbundenhet, plats som resurs	71