

Mälardalen University Press Dissertations
No.11

**STRATEGISKA RESURSER OCH LÅNGVARIG LÖNSAMHET
EN RESURSBASERAD MODELL FÖR VARAKTIGA
KONKURRENSFÖRDELAR I SMÅ TILLVERKNINGSFÖRETAG**

Jim Andersén

2005



MÄLARDALEN UNIVERSITY

School of Business
Mälardalen University

Copyright © Jim Andersén, 2005
ISSN: 1651-4238
ISBN: 91-88834-94-8
Printed by Arkitektkopia, Västerås, Sweden
Distribution: Mälardalen University Press

FÖRORD

När jag skriver detta har jag arbetat med denna doktorsavhandling under 3,5 års tid. Det har varit en lång och lärorik resa och det har varit ett stort privilegium att kunna syssla med detta projekt på heltid. Den klagosång man hör från vissa doktorander, vanligtvis förmedlade via undersökningar från fackföreningar, om press och stress har för mig alltid varit helt främmande. Tvärtom, är det få förunnat att ha haft ett arbete med så mycket frihet kombinerat med möjligheten att syssla med något man (förhoppningsvis) är mycket intresserad av på heltid. Visst kräver en doktorandtjänst ett visst mått av självdisciplin men jämfört med ett traditionellt nio till fem jobb innebär livet som doktorand en behaglig tillvaro.

Jag har alltid funnit det paradoxalt att, som brukligt, tacka personer till höger och vänster då författandet av en avhandling torde vara ett de större soloprojekt man kan genomföra. Alla forskarseminarier, konferenser och doktorandkurser till trots så har jag snarare sett en boxares ensamhet i boxningsringen som en lämplig analogi för rollen som doktorand. Även en boxare behöver dock stöd, vägledning och uppmuntran mellan ronderna. Mina rondpauser har främst utgjorts av forskarseminarier och det finns givetvis ett antal sekunder som jag vill passa på att tacka.

Till att börja med vill jag tacka min huvudhandledare professor Esbjörn Segelod, som gett mig relativt fria tyglar men som ändå alltid funnits till hands. Vidare vill jag tacka professor Anders Lundström och professor Dick Ramström, vars råd under inledningen av min tid som doktorand samt kunskap inom entreprenörskap respektive småföretagsfrågor har varit till stor hjälp. Jag vill även tacka Bertil Gandemo för att jag fick tillgång till dennes och Anders Lundströms arbetsmaterial från 70-talet. Tack även till docent Lars Bengtsson för sin roll som ”pajkastare” och Anders Sandoff som vid ett tidigt stadium granskade mitt teorikapitel. Handelsbankens forskningsstiftelser i form av Jan Wallanders och Tom Hedelius stiftelse har stått för den större delen av finansieringen av studien och utan denna hade projektet givetvis varit omöjligt att genomföra. Sista året av forskarstudierna har finansierats av Sparbanksstiftelsen Rekarne i Eskilstuna. Vidare har olika doktorandkollegor, som kommit och gått

under åren, vid Mälardalens högskola i Eskilstuna gett värdefulla synpunkter under de forskarseminarier som hållits. Stort tack även till de 14 företagsledare som låtit sig intervjuas under åren. Trots fullspäckade kalendrar och långa arbetsdagar har ni tagit er tid att svara på mina frågor och jag har alltid känt mig välkommen ute på de olika arbetsplatserna. Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till mitt främsta bollplank under dessa år - min hustru Annelie.

Eskilstuna, januari 2005
Jim Andersén

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Framväxten och innebörden av ett resursbaserat perspektiv	2
1.2 Forskningsfråga och syfte	7
1.3 Definitioner av centrala begrepp	13
1.4 Studiens disposition	18
2. DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET	21
2.1 Konkurrensfördelar och räntebegreppet	22
2.2 Klassificeringsmodeller för resurser	25
2.3 Strategiska resurser	29
2.3.1 Värdefull	31
2.3.2 Sällsynt	32
2.3.3 Ej utbytbar	32
2.3.4 Imperfakta imiteringsmöjligheter	32
2.3.5 Välorganiserad	37
2.4 Isolerade och samverkande resurser	38
2.5 Externa resurser	39
2.6 Centrala begrepp inom ett resursbaserat perspektiv	40
2.6.1 Strategiska resurser och förmågor	41
2.6.2 Management och entreprenörskap som strategiska resurser	45
2.7 Dynamik i ett resursbaserat perspektiv	48
2.7.1 Skapande av strategiska resurser	48
2.7.2 Att skydda resurser	51
2.7.3 Dynamiska förmågor	52
2.8 Slutsatser	54
2.8.1 En distinktion mellan management-/entreprenörskaps- resurser och andra resurser	54
2.8.2 En distinktion mellan resursen i sig och de egenskaper som förhindrar imitering	56
2.8.3 En klassificeringsmodell för strategiska resurser	57
3. METOD	61
3.1 Tidigare empiriska studier med resursbaserade ansatser	62
3.2 Operationaliseringar	64
3.2.1 Operationalisering av varaktiga konkurrensfördelar	65
3.2.2 Övriga operationaliseringar	71
3.3 En kvalitativ studie med abduktiv ansats	75
3.4 Subjektivitet och meningsskapande vid kvalitativa studier	80
3.5 Urval av företag	82
3.5.1 Urval av företag för SME-studien	82

3.5.2 Urval av företag för branschstudien	84
3.6 Insamling av data	85
3.7 Analys av data	90
3.7.1 Analys av kvantitativ data	90
3.7.2 Analys av kvalitativ data	91
3.8 Presentation av resultat	93
3.8.1 Presentation av resultaten från SME-studien	93
3.8.2 Presentation av resultaten från branschstudien	94
3.9 Studiens validitet	94
4. SME-STUDIE	97
4.1 Uppföljning av Eskilstunastudien	98
4.1.1 Tillväxt	99
4.1.2 Produktivitet och lönekostnader	102
4.1.3 Lönsamhet	104
4.1.4 Soliditet	106
4.1.5 Den aggregerade analysens bidrag till studien	107
4.2 Lampskärm AB	109
4.3 Sandgjutgoods AB	115
4.4 Presentreklam AB	121
4.5 Pressgjuteri AB	126
4.6 Koppling AB	131
4.7 Metallbeslag AB	137
4.8 Motor AB	142
4.9 Gnistbearbetning AB	147
4.10 Jordbruk AB	152
4.11 Alfa AB	156
4.12 Sammantagen analys av företagen	160
4.12.1 Strategiska eller potentiellt strategiska resurser	161
4.12.2 Lönsamhetsskapande faktorer	164
4.13 Slutsatser	169
5. MÖNSTERBRYTANDE AGERANDE	171
5.1 Orsaker till- och konsekvenser av mönsterbrytande agerande	172
5.2 Mönsterbrytande agerande och entreprenöriell orientering	173
5.2.1 Entreprenöriellt orienterade organisationer och företagsledare	175
5.2.2 Branschens betydelse	180
5.2.3 Lönsamhet och entreprenöriell orientering	181
5.2.4 Orsaker till entreprenöriell orientering	182
5.2.5 Slutsatser rörande mönsterbrytande agerande och entreprenöriell orientering	185
5.3 Pionjärfördelar	188
5.3.1 Fördelar med att agera först	188
5.3.2 Fördelar med att agera sent	191
5.3.3 Kärnfrågan: Att agera tidigt eller sent?	191
5.4 Kapitlets bidrag till modellutvecklingen	192

6. BRANSCHSTUDIE	195
6.1 Definition av formverktygsbranschen	196
6.2 Stordriftsfördelar bland svenska tillverkare av formverktyg?	197
6.3 Fem svenska formverktygstillverkande företag	198
6.3.1 Finansiell analys av de fem företagen	200
6.4 Tidigare studier av verktygstillverkande företag	207
6.5 De fem företagsledarnas syn på branschutvecklingen	209
6.6 Tidpunkten för investeringar i fysiska resurser	212
6.7 Nätverk och extern kompetens	213
6.8 Marknadsföringsförmåga och relationsresurser	214
6.9 Innovations- och produktionsförmåga	215
6.10 Slutsatser	216
7. EN RESURSBASERAD MODELL FÖR SMÅ TILLVERKNINGSFÖRETAG	219
7.1 Inledning	220
7.2 Kopplingen mellan resurser och konkurrensfördelar	221
7.2.1 Resurser och marknadsstrategi	222
7.2.2 Resurser och rutiner	226
7.2.3 Resurser, rutiner och konkurrensfördelar	231
7.3 Skapande av konkurrensfördelar och betydelsen av management	233
7.3.1 Skapande av strategiska resurser	233
7.3.2 Betydelsen av management och strategiska beslut	236
7.3.3 Entreprenöriell orientering och konkurrensfördelar	237
7.3.4 Kognitionens betydelse	239
7.4 Imitationsskydd	248
7.4.1 Kausalitetsambivalens	250
7.4.2 Social komplexitet	250
7.4.3 Unika historiska förhållanden	250
7.4.4 Den konkurrensfördelsimiterande processen	251
7.5 En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag	253
8. STUDIENS BIDRAG	257
8.1 Studiens teoretiska bidrag	258
8.1.1 Bidrag till resursbaserad teori	258
8.1.2 Är modellen resursbaserad?	260
8.1.3 Är modellen anpassad till små tillverkningsföretag?	261
8.1.4 Identifierad övrig teori	263
8.2 Bidrag till resursbaserad metodologi	263
8.3 Bidrag till praktiker	266
8.4 Bidrag till småföretags- och/eller entreprenörskapspolicy	267
8.5 Fortsatt forskning	268

9. ENGLISH SUMMARY	271
9.1 Introduction	271
9.2 Methodology	273
9.3 Results	274
9.3.1 Resource value - the utilization of resources	276
9.3.2 Strategic management - entrepreneurial orientation and cognitive factors	277
9.3.3 Barriers to imitation - historical barriers and uncertainty barriers	277
9.3.4 Contributions	278
REFERENSER	281

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1.1 - SCP-paradigmen	3
Figur 1.2 - Det resursbaserade perspektivet	6
Figur 1.3 - Avhandlingens disposition	19
Figur 2.1 - Olika författares sätt att se på sambandet mellan förmågor resurser och konkurrensfördelar	42
Figur 2.2 - Klassificering av strategiska resurser och förmågor	57
Figur 3.1 - Studiens grundläggande kausalitetsförhållanden	64
Figur 3.2 - Studiens abduktiva tillvägagångssätt	78
Figur 3.3 - Representationsnivåer i forskningsprocessen	80
Figur 3.4 - Kopplingen mellan avsnitten i SME-studien och strategiska resurser	93
Figur 4.1 - Utvecklingen av antalet anställda för de 25/24 företagen	99
Figur 4.2 - Realomsättningsutvecklingen för de 24 företagen	99
Figur 4.3 - Total respektive organisk utveckling av antalet anställda i de tolv företagen	100
Figur 4.4 - Genomsnittlig organisk utveckling av antalet anställda i de tolv företagen	100
Figur 4.5 - Total organisk realomsättningsutveckling i de tolv företagen	101
Figur 4.6 - Genomsnittlig organisk realomsättningsutveckling i de tolv företagen	101
Figur 4.7 - Aggregerad realomsättningsutveckling per anställd för de tolv företagen	102
Figur 4.8 - Genomsnittliga investeringar i maskiner och inventarier i de tolv företagen	102
Figur 4.9 - Produktivitetsutvecklingen respektive utvecklingen av antalet anställda i de tolv företagen	103
Figur 4.10 - Reallöneutvecklingen för de tolv företagen respektive hela branschen	103
Figur 4.11 - Genomsnittlig avkastning på totalt kapital för de tolv företagen	104
Figur 4.12 - Genomsnittlig avkastning på totalt kapital, vinstmarginal respektive kapitalets omsättningshastighet för de tolv företagen.	105
Figur 4.13 - Soliditetsutvecklingen för de tolv företagen	106
Figur 4.14 - Soliditetsutvecklingen för respektive soliditetsgrupp	107
Figur 4.15 - Realomsättning för Lampskärm AB	110
Figur 4.16 - Antalet anställda i Lampskärm AB	111
Figur 4.17 - Produktivitet för Lampskärm AB	111

Figur 4.18 - Lönsamhet och soliditet för Lampskärm AB	113
Figur 4.19 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Lampskärm AB	113
Figur 4.20 - Realomsättning för Sandgjutgods AB	115
Figur 4.21 - Antalet anställda i Sandgjutgods AB	116
Figur 4.22 - Produktivitet för Sandgjutgods AB	116
Figur 4.23 - Lönsamhet och soliditet för Sandgjutgods AB	118
Figur 4.24 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Sandgjutgods AB	118
Figur 4.25 - Riskbuffert för Sandgjutgods AB i förhållande till branschgenomsnittets median samt övre respektive nedre kvartil	119
Figur 4.26 - Skuldränta för Sandgjutgods AB i förhållande till branschgenomsnittets median samt övre respektive nedre kvartil	119
Figur 4.27 - Realomsättning för Presentreklam AB	122
Figur 4.28 - Antalet anställda i Presentreklam AB	123
Figur 4.29 - Produktivitet för Presentreklam AB	123
Figur 4.30 - Lönsamhet och soliditet för Presentreklam AB	124
Figur 4.31 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Presentreklam AB	124
Figur 4.32 - Realomsättning för Pressgjuteri AB	126
Figur 4.33 - Antalet anställda i Pressgjuteri AB	127
Figur 4.34 - Produktivitet för Pressgjuteri AB	127
Figur 4.35 - Lönsamhet och soliditet för Pressgjuteri AB	129
Figur 4.36 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Pressgjuteri AB	129
Figur 4.37 - Realomsättning för Koppling AB	132
Figur 4.38 - Antalet anställda i Koppling AB	133
Figur 4.39 - Produktivitet för Koppling AB	133
Figur 4.40 - Lönsamhet och soliditet för Koppling AB	134
Figur 4.41 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Koppling AB	134
Figur 4.42 - Realomsättning för Metallbeslag AB	137
Figur 4.43 - Antalet anställda i Metallbeslag AB	138
Figur 4.44 - Produktivitet för Metallbeslag AB	138
Figur 4.45 - Lönsamhet och soliditet för Metallbeslag AB	140
Figur 4.46 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Metallbeslag AB	140
Figur 4.47 - Realomsättning för Motor AB	142
Figur 4.48 - Antalet anställda i Motor AB	143
Figur 4.49 - Produktivitet för Motor AB	143
Figur 4.50 - Lönsamhet och soliditet för Motor AB	145
Figur 4.51 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Motor AB	145
Figur 4.52 - Realomsättning för Gnistbearbetning AB	147
Figur 4.53 - Antalet anställda i Gnistbearbetning AB	148
Figur 4.54 - Produktivitet för Gnistbearbetning AB	148

Figur 4.55 - Lönsamhet och soliditet för Gnistbearbetning AB	150
Figur 4.56 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Gnistbearbetning AB	150
Figur 4.57 - Realomsättning för Jordbruk AB	152
Figur 4.58 - Antalet anställda i Jordbruk AB	153
Figur 4.59 - Produktivitet för Jordbruk AB	153
Figur 4.60 - Lönsamhet och soliditet för Jordbruk AB	155
Figur 4.61 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Jordbruk AB	145
Figur 4.62 - Realomsättning för Alfa AB	156
Figur 4.63 - Antalet anställda i Alfa AB	157
Figur 4.64 - Produktivitet för Alfa AB	157
Figur 4.65 - Lönsamhet och soliditet för Alfa AB	159
Figur 4.66 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal Alfa AB	159
Figur 6.1 - Förekomsten av stordriftsfördelar i formverktygsbranschen	197
Figur 6.2 - Lönsamhets- och finansieringsutveckling för Alfa	200
Figur 6.3 - Kapitalomsättnings- och vinstmarginalsutveckling för Alfa	200
Figur 6.4 - Utveckling av avkastning på totalt kapital för Beta och Gamma	200
Figur 6.5 - Utveckling av avkastning på totalt kapital för Delta och Epsilon	200
Figur 6.6 - Kapitalomsättnings- och vinstmarginalsutveckling för Beta och Gamma.	201
Figur 6.7 - Kapitalomsättnings- och vinstmarginalsutveckling för Delta och Epsilon.	201
Figur 6.8 - Avkastning på eget kapital och soliditet för Beta och Gamma	202
Figur 6.9 - Avkastning på eget kapital och soliditet för Delta och Epsilon	202
Figur 6.10 - Realomsättningsutveckling för de fem verktygstillverkande företagen.	203
Figur 6.11 - Produktivitetsutveckling för Alfa, Beta och Gamma	204
Figur 6.12 - Produktivitetsutveckling för Delta och Epsilon	205
Figur 7.1 - Sambandet mellan resurser, strategi och konkurrensfördelar	225
Figur 7.2 - Resurser/förmågor och exempel på rutiner de genererar	228
Figur 7.3 - Distinktionen mellan resurser, rutiner och konkurrensfördelar	230
Figur 7.4 - Sambandet mellan resurser, rutiner och konkurrensfördelar	231
Figur 7.5 - Skapande av resurser	234
Figur 7.6 - Managements betydelse för resursskapande	236
Figur 7.7 - Kognitiva faktorer, entreprenöriell orientering och strategi	238
Figur 7.8 - Faktorer som påverkar entreprenöriell orientering	240
Figur 7.9 - Strategier och pionjärfördelar	251
Figur 7.10 - En modell för imitering av konkurrensfördelar	252
Figur 7.11 - En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag	254

Tabell 2.1 - Sammanställning över olika kategoriseringar av resurser	26
Tabell 2.2 - Exempel på egenskaper för strategiska resurser	30
Tabell 3.1 - Förteckning över fallstudier med resursbaserade ansatser	62
Tabell 3.2 - Respondenternas ägarroll i respektive företag	86
Tabell 3.3 - Kodning av begrepp för analys av studiens kvalitativa data	92
Tabell 4.1 - Soliditetsgruppernas förändring mellan 1979 och 2001	106
Tabell 4.2 - Identifierade strategiska eller, enligt företagsledaren, betydelsefulla resurser i de tio tillverkningsföretagen	161
Tabell 6.1 - Nyckeltal (medianvärden) för formverktygsbranschen 98-01	196
Tabell 6.2 - Sammanställning över nyckeltal för de fem företagen samt bransch	203
Tabell 7.1 - Exempel på citat rörande motiv och mål	243
Tabell 7.2 - Exempel på citat rörande perception	246

KAPITEL 1

INLEDNING

“Facts are meaningless. You could use facts to prove anything that's even remotely true.”

- Homer Simpson -

Kapitlet inleds med en beskrivning av olika sätt att förklara lönsamhetskillnader mellan företag och hur perspektiven förändrats under åren. Därefter presenteras argument för ett resursbaserat perspektiv, vilket följs av en problematisering kring perspektivet. Diskussionen mynnar ut i studiens centrala forskningsfråga och syften. Efter detta definieras ett antal, för studien, centrala begrepp. Kapitlet avslutas med en beskrivning över avhandlingens disposition.

1.1 Framväxten och innebörden av ett resursbaserat perspektiv

Skillnader i lönsamhet har länge varit ett centralt tema inom strategiforskning. Särskilt faktorer som påverkar långvarig lönsamhet har uppmärksammats, det vill säga vad som gjort att företag kan bibehålla en hög lönsamhet under en längre period (Barney, 1991; Pehrsson, 2000; Porter, 1991; Spanos, Zaralis & Lioukas, 2004). Fokus har vanligtvis legat på de möjligheter och hot som finns på marknaden eller individuella företags styrkor och svagheter (Barney, 1995; Fahy, 2000). Den uppmärksamhet de externa kontra interna faktorerna fått i forskningen har dock varierat under åren. I denna studie har ett antal mindre tillverkningsföretags lönsamhet analyserats så låt oss därför inleda med två av dessa företag och, ur olika teoretiska utgångspunkter, tänkbara skillnader till varierande lönsamhet mellan företagen.

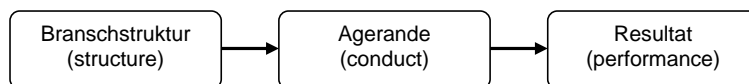
Alfa AB och Sandgjutgods AB är två små stabila tillverkningsföretag verksamma i samma region¹. Alfa hade omkring femton anställda och Sandgjutgods mellan 20 och 25 anställda under perioden 1991 till 2001. De två företagen har ett fåtal större företag som sina kunder. Alfa tillverkar olika former av pressverktyg medan Sandgjutgods är underleverantör av gjutgodsprodukter. Under större delen av tioårsperioden hade Alfa en avkastning på det totala kapitalet på drygt 30 procent medan Sandgjutgods avkastning varierade mellan att vara negativ till att som maximalt uppgå till 15 procent. Sandgjutgods lönsamhet är därmed att betrakta som tämligen normal medan Alfäs är exceptionellt hög.

Hur har då existerande teorier förklarat skillnaderna i lönsamhet mellan de två företagen? Att företag genom exempelvis innovativt agerande och skapande av nya kombinationer i produktionen (Schumpeter, 1934) eller identifieringen av tidigare outnyttjade möjligheter på marknaden (Kirzner, 1973) kan göra tillfälliga övervinster har sedan länge kunnat konstateras. För Alfa innebär ojämvikten på marknaden att företaget kan göra en vinst som överstiger andra företags. Alfäs goda lönsamhet kan förklaras genom att företaget tillverkar sina produkter kostnadseffektivare än sina konkurrenter eller/och förmår leverera ett högre värde

¹ De två företagen beskrivs närmare i kapitel fyra. Alfa AB beskrivs dessutom ytterligare i kapitel sex. De två företagen existerar i verkligheten men namnen är fingerade.

som kunderna är beredda att betala ett högre pris för. Porter (1980) uttrycker detta i form av att det lönsamma företaget förmått anamma en lågkostnads- eller en differentieringsstrategi. Enligt neoklassisk ekonomisk teori imiteras dock detta agerande tämligen snabbt så att marknaden återigen kommer i jämvikt. I det beskrivna exemplet skulle detta innebära att andra företag imiterade Alfes agerande, exempelvis genom att börja leverera produkter med samma värde eller genom att imitera den kostnadseffektiva produktionen. Något som skulle leda till att Alfes konkurrensfördelar försvann och lönsamheten skulle komma ned till en normal nivå. Men som exemplet illustrerar uppvisade Alfa en hög lönsamhet under en tioårsperiod. Lönsamheten sjönk således inte trots att företaget uppvisade en exceptionellt hög lönsamhet. Hur förklaras då denna *varaktiga* lönsamhet inom strategiforskningen?

Tidigare förklarades skillnader i lönsamhet vanligtvis utifrån ett branschperspektiv i något som har kommit att benämnas industriell organisation (fortsättningsvis benämmt IO) det vill säga ett fokus på hur olika branscher (industries) är organiserade. Detta synsätt har sina rötter i Masons (1939) resonemang om branschens betydelse för lönsamhet och framförallt Bains (1956) empiriska studie över lönsamhetsskillnader i olika branscher. Enligt detta perspektiv kan lönsamma företag vanligtvis återfinnas i lönsamma branscher. Inträdesbarriärer, det vill säga hinder för andra företag att ta sig in på lönsamma marknader, är ett centralt tema och perspektivet utgår från att inträdesbarriärer kan härledas till strukturen i de olika branscherna. Figur 1.1 illustrerar sambanden som ligger till grund för det traditionella IO-perspektivet, även benämnt SCP-paradigmen (structure, conduct, performance).



Figur 1.1 - SCP-paradigmen.

Förklaringen till lönsamhetsskillnaderna mellan Alfa och Sandgjutgods härleds, enligt SCP- eller det klassiska IO-synsättet, till branschstrukturen. Det vill säga att Alfa är verksamt i en mer lönsam bransch än Sandgjutgods. Olika former av barriärer hindrar andra företag från att komma in i den attraktiva branschen. Exempelvis kan det förekomma skalfördelar eller inlärningseffekter (Porter, 1979). I Alfes fall skulle det kunna innebära att det krävs en viss

produktionsvolym för att kunna agera inom branschen eller att det krävs erfarenhet av den specifika branschen, vilket hindrar nya konkurrenter från att komma in på marknaden. Bains (1956) identifiering och konstaterande att lönsamhet varierar mellan olika branscher är visserligen inte felaktig men är det verkligen detta som är det mest väsentliga att fokusera på och är det branschfaktorer som har störst betydelse då det rör företags lönsamhet? Låt oss utöka det tidigare beskrivna exemplet genom att branschen som helhet samt ytterligare ett företag inkluderas.

Denna studie kommer visa att lönsamheten, mätt i avkastning på totalt kapital, inom den svenska formverktygsbranschen i genomsnitt var nio procent under perioden 1997 till 2001. Företaget Beta AB är, liksom Alfa, verksamt inom denna bransch. Beta hade drygt 20 anställda under denna period, en belåningsgrad i nivå med Alfa samt en kraftigare omsättningsökning. Detta till trots hade Beta en avkastning på elva procent, det vill säga i nivå med branschgenomsnittet, jämfört med Alfas genomsnittliga 30-procentiga avkastning.

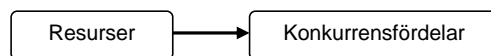
Som detta exempel illustrerar är företags ageranden uppenbarligen inte helt beroende av branschstrukturen utan organisationer har ett eget individuellt handlingsutrymme även om de är verksamma inom samma bransch. Något som i stor utsträckning negligerades med det klassiska IO-perspektivet där analysobjektet istället utgjordes av hela branscher och ej individuella företag (Spanos & Lioukas, 2001). Detta uppmärksammades av bland andra Porter under slutet av 70-talet och början av 80-talet (se exempelvis Caves & Porter, 1977; Porter, 1980, 1981) och ett centralt tema inom detta perspektiv är konkurrensfördelar. Det vill säga olika fördelar gentemot konkurrenter som bland annat kan resultera i högre lönsamhet. Porter utgick visserligen från ett resonemang kring branscher och inträdesbarriärer men sökte belysa företags handlingsutrymme i större utsträckning genom att diskutera företags relativa marknadspositioner inom givna branscher. Porter gick dock sällan så långt som till individuella företag utan fokus låg vanligtvis istället på så kallade strategiska grupper. Analysobjekt med detta modernare IO-perspektiv kan vara en grupp av lönsamma företag och olika former av inträdesbarriärer för denna strategiska grupp.

Som illustrerats hittills är vare sig Bains (1956) eller Caves och Porters (1977) förklaringsmodeller felaktiga och ingen av teorierna har falsifierats. Lönsamhet skiljer sig åt mellan olika branscher och inom branscher finns olika former av strategiska grupper. Det rör sig således om propositioner som är möjliga att falsifiera² och således är att betrakta som konkreta hypotester, enligt Poppers (1934), falsifieringsprinciper. Hypoteserna har dessutom testats och har ej falsifierats. Denna studie utgår från ett positiviskt perspektiv, inspirerat av bland andra Simons (1957) vetenskapssyn. Det vill säga att det de facto finns en objektiv och korrekt verklighet och att fastställande av kausalitet är forskningens kärna men att verkligheten kan tolkas olika av olika individer och att rationaliteten är begränsad. Men, för att återknyta till citatet som inledde denna avhandling, bara för att en viss teori eller fastställandet av en viss kausalitet är korrekt behöver den inte utgöra den mest lämpade för att förklara ett visst fenomen. Istället torde samhällsvetenskaplig forskning i hög utsträckning handla om att argumentera för ett visst perspektiv som förklaringsmodell framför andra perspektiv. Det vill säga att argumentera för ett visst paradigm (Kuhn, 1962) eller tankestil (Fleck, 1935) och visa att denna bättre förklarar en företeelse än tidigare existerande paradigm eller tankestilar.

I en frekvent citerad artikel från 1984 vände Wernerfelt på de traditionella IO-resonemangen genom att tillämpa olika IO-begrepp på resurser, vilket lade grunden för en form av paradigmskifte inom strategiforskningen. Istället för att söka likheter mellan företag i branscher eller strategiska grupper betonades istället olikheter och begreppet ett resursbaserat perspektiv myntades. Därmed stod företagsspecifika resurser i fokus istället för positionen på en viss produktmarknad och Wernerfelt diskuterade bland annat resurspositionsbarriärer istället för inträdesbarriärer. Det var dock först under början av 90-talet som det resursbaserade perspektivet slog igenom på allvar. Barney (1991) utmanade då två grundläggande perspektiv som dittills rått inom strategiforskningen eller mer specifikt inom IO-skolan. Resurser ses, ur ett resursbaserat perspektiv, som heterogent fördelade på marknaden och ej perfekt mobila. Detta innebär att olika företag anses besitta olika resurser, trots att de agerar på samma marknad, samt att det medför någon form av transaktionskostnader då dessa

² Se exempelvis Simons (1957:55) konstaterande att "...factual propositions may be tested to determine whether they are *true* or *false*...".

resurser transfereras mellan organisationer eller alternativt att de är svåra att duplicera. Figur 1.2 illustrerar den enkla kausalitet som ligger till grund för det resursbaserade perspektivet.



Figur 1.2 - Det resursbaserade perspektivet.

Resursbegreppet är mycket brett och inkluderar enligt, Wernerfelt (1984), allt som kan ses som styrkor eller svagheter i en organisation medan Barney (1991) definierar en resurs som något som leder till att ett företag kan ta tillvara på möjligheter eller eliminera hot på marknaden. För att återgå till det tidigare exemplet kan Alfás goda lönsamhet, med ett resursbaserat synsätt, härledas till exempelvis en specifik kunskap i produktionen eller upparbetade relationer till företagets kunder. Det vill säga resurser som av olika anledningar svårligen kan imiteras av existerande eller potentiella konkurrenter. De resurser som ligger till grund för varaktiga konkurrensfördelar benämns vanligtvis strategiska resurser och de faktorer som förhindrar imitation av dessa är ett mycket centralt tema inom det resursbaserade perspektivet. Ett exempel på imitationsskydd är social komplexitet (Barney, 1991), det vill säga komplexa sociala relationer som är svåra att imitera. I Alfás fall skulle detta kunna vara en väl inarbetad relation till en lönsam kund.

Det resursbaserade perspektivet har kommit att bli det dominerande inom strategiforskning. Ett flertal studier har bekräftat att företagsspecifika faktorer har större betydelse än branschfaktorer då det rör skillnader i lönsamhet³. Makadok (1998) kunde exempelvis konstatera att företag kan göra övervinster även i branscher som ej präglas av inträdesbarriärer och ett antal andra studier (Makhija, 2003; Roberts, 1999; Spanos et al., 2004) har visat att resursvariabler bättre förklarar lönsamhetsskillnader än marknadsvariabler. Detta är, enligt Hawawini, Subramanian och Verdin (2003), åtminstone tydligt då det rör företag som avviker kraftigt

³ Huruvida IO-perspektivet och det resursbaserade perspektivet ska ses som två motsatta synsätt råder det delade meningar om. De Wit och Meyer (2002) och Makhija (2003) benämner exempelvis IO-perspektivet marknads- eller marknadsbaserat perspektiv, det vill säga en form av antites till ett resursbaserat perspektiv (i kronologisk bemärkelse bör i och för sig det resursbaserade perspektivet ses som antitesen till det marknadsbaserade och ej tvärtom). Medan bland andra Barney (1991), Porter (1994) och Wernerfelt (1984) snarare sökt kombinera de två perspektiven.

från genomsnittet, det vill säga företag med mycket god eller dålig lönsamhet. Ett annat skäl till att vända blickarna inåt är att en intern analys av företag ger bättre praktiska implikationer för företagsledare. Detta eftersom man, enligt Kaleka (2002:273), då analyserar "...factors and processes controlled, changed, or somehow influenced by the firm".

Att studera interna processer, kompetens eller resurser är visserligen inget nytt. Chamberlain (1933) diskuterade exempelvis begrepp som teknisk kompetens och vikten av fungerande samarbeten mellan chefer. Penrose (1959) fokuserade på interna processer och managements betydelse för tillväxt. Selznick (1957) och Andrews (1971) förde resonemang om olika former av unik eller distinkt kompetens. Det som skiljer det resursbaserade perspektivet från tidigare fokusering på interna faktorer är främst kopplingen till komparativa fördelar, det vill säga vad i resurskonfigurationerna som leder till att företag uppvisar olika lönsamhet och vad som gör att de lönsamhetsgenererande resurserna ej förvärvas eller imiteras av konkurrenter.

1.2 Forskningsfråga och syfte

Det resursbaserade perspektivet som förklaringsmodell för skillnader i lönsamhet och särskilt då som förklaringsmodell för exceptionellt hög lönsamhet har således fått en stor genomslagskraft. Har då perspektivet eller modellen inga brister? Har vi lyckats skapa den ultimata förklaringsmodellen för skillnader i konkurrensfördelar mellan företag? Givetvis inte. Till att börja med måste distinktionen mellan perspektiv och modell eller teori beaktas. Att ett företag eller en organisation kan ses som en samling resurser och att resurskonfigurationerna skiljer sig åt mellan olika företag konstaterades redan av Penrose (1959). Att företag som agerar på samma marknad besitter olika resurser och att dessa inte enkelt kan imiteras är ett synsätt som fått stor acceptans och är ett grundläggande perspektiv som anammas även i denna studie. Det finns dock ett antal centrala aspekter som inte belysts, åtminstone ej i någon högre utsträckning, inom det resursbaserade perspektivet. Det största problemet och tillika den stora utmaningen för resursbaserad teori är bristen på empiriska studier (Barney, Wright & Ketchen Jr., 2001; Eneroth, 1997; Kalling, 1999; Rouse & Daellenbach, 1999)⁴. Exempel på bland

⁴ Bristen på studier till trots finns givetvis ett antal empiriska studier, vilka beskrivs under avsnitt 3.1.

annat resursskapande, vad som ligger till grund för detta samt vad som hindrar konkurrenter från att imitera eller att själva förvärva resurserna är därför en bristvara inom resursbaserad teori. Flertalet av de kvalitativa studier som har genomförts har dessutom vissa brister då koppling till finansiell data, det vill säga indikationen på att organisationen innehar strategiska resurser, saknats. Dessa studier saknar dessutom ofta ett konkurrensperspektiv vilket ytterligare begränsar möjligheten att avgöra huruvida den eller de företag som analyserats innehaft någon konkurrensfördel eller ej. Det finns således främst deduktivt identifierade faktorer som rör exempelvis klassificeringar av resurser, resursskapande, resursdynamik och olika hinder för imitering. Empirisk validering av dessa faktorer såväl som induktivt framtagna faktorer är sällan förekommande inom resursbaserad teori. Dessa aspekter kommer nu att diskuteras.

En effekt av bristen på empiriska studier är att det resursbaserade perspektivet har kritiserats för att vara alltför statistiskt då fokus snarare legat på att förklara ett statistiskt förhållande av ojämvt istället för att analysera hur strategiska resurser skapas (Godfrey & Gregersen, 1999; Makadok, 2001). Hur har exempelvis Alfa, i det nyligen beskrivna exemplet, agerat för att skapa sina strategiska resurser? Det finns två inriktningar inom resursbaserad forskning rörande hur resurser skapas. Den ena inriktningen ser på resurser som något som förvärvas på imperfekta faktormarknader (Barney, 1986) genom att det lönsamma företaget exempelvis investerat i resurserna på basis av en bättre kunskap om resursens potentiella värde (Kim & Mahoney, 2002; Poppo & Weigelt, 2000). I Alfas fall skulle detta kunna ha inneburit att företaget investerat i en viss form av mänskliga resurser, exempelvis högutbildade medarbetare, eller en viss teknik. Den andra förklaringen till uppkomsten av strategiska resurser är att denna form av resurser skapas inom organisationer genom dess historik (Nelson & Winter, 1982) och organisatoriska lärande (Mahoney, 1995; Makadok, 2001; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Huruvida resurser ska betraktas som något som förvärvas på imperfekta faktormarknader, byggs upp genom exempelvis organisatoriskt lärande eller om resursskapande ska ses som en kombination av förvärv och process råder det, inom det resursbaserade perspektivet, således delade meningar om. Vilket perspektiv som speglar skapandet av strategiska resurser bäst och framförallt, oavsett perspektiv, vad som leder till att vissa företag förmår skapa strategiska resurser är centrala frågeställningar som måste belysas.

Ett annat problem med det resursbaserade perspektivet är huruvida den deduktivt framtagna identifiering som Barney (1991) skapat rörande imiteringshinder för resurser är tillräcklig. De faktorer⁵ som Barney identifierat lever kvar än idag och har ej utsatts för några empiriska tester, åtminstone ej i större utsträckning. Detta trots att dessa faktorer, det vill säga faktorer som försvårar imitation, är ett av det resursbaserade synsättets främsta bidrag till strategiforskningen (Barney et al., 2001). Vidare har dessa imiteringshinder enbart fokuserat på vad som gör att företag inte förmår imitera resurser i sig och ej exempelvis hinder för nyttjande av existerande resurser. Barney (1994, 2001) diskuterar visserligen att resurser måste vara organiserade på ett tillfredsställande sätt för att kunna generera någon konkurrensfördel. Litteraturen som berör det resursbaserade perspektivet har dock inte uppmärksammat nyttjande av resurser och orsaker till att existerande resurser ej nyttjas i någon större utsträckning. Det kan därför ifrågasättas huruvida nuvarande modell räcker för att förklara varför Beta och andra konkurrenter inte imiterat Alfas strategiska resurser eller nyttjat egna potentiellt strategiska resurser.

Det finns således få modeller som går djupare i förklaringen av skillnader i konkurrensfördelar än till att konstatera att resurser bör ha vissa specifika egenskaper för att betecknas som strategiska. Men är verkligen sambandet så enkelt som illustreras i figur 1.2, det vill säga finns det inga fler aspekter värda att belysa och i sådana fall vilka? Det råder dessutom en generell begreppsförvirring inom det resursbaserade perspektivet rörande vad en resurs egentligen är liksom sambandet mellan resurser och förmågor, vilket kommande kapitel kommer att illustrera ytterligare. Sammanfattningsvis kan konstateras att det grundläggande resursbaserade synsättet, det vill säga att resurser är heterogent fördelade och immobila eller svåra att imitera, är ett vedertaget synsätt som även anammats i denna studie. Frågan är dock om det enkla sambandet mellan resurser och konkurrensfördelar som illustrerats i figur 1.2 verkligen kan tillföra så mycket då det rör att exempelvis förklara Alfas lönsamhet. Detta eftersom teorin ej utsatts för empirisk validering i någon större utsträckning och ej heller har utvecklats utifrån ett mer induktivt angreppssätt.

⁵ Som, enligt Barney (1991), utgörs av social komplexitet, unik historik och kausalitetsambivalens. Dessa kommer att beskrivas utförligt i kapitel två.

Problematiseringen av det resursbaserade perspektivet och dess tillämpbarhet leder fram till nedanstående övergripande forskningsfråga:

Hur kan det resursbaserade perspektivet utvecklas till att bättre förklara varaktiga skillnader i konkurrensfördelar mellan företag?

Denna forskningsfråga är dock mycket bred och behöver preciseras ytterligare. Ett problem med det resursbaserade perspektivet är att det sällan görs några avgränsningar då det rör vilken kontext perspektivet är mest lämpat för. Vissa författare (Eisenhardt & Martin, 2000; Porter, 1994) har visserligen ifrågasatt perspektivets tillämpbarhet vid mycket dynamiska marknader. Detta eftersom en hög dynamik i marknaden gör att resursbasen kontinuerligt måste förändras vilket gör att en fokusering på olika former av statiska resurser ej är lämplig⁶. Utöver detta finns dock få författare som diskuterat huruvida perspektivet är tillämpligt i någon specifik kontext. Det tycks således röra sig om en form av generell förklaringsmodell för konkurrensfördelar, enligt de mest citerade författarna (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991, 1995; Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Rumelt, 1991), tillämplig i alla former av sammanhang. Det vill säga en form av 'theory (of profitability) of the firm'. Det grundläggande perspektivet, det vill säga att resurser är heterogent fördelade samt att de ej enkelt kan transfereras mellan olika organisationer, bör visserligen vara applicerbart i olika kontexter. Huruvida de områden som problematiseringen av perspektivet belyst kan generaliseras i samma utsträckning är dock osäkrare. Det kan därför vara intressant att analysera om modellen kan utvecklas då det rör en given intern kontext, det vill säga för en viss typ av företag som ej tidigare analyserats utifrån ett resursbaserat perspektiv.

En företagsform som fått alltmer uppmärksamhet under senare tid är de mindre företagen. Redan Bolton (1971) och Birch (1979) kunde visa de mindre företagens stora betydelse då det rör skapandet av nya arbeten. Detta har även bekräftats av ett antal senare studier (exempelvis Storey, 1994). De empiriska resursbaserade studier som genomförts har dock sällan berört mindre företag. Rangonge (1999) analyserar visserligen små tillverkningsföretag men i övrigt

⁶ Den kontinuerliga förnyelsen av företags resurser benämns vanligtvis dynamiska förmågor (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, et al., 1997) och beskrivs utförligare under avsnitt 2.7.3.

är det tunnått med bidragen. Detta trots att forskare med resursbaserade perspektiv, som nyligen beskrevs, sällan göra några avgränsningar rörande perspektivets tillämpbarhet. Mindre företag har dock andra förutsättningar än större företag, vilka vanligtvis utgjort analysobjekt vid tidigare resursbaserade studier, och traditionella teorier inom strategiområdet kan ej alltid med enkelhet appliceras på mindre företag (Beaver, 2002). Exempelvis är småföretag sällan tillväxtorienterade utan fokuserar mer på stabilitet och långvarig lönsamhet (Deakins, 1999; Stanworth & Curran, 1973). Vidare kan det ifrågasättas om resursbaserad teori är lämplig som analysverktyg i små företag vars ageranden, som Beaver (2002) hävdar, är så starkt beroende av en individ. Utifrån ett kritiskt perspektiv torde därför små företag vara gynnsamma att analysera för att därmed kunna identifiera eventuella brister i resursbaserad teori. Vissa element av mindre företags karakteristik kan dock även underlätta en resursbaserad analys. Exempelvis torde resurser såväl som resursskapande och kausalitet mellan resurser och konkurrensfördelar vara enklare att identifiera i mindre företag. Detta eftersom resurserna, per definition, är färre i mindre företag vilket bör underlätta identifieringen av dessa. Vidare är småföretag vanligtvis mindre diversifierade än större organisationer vilket kan underlätta identifiering av konkurrenter samt bransch.

Även småföretag är ett brett begrepp och kan behöva avgränsas ytterligare. Som kommande kapitel kommer att illustrera har det resursbaserade perspektivet, av vissa forskare, gjorts synonymt med en form av kompetensperspektiv där resurser likställs med olika former av kunskap (exempelvis Conner & Prahalad, 1996; Eneroth, 1997). I kapitel två kommer det dock presenteras argument för att vidga resursbegreppet⁷ till att inkludera bland annat relationer och fysiska resurser. På grund av detta kan det vara intressant att analysera företag som kan tänkas inneha just olika former av fysiska resurser. Detta gör tillverkningsföretag till ett lämpligare studieobjekt då det vid en analys av tjänsteföretag torde föreligga en risk att hamna i en diskussion enbart kretsande kring kompetens och organisatoriskt lärande.

Att genom en empirisk studie av mindre tillverkningsföretag analysera hur företag agerat för att skapa strategiska resurser, orsaker till varför konkurrenter inte imiterat resurserna, samt

⁷ Denna syn på resurser, det vill säga som något mer än kompetens, är något som delas av bland andra Barney (1991), Grant (1991) och Wernerfelt (1984).

sambandet mellan resurser och konkurrensfördelar bör kunna bidra till en utveckling av det resursbaserade perspektivet. För att analysera dessa frågor krävs någon form av longitudinell studie där företags ageranden under en längre tid analyseras. Detta eftersom resurser, enligt vissa perspektiv⁸, byggs upp under lång tid samt att det är just *varaktiga* konkurrensfördelar som är det intressanta. Övriga metodologiska frågeställningar och operationaliseringar kommer att diskuteras i kapitel tre. För att förstå förekomsten såväl som avsaknaden av varaktiga konkurrensfördelar mellan små tillverkningsföretag bör således någon form av modell som belyser faktorer av betydelse för konkurrensfördelar utvecklas. Studiens syfte kan därför formuleras som att:

Syftet är att utveckla en resursbaserad modell över hur varaktiga konkurrensfördelar skapas och bibehålls i mindre tillverkningsföretag.

Detta syfte kan preciseras genom att det bryts ned i tre delsyften. Delsyftena visar även vad som är syftet med studiens huvudsakliga syfte (att utveckla en resursbaserad modell). Även om problematiseringen rörande det resursbaserade perspektivet illustrerat vissa problem, brister och inkonsekvenser rörande kopplingen mellan resurser och konkurrensfördelar finns det, trots allt, beskrivningar/modeller/teorier som söker beskriva detta samband. Exempelvis beskriver ett flertal författare (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Fahy, 2000; Nieto & Pérez, 2002) ett antal kriterier en resurs måste uppfylla för att vara att betrakta som strategisk. Andra författare har identifierat olika faktorer som förhindrar eller försvårar imitation (Barney, 1991; King & Zeithaml, 2001; Poppo & Weigelt, 2000). Det kan därför vara en god idé att testa det resursbaserade perspektivet på ett antal företag utifrån den teori som redan existerar. Som kapitel två kommer att illustrera är dock teorin tämligen spretig, vilket kräver en form av sammanställning och positionering inom perspektivet. Den deduktivt framtagna sammanställningen och positioneringen kan därefter tillämpas på ett antal små tillverkande företag. Ett mer induktivt kunskapsskapande kring ett resursbaserat perspektiv och eventuell validering av existerande teori är således en viktig poäng och ett centralt bidrag i sig. Det första delsyftet kan formuleras som att:

⁸ Närmare bestämt det processperspektiv (Mahoney, 1995; Makadok, 2001; Teece et al., 1997) vid skapandet av strategiska resurser som nyligen beskrevs.

Det första delsyftet är att testa det resursbaserade perspektivet empiriskt för att därmed kunna utveckla resursbaserad teori utifrån ett induktivt angreppssätt.

Som problematiseringen indikerat är existerande teori dock inte tillräcklig för att belysa vissa viktiga aspekter rörande resurser och konkurrensfördelar. Genom att tillämpa resursbaserad teori på ett antal företag kan eventuella brister i perspektivet belysas. Teori från andra områden kan därmed inhämtas för att kombineras med ett resursbaserat perspektiv. Det andra delsyftet kan därför formuleras som:

Det andra delsyftet är att, genom den empiriska studien identifierade brister, komplettera resursbaserad teori med andra teorier och/eller modeller.

Bristen på empiriska resursbaserade studier gör att ett antal metodologiska aspekter kommer att behöva belysas. Olika metodologiska aspekter har visserligen diskuterats i litteraturen (se exempelvis Rouse & Daellenbach, 1999, 2002). Även dessa diskussioner har dock vanligtvis förts på teoretisk nivå och en empirisk resursbaserad studie kan således bidra till utvecklingen av metodologin. Tidigare genomförda studier med resursbaserade ansatser har negligerat vissa viktiga aspekter och ett flertal författare (Barney et al., 2001; Rouse & Daellenbach, 1999, 2002) påtalar betydelsen och behovet av utvecklingen av metodologi då det rör resursbaserade studier. Detta ger oss studiens tredje delsyfte:

Det tredje delsyftet är att bidra till utvecklingen av metodologi då det rör resursbaserade studier.

1.3 Definitioner av centrala begrepp

Innan vi går vidare med en utförligare beskrivning av det resursbaserade perspektivet kommer nu ett antal för studien centrala begrepp att definieras. Dessa kommer att utvecklas ytterligare i kommande avsnitt men begreppen kan vara värda att tydliggöra redan vid detta stadium så att det inte uppstår någon begreppsförvirring.

Definition av strategi

Det resursbaserade synsättet benämns ofta resursbaserad strategiteori eller ett resursbaserat synsätt på strategi. Strategibegreppet är således något mycket centralt inom ett resursbaserat synsätt och som Mintzberg, Ahlstrand och Lampel (1998) samt Mintzberg och Lampel (1999) konstaterar finns ett flertal definitioner och olika perspektiv på strategi. Något som gör att strategibegreppet måste definieras vid genomförandet av en resursbaserad studie⁹.

Särskilt då det rör studier av mindre företag, vilket är fallet i denna studie, kan det vara en risk att stirra sig blind på planerade och formaliserade strategier då dessa ibland helt saknas för organisationer av denna storlek. Harris, Forbes och Fletcher (2000) ser exempelvis strategier för mindre företag som en kombination av mer formaliserade planer och en förmåga att hela tiden utveckla organisationen och dess ageranden. Deakins och Freel (1998) går ännu längre och visar i sin studie att planerade strategier är mycket ovanliga i mindre företag och att strategier istället är resultatet av en kombination av existerande kunskap och reaktioner mot olika kritiska händelser. Att enbart betrakta strategier som realiserade eller till och med icke-realiserade planer (som exempelvis Ansoff, 1965) torde därför vara fel väg att gå då det rör studier av mindre företag. Istället kan det, enligt exempelvis Schinduette och Morris (2001), vara lämpligare att studera mönster i ageranden och resursallokering istället för att fokusera på företagsledningens uppfattning och åsikter om en uttalad strategi. Schwenk och Shrader (1993) kunde i en studie visserligen påvisa ett visst samband mellan finansiella resultat och förekomsten av planerade strategier men även dessas undersökning visar att uttalade eller nedskrivna strategiska planer är sällsynt förekommande i mindre företag.

Det finns följaktligen ett behov av en annan definition av strategibegreppet än något som kan planeras och/eller har uttalats av företagsledningen. Inom den klassiska strategilitteraturen finns en rad olika definitioner på strategi som kan vara till nytta för denna studie. Quinn (1980:5) definierar exempelvis strategi som att "A strategy is the *pattern* or *plan* that

⁹ Detta torde för övrigt gälla oavsett vad man anser ha störst betydelse för strategiformulering och/eller formering. Exempelvis kan tonvikten ligga på marknaden (Porter, 1985), interna resurser (Penrose, 1959), kultur (Normann, 1977), entreprenöriella förmågor (Kirzner, 1973), organisationsform (Mintzberg, 1993) eller vilken aspekt av företagande strategiforskaren nu lägger störst vikt vid.

integrates an organizations' major goals, policies and action sequences into a cohesive whole". Enligt Quinn kan således strategi ses som en plan men även som ett mönster i en organisations ageranden. Denna definition är delvis hämtad från Mintzberg (1973) som argumenterar för att en strategi kan ses som ett mönster som kan uttydas genom att studera en organisations realiserade handlingar istället för att betrakta planerandet i sig av (de framtida) handlingarna som strategin. Mintzberg (1987:14) åsyftar med denna definition av strategibegreppet att "...by this definition, strategy is consistency in behavior, whether or not intended". Gemensamt för Mintzberg och Quinns definitioner¹⁰ av strategibegreppet är att de båda beskriver strategi som något som såväl kan vara planerat¹¹ som oplanerat¹².

I denna studie åsyftas med strategi konkreta handlingar och strategi ska, i avhandlingen, ej betraktas som en plan eller dylikt. Frågor rörande exempelvis formering kontra formande av strategi eller implementeringsproblem beaktas således inte¹³. Då det rör, vanligtvis från företagsledaren, planerade strategier och dylikt används istället begreppet "strategisk management".

Definition av SME-företag

I denna studie står mindre företag i fokus. Det finns ett flertal definitioner av småföretag och ett mindre företag kan definieras som litet baserat på exempelvis antal anställda, omsättning, balansomslutning eller som en kombination av flera faktorer (Julien, 1998). Kvantitativa typologier baserade på företagsstorlek varierar även, enligt Julien (1998), mellan olika länder.

¹⁰ Det kan vara värt att notera att Mintzbergs definition av strategi är en av många som Mintzberg (1987) använder sig av medan Quinns definition av begreppet är mer definitiv i ett försök att göra en klar och enhetlig definition av dennes syn på strategibegreppet. Mintzberg lägger dock ingen personlig värdering i sina olika definitioner av strategi utan konstaterar enbart förekomsten av olika sätt att definiera strategi.

¹¹ "Plan" och "major goals" enligt Quinn och "intended" enligt Mintzberg.

¹² "Pattern" och "actions" enligt Quinn och "not intended" enligt Mintzberg.

¹³ Värt att notera är att denna definition av strategi inte negligerar eventuella implementeringssvårigheter av en klart formulerad strategi. Vidare kan fenomen som självorganiserade system, det vill säga system som anpassar sig själva efter förändrade förhållanden utan några ledningsbeslut eller dylikt, beaktas i denna strategidefinition. McGuinness och Morgans (2000) riktar exempelvis kritik mot begrepp som kärnkompetens utifrån ett system- och komplexitetsperspektiv då anhängare av såväl resurs- som kunskapsbaserade perspektiv vanligtvis anser att företagsledningen kan analysera resurser (eller kompetenser) för att utifrån dessa formulera och implementera lämplig strategi. Interna resurser kan istället direkt skapa ageranden i organisationer, utan att något specifikt ledningsbeslut har fattats.

EU-kommissionen har dock tagit fram ett antal mått som definierar mikro- små- och medelstora företag (Commission of the European communities, 2003) som tillämpas i denna studie. Mikroföretag definieras som företag med maximalt tio anställda och med en omsättning och/eller balansomslutning på högst två miljoner euro. Småföretag får maximalt ha 50 anställda och omsätta och/eller har en balansomslutning på tio miljoner euro. Medelstora företag definieras som företag med färre än 250 anställda, en omsättning på högst 50 miljoner euro samt en balansomslutning ej överstigande 43 miljoner euro.

Av de företag som analyseras i denna studie ryms flertalet inom definitionen av små företag. Ett av företagen var under den sista delen av den analyserade perioden att beteckna som medelstort och ett par företag låg på gränsen till att kunna klassificeras som mikroföretag. Begreppen mindre företag och småföretag används parallellt i studien och ska ses som synonyma.

Förtydligande av (det strategiska) resursbegreppet

Resursbegreppet kommer visserligen att definieras och diskuteras utförligt i kapitel två. Det bör dock påpekas att en strategisk resurs ska ses i perspektivet av att det resursbaserade synsättet uppkom som en form av reaktion på IO-perspektivets fokusering på branscher eller marknader. Begreppet definieras vanligtvis som företagsspecifika faktorer till skillnad från branschspecifika och måste ses i ljuset av detta. Något som för övrigt gör resursbegreppet mycket brett.

Definition av *varaktig* konkurrensfördel

En konkurrensfördel innebär, enligt Porter (1985), att ett företag förmår tillverka produkter till ett lägre pris eller till ett, av kunden uppfattat, högre värde. Något som resulterar i en högre lönsamhet än konkurrenterna. Detta kommer att diskuteras utförligare i kapitel tre. Det kan dock vara på sin plats med en definiering av vad som åsyftas med *varaktig*.

Inom forskning rörande utvecklingen och förekomsten av resurser inom ett resursbaserat synsätt kan antingen ett jämviktsperspektiv (uttryckligt anammat av Barney, 1991) eller ett evolutionärt perspektiv (uttryckligt anammat av Foss, 1998) anammas. Även Penrose (1959), kan enligt Spanos och Lioukas (2001), anses ha haft ett evolutionärt synsätt då hon till stora delar såg företags och resursers framväxt ur ett processperspektiv. Notabelt är för övrigt att Barney (1991) utförligt diskuterar historiens betydelse för skapandet av strategiska resurser men ändå analyserar förhållanden av konkurrens fördelar utifrån ett jämviktsperspektiv. Barney tycks således se skapandet av strategiska resurser som en process där såväl början som slutet är enkelt att definiera.

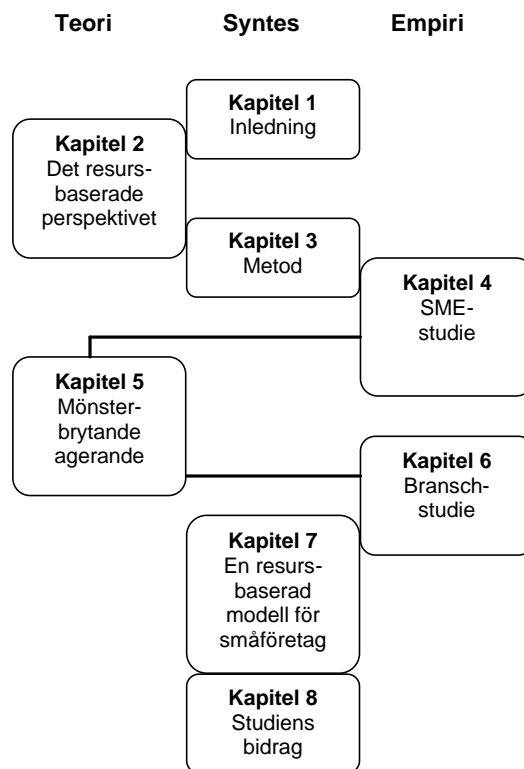
Det måste dock konstateras att även forskare med ett jämviktsperspektiv vanligtvis inte utgår från någon form av permanenta konkurrens fördelar eller dylikt, även om exempelvis Stinchcombe (2002) kritiserar resursbaserade perspektiv för just detta. Barney (1991) hävdar att en resurs är att betrakta som strategisk om de strategier (handlingar) resursen möjliggör inte kan dupliceras av nuvarande eller potentiella konkurrenter. Enligt Barney (1991) och Rumelt (1984) är det således marknadens dupliceringsförsök eller snarare misslyckade dupliceringsförsök av strategier som en viss resurs möjliggör som gör att en resurs är att betrakta som grund för en varaktig konkurrens fördel. Det rör sig således inte om någon minimumgräns i kalendertid eller dylikt, tvärtom om så betonar Barney (1991) att kalendertid inte bör användas för att fastställa varaktigheten för en konkurrens fördel. Något *permanent* tillstånd av jämvikt eller ojämvikt anses således inte föreligga. Enligt Barney (2002) finns dock *tillfälliga* tillstånd av ojämvikt och jämvikt. Att tala om förhållanden av jämvikt kontra ojämvikt gör, enligt Barney (1991), att ett jämviktsperspektiv ger bättre analytiska förutsättningar för att studera strategiska resurser än ett evolutionärt perspektiv. Enligt Lockett och Thompson (2001) kan ett mer evolutionärt förhållningssätt inom ett resursbaserat perspektiv hämta en del från den österrikiska ekonomiska skolan. Författarna hävdar bland annat att fler influenser från den österrikiska skolan kan göra ett resursbaserat perspektiv mer dynamiskt.

Studien kommer att visa att Barneys (1991) definition av begreppet ”varaktig” möjligen inte är den ideala. Denna studie utgår dock, liksom Barney, från ett jämviktsperspektiv och

begreppet varaktig är inte synonymt med permanent. Detta innebär att det inte görs någon distinktion mellan begreppen "långvarig" och "varaktig" och begreppen ska ses som synonyma.

1.4 Studiens disposition

Som metodavsnittet kommer att beskriva har denna studie ett abduktivt tillvägagångssätt (Alvesson & Sköldberg, 1994). Kopplingen mellan studiens olika avsnitt och pendlingar mellan teori och empiri kommer därför att förklaras och tydliggöras under studiens/läsandets gång. För att ytterligare tydliggöra studiens struktur ges dock i detta avsnitt en kortare beskrivning över hur avhandlingen är disponerad. Figur 1.3 illustrerar dispositionen.



Figur 1.3 - Avhandlingens disposition.

Nästkommande avsnitt, det vill säga kapitel två, beskriver det resursbaserade perspektivet i detalj. Kapitlet mynnar bland annat ut i en positionering inom perspektivet samt en klassificering av strategiska resurser. Därefter följer metodkapitlet som främst fokuserar på frågor rörande hur empiri bäst kan inhämtas och hur denna kan vidareutveckla existerande teori. I efterföljande kapitel presenteras resultatet av den första empiriska studien, benämnd SME-studien. Denna består av intervjuer med tio företagsledare i tillverkningsföretag i Eskilstunaregionen samt en analys av företagens ekonomiska utveckling under omkring 25 år. Syftet med denna empiri är att skapa en första uppfattning om förekomsten av strategiska resurser och att identifiera faktorer som ej beaktats i tidigare resursbaserade studier.

Kapitel fem består av en teorigenombång rörande mönsterbrott. Fokus ligger på orsaker och konsekvenser till att företag bryter mot handlingsmönstret i den bransch där företaget är verksamt. Begreppen entreprenöriell orientering och pionjärfördelar är centrala i kapitlet. Därefter presenteras resultaten av den andra empirin som är en branschstudie. I denna empiri har företag i samma bransch analyserats genom att intervjuer genomförts med fem verktygstillverkande företag på olika orter i Sverige. Fokus i denna empiri ligger på en jämförelse av när de olika aktörerna har agerat och framförallt varför och vad detta kan ha haft för betydelse för skapandet av konkurrensfördelar. Även denna studie har genomförts retrospektivt och longitudinellt. Avhandlingen avslutas med en analys av materialet som mynnar ut i en resursbaserad modell i kapitel sju, vars bidrag diskuteras i kapitel åtta.

KAPITEL 2

DET RESURSBASERADE PERSPEKTIVET

“I’m a great believer in luck and I find the harder I work, the more I have of it.”
- Thomas Jefferson -

Grundpremisserna för ett resursbaserat perspektiv har beskrivits i inledningskapitlet. I föreliggande kapitel beskrivs synsättet i detalj. Då det primära syftet med studien är att utveckla en resursbaserad modell beskrivs i detta kapitel olika författares sätt att se på och klassificera strategiska resurser och konkurrensfördelar. Beskrivningen av det resursbaserade perspektivet är främst av generell karaktär och kopplingen till små tillverkningsföretag görs först senare i studien.

Avsnittet inleds med en genomgång av konkurrensfördelar och räntebegreppet. Därefter följer en beskrivning över olika metoder att klassificera och kategorisera resurser såväl generellt som specifikt då det rör strategiska resurser. Efter detta beskrivs vad som gör en resurs strategisk, där särskilt fokus ligger på olika faktorer som gör resurser svåra att imitera. Efterföljande avsnitt söker reda ut några centrala begrepp som ofta diskuterats i samband med strategiska resurser. Därefter följer en redogörelse av olika modeller som sökt skapa en dynamik i det resursbaserade perspektivet. Kapitlet avslutas med slutsatser i form av en positionering inom det resursbaserade perspektivet samt en klassificeringsmodell för strategiska resurser.

2.1 Konkurrensfördelar och räntebegreppet

Forskare med ett resursbaserat perspektiv ser resurser som den främsta källan till att varaktiga konkurrensfördelar existerar. Det är därmed förekomsten eller avsaknaden av varaktiga konkurrensfördelar som avgör huruvida ett företag är att betrakta som innehavare av någon form av strategisk resurs eller ej. Att ha olika former av varaktiga konkurrensfördelar som ett centralt begrepp är, enligt Foss (1998), dock ett steg ifrån Penrose (1959) vars fokus inte låg på att förklara uppkomsten av konkurrensfördelar utan istället var begränsad till organisationers processer och dess betydelse för företags tillväxt¹⁴. Inom ”modern” resursbaserad teori är dock konkurrensfördelar något mycket centralt och måste definieras. Barney (1991) definierar en varaktig konkurrensfördel som

A firm is said to have a *sustained competitive advantage* when it is implementing a value creating strategy not simultaneously implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy. (Barney, 1991:102)

¹⁴ Penrose ses av vissa författare som en av grundarna även till det resursbaserade perspektivet (se bland andra Barney 1991). Detta har dock kritiserats av en rad författare som hävdar att fokus i Penrose resonemang ligger på andra faktorer. Rugman och Verbeke (2002) hävdar exempelvis att Penrose syn på uppkomsten av övervinster skiljer sig markant från författare inom resursbaserad forskning. Foss (1998) hävdar vidare att kärnan i det resursbaserade perspektivet, det vill säga olika former av immobilitetsbarriärer är en marginell del av Penrose resonemang rörande företagsutveckling. Vilka delar av Penrose verk har då de mest frekvent citerade artiklarna inom resursbaserad teori använt sig av?

Wernerfelt (1984:171) refererar till Penrose på en plats i sin artikel i meningen: ”The idea of looking at firms as a broader set of resources goes back to the seminal work of Penrose...”. Barney (1991) har två referenser till Penrose i sin artikel i meningen “... describing strengths and weaknesses” på sidan 99 samt ett konstaterande om vikten av att utgå från ett annat perspektiv än det externa vid analys av interna faktorer. Grant (1991) saknar helt referenser till Penrose. De direkta referenser som görs till Penrose handlar således enbart om vikten av att se till företags interna resurser, det vill säga inget om den dynamik och expansion av företag som Penrose beskriver.

Penrose bidrag till det ”traditionella” resursbaserade perspektivet tycks således vara högst måttligt och utgångspunkterna bland de olika författarna skiljer sig åt på ett fundamentalt sätt. Den senare generationens författare har, förmodligen starkt influerade av IO-skolan, i princip uteslutande fokuserat på olika hinder för imitering av konkurrensfördelar (åtminstone har det resursbaserade perspektivet som grundar sig på Barney och Wernerfelts idéer utvecklats till detta) medan Penrose i mycket liten utsträckning hade ett konkurrensperspektiv och istället fokuserade på interna faktorer som påverkar företags tillväxt. Det tycks således vara synen på ett företag som en grupp av olika resurser som varit den huvudsakliga och förmodligen enda inspirationskällan för Barney och Wernerfelt, det vill säga enbart ett fåtal sidor ur bokens andra kapitel. I övrigt ligger fokus, som ovan beskrivits, på helt olika områden i Penrose och de klassiska artiklarna inom det resursbaserade perspektivet – tillväxt respektive varaktiga konkurrensfördelar, vanligtvis lönsamhet.

Enligt Bharadwaj (2000) innebär det att ett företag som innehar konkurrensfördelar uppnår ett resultat, som exempelvis marknadsandel eller lönsamhet, som är bättre än genomsnittet¹⁵. Begreppet "genomsnittet" ska då ses i ljuset av Barneys resonemang, det vill säga i förhållande till nuvarande eller potentiella konkurrenter på den marknad företaget agerar. Kay (1993) gör en klarare precisering och ser fördelarna i förhållande till konkurrenter på en given marknad, strategisk grupp eller bransch. Att definiera gränserna för en viss bransch eller att peka ut vilka konkurrenter ett visst företag har är dock inte alltid enkelt. Hunt (1997) argumenterar för att ha ett heterogent perspektiv på efterfrågesidan och ej enbart på utbudsidan, vilket är kännetecknande för ett resursbaserat perspektiv. Att aggregera efterfrågekurvor leder till en felaktig bild av marknaden då kundpreferenserna, precis som resurser, varierar kraftigt. Hunt exemplifierar sitt resonemang med att påstå att det inte finns någon homogen efterfrågekurva för skor eller ens skor för män eller mäns sportskor. Visst kan samtliga efterfrågekurvor för skor aggregeras till en enda kurva men frågan är vilken nytta det gör, ur ett företagsekonomiskt, perspektiv om de enskilda kurvorna skiljer sig mycket från varandra. Vad fördelen ska relateras till kan uppenbarligen vara svårt att avgöra och Hunt (1997:61) skriver att "the referent can be the firm's own performance in a previous time period, the performance of a rival firm, an industry average, or a stock market average, among others".

Att relatera fördelen till konkurrenter och ej hela marknadens normala avkastningskrav är en viktig faktor då vi kommer in på ett annat centralt begrepp inom resursbaserad teori nämligen räntan. Även om bland andra Barney (1991), Bharadwaj (2000) och Hunt (1997) är otydliga eller tvetydiga i sina preciseringar av vad en konkurrensfördel egentligen innebär så är det normalt räntebegreppet som anses vara den främsta, och vanligtvis den enda, indikatorn på förekomsten av konkurrensfördelar inom resursbaserad teori.

Enligt Sandoff (2002) definieras ränta vanligtvis som det bokföringsmässiga värdet på avkastningen av det totala kapitalet minus detta värde för branschgenomsnittet (eller vilket

¹⁵ Detta klara ställningstagande rörande hur sambandet mellan varaktiga konkurrensfördelar och ekonomisk ränta ser ut har kritiserats av Powell (2001). Powells kritik riktar in sig på de ställningstaganden som görs rörande vad som påverkar vad och hur sambandet mellan de två begreppens egentligen ser ut. Många forskare tar, enligt Powell, sambanden för givna utan att diskutera frågorna djupare.

genomsnitt fördelen nu relateras till). Mahoney och Pandian (1992) tar upp tre former av ränta. För det första finns jordränta¹⁶ som uppkommer genom unika äganderätter till exempelvis värdefull mark, patent eller varumärkesskydd. Den andra formen är monopolröntor som skyddas genom att utbudet av produkten är begränsad. Skillnaden mellan dessa former av röntor är att utbudet är begränsat på olika former av marknader, faktormarknad respektive produktmarknad. Den tredje röntan är den entreprenöriella (Schumpeter, 1934) som uppkommer genom skapandet av nya kombinationer av resurser. Denna form av ränta riskerar dock att försvinna genom att produktionsprocessen kan imiteras då produkterna kommer ut på marknaden. Produktionen kan då imiteras utan att någon behöver ta den entreprenöriella risken, vilket medför att röntan snabbt försvinner på grund av ett utökat utbud.

Forskare med ett resursbaserat perspektiv söker vanligtvis analysera vilka faktorer som gör att vissa företag, även om dess produkter eller produktionsprocesser inte skyddas av juridiska skydd eller monopolpositioner på marknaden, ändå kan ha en bättre lönsamhet över en längre tid. Det är detta som är kärnan i det resursbaserade perspektivet och det är dessa faktorer som kommer att diskuteras i detta kapitel. Fokus inom det resursbaserade perspektivet ligger således på jordröntor och eventuellt på entreprenöriella röntor om begrepp som dynamiska förmågor¹⁷ (se Teece et al., 1997) inkluderas perspektivet. Givetvis innebär detta inte att exempelvis förekomsten av monopolröntor ej beaktas utan att det är de andra formerna av röntor som forskare med resursbaserade perspektiv intresserat sig för. Då hänsyn tas till förekomsten av informationsasymmetrier (Poppo & Weigelt, 2000) och bunden eller begränsad rationalitet (March & Simon, 1958; Simon, 1957) borde det även vara svårt att göra en klar distinktion mellan entreprenöriell ränta och andra former av ränta. Detta eftersom företag som agerar under begränsad rationalitet i beslutsfattandet alltid torde ta någon form av risk vid skapandet av resurser som kan generera ränta.

Slutsatsen som kan dras av denna diskussion är att strategiska resurser är resurser som har potential att leda till någon form av varaktig fördel gentemot konkurrenter. Denna fördel

¹⁶ På engelska benämns denna form av ränta vanligtvis för "Ricardian rent".

¹⁷ Begreppet dynamiska förmågor kommer att beskrivas utförligt under avsnitt 2.7.3.

innebär att företaget kan tillverka produkter till en lägre kostnad eller produkter med ett högre kundupplevt värde (Porter, 1985). Något som genererar en övervinst eller ränta för innehavaren av resursen. Röntan är därmed att betrakta som en jordränta men då exempelvis förvärvet eller skapandet av resursen kan ses som en riskfylld eller nyskapande process är gränsdragningen ej alltid enkel huruvida röntan är att betrakta enbart som en jordränta eller som en kombination av entreprenöriell ränta och jordränta. Det mest centrala begreppet och det som resulterar i såväl konkurrensfördel som ränta är således resurser. Men vad är då egentligen en resurs? Låt oss börja med att studera vilka generella resursklassificeringar som finns för att därefter gå in mer specifikt på strategiska resurser.

2.2 Klassificeringsmodeller för resurser

Tabell 2.1 visar några olika författares sätt att klassificera resurser. Som tabellen illustrerar finns ett flertal olika inriktningar representerade och de mest centrala delarna kommer att diskuteras i detta avsnitt.

Tabell 2.1 - Sammanställning över olika kategoriseringar av resurser.

Författare	Klassificering/benämning	Författarens perspektiv
Chamberlain (1933)	Teknisk kunskap, rykte, branschkännedom, samarbetsförmåga, patent, varumärken	Oklart
Barney (1986)	Fysiska, mänskliga, organisatoriska	Resursbaserat
Prahalad & Hamel (1990)	Kärnkompetens	Kompetensbaserat
Grant (1991)	Fysiska, mänskliga, organisatoriska, finansiella, teknologiska, rykte	Resursbaserat
Hall (1994)	Fysiska och immateriella	Resursbaserat
Collis & Montgomery (1995)	Fysiska, immateriella, förmågor	Resursbaserat
Miller & Shamise (1996)	Tillgångs- och kunskapsbaserade	Resursbaserat
Teece et al. (1997)	Dynamiska förmågor	Resurs- och IO-baserat
Eneroth (1997)	Patent, varumärken, nätverk, databaser, kultur, rykte, management	Kompetensbaserat
Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara & Snój (1999)	Input- och outputbaserade	Resursbaserat
Eisenhardt och Martin (2000)	Dynamiska förmågor	Resursbaserat (dynamiskt)
Srivastava, Fahey & Christensen (2001)	Intellektuella- och marknadsbaserade tillgångar	Resursbaserat (marknadsföring)
Edvinsson och Malone (1997)	Humankapital, relationskapital, strukturkapital	Intellektuellt kapital
Rangone (1999)	Innovationsförmåga, produktionsförmåga, marknadsföringsförmåga	Resursbaserat
Bollinger & Smith (2001)	Kunskap och kultur	Kompetensbaserat
Narasimha (2001)	Dynamisk kompetens	Resursbaserat (dynamiskt)

En traditionell gruppering av resurser är att som bland andra Barney (1986) indela dessa i fysiska, mänskliga och organisatoriska resurser. Grant (1991) utökar denna klassificering med finansiella, teknologiska och ryktesresurser. Barney (1991) definierar resurser som alla tillgångar, organisatoriska processer, egenskaper, information, kunskap et cetera. Tio år senare inkluderar Barney et al. (2001) än fler begrepp som exempelvis ”strategic human resource management”, entreprenörskap med mer i resursbegreppet. Eneroth (1997) har en liknande sammanställning av strategiska resurser i form av patent, varumärken, nätverk, data-

baser, kultur, rykte och management. Wernerfelt (1984) har en än bredare definition och beskriver resurser som allt som påverkar en organisations styrkor och svagheter. Wernerfelt och Barney har båda uppenbarligen mycket vida definitioner av resursbegreppet. Det finns dock ett antal forskare som sökt ge en mer strukturerad klassificering av olika former av resurser.

Vissa forskare inom marknadsföring har sökt relatera olika teorier inom marknadsföring till ett resursbaserat perspektiv. Srivastava et al. (2001) diskuterar begreppen intellektuella- och relationsbaserade marknadsstillgångar (begreppet tillgångar är i detta sammanhang synonymt med resurser). De intellektuella resurserna omfattar olika former av kunskap rörande marknaden. Som exempel på detta nämner författarna kännedom om kundpreferenser för olika marknadssegment. De relationsbaserade resurserna omfattar faktorer som organisationens rykte och kundernas förtroende för företaget. Även Hooley et al. (1999) klassificerar resurser utifrån ett marknadsföringsperspektiv men dessa har en betydligt bredare klassificeringsmodell för strategiska resurser. De delar upp resurser i två kategorier beroende på var dessa har sitt ursprung. Resurser kan uppkomma såväl inom som utom organisationen och modellen baseras på detta interna kontra externa perspektiv på resursers uppkomst. Som exempel på externt beroende resurser nämner författarna kundrelationer och marknads-kunskap. I de interna resurserna inkluderas i princip allt som normalt inkluderas i ett resursbaserat synsätt som exempelvis produktionskunnande, logistisksystem och så vidare.

Human Resource Management (HRM) och Strategic Human Resource Management (SHRM) har också kombinerats med ett resursbaserat synsätt (se exempelvis Coff, 1997; Eneroth, 1997; Lado & Wilson, 1994; Luoma, 2000 och Wright, Dunford & Snell, 2001). Lado och Wilson (1994) hävdar att HRM kan användas för att få fram rätt kompetens och att skapa en stark och unik företagskultur inom organisationer. Vanligtvis betecknar författare som fokuserat på HRM eller SHRM endera managementaspekten i sig som en resurs eller de resurser som skapas genom organisatoriskt lärande, som i sin tur påverkas av HRM.

Miller och Shamise (1996) gör en distinktion mellan tillgångs- och kunskapsbaserade resurser. Tillgångsbaserade resurser kan vara resurser som fastigheter, långa kontrakt eller

rättigheter till värdefull teknologi medan kunskapsbaserade omfattar olika former av expertis inom varierande områden. De tillgångsbaserade resurserna skyddas vanligen från imitation genom olika former av juridiska skydd medan de kunskapsbaserade skyddas genom exempelvis social komplexitet och oklara kausalitetsförhållanden (begreppen diskuteras utförligare under avsnitt 2.3.4). En liknande och mer vanligt förekommande uppdelning av resurser är den som görs av bland andra Hall (1994) i så kallade ”tangibles” (härefter benämnda ”fysiska resurser”) och ”intangibles” (fortsättningsvis benämnda ”immateriella resurser”). Med fysiska resurser åsyftas gripbara resurser som byggnader, databaser, maskiner, inventarier et cetera medan det med immateriella åsyftas intellektuella tillgångar som exempelvis image, relationer och management.

Immateriella resurser kan, enligt Grant (1991), ses som skillnaden mellan ett företags tillgångar i dess balansräkning och dess marknadsvärde. Just denna skillnad är något som författare som studerat intellektuellt kapital fokuserat på. Dessa har genom olika metoder sökt värdera de immateriella tillgångarna. Något som förmodligen är oväsentligt eller som åtminstone inte ägnats någon större uppmärksamhet av forskare med ett resursbaserat perspektiv. Nieto och Pérez (2002) hävdar exempelvis att det torde vara en praktisk omöjlighet att söka värdera olika former av immateriella resurser eller förmågor i finansiella mått. Edvinsson och Malone (1997) har dock utformat en relativt klar struktur som möjligen kan användas för att klassificera olika former av immateriella resurser. Dessa talar om humankapital, strukturkapital samt relationskapital. Med humankapital åsyftas medarbetarna och dessas förmågor och kunskaper. I strukturkapitalet inkluderas faktorer som patenträttigheter, databaser och andra intellektuella äganderätter men även kultur, interna nätverk och forskning. Med relationskapital åsyftas alla former av externa relationer.

Collis och Montgomery (1995) och Fahy (2000) gör också en uppdelning i fysiska och immateriella resurser men inkluderar även förmågor¹⁸ i resursbegreppet. Då fysiska resurser är relativt enkla att värdera och imitera är det främst immateriella resurser och förmågor som ger upphov till konkurrensfördelar enligt vissa forskare med ett resursbaserat perspektiv

¹⁸ Se avsnitt 2.6.1 för en redogörelse för förmågor och olika författares metoder för att relatera detta begrepp till resursbegreppet.

(exempelvis Collis, 1994 och Sandoff, 2002). Andra forskare (exempelvis Kim & Mahoney, 2002 och Miller & Shamise, 1996) påtalar dock vikten av att även inkludera mer traditionella fysiska resurser i det strategiska resursbegreppet och de vanligtvis juridiska skydd som dessa har.

Denna genomgång har visat ett axplock av de olika sätt som finns att klassificera och benämna olika former av resurser. Inom resursbaserad forskning är det dock ej samtliga resurser som står i fokus utan så kallade strategiska resurser. Följaktligen måste det unika med denna form av resurser givetvis beaktas innan en lämplig klassificeringsmodell väljs eller utvecklas för denna studie.

2.3 Strategiska resurser

Resursbaserade perspektiv grundar sig inte på en organisations samtliga resurser. Det är istället de strategiskt betydelsefulla resurserna som är föremål för analys (Rangone, 1999). Det är dessa resurser som ger upphov till varaktiga konkurrensfördelar. Grunert, Larsen, Madsen och Baadsgaard (1996) gör en indelning i grundläggande resurser, svaga resurser samt nyckelfaktorer för framgång¹⁹. Med grundläggande resurser åsyftar författarna de resurser som krävs för att ett företag över huvud taget ska kunna agera på marknaden. Denna resursform kan även fungera som inträdesbarriärer för hela marknaden men förklarar inte enskilda företags förmåga att vara lönsammare än andra företag på samma marknad. Med svaga resurser åsyftas resurser som vare sig krävs för att kunna agera på marknaden eller som förklarar skillnader i lönsamhet. Nyckelfaktorerna för framgång är de resurser som ger upphov till konkurrensfördelar och förklarar skillnader i lönsamhet. Hill (2000) gör en liknande uppdelning i olika former av resurser och diskuterar begreppen kvalificerande och ordervinnande kriterium. Hill (2000:37) skriver att "Qualifiers are those criteria that a company must meet for a customer even to consider it as a possible supplier" och att "Order-Winners are those criteria that win the order". De former av resurser som Grunert et al. (1996) benämner nyckelfaktorer för framgång och Hill (2000) beskriver som ordervinnande

¹⁹ Grunert et al. (1996) särskiljer även färdigheter, resurser och kompetenser och använder de engelska begreppen "basic", "slack" samt "key success factors" för att beskriva resursgrupperna.

kriterium är vad författare med resursbaserade perspektiv vanligtvis kallar strategiska resurser. Ett mycket viktigt tillägg till detta är dock att forskare inom resursbaserad teori även söker analysera vad som gör att dessa resurser ej imiteras av företagets (potentiella eller existerande) konkurrenter.

Vad är det då som kännetecknar en strategisk resurs? Det finns en rad olika egenskaper som krävs för att en resurs ska vara att betrakta som strategisk och än fler författare som tagit fram egna klassificeringar av dessa egenskaper. Tabell 2.2 är en sammanställning över några väl citerade författares uppräknningar av resursegenskaper.

Tabell 2.2 - Exempel på egenskaper för strategiska resurser.

Författare	Resursegenskaper
Barney (1991)	Värdefull, sällsynt, imperfekta imiteringsmöjligheter, ej utbytbar
Grant (1991)	Varaktig, svårdefinierad, ej transferbar, ej utbytbar
Amit och Schoemaker (1993)	Ej kompletterbar, ovanlig, ej imiteringsbar, begränsad utbytbarhet, tillämpbar, varaktig
Collis och Montgomery (1995)	Ej imiteringsbar, varaktig, tillämpbar, ej utbytbar, konkurrensmässigt överlägsen
Rangone (1999)	Konkurrensmässigt överlägsen, ej imiteringsbar, varaktig, tillämpbar, ej utbytbar
Nieto och Pérez (2002)	Relevant, sällsynt, tillämpbar, varaktig, svår att imitera, ej perfekt utbytbar

Fahy (2000) presenterar en gedigen genomgång av olika former resursegenskaper och kommer fram till att kärnan i ett resursbaserat perspektiv och det väsentliga rörande resurser är att dessa ska vara immobila, ej utbytbara och ej möjliga att imitera samt att de ska generera ett värde för organisationen. Foss och Knudsen (2003) specificerar egenskaperna ytterligare och kommer fram till att de grundläggande faktorerna som avgör huruvida en resurs ger en varaktig konkurrens fördel eller ej är att resursen är immobil och/eller att det råder osäkerhet.

Den vanligast tillämpade klassificeringen står dock Barney (1991) för. En strategisk resurs ska vara värdefull, sällsynt, ej utbytbar, svår att imitera samt, enligt Barney (1994), väl organiserad. Dessa egenskaper kommer nu att beskrivas, främst utifrån Barneys resonemang.

2.3.1 Värdefull

Värdefull innebär att resursen ska kunna användas för att neutralisera hot eller tillvarata möjligheter. En resurs är, enligt Barney (1991), ingen strategisk resurs förrän den nyttjas på marknaden genom olika strategier. Resursers värde bestäms således exogent (direkt eller indirekt) då värdet beror på vilken nytta resursen ger företaget på marknaden. Noterbart i detta sammanhang är att Wernerfelts (1984) definition av resurser som allt som kan ses som svagheter och styrkor i ett företag tillsammans med Barneys värdedefinition täcker in samtliga fyra delar av en traditionell SWOT-analys.

En resurs kan utgöra ett värde för ett företag om den kan leda till lågkostnads- och/eller differentieringsfördelar relativt företagets konkurrenter (Porter, 1980). Dessa två faktorer – låga relativa kostnader och högt uppfattat värde bland kunderna – är vad som åsyftas med positioneringsfördelar som är ett centralt begrepp inom den industriella organisationsteorin. Värdet är således även en central aspekt då ett resursbaserat perspektiv tillämpas och definitionen är densamma som inom IO-skolan.

Ytterligare en faktor som är värd att beakta rörande en resurs värde diskuteras av Sanchez och Heene (1997) som påpekar att en viss resurs värde är unikt för varje organisation. Författarna skriver bland annat att (1997:200) "...the strategic value of a given resource depends on the way a firm combines, coordinates and deploys that resource with other firm-specific and firm-addressable resources". Värdet är således, med detta resonemang, beroende av varje organisations unika kontext.

2.3.2 Sällsynt

Sällsynthet innebär att antalet företag på marknaden som innehar resursen måste vara begränsat. Om samtliga företag har tillgång till resursen kan den (givetvis) inte ge någon konkurrensfördel. Så länge antalet företag som innehar resursen understiger det antal som krävs för att perfekt konkurrens ska råda kan dock resursen utgöra grund för konkurrensfördel och därmed vara strategisk. En resurs behöver således inte vara helt unik för att kunna ge konkurrensfördelar.

2.3.3 Ej utbytbar

Att en resurs ej är utbytbar innebär att resursen eller den effekt den genererar inte enkelt kan ersättas med en liknande resurs eller en resurs som ger samma effekt. Ingen resurs kan imiteras exakt men dess strategiska betydelse kan vara liknande, det vill säga olika resurser kan ligga som grund för samma strategier. Även mycket olika resurser kan skapa liknande konkurrensfördelar. Barney (1991) nämner exempelvis att ett visst företag kan skapa starka visioner genom en karismatisk ledare medan ett annat kan uppnå samma resultat genom en systematisk strategisk planering. Resultatet blir detsamma, trots olika resurser, vilket innebär att resursen är utbytbar och därmed ej strategisk.

2.3.4 Imperfekta imiteringsmöjligheter

Den fjärde faktorn (enligt Barneys egenskapsuppräkningsmodell) och tillika den som rönt mest intresse bland forskare med ett resursbaserat perspektiv, är imperfekta imiteringsmöjligheter. Det är denna faktor som (såvida substitut saknas) skapar varaktigheten i konkurrensfördelen vilket gör den mycket central. Det resursbaserade synsättet grundar sig till stora delar på en neoklassisk syn på konkurrens. Om en resurs är av strategisk karaktär och därmed kan generera konkurrensfördelar kommer denna resurs att kopieras av konkurrenter. De faktorer som förhindrar denna form av duplicering av strategiska resurser är i många avseenden själva

kärnan i det resursbaserade perspektivet (Fahy, 2000). Olika författare har därför sökt identifiera orsaker till att resurser inte dupliceras.

Barney (1991) tar upp tre faktorer som, ofta genom samverkande, gör vissa resurser omöjliga eller åtminstone svåra att imitera: unika historiska förhållanden, kausalitetsambivalens samt social komplexitet. Mer generella resonemang rörande informationsasymmetrier, olika juridiska skydd samt inträdesbarriärer är också faktorer som fått uppmärksamhet eller har nära anknytning till resursbaserad forskning. Dessa olika delar kommer nu att behandlas.

Unika historiska förhållanden

Med unika historiska förhållanden åsyftas att olika resurser uppkommer genom att en rad olika aktiviteter utförts över en viss tid. Tillfället för förvärvet och den stegvisa uppbyggnaden av resursen gör att det blir en omöjlighet för konkurrenter att imitera den unika resursuppbyggande processen. Barney nämner en tidigt utvecklad kultur och en strategiskt belägen fysisk plats som exempel på detta. Peteraf (1993) utvecklar tidsaspekten för förvärv av strategiska resurser genom att ta upp begreppen *ex ante*- och *ex post* hinder för konkurrenter. Genom att resurser förvärvas innan konkurrenter skapas normalt själva konkurrensfördelen. De mekanismer som gör att dessa sedan inte kan imiteras benämns *ex post* hinder. Dessa hinder utvecklas visserligen inte av Peteraf men torde utgöra hinder av de slag som exempelvis Barney beskriver. Peterafs införande av dessa begrepp ger dock en klarare uppdelning av imiteringshinder som uppkommer under själva skapandet av resursen respektive efter att resursen bildats.

Kausalitetsambivalens

Med kausalitetsambivalens åsyftas att sambandet mellan den eller de strategiska resurserna och konkurrensfördelen är okänd. Det blir således en omöjlighet att kopiera resursen, då imitatören inte vet vad som egentligen ska kopieras. Det krävs dock att även företaget som besitter den strategiska resursen (såvida den skyddas genom oklar kausalitet) också saknar kännedom om detta förhållande. Besitter innehavaren av resursen kunskap om denna

kausaltitet kan samma kunskap nämligen erhållas av konkurrenter. King och Zeithaml (2001) delar upp kausalitetsambivalens i två kategorier. Den ena formen av oklara samband rör det direkta sambandet mellan en resurs och konkurrensfördelen. Denna ambivalens innebär att det är oklart vad som skapar konkurrensfördelen, det vill säga vilken eller vilka resurser som skapar fördelen gentemot konkurrenter. Detta resonemang är snarlikt det Barney för rörande kausalitetsambivalens. Den andra formen rör resursen i sig och vad det är i denna som skapar konkurrensfördelen. Denna form har karaktären av social komplexitet (se nästa stycke) som Barney beskriver och kan vara svårgripbara faktorer som dold kunskap (tacit knowledge) och kultur. Resurserna är så socialt komplexa att det är svårt att förstå vad i dessa som skapar konkurrensfördelen samt hur dessa resurser kan imiteras.

Social komplexitet

Social komplexitet innebär att resurserna har sin grund i sådana komplicerade sociala processer att konkurrenter inte klarar av att imitera dem, trots att sambanden mellan resursen och konkurrensfördelen kan vara kända. En stark företagskultur, interna relationer inom organisationen samt ett företags rykte bland kunder och leverantörer nämns av Barney som exempel på detta. Komplex teknologi inkluderas ej i detta begrepp då denna vanligtvis enkelt kan imiteras. Komplicerade tekniska processer kan dock kräva komplexa sociala processer (exempelvis olika former av teknisk kompetens) för att nyttjas på ett korrekt sätt. Den strategiska resursen är dock det som ej med enkelhet kan imiteras, det vill säga de sociala processerna.

Generellt om informationsasymmetrier

Vissa författare har studerat informationsasymmetriens betydelse för konkurrenters oförmåga att duplicera strategiska resurser. Informationsasymmetrier torde kunna föreligga såväl vid social komplexitet som vid kausalitetsambivalens. Poppo och Weigelt (2000) har, vid användning av Peterafs (1993) terminologi, ett ex ante perspektiv på resurser och fokuserar på själva resursförvärvet. Enligt dessa skapas konkurrensfördelen vanligtvis genom att företag har olika uppfattningar om en resurs potentiella värde. De varierande beslutsunderlagen leder till att vissa företag kan förvärva resurser till ett lägre värde än marknadsvärdet. Hindret för

imiteringen sker således, enligt detta sätt att resonera, vid själva förvärvet eller skapandet av resursen.

En ytterligare aspekt av informationsasymmetrier i anknytning till ett resursbaserat perspektiv har studerats av Brush och Artz (1999). Deras studie fokuserar dock istället på informationsasymmetrier bland kunderna på den marknad där företaget agerar. Genom att kunderna uppfattar produkter olika beroende på olika produkters attribut varierar exempelvis kundlojalitet beroende på marknad. Är en produkt mycket komplex att värdera innan konsumtion, som exempelvis en tjänst jämfört med en fysisk produkt (se exempelvis Grönroos, 1997), tenderar kunder att välja "säkrare" producenter som de tidigare köpt produkten från. Denna aspekt av informationsasymmetri har dock snarare med industriella faktorer att göra än interna resurser. Brush och Artz studie torde dock vara värd att beakta då den visar att värdet av resurser även är beroende av informationsasymmetrier på produktmarknaden.

Juridiska skydd

Ytterligare en faktor som hindrar konkurrenter från att imitera strategiska resurser är juridiska skydd. Denna form av skydd har ofta negligerats av forskare med resursbaserade perspektiv men det finns ett antal författare som även diskuterat detta begrepp. Miller och Shamise (1996) gör, som tidigare beskrivits, en uppdelning i tillgångs- och kunskapsbaserade resurser. De tillgångsbaserade resurserna skyddas av olika former av juridiska skydd som exempelvis olika former av kontrakt, äganderätt eller patent. Till skillnad från immateriella resurser och förmågor är vanligtvis värdet känt av konkurrenter och kausalitetsambivalensen är låg. De resurser som skyddas av juridiska skydd kan vara exklusiva rättigheter till en viss produkt eller produktionsprocess, långa kontrakt med statliga institutioner, unika distributionsavtal eller rättigheter till någon form av naturligt monopol. Denna form av skydd fungerar, enligt Miller och Shamises studie, bäst i stabila marknader då resursens strategiska karaktär upphör då endera det juridiska skyddet går ut eller nya produkter eller produktionskombinationer kommer in på marknaden (se exempelvis Schumpeters, 1934, diskussion rörande kvalitativa marknadsförändringar).

Inträdesbarriärer som skydd för imitation

Kopplingen mellan inträdesbarriärer för hela marknaden och faktorer som gör att resurser, som innehas av specifika företag, blir svåra att imitera är också något som ofta har negligerats av forskare inom resursbaserad teori. Resurser kan dock vara strategiska, även om de innehas av fler än ett företag på en marknad, då Barney (1991) skriver:

In general, as long as the number of firms that possess a particular valuable resource (or a bundle of resources) is less than the number of firms needed to generate perfect competition dynamics in the industry, that resource has the potential of generating a competitive advantage. (Barney, 1991:107)

Ett antal företags kontroll över vissa resurser kan följaktligen ligga som grund för varaktiga konkurrensfördelar bland samtliga dessa företag. Inom IO-skolan är denna form av strategiska grupper ett mycket centralt tema (se exempelvis Caves & Porter, 1977). Som tidigare beskrivits fokuserar denna tradition dock på produktmarknader, till motsats från det resursbaserade perspektivet där fokus ligger på faktormarknader. Distinktionen är dock ej alltid klar och begrepp som inlärnings- och erfarenhetskurvan torde vara applicerbara i båda perspektiven. På grund av detta kommer nu en kort genomgång av, vad som IO-författare benämner, inträdesbarriärer.

Porter (1979) tar upp sex huvudsakliga inträdesbarriärer, det vill säga faktorer som kan försvåra processen att ta sig in på en ny marknad: skalfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, kostnadsnackdelar oberoende av storlek, tillgång till distributionsnät och statliga regleringar. Med *skalfördelar* åsyftas att nya aktörer måste satsa stora resurser omedelbart för att komma upp i samma volymer som existerande aktörer. Gör detta inte får de nya aktörerna kostnadsnackdelar och kan följaktligen inte konkurrera på samma villkor. Detta kan gälla inom såväl produktion som marknadsföring. *Produktdifferentiering* innebär att nya aktörer måste satsa stora resurser på att bygga upp sitt varumärke bland de nya kunderna, det vill säga skapa goda kundrelationer. *Kapitalbehov* åsyftar svårigheter att få fram det extra kapital som behövs för att slå sig in på en ny marknad. Med *kostnadsnackdelar*

oberoende av storlek hänvisar Porter till inlärnings- eller erfarenhetskurvan. Det tar tid att lära sig marknaden och genom det tidsförsprång existerande företag har så har de lärt sig att bland annat producera kostnadseffektivt eller fått en ökad kunskap om kundpreferenser. Antalet *distributionskanaler* kan dessutom vara begränsade vilket förhindrar nya aktörer tillträde till marknaden. Likaså kan *statliga regleringar* påverka marknadsaccess.

Porters gruppering av inträdesbarriärer ger en bra överblick över möjliga hinder för nyetableringar. Vilka som har störst betydelse varierar givetvis beroende på marknad och det finns ytterligare barriärer som kan räknas upp. Karakaya och Stahl (1992) identifierar exempelvis 25 olika inträdesbarriärer. De flesta av dessa kan dock sorteras in under någon av Porters olika grupperingar. Karakaya (2002) kom genom en studie av 93 tillverkningsföretag på industriella marknader fram till att fem barriärer hade störst betydelse. Dessa var absoluta kostnadsnackdelar, kapitalbehov, sämre produktionsprocesser, sämre tillgång till existerande teknologi samt kundlojalitet.

2.3.5 Välorganiserad

Enligt Barney (1994) räcker det inte att resurser är (potentiellt) värdefulla, svåra att imitera och så vidare. För att resurserna ska kunna leda till konkurrensfördelar krävs det även att resurserna nyttjas på ett effektivt sätt. Nyttjandenaspekten av resurser beskrivs av Barney (1994:14) utifrån ett resonemang kring organisation då han skriver att "...to fully realize this advantage, a firm must organize itself to exploit its resources". Barney utgår från Pascale och Athos (1981) ramverk kring organisering genom att ta upp faktorer som formell organisationsstruktur, kontrollsystem och ledarskapsstil. Den formella och informella organisationen måste således organiseras för att resurser ska kunna leda till konkurrensfördelar.

Då det rör nyttjande av resurser är det annars främst författare med kompetensperspektiv som analyserat hur resurser i form av kompetens nyttjas i organisationer. Prahalad och Hamel (1990) diskuterar exempelvis vikten av att kärnkompetens sprids till hela organisationen för att den ska kunna nyttjas effektivt. Begreppen "exploration" och "exploitation" av kunskap är

vanligt förekommande inom teorier rörande organisatoriskt lärande (se exempelvis March, 1991 och de Pablos, 2002). Även dessa författares resonemang utgår till stora delar från ett organisationsperspektiv, då fokus ligger på vikten av att bland annat ha en organisatorisk struktur som gör att resurser och/eller kompetens nyttjas effektivt för att kunna generera konkurrensfördelar.

2.4 Isolerade och samverkande resurser

Enligt Barney (1991) kan resurser isolerat ge upphov till konkurrensfördelar, vilket innebär att företaget kan inneha en enskild resurs som konkurrenter saknar²⁰. Barney nämner dock att det även kan röra sig om en grupp resurser som, genom att de kombineras, skapar konkurrensfördelar. Vikten av att beakta detta påpekas även av, bland annat Foss (1998:143), som skriver att "It may often not be the uniqueness or rarity of the resource that matters, but rather its ability to fit into a system". Att enbart studera enskilda isolerade resurser, utan att beakta vilken kontext resursen är en del av, kan därför leda till en simplificering. Att resurser är beroende av varandra kan dock vara något positivt för innehavaren av dessa resurser. Grant (1991) påpekar exempelvis att kompetensbaserade resurser, beroende av olika former av organisatoriska rutiner, enklare kan skyddas från imitering genom dessa komplicerade samband.

Miller och Shamise (1996) gör en uppdelning i diskreta- respektive systemberoende resurser, där de diskreta resurserna isolerat kan ge konkurrensfördelar medan de systemberoende måste samverka med andra resurser för att kunna generera konkurrensfördelar. Exempel på diskreta resurser är olika former av äganderätt samt specifik teknisk eller kreativ kunskap. Systemberoende resurser kan vara integrerade produktions- eller distributionssystem eller väl fungerande arbetslag. Som tidigare beskrivits går Sanchez och Heene (1997) ett steg längre och driver resonemanget rörande, det resursbaserade perspektivets kanske mest grundläggande premisser - den heterogena resursfördelningen mellan olika företag - till sin spets. Genom att varje organisations processer, rutiner och resurser på något sätt är unika är

²⁰ Med detta åsyftas egentligen att antalet konkurrenter som innehar resursen åtminstone understiger det antal som krävs för att jämvikt ska råda, vilket tidigare beskrivits.

varje enskild resurs värde helt beroende av den organisatoriska kontext den är en del av. Detta gör det, enligt författarna, till en omöjlighet att bedöma det generella värdet av en viss resurs då detta värde helt är beroende av vad organisationen kan göra med resursen utifrån sina unika förutsättningar. Med detta synsätt torde därmed systemverkande resurser alltid stå i centrum.

Smith, Vasudevan och Tanniru (1996) gör en mer detaljerad uppdelning rörande resurser och dess samverkan. Deras modell baseras på vilken roll olika former av resurser har i samverkan med andra resurser. Författarna tar upp begreppen målresurser, strategiska resurser, resursgrupper, resursinteraktioner samt katalyserande resurser. Med begreppet *målresurser* åsyftar författarna konkurrensfördelen i sig, det vill säga det mål resursen eller resurserna uppfyller. *Strategiska resurser* är enskilda resurser som isolerat kan ge konkurrensfördelar. *Resursgrupper*, vilket enligt författarna är de vanligast förekommande formerna av strategiska resurser, är grupper av resurser som tillsammans skapar konkurrensfördelar. Detta kan ske på två olika sätt, endera genom resursinteraktioner eller genom katalyserande resurser. *Resursinteraktioner* innebär att ett antal, vad författarna benämner, kvasiresurser samverkar på ett sätt som gör att summan blir större än om de enskilda resurserna verkat var och en för sig. Samtliga resurser är således beroende av varandra för att tillsammans kunna skapa konkurrensfördelar. En annan form av resurssamverkan är då en viss resurs fungerar som en *katalyserande resurs*. Denna resurs har inget större värde i sig men fungerar som ett hjälpmedel för att en eller flera strategiska resurser ska kunna fylla sin funktion.

2.5 Externa resurser

Särskilt då det rör mindre företag har externa resursers betydelse för skapandet av konkurrensfördelar analyserats i tidigare studier. Det finns givetvis olika former av externa resurser, vilka kommer att beskrivas inom kort, och kärnan i resonemanget bland de flesta forskare som diskuterat detta är att småföretag, per definition, inte har tillgång till de resurser större företag har. För att kunna konkurrera med storföretag krävs därför att mindre företag istället drar nytta av externa resurser genom exempelvis olika former av samarbeten med andra

aktörer. Inom resursbaserad teori hanteras ofta externa resurser utifrån företagets förmåga att ta tillvara på denna form av resurser i vad som kommit att benämnas absorberande förmåga. Med detta åsyftas främst förmågan att ta till sig kunskap inom organisationen från såväl kunder som andra aktörer (Augustine & George, 1996; Jones & Craven, 2003; Liao, Welsch & Stoica, 2003; Löwegren, 2003). Som tidigare beskrivits är dock antalet resursbaserade studier av små företag begränsat. Andra forskningsinriktningar har dock fokuserat på externa resurser för mindre företag och dessa kommer därför i korthet att beskrivas här.

En metod för mindre företag att få tillgång till externa resurser är genom företagets styrelse (Figener, Brown, Derux & Dennis, 2000; Huse, 1994). Denna kan ha en viktig funktion då det rör kontakter och nätverksbyggande (Borch & Huse, 1993). Just nätverk och kluster av småföretag har fått stor uppmärksamhet och ett flertal studier har gjorts i området. Exempelvis har nätverkens betydelse för innovation (Hanna & Walsh, 2002) och internationalisering (Gumede & Rasmussen, 2002) studerats. Olika nätverk och informella samarbetens betydelse av mer generell karaktär har även betonats i ett antal studier (exempelvis Jarillo, 1989; Johannisson, 1987, 1994; Malecki & Tootle, 1996). Curran, Jarvis, Blackburn och Black (1993) kommer i sin studie visserligen fram till att nätverkens betydelse för mindre företag överdrivits i tidigare studier men att nätverk och externa samarbeten vanligtvis har en positiv effekt på ett företags lönsamhet tycks det råda en viss enighet om. Hur stor betydelsen av de externa nätverken de facto är tycks det dock råda mer delade meningar om. Kvaliteten på nätverken och de externa resurserna är en annan fråga som intresserat ett antal forskare. Förtroendet mellan aktörer i olika former av nätverk kan exempelvis vara viktigt för samarbetet och därmed tillgången till externa resurser (Borch & Arthur, 1995; Sanner, 1997).

2.6 Centrala begrepp inom ett resursbaserat perspektiv

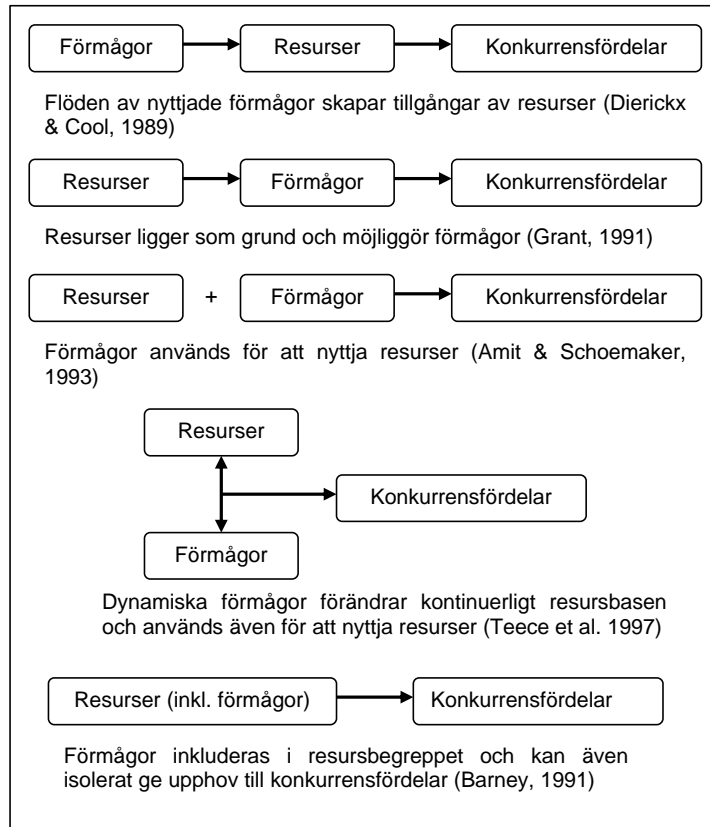
Det resursbaserade synsättet har fått kritik för att det råder en viss begreppsförvirring kring några centrala begrepp (Fahy, 2000). I viss litteratur likställs exempelvis förmågor (eng. "capabilities") med resurser (se Barney, 1991) medan den i annan litteratur särskiljs (se Grant, 1991). Ett annat område där olika forskare haft en varierande syn är huruvida ledningens roll

är att betrakta som en strategisk resurs eller ej. Det föreligger ett behov att reda ut begrepp som förmågor²¹, management och entreprenörskap i relation till strategiska resurser. Detta kommer nu att göras genom en redogörelse för vilka olika definitioner olika författare har på de olika begreppen och deras förhållande till strategiska resurser. I detta skede kommer enbart olika sätt att handskas med dessa problem och paradoxer att beskrivas. Positioneringen och de utgångspunkter som gäller i denna studie kommer att beskrivas och argumenteras för i slutet av detta kapitel.

2.6.1 Strategiska resurser och förmågor

Synen på olika förmågors förhållande till resurser är något som varierat bland forskare som sökt utveckla resursbaserad teori. Några vanliga exempel på hur olika författare ser på sambanden mellan resurser, förmågor och konkurrensfördelar illustreras i figur 2.1.

²¹ Försök till en mer strukturerad sammanställning av de olika begreppen som forskare med ett resursbaserat synsätt vanligtvis använder sig av har bland annat gjorts av Bhatt (2000) och Fahy (2000).



Figur 2.1 - Olika författares sätt att se på sambandet mellan förmågor, resurser och konkurrensfördelar.

Gemensamt för de flesta författares synsätt är att en förmåga vanligtvis betraktas som något mer dynamiskt än en resurs. Grant (1991) definierar exempelvis förmågor som olika former av individ- och gruppbaseade kunskaper, organisatoriska rutiner och olika former av interaktioner. Även kultur inkluderas ibland i begreppet förmågor (se exempelvis Collis & Montgomery, 1995). Låt oss dock, vid detta skede, stanna vid förhållandet mellan begreppet resurs och förmåga och hur detta har beskrivits i litteraturen. En klassificering av specifika resurser och förmågor kommer att göras i slutet av detta kapitel.

Vissa författare gör en klar distinktion mellan resurser och förmågor. Dierickx och Cool (1989) definierar exempelvis resurser som statiska tillgångar (stocks) medan förmågor ses som en form av flöden (flows). För att exemplifiera distinktionen mellan de två begreppen kan en rad lyckade reklamkampanjer för att bygga upp ett starkt varumärke användas. Förmågan är i detta fall att skapa reklamkampanjer medan det uppbyggda varumärket är att betrakta som en resurs. Det är med denna definition förmågorna (såvida de omsätts i handlingar) som påverkar resurserna. Med detta resonemang är det resursen som direkt skapar konkurrensfördelar medan förmågorna skapar den strategiska resursen. Det är, med denna logik, imagen som gör att konsumenter köper en vara snarare än en specifik reklamkampanj (såvida inte kampanjen haft effekten att den på egen hand skapat en image).

Grant (1991) har en motsatt syn på sambandet mellan förmågor, resurser och konkurrensfördelar. Enligt Grant baseras ett företags förmågor på den rådande resursbasen. Företagets förmågor (det vill säga vad det är kapabelt att göra) är direkt beroende av dess resurser. I sin modell för strategisk analys skriver Grant (1991:115) bland annat att företaget måste "Identify the resources inputs to each capability" och (1991:119) att "While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source for competitive advantage" samt (1991:124) "Firm capabilities have the potential to be more durable than the resources which they are based upon...". Det är vad företaget gör med dess resurser (vilket enligt Grant är dess förmågor) som ger konkurrensfördelar. Grant likställer förmågor med bland annat organisatoriska rutiner, vilka baseras på organisationens rådande resursbas samt individuella eller gruppbaseade kunskaper. Bhatt (2000) utvecklar detta resonemang kring organisatoriska rutiner vidare och anser istället att en rad organisatoriska rutiner skapar förmågor. Exempelvis skapar företaget McDonalds olika rutiner (snabb betjäning, jämn kvalitet, låga priser) en förmåga till kund Anpassning men varje enskild rutin är ej att beteckna som en förmåga. Noterbart är dock att Grant (1991) inkluderar exempelvis varumärken och patent i resursbegreppet. Dyliga resurser torde inte utgöra några direkta förutsättningar för olika rutiner men inkluderas ändå i resursbegreppet även av Grant, även om denna aspekt inte beaktas i dennes figur över sambanden mellan resurser, förmågor, konkurrensfördelar och strategi (se figur 2.1 för en förenklad version av Grants modell över dessa samband). Amit och Schoemaker (1993) har en liknande syn som Grant (1991) på begreppen förmågor och

resurser. Skillnaden är dock att dessa i högre utsträckning ser förmågor som förmågan att nyttja existerande resurser och inte har lika stort fokus på att förmågorna har sin bas i resurserna. Förmågor handlar, enligt författarna, om att nyttja resurser eller kombinationer av olika resurser för att nå uppställda mål.

Ett annat sätt att se på sambandet mellan förmågor och resurser står bland andra Teece et al. (1997) för i deras resonemang rörande så kallade dynamiska förmågor. Dessa kan betraktas som en vidareutveckling av Amit och Schoemakers (1993) definition av förmågor, det vill säga att genom förmågor nyttja resursbasen. Med dynamiska förmågor åsyftar Eisenhardt och Martin (2000) en organisations förmåga att såväl förändra som nyttja dess resursbas, eller mer specifikt:

The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split and die. (Eisenhardt och Martin 2000:1107)

Eisenhardt och Martin går så långt att de hävdar att det är de dynamiska förmågorna som leder till varaktigheten för konkurrensfördelar och inte resurserna i sig. Enligt dessa leder sällan resurser i sig till varaktiga konkurrensfördelar då dessa vanligtvis imiteras tämligen snabbt av konkurrenter, vilket är särskilt vanligt i mycket dynamiska marknader²². Istället är det förmågan att hela tiden ändra resursbasen före konkurrenterna som skapar *varaktiga* konkurrensfördelar. Det är alltså resurserna i sig som skapar konkurrensfördelar medan de dynamiska förmågorna skapar varaktigheten i dessa genom att hela tiden utveckla och byta ut resurserna. Vare sig strategiska resurser, då dessa inte kan skapa varaktighet, eller dynamiska förmågor, då dessa i sig sällan är unika eller heterogent fördelade, kan således skapa konkurrensfördelar isolerat. Detta klara ställningstagande skiljer sig något från det

²² Noterbart är att detta ställningstagande av Eisenhardt och Martin (2000) strider mot själva fundamenten i ett resursbaserat synsätt, vilket grundar sig på kausaliteten mellan olika resurser och konkurrensfördelar i ett långsiktigt perspektiv. Även Porter (1994) har ifrågasatt ett resursbaserat perspektivs användbarhet vid mer dynamiska marknader och anser att perspektivets styrka snarare ligger vid analys av företag som agerar på mer statiska marknader där de strategiska valmöjligheterna är begränsade.

resonemang som Teece et al. (1997) för då dessa snarare söker kombinera resurs- och IO-perspektivet.

Ytterligare ett sätt att angripa problemet med hur en eventuell distinktion mellan förmågor och resurser ska hanteras är att helt enkelt inkludera förmågor i resursbegreppet. Barney (1991:101) definierar exempelvis ett företags resurser, enligt Dafts (1983) definition, som: "firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness". Även Wernerfelt (1984) inkluderar förmågor, åtminstone indirekt, i resursbegreppet då han definierar resurser som allt som kan ses som styrkor eller svagheter i ett företag. Såväl Barney som Wernerfelt har således mycket breda definitioner av resursbegreppet, där även förmågor inkluderas.

Som tidigare beskrivits inkluderar även Collis och Montgomery (1995) liksom Fahy (2000) förmågor i resursbegreppet genom att indela strategiska resurser²³ i fysiska resurser, immateriella resurser samt förmågor. Collis och Montgomery (1995:160) definierar förmågor som att "The valuable resource may be an organizational capability embedded in a company's routines, processes and culture". Den stora skillnaden mot de som gör en klar distinktion mellan förmågor och resurser (Dierickx & Cool, 1989; Grant, 1991; Bhatt, 2000; Amit & Schoemakers 1993; Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) är att de som inkluderar förmågor i resursbegreppet är av åsikten att förmågor direkt kan studeras som strategiska resurser med det analysverktyg rörande exempelvis immobilitet et cetera som ett resursbaserat synsätt möjliggör.

2.6.2 Management och entreprenörskap som strategiska resurser

En annan fråga som diskuterats av en rad författare som sökt identifiera olika former av strategiska resurser är huruvida olika ledaregenskaper ska vara att beteckna som strategiska

²³ Collis och Montgomery (1995) kallar visserligen strategiska resurser för "värdefulla resurser" medan Fahy (2000) benämner dem nyckelresurser. Det är dock samma typ av resurser som åsyftas.

resurser eller ej. Det är främst två begrepp som har diskuterats, entreprenörskap och management.

Till att börja med kan konstateras att såväl förmågan att skapa resurser eller att identifiera marknadsmöjligheter (definitionen av entreprenörskap enligt Godfrey & Gregersen, 1999 respektive Wiklund & Shepherd, 2003) som att förvalta eller att identifiera och nyttja dem (definitionen av management enligt Amit & Schoemaker, 1993) givetvis är viktigt och av avgörande betydelse för en organisation. De utgör tveklöst en form av väsentliga resurser särskilt för mindre företag där företagsledarens egna drivkrafter och initiativförmåga torde vara av än större betydelse. I den bemärkelsen kan således såväl entreprenörskap som management ses som resurser av stort strategiskt värde och således som strategiska resurser. Det relevanta i detta sammanhang är dock om management- och entreprenörsresurser ska inkluderas i begreppet strategiska resurser. Det vill säga som något som är svårt att imitera, immobilt och så vidare. Kärnfrågan blir därför huruvida management och entreprenörskap bör likställas med andra former av strategiska resurser eller om en distinktion mellan management- och entreprenörskapsresurser och andra former av resurser bör göras.

Ett flertal, ofta mycket väl citerade forskare, har valt att inkludera såväl management som entreprenörskap i (det strategiska) resursbegreppet. Barney (1991) nämner exempelvis management som en viktig resurs och inkluderar senare (2001) även entreprenörskap i resursbegreppet. Han utvecklar dock inte resonemangen vidare utan fokuserar istället på generella resursegenskaper vilket är tämligen vanligt för Barneys resonemang då det rör utvecklingen av resursbaserad teori. Alvarez och Busenitz (2001) diskuterar dock entreprenörskap som strategisk resurs vidare. Dessa använder Kirzners (1979) och Cassons (1982) definitioner av entreprenörskap som förmågan att hitta nya icke tidigare kända affärsmöjligheter. Genom att tillämpa Barneys egenskapskriterier för strategiska resurser på entreprenörskap söker de visa att entreprenöriellt handlande är att betrakta som en strategisk resurs i sig eftersom dessa handlingar är värdefulla, ej möjliga att imitera och så vidare. Ett liknande resonemang förs av Mahoney (1995) rörande hur managementaspekter ska beaktas utifrån ett resursbaserat perspektiv. Mahoney ser management som en katalysator för skapandet av nya resurser (eller resurskombinationer). Han bibehåller dock Barneys syn på

management som en resurs i sig som kan inkluderas inom det traditionella resursbegreppet och därmed kunna studeras utifrån olika egenskapskriterier.

Redan Penrose (1959) beskrev visserligen management som en resurs. Penrose fokus låg dock inte på en enhetlig syn där olika resurser kunde likställas med hjälp av ett antal egenskapskriterier. Managementresursen ses, av Penrose, som en form av katalyserande resurs och klart separerad från företagets övriga resurser. Precis som Penrose gör Fahy (2000) en distinktion mellan management och, vad han kallar, nyckelresurser. Resurser i sig ger, enligt Fahy, inga konkurrensfördelar så länge de inte nyttjas på olika sätt. Fahy (2000:98) skriver specifikt att ”resources in and of themselves do not confer a sustainable competitive advantage”, vilket är något att lägga särskilt märke vid. Det är managementaktiviteter som måste till för att resurserna ska kunna tillföra något. Amit och Schoemaker (1993) har en liknande syn och anser att managementfunktionen består i att identifiera, utveckla, skydda samt nyttja resurser. Management inkluderas, enligt dessa, således inte i resursbegreppet som något som är svårt att imitera, värdefullt och så vidare.

Godfrey och Gregersen (1999) har en liknande lösning på hur entreprenörskap ska hanteras inom resursbaserad teori. Precis som Penrose (1959) och Fahy (2000) diskuterar management så ser de entreprenörskap som något som skapar resurser, det vill säga som en form av katalysator för resursbildande. De resurser som skapas genom entreprenöriella handlingar är sedan de resurser som är att betrakta som strategiska (alternativt icke strategiska). Entreprenörskapet i sig ses således inte som en resurs utan något som ligger utanför resursbegreppet. Detta synsätt gör även att ett resursbaserat perspektiv, enligt författarna, inte blir tautologiskt²⁴ genom att man ej hävdar att resurser skapar resurser. Enligt Godfrey och Gregersen skapas nya resurser genom entreprenöriella processer, som i praktiken innebär att olika former av nya kombinationer av existerande resurser bildas (identiskt med Schumpeters, 1934 resonemang om nya kombinationer).

²⁴ Priem och Butler (2001a, 2001b) kritiserar det resursbaserade synsättet för att vara tautologiskt och därmed inte uppfylla kriterierna för att benämnas som en teori. Kritiken går i grunden ut på att det resursbaserade synsättet är tautologiskt då värdefulla resurser, där det relativa värdet bestäms exogen av marknaden, per definition ger konkurrensfördelar. Särskilt det vida och ostrukturerade resursbegreppet anses, av Priem och Butler, vara tautologiskt eftersom allt kan inkluderas i resursbegreppet vilket gör ”teorin” omöjlig att falsifiera.

2.7 Dynamik i ett resursbaserat perspektiv

Det resursbaserade perspektivet har kritiserats för dess avsaknad av dynamik och starka fokus på olika former av resonemang rörande förhållanden av jämvikt kontra ojämvikt (se exempelvis Foss, 1998). Den främsta kritiken har berört det faktum att ett resursbaserat perspektiv inte ger svar på frågan hur resurser egentligen skapas och/eller uppstår (se exempelvis Cockburn, Henderson & Stern, 2000; Connor, 2002; Eneroth, 1997; Fahy, 2000; Godfrey & Gregersen, 1999; Mahoney, 1995; Porter, 1994). En annan aspekt som inte beaktats på grund av det resursbaserade perspektivet statiskhet är hur strategiska resurser kan skyddas från imitation. Olika isolerande mekanismer har visserligen beskrivits men hur dessa mekanismer kan påverkas är något som i stor utsträckning har negligerats. Ytterligare en aspekt som bör beaktas är hur strategiska resurser förändras över tid och konfigureras till nya resurser.

Detta avsnitt söker reda ut några författares bidrag till att söka göra det resursbaserade perspektivet mer dynamiskt genom att beskriva de studier som gjorts och de teoretiska resonemang som förts rörande resursers uppkomst, skyddande och förändring.

2.7.1 Skapande av strategiska resurser

Som tidigare beskrivits råder det viss begreppsförvirring mellan olika författare med ett resursbaserat perspektiv. Detta har lett till att de förklaringsmodeller som finns hur strategiska resurser uppstår varierar. Vid läsandet av nedanstående bör man ha i åtanke att strategiska resurser, av de allra flesta välciterade forskare inom resursbaserad strategiforskning (Barney, 2001; Grant, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984, et cetera), även inkluderar exempelvis rykte, varumärke, patent och kundrelationer i resursbegreppet. Det finns två sätt att skapa resurser - genom köp och genom byggande.

Att köpa resurser

En inriktning inom resursskapande ser förvärv av resurser som en rationell process där företag investerar i resurser baserat på en uppfattning om resursens framtida potentiella värde. Detta resonemang grundar sig på Peterafs (1993) modell för resursimmobilitet där ex ante faktorn är av avgörande betydelse för skapandet av konkurrensfördelen. Resursen anses vara strategisk om värdet av resursen överstiger den kostnad investeringen medfört. Informationsasymmetrier ses normalt som den främsta faktorn huruvida en resurs är eller blir av strategisk karaktär eller ej (Kim & Mahoney, 2002; Poppo & Weigelt, 2000). Det som skapar en strategisk resurs är således, enligt bland andra Peteraf (1993), att informationsasymmetrier föreligger rörande uppfattningen om en resurs egentliga värde²⁵.

Att bygga resurser

Att se resurser som något som kan köpas eller väljas har dock kritiserats och ifrågasatts. Teece et al. (1997) hävdar bland annat att förmågor inte kan köpas utan måste byggas. Makadok (2001:389) vidareutvecklar detta resonemang då han skriver att "If capabilities must be built, not bought, then the manager's role must be more nearly analogous to an architect than to a stock-picker trying to beat the market". Det finns ett antal författare som sökt kombinera olika teorier och synsätt med ett resursbaserat perspektiv för att på så sätt förklara uppbyggandet och skapandet av resurser.

Organisatoriskt lärande

Det finns ett antal forskare som gör begreppet resurs synonymt med kompetens (exempelvis Eneroth 1997; Conner & Prahalad 1997). Med detta grundläggande synsätt på resurser och dess synonymitet med kompetens blir det därför naturligt att istället studera hur kompetens uppkommer. Dessa författare använder därför modeller och teorier från organisatoriskt lärande och SHRM för att förklara uppkomsten av resurser. Organisatoriskt lärande kan även

²⁵ För att resursen sedan ska förbli av strategisk karaktär krävs dessutom, enligt Peterafs (1993) terminologi, ex post hinder för konkurrenter att imitera resursen.

användas för att förstå resursnyttjande då Mahoney (1995:98) hävdar att "Resource-based theory can provide the resource criteria for a sustainable competitive advantage, whereas organizational learning theory can show us precisely how learning processes to utilize resources may be carried out".

Entreprenörskap

Godfrey och Gregersen (1999) söker med sin modell visa entreprenörskapets betydelse för skapandet av nya resurser. Genom att göra en klar distinktion mellan resurser och entreprenöriellt agerande söker de visa hur entreprenörskap skapar resurser medan andra faktorer krävs för att bibehålla långvarigheten. Genom att entreprenöriellt handlande förutsätter kreativitet, tillgång till finansiering, benägenhet till risktagande, förmåga att värdera möjligheter samt tillgång till ett entreprenöriellt tänkande så skapar denna form av handlande nya resurser. Godfrey och Gregersen har således en syn på resursskapande som något som präglas av faktorer som kreativitet och andra psykologiska faktorer. Även Coff och Laverty (2001) beskriver kognitiva faktorerens betydelse för skapandet av strategiska resurser, dock utan att utgå från en terminologi kring begreppet entreprenörskap. Vidare fokuserar dessa författare snarare på kognitiva hinder för skapande av strategiska resurser.

Förmågor och rutiner

Dierickx och Cools (1989) resonemang rörande att se förmågor som flöden som skapar resurser kan också ses som en form av resursuppbyggande. Genom att rutinmässigt nyttja vissa förmågor skapas strategiska resurser. Tillämpas Bhatts (2000) distinktioner mellan olika begrepp är det i sin tur olika rutiner som skapar förmågor. Detta resonemang torde leda till att det i praktiken blir mycket svårt att styra skapandet av specifika resurser, då det kräver en form av styrning ända ned på operativ nivå för att organisationen ska gå i rätt riktning i skapandet av strategiskt viktiga resurser. Styrningsmodeller som exempelvis Kaplan och Nortons (1996) balanserade styrkort skulle möjligtvis kunna nyttjas för att underlätta detta. Åtminstone hävdar upphovsmännen till modellen själva att detta är möjligt. Just att

strategiska resurser ofta uppkommer genom tur eller slump är dock en central del i Barneys (1986) resonemang rörande uppkomsten av konkurrensfördelar ur ett resursbaserat perspektiv.

Svårigheten att bygga strategiska resurser

Coff och Laverty (2001) diskuterar svårigheten att göra investeringar som kan leda till strategiska resurser. Då denna form av resurser ofta präglas av att vara socialt komplexa och svåra att värdera finns såväl organisatoriska- som individuella hinder för investeringar som kan leda fram till dessa. De organisatoriska hindren är bland annat att tidshorisonten för investeringarna ofta är lång, det är svårt att värdera dem med traditionell kalkylering samt att osäkerheten i dessa investeringar är hög. De individuella hindren utgörs bland annat av att investeringar traditionellt görs i mer gripbara projekt som kan räknas hem enkelt samt att många individer litar på tidigare erfarenheter och inte vågar pröva något nytt²⁶. För att komma över dessa hinder föreslår författarna bland annat att det krävs ett starkt engagemang från högre befattningsinnehavare, att även, vad författarna kallar, icke finansiell expertis konsulteras vid nyinvesteringar samt att utrymmet för misstag och mer spekulativa investeringar är stort i organisationen²⁷.

2.7.2 Att skydda resurser

Dierickx och Cools (1989) flödessyn på förmågor och resurser gör att förmågorna hela tiden måste utnyttjas för att den strategiska resursen ej ska försvinna. Detta kan således ses som ett skydd eller snarare vårdande av existerande resurser.

Hur de klassiska funktionerna som skyddar resurser från imitering ska kunna förbättras är dock något som i stor utsträckning negligerats och ej beaktats av forskare med resursbaserade perspektiv. Vanligtvis tas för givet att resurserna har ett skydd i sig, vilket är vad som gör dem strategiska. Exempelvis brukar patent ses som en strategisk resurs istället för den produkt

²⁶ Kan jämföras med den entreprenöriella förmågan som diskuterats tidigare.

²⁷ Detta är ett exempel på att resursbaserade studier ofta utgår från större företags förhållanden då mindre företag sällan har mer än en "högre befattningshavare" eller har resurser att konsultera olika former av expertis vid nyinvesteringar.

eller produktionsprocess som patentet skyddar. Att se strategiska resurser ur ett två-dimensionellt perspektiv där den ena delen består av resursen och den andra av hindret för imitering skulle möjligen kunna vara fruktbart. Exempelvis kan en kundrelations två delar bestå av relationen och den sociala komplexitet som skyddar denna.

Godfrey och Gregersen (1999) delar upp skydd av strategiska resurser i organisatoriska- och marknadsmässiga skyddsmekanismer. Med organisatoriska skydd åsyftas interna relationer och sociala processer. Enligt detta synsätt bör företag söka väva in resurserna i dylika kontexter för att försvåra för konkurrenter från att imitera resurserna. Marknadsmässiga skydd innebär att skapa marknadsimperfektioner genom att exempelvis köpa upp konkurrenter eller söka skaffa juridiska skydd. Enligt författarna bör företag med ett starkt kontrollfokus satsa på marknadsmässiga skydd medan flexibla och öppna organisationer bör söka nyttja organisatoriska skydd mot imitering.

2.7.3 Dynamiska förmågor

Då det rör förändringen av strategiska resurser har begreppet dynamiska förmågor varit det mest tillämpade. Utöver detta begrepp har olika forskare, oftast genom fallstudier, sökt visa hur resurser övergår från en form till en annan. Dessa studier har dock oftast saknat teoretiska konceptualiseringar och författarna (bland andra Eneroth 1997 och Haanaes 1999) har istället enbart redogjort för vilka resurser som varit av betydelse vid olika tidpunkter.

Resurser i ett resursbaserat perspektiv antas kunna ligga till grund för konkurrensfördelar under en längre tid. Som tidigare beskrivits har vissa författare (Eisenhardt & Martin, 2000; Porter, 1994) dock kritiserat denna syn för att ej vara tillämpbar i mer dynamiska marknader. Till synes inspirerade av Schumpeter (1934) hävdar anhängare av detta synsätt att ständiga kvalitativa förändringar och det kontinuerliga införandet av nya kombinationer förändrar olika resursers betydelse så snabbt att det är lönlöst att fokusera på statiska resurser. Istället är det organisationens förmåga att förändra sina resurser som är av betydelse.

Teece et al. (1997) benämner strategiska resurser som tillgångar och anser att dessa utgör ett företags position vid en viss tidpunkt. Definitionen av tillgångar stämmer väl överens med de resurser som exempelvis teknologiska, finansiella, ryktesbaserade och strukturella som normalt används inom resursbaserade perspektiv. Genom att införa ett vägperspektiv (path perspective) utöver positioneringsperspektivet söker Teece sammanföra element från den resursbaserade skolan och IO-skolan. De olika vägvalen tvingar företag att byta sin position så att rätt vägval kan göras. Förmågan att klara detta benämner Teece et al. dynamiska förmågor.

Enligt Eisenhardt och Martin (2000) ligger grunden för konkurrensfördelar fortfarande i företagets resurser. Dessa kan dock sällan skapa varaktiga konkurrensfördelar på grund av dynamiska marknader, vilket gör att förmågan att hela tiden kunna ändra resursbasen blir avgörande. Istället för att stirra sig blind på existerande fördelar måste istället framgångsrika företag inrikta sig på hur nya skapas. Enligt Brown och Eisenhardt (1998:243) agerar "...best practice managers as though today's advantage will be gone tomorrow". Det gäller att företag ständigt förändras på ett rytmiskt sätt genom att finna en balans mellan tidigare erfarenheter och framtida möjligheter. Brown och Eisenhardt är i sina resonemang inspirerade av bland annat kaosteori och uppmuntrar företagsledare att söka och se sambanden i till synes kaotiska mönster.

D'Aveni (1994) går ett steg längre och hävdar att konkurrensen hårdnar alltmer i de flesta branscher och myntar begreppet hyperkonkurrens. Inträdesbarriärer raderas och existensen av varaktiga konkurrensfördelar försvinner i förhållanden av hyperkonkurrens. Författaren riktar, genom en boxningsanalogi, kritik mot resursbaserad teori då denna i alltför hög utsträckning grundar sina ställningstaganden på effekterna av ett knockoutslag, det vill säga att slå ut konkurrenter för all framtid genom en enda resurs eller aktivitet. Det krävs istället kontinuerliga förbättringar och ständiga kroppsslag för att hålla konkurrenterna på avstånd. Kärnan i D'Avenis (1994:358) resonemang kan sammanfattas som att "Strategins mål har ändrats från att *upprätthålla* till att *förstöra* konkurrensfördelar. Konkurrensen utvecklas genom en serie dynamiska strategiska växelverkan...". Företag som fokuserar på att bibehålla existerande fördelar kommer ändå oundvikligen att se sina fördelar eller positioner försvagas

på sikt, vilket kräver att nya fördelar hela tiden måste skapas. Resonemangen grundar sig i stor utsträckning på ett antagande att konkurrensen hårdnat under senare tid och att hyperkonkurrens nu råder på praktiskt taget alla marknader. Detta synsätt har dock kritiserats av McNamara, Vaaler och Devers (2003) som genom sin studie, tvärtemot vad D'Aveni hävdar, kommit fram till att konkurrensen ej ökat.

Andra författare har definierat dynamiska förmågor på andra sätt men det innebär ofta i praktiken samma sak. Oxtoby, McGuinness och Morgan (2002) använder exempelvis begreppet organisatorisk förändringsförmåga. Manor, Rindova och Kotha (2001:1278) nämner begreppet "morphing" och kommer i sin studie bland annat fram till slutsatsen att "Relying on continuous morphing to simultaneously attain change and continuity may require significant changes in managerial thinking, a shift in focus from control (over resources, through structures) and toward opportunistic evolution and experimentation".

2.8 Slutsatser

Vilka slutsatser kan då dras av existerande resursbaserad teori? I detta avsnitt kommer argument för föreliggande studies positionering inom det resursbaserade perspektivet att presenteras. Därefter kommer en statisk modell över olika former av strategiska resurser och förmågor att beskrivas.

2.8.1 En distinktion mellan management-/entreprenörskapsresurser och andra resurser

Som teorigenomgången illustrerat kan det konstateras att det finns risk att hamna i ett cirkulärt resonemang då begrepp som management och/eller entreprenörskap likställs med andra strategiska resurser. Om förmågan att nyttja eller skapa resurser ses som en resurs blir det svårt att undersöka olika resursers påverkan av konkurrensfördelar. Förmågan att använda och skapa resurser har benämnts management, dynamiska förmågor, entreprenörskap med mer men bör således ej inkluderas i resursbegreppet då detta torde försämra ett resursbaserat perspektivs analytiska styrkor. Förmågan att organisera verksamhet är givetvis helt avgörande

för huruvida en organisation uppnår konkurrensfördelar eller ej och måste givetvis beaktas. Men att definiera dessa förmågor som just strategiska resurser torde vara fel väg att gå. Barney (1994) ser dessutom organiseringsaspekten som en resursegenskap och ej som en resurs i sig.

Att inkludera management/entreprenörskap eller mer specifikt förmågan att på olika sätt skapa och nyttja resurser som en resurs i sig torde således kunna leda till en ökad begrepps-förvirring. Om exempelvis HRM ses som en resurs försvåras säkerligen identifieringen av strategiska resurser. De mänskliga resurser (humankapital) som exempelvis Barney (1991) beskriver kan påverkas med hjälp av olika HRM-aktiviteter. Ses management som en resurs blir då frågan om det är de mänskliga resurserna i sig, management av mänskliga resurser, båda två eller ingetdera, som är att betrakta som en strategisk resurs. Om management däremot särskiljs från övriga resurser blir de mänskliga resurserna att betrakta som strategiska medan förvärvet av resurserna samt nyttjandet istället ses som management. I studien används således Godfrey och Gregersens (1999) syn på entreprenörskap och strategiska resurser:

Adopting a "entrepreneur-as-distinct-from-resources" position adds value to the RBV literature in two ways. First, it usefully subdivides and illuminates important constructs in the resource-generation process. Simply put, the separation allows scholars to see the entire process more clearly because they see each part more clearly. Second, this position avoids the tautological trap of the RBV expressed earlier by Porter (1991). If resources beget resources, then the theory falls into an infinite regress when searching for the origin "resources". (Godfrey & Gregersen, 1999:41)

Det är värt att betona att betydelsen av management eller entreprenörskap på intet sätt negligeras genom att särskilja dessa faktorer från andra resurser. En lämplig begreppsapparat som förklarar hur management och entreprenörskap påverkar resurser kommer att diskuteras utförligare i kapitel sju. Så här långt räcker det dock med att konstatera att management och entreprenörskap ej likställs med andra former av resurser.

2.8.2 En distinktion mellan resursen i sig och de egenskaper som förhindrar imitering

En aspekt som fått relativt litet utrymme i litteraturen är huruvida en distinktion mellan resursen i sig och de faktorer som gör den svår att imitera²⁸ ska göras. Det torde vara lättare att analytiskt studera resurser om begreppen separeras. Miller och Shamise (1996) gör visserligen ingen klar distinktion mellan begreppen men diskuterar dem ändå separat. Författarna beskriver olika former av resurser²⁹ samt vad som gör dem svåra att imitera eller kopiera³⁰. Med denna uppdelning blir ett patent ej att betrakta som en strategisk resurs i sig. Resursen blir istället den produkt patentet skyddar medan patentet blir den ”skyddande faktorn”. Med denna distinktion blir det även enklare att separera värdekriterier från imitationskriterier för strategiska resurser. Resursen ger ett värde om det ger konkurrensfördelar men för att konkurrensfördelarna ska vara varaktiga krävs någon form av egenskap som skyddar resursen från imitering. En kundrelation är exempelvis att betrakta som en resurs medan den sociala komplexiteten och de historiska förhållanden som skapat relationen är att betrakta som skyddande mekanismer.

De skydd för imitation som togs upp i teorikapitlet kommer att ligga som grund för analysverktyget i empirin. De olika skydden är:

- Social komplexitet
- Unika historiska förhållanden
- Kausalitetsambivalens

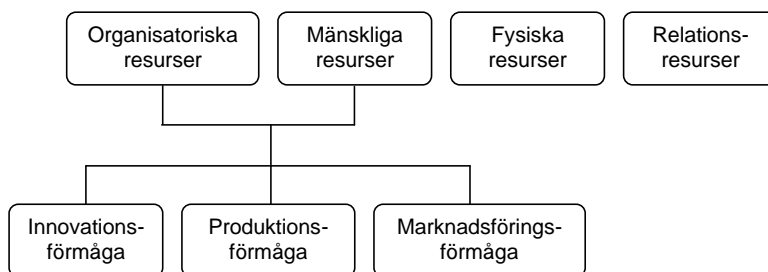
²⁸ Närmare bestämt svårt att imitera resursen i sig eller det resultat resursen ger, det vill säga svår att imitera samt svår att byta ut, enligt Barneys (1991) terminologi.

²⁹ Tillgångs- respektive kunskapsbaserade.

³⁰ Juridiska skydd respektive social komplexitet.

2.8.3 En klassificeringsmodell för strategiska resurser

Den klassificeringsmodell av resurser som kommer att användas som analysverktyg vid empirin i denna studie är en, deduktivt framtagen, kombination av olika författares kategoriseringar och klassificeringar. Denna kan sammanfattas i figur 2.2. Modellen ska inte ses som en preliminär modell av det slag som åsyftas i studiens huvudsakliga syfte. Modellen är enbart framtagen för att utgöra en form av begreppsapparat och analysverktyg för de empiriska studierna rörande olika former av resurser och förmågor. Den är således framtagen för att få en mer strukturerad bild över olika former av resurser och förmågor och modellens enda bidrag till "slutmodellen" är struktureringen av resurserna. Management, entreprenörskap, varaktiga konkurrensfördelar och andra begrepp som används för att förklara nyttjande och skapande av resurser kommer att inkluderas i den slutgiltiga modellen.



Figur 2.2 - Klassificering av strategiska resurser och förmågor.

Då det rör distinktionen mellan resurser och förmågor tillämpas bland annat Barneys (1991) syn att förmågor kan betraktas som strategiska resurser i sig. För att få en klarare struktur på begreppen ses dock förmågor även som ett resultat av företagens resurser, det vill säga en organisations förmåga att utföra vissa aktiviteter begränsas av dess resurser (se Grant, 1991). Mer konkret ses förmågor som resultatet av en organisations mänskliga och organisatoriska resurser. Mänskliga resurser definieras som medarbetarna i organisationen medan det med organisatoriska resurser åsyftas det mervärde dessa medarbetare kan skapa genom samarbete. Kombinationen av mänskliga och organisatoriska resurser resulterar i olika former av

förmågor. Rangone (1999) har studerat mindre tillverkningsföretag och funnit tre huvudsakliga grupper av förmågor: innovationsförmåga, produktionsförmåga samt marknadsföringsförmåga.

Innovationsförmåga definieras, enligt Rangone (1999:235), som "... ability to develop new products and processes". I denna studie anammats en modifierad form av Rangones definition och innovationsförmåga begränsas till att inkludera förmågan att utveckla produkter. Detta eftersom förmågan annars kan tolkas som förmåga att förändra andra resurser, vilket kan leda till ett cirkulärt resonemang. Produktionsbaserade förmågor är, enligt Rangone (1999:235), förmågan att "...produce and deliver products to customers...". Det rör sig således om ett tämligen brett begrepp. För att ge begreppet en klarare struktur kan det vara lämpligt att dela upp denna resurs i tillgångs- respektive kunskapsbaserade produktionsresurser, enligt Miller och Shamise (1996), klassificering. Där det med produktionsförmåga istället åsyftas förmågor i produktion som härrör till mänskliga och organisatoriska resurser medan tillgångsbaserad produktionsförmåga istället inkluderas i fysiska resurser. En annan form av fysisk resurs kan vara ett gynnsamt geografiskt läge.

Rangone (1999:235) tar som tredje förmåga upp marknadsföringsförmåga och definierar denna som "... ability to market and sell its products". Att begränsa marknadsaspekten till denna förmåga gör dock att begreppet kan bli alltför snävt. Marknadsbaserade resurser kan, enligt Srivastavas et al. (2001), delas upp i relations- respektive informationsbaserade resurser. Resurser som givetvis kan ses som ett resultat av diverse nyttjade förmågor (Dierickx & Cool, 1989). Resurserna kan dock vara strategiska i sig vilket gör att dessa inkluderas i resursbegreppet. Då en distinktion mellan relations- och informationsresurser i praktiken kan vara svår att göra kommer dock båda dessa former av marknadsbaserade resurser att benämnas relationsbaserade resurser. Informationsresurser inkluderas således i relationsresursbegreppet. De marknadsbaserade resurserna utgörs därmed av en förmåga i form av marknadsföringsförmåga (vilken har sin grund i mänskliga och organisatoriska resurser) samt relationsresurser.

Detta ger oss följande definitioner av respektive resurs och förmåga:

Mänskliga resurser definieras som de personer som är verksamma inom organisationen och de kunskaper dessa personer besitter. *Organisatoriska resurser* definieras som det mervärde de mänskliga resurserna genererar genom samarbete. Kombinationen av mänskliga och organisatoriska resurser ger upphov till tre förmågor. *Innovationsförmåga* som innebär förmågan att förbättra existerande och utveckla nya produkter. *Produktionsförmåga* vilket definieras som förmågan att producera och leverera produkter. Samt *marknadsföringsförmåga* vilket innebär förmågan att marknadsföra och sälja produkter. Utöver detta kan det finnas *fysiska resurser* vilka kan vara produktionssystem, maskiner eller strategiskt belägna produktionsanläggningar samt *relationsbaserade resurser* vilka är resurser som härrör till exempelvis sociala band eller image och som vanligtvis är ett resultat av tidigare transaktioner.

Resurserna ska i detta sammanhang ses som statiska resurser och ej sammanblandas med resursskapande eller dylikt. Organisationsresurser är exempelvis att betrakta som existerande organisation och ej som organisering eller dylikt. Ett resultat av en omorganisation utgör således organisatoriska resurser medan processen i form av en omorganisering snarare är att betrakta som en managementprocess. Dessa distinktioner kommer att beskrivas utförligt i kapitel sju.

KAPITEL 3

METOD

”How many legs does a dog have if you call the tail a leg?

Four; calling a tail a leg doesn't make it a leg.”

- Abraham Lincoln -

Kapitlet beskriver studiens forskningsdesign. Inledningsvis presenteras en genomgång av tidigare kvalitativa studier med resursbaserade ansatser. Därefter diskuteras operationaliseringsproblematik rörande varaktiga konkurrensfördelar, olika faktorer som kan påverka konkurrensfördelarna samt vilka konsekvenser operationaliseringarna fått för studiens forskningsdesign. Därefter beskrivs det praktiska genomförandet, det vill säga urval av företag, insamling och analys av data samt hur resultatet av de empiriska studierna presenteras. Kapitlet avslutas med en diskussion rörande olika validitetsbegrepp.

3.1 Tidigare empiriska studier med resursbaserade ansatser

Som problematiseringen i kapitel ett indikerar är resursbaserad teori främst utvecklad genom deduktiva teoretiska resonemang och det finns en brist på främst kvalitativa studier som sökt utveckla teorin. Det finns dock givetvis ett antal dylika studier och detta avsnitt syftar till att sammanställa dessa. Det finns dessutom ett stort antal statistiska resursbaserade studier. Som tidigare beskrivits har ett flertal av dessa studier fokuserat på huruvida interna eller externa faktorer har störst betydelse för exempelvis ett företags lönsamhet. Andra kvantitativa studier har analyserat olika aspekter av det resursbaserade perspektivet. På grund av dessa studiers karaktär har dock fokus vanligtvis legat på vissa specifika aspekter av det resursbaserade perspektivet och ett holistiskt angreppssätt har varit ovanligt. Tabell 3.1 är en förteckning över ett antal fallstudier som genomförts med resursbaserade ansatser.

Tabell 3.1 - Förteckning över fallstudier med resursbaserade ansatser.

Författare	Studiens område	Antal företag
Leonard-Barton (1992)	Kärnkompetens och ny produktutveckling	5
Miller & Shamise (1996)	Tillgångs- och kunskapsresurser	7
Eneroth (1997)	Kompetensdynamik, visioner och strategic human resource management	1
Melin (1997)	Varumärkesuppbyggande och konkurrensfördelar	3
Coff (1997)	Metoder att hantera mänskliga resurser, utifrån ett resursbaserat perspektiv	4
Kalling (1999)	Skapande och nyttjande av IT-resurser	1
Rangone (1999)	Resursbaserad modell för identifiering av strategiska resurser	14
Haanaes (1999)	Identifiering och utveckling av strategiska resurser i snabbväxande företag	1
Coates & McDermott (2002)	Resursbaserat perspektiv på förmågor	1
Kim & Mahoney (2002)	Resursbaserat- och äganderättsperspektiv	1

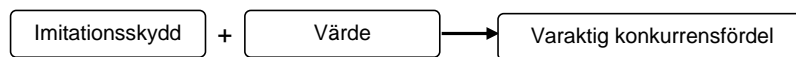
Fem av, de i tabell 3.1 angivna studierna, har enbart utgått från en fallstudie. Att då analysera strategiska resurser, vilka ska generera konkurrensfördelar, torde vara problematiskt. Detta eftersom det därmed blir svårt att avgöra huruvida företaget som är föremål för analys över huvud taget innehar strategiska resurser. Dessutom har flertalet av de kvalitativa studierna ej använt någon form av finansiell data eller oberoende variabel över huvud taget. Miller och Shamise (1996) analyserade filmbolag i Hollywood mellan 1935 och 1965, vilka torde ha få likheter med små tillverkningsföretag. Studierna av Leonard-Barton (1992), Melin (1997), Coff (1997) samt Kim och Mahoney (2002) fokuserar enbart på vissa aspekter som produktutveckling eller varumärken. Eneroths (1997) studie har bland annat resulterat i en kombination av andra teorier och ett resursbaserat perspektiv. Något som även utgör ett delsyfte med denna studie. Avsaknaden av koppling till finansiell data och konkurrenter gör dock att ett beaktande av dessa faktorer torde kunna leda till nya insikter. Vidare fokuserar Eneroth inte specifikt på små tillverkningsföretag. Detta är dock fallet i Rangones (1999) undersökning. Rangones främsta bidrag är en identifiering av viktiga förmågor men modellen saknar en mer dynamisk ansats. Modellen saknar även koppling till någon form av beroende variabel och de 14 företagen i studien har behandlats på samma sätt, oavsett företagets lönsamhet, tillväxt et cetera. Vidare är studien inte av longitudinell karaktär, vilket givetvis gör att förändringar och skapande av resurser ej studerats. Rangones modell är därför snarare att betrakta som en generell och statisk modell över olika former av resurser och förmågor i små tillverkningsföretag. Det vill säga en modell snarlik den som var resultatet av denna studies andra kapitel och som illustrerats i figur 2.2.

Ovanstående redogörelse illustrerar vissa brister i tidigare genomförda resursbaserade studier. Vid genomförandet av en ny studie är det väsentliga att, genom att beakta i tidigare studier negligerad problematik, generera nya bidrag till existerande teori. Kommande avsnitt beskriver avhandlingens forskningsdesign och hur denna skiljer sig från tidigare forskning utifrån aktuell operationaliseringsproblematik.

3.2 Operationaliseringar

Det primära metodologiska problemet för studien är hur varaktiga konkurrensfördelar och skapandet av dessa ska kunna operationaliseras. Kausaliteten mellan de olika begreppen är tämligen klar. Strategiska resurser skapar konkurrensfördelar. Barneys (1991) kriterier beskriver visserligen vad som gör en resurs strategisk och diverse faktorer som föranleder att resursen förblir strategisk genom olika former av imiteringshinder och/eller mobilitetsbarriärer. Kärnfrågan är dock huruvida denna förklaringsmodell är tillräcklig för att beskriva skillnader i konkurrensfördelar i mindre företag.

Efter genomgången av det resursbaserade perspektivet har kunnat konstateras att en strategisk resurs har två huvudsakliga element; någon form av mekanism som skyddar den från imitation samt det faktum att den kan generera en direkt konkurrensfördel. Värdeaspekten genererar själva konkurrensfördelen medan imitationsskyddet gör konkurrensfördelen varaktig. Detta illustreras i figur 3.1.



Figur 3.1 - Studiens grundläggande kausalitetsförhållanden.

Av figur 3.1 kan konstateras att den varaktiga konkurrensfördelen utgör den beroende variabeln medan de faktorer som påverkar den integrerande processen av skapandet av värde respektive imitationsskydd är att betrakta som oberoende variabler. Den beroende variabeln är således tämligen enkel att identifiera medan studiens övriga upplägg har kommit att bli en explorativ studie i syfte att identifiera vad som främst påverkar denna variabel i mindre tillverkningsföretag.

Rouse och Daellenbach (1999) hävdar att resursbaserade studier bör utgå från den beroende variabeln vid identifiering av strategiska resurser. Då denna studie uttalat utgår från ett resursbaserat perspektiv, av anledningar främst beskrivna i kapitel ett, har det därför varit

naturligt att följa detta arbetssätt. Enligt Rouse och Daellenbach bör en resursbaserad studie inledas med en gruppering av företag baserad på förekomst eller avsaknad av varaktiga konkurrensfördelar. Därefter bör skillnader i resurser mellan företagen analyseras. Den naturliga arbetsordningen kom därför att bli att först indela företag i olika grupper beroende av innehav av konkurrensfördelar för att därefter identifiera strategiska resurser. Detta genom att analysera skillnader i de olika företagens resursbaser. Som genomgången av tidigare empiriska studier illustrerat har detta förfarande varit ovanligt vid andra resursbaserade studier.

Efter indelningen i lönsamma och olönsamma företag har skillnader i ageranden mellan de olika företagen analyserats. En viktig aspekt rörande såväl analys av skillnader i resurser som ageranden har kommit att bli förekomsten av olika former av mönsterbrott. Det krävs därför en identifiering av mönstret för att kunna identifiera mönsterbrott. På grund av detta har antalet företag med normal lönsamhet kommit att vida överstiga antalet företag med mycket hög lönsamhet, vilket urvalsbeskrivningarna kommer att visa. De hittills presenterade metodologiska aspekterna kommer nu att diskuteras i detalj och argument för en longitudinell, kvalitativ studie med ett större antal fallstudier kommer att presenteras. Anledningen till den detaljerade genomgången av operationaliseringsproblematiken är bland annat att ett av studiens delsyften är att utveckla resursbaserad metodologi. Argument för vald forskningsdesign (utöver det faktum att den forskningsdesign som används i denna studie är ovanligt förekommande) torde därför krävas för att kunna uppfylla detta delsyfte och resultatet av vald metodologisk ansats kommer att diskuteras i slutet av avhandlingen under rubriken metodologiska bidrag.

3.2.1 Operationalisering av varaktiga konkurrensfördelar

Som tidigare diskuterats används långvarig lönsamhet som den främsta indikatorn på att ett företag innehar en varaktig konkurrensfördel. Det finns givetvis för- och nackdelar med alla sorters resultatmått. Genom att använda sig av ett lönsamhetsmått erhålles en generell indikation på hur väl företaget har drivits då detta mått kan sägas vara det aggregerade resultatet av företagets totala ansträngningar, vare sig det rör produktivitet, innovations-

förmåga, tillväxt eller marknadsanpassning. Den beroende variabeln utgörs av den varaktiga konkurrensfördelen vilken i denna studie definieras som att den resulterar i långvarig lönsamhet. Variabeln i fråga skulle även kunna betecknas som en form av dummyvariabel, med förekomsten eller icke-förekomsten av varaktig konkurrensfördel som enda värden. Att klassificera företag i grupper av "high"- och "low performers" är vanligt förekommande inom strategiforskning (se bland andra Douma, Bilderbeek, Idenburg & Looise, 2000; Greenley & Oktengil, 1998; Miller & Bromiley, 1990; Parnell, 1998; Rouse & Daellenbach, 1999, 2002; van Oijen & Douma, 2000). Som genomgången av tidigare kvalitativa studier illustrerat är fokus på en beroende variabel, resulterande i lönsamhet, dock mycket ovanlig vid resursbaserade studier. Konkurrensfördelar är visserligen ett centralt begrepp i samtliga studier men huruvida någon faktisk fördel, resulterande i exempelvis ökad lönsamhet eller något annat mätbart mått, i förhållande till konkurrenter de facto existerat i de analyserade företagen tycks i stor utsträckning ha negligerats i tidigare studier.

Förekomsten av en enkel operationaliserbar beroende variabel talar visserligen för en kvantitativ studie (se Stake, 1995). Det finns dock en rad faktorer värda att beakta vid valet av långvarig lönsamhet som beroende variabel vilka gör att en kvalitativ studie lämpar sig bättre med hänsyn till den beroende variabeln. Olika aspekter som rör mätning av varaktiga konkurrensfördelar, resulterande i långvarig lönsamhet, kommer nu att diskuteras.

Definition av varaktig

Storey (1994) diskuterar risken med att enbart studera kortare tidsperioder vid analys av företags lönsamhet. Om de valda åren exempelvis präglats av större investeringar eller en konjunkturedgång kan en felaktig bild av verksamheten erhållas. För att över huvud taget kunna använda sig av lönsamhet som det primära resultatmålet i en studie som denna krävs det därför en empiri som kännetecknas av att vara longitudinell. Att analysera årsredovisningar över ett flertal år gör, enligt Gandemo (1990), även att eventuella kreativa bokföringsåtgärder får minskad betydelse.

Som tidigare diskuterats nämns det sällan i litteraturen att ett företag ska ha haft en konkurrensfördel under ett visst antal år för att det ska vara att betrakta som långvarig lönsamhet. Barney (1991, 2001) hävdar istället att kalendertid ej är ett lämpligt mått utan att det snarare ska vara konkurrenters försök att imitera de konkurrensfördelskapande strategierna som bör beaktas. Någon absolut gräns eller dylikt används heller inte i föreliggande studie. Det kan dock vara värt att nämna att de företag som klassificeras som mycket lönsamma (det vill säga innehavare av konkurrensfördelar och strategiska resurser) haft en hög lönsamhet under en sammanhängande period på nio år.

Två faktorer, enbart baserade på den beroende variabeln, har således gjort att en longitudinell studie lämpat sig bäst. För det första för att kunna exkludera förekomsten av vissa tillfälliga upp- eller nedgångar (orsakade av bokföringsmässiga justeringar, marknadssatsningar eller investeringar som belastat tidigare år eller dylikt). För det andra för att fånga långvarigheten i sig då ett antal år av hög lönsamhet, trots allt, utgör en indikation på att konkurrenter de facto misslyckats med eventuella imiteringsförsök.

Definition av måttet

Det huvudsakliga lönsamhetsmålet i denna studie är räntabiliteten på det totala kapitalet. Detta eftersom måttet ger en bild av verksamhetens totala lönsamhet. Enligt Murphy, Trailer och Hill (1996) bör dock fler mått tas med då användandet av enbart ett mått försvårar identifieringen av vilka faktorer som egentligen har störst betydelse för, i detta fall, lönsamheten. Att helt förlita sig på ett enstaka mått som den beroende variabeln kan således leda till en simplificering där viktiga faktorer kan råka förbises. Även Bontis, Dragonetti, Jacobsen och Roos (1999) diskuterar problemen med att välja ett så aggregerat mått som den totala avkastningen och risken med att missa vilka faktorer som egentligen påverkar detta mått. På grund av detta har även andra relevanta nyckeltal inkluderats i analysen.

Räntabilitet på eget kapital, liksom det totala kapitalets två beståndsdelar – vinstmarginal och kapitalets omsättningshastighet – är mått som har inkluderats i analysen. Även andra nyckeltal som soliditet och olika tillväxtmått används. Fokus ligger dock inte primärt på

finansieringsfrågor eller vinst i förhållande till omsättning utan snarare på olika företags förmågor att nyttja sina existerande totala resurser, vilket förklarar att avkastningen på det totala kapitalet utgör den huvudsakliga variabeln. Studien utgår således från det totala kapitalet och använder andra nyckeltal för att komplettera detta mått. Vidare har bland annat lönekostnader och ersättning till styrelsen analyserats då dessa värden kan ge en felaktig bild även av den totala avkastningen. Värdet på måttet avkastning på totalt kapital har hämtats från företagens årsredovisningar samt databasen affärsdata. Statistiska centralbyråns definitioner har tillämpats, det vill säga rörelseresultat plus finansiella intäkter i förhållande till balansomslutningen. Övriga nyckeltal beskrivs under avsnitt 3.7.1.

Måttets substans

Att enbart stirra sig blind på siffror ur bokföringen kan dock givetvis vara ett problem då det finns stort utrymme för olika former av bokföringsmässiga justeringar även då man, som Gandemo (1990) rekommenderar, analyserar ett flertal år. För att komma till rätta med detta har intervjuer med berörda företagsledare genomförts och dessa har även behandlat specifikt de olika lönsamhetsmåten (argument för intervjuer rörande andra aspekter av studien än lönsamhet kommer att beskrivas senare). Detta har kommit att leda till att siffrorna fått mer substans samt ett beaktande av det faktum att olika företagsledare drivs av varierande motiv (Williamson, 1964). Glancey (1998) betonar betydelsen av att ta hänsyn till detta då det rör studier av mindre företag då dessa företagsledare i mindre utsträckning styrs av den rationella aktörmodell som neoklassisk ekonomisk teori utgår från. Varierande behov av kontroll över verksamheten är exempelvis en faktor som Glancey nämner som påverkar valet av strategier. Något som även behandlats av bland annat Davidsson (1989) som i sin studie kom fram till att företagsledares motivation är den viktigaste faktorn för företags tillväxt och inte exempelvis marknadsmöjligheter eller tillgång till finansiering. Även om Davidssons studie fokuserar på lönsamhet och ej tillväxt belyser den betydelsen av företagsledarens motivation för en organisations ageranden.

De ovan förda resonemangen är argument för att inkludera företagsledares egna drivkrafter och syften med verksamheten vid analys av lönsamhetsskillnader. Att studera just lönsamhet

torde dock, då denna problematik beaktas, ej vara lika komplext som att studera tillväxt. Detta eftersom lönsamhet borde vara något de flesta eftersträvar då lönsamhet ligger till grund för exempelvis stabilitet medan höga tillväxtambitioner i sig sällan ses som det primära av småföretagsledare (se exempelvis Deakins, 1999).

Måttets absoluta och relativa värde

Barney (1991) hävdar att konkurrens fördelen bör relateras till nuvarande och potentiella konkurrenter, vilket givetvis är logiskt då det är fördelar gentemot konkurrenter som åsyftas med begreppet. För att underlätta analysen har ett företag med en varaktig konkurrens fördel definierats som ett företag som under en viss period uppvisat exceptionellt hög lönsamhet. Precis som då det rör tiden för konkurrens fördelen finns heller inget definitivt värde som kan användas för att avgöra huruvida ett företag har en konkurrens fördel. Även värdet måste därmed avgöras utifrån varje företags eller branschens specifika kontext. Konkret kan dock nämnas att avkastningen för de företag som i studien kommit att klassificeras som mycket lönsamma varit minst dubbelt så hög som för dess konkurrenter och som för branschen som helhet.

En än intressantare och mer komplicerad fråga kom att bli att definiera ett företags existerande och potentiella konkurrenter, det vill säga att identifiera vad lönsamheten över huvud taget ska relateras till. Vad är egentligen att betrakta som ett företags marknad?

Ett företag kan uppnå konkurrens fördelar genom att anamma en lågkostnads- eller differentieringsstrategi för att därmed skapa sig en fördelaktig position (Porter, 1980). En lågkostnadsposition kan visserligen uppnås genom att hålla samma priser som konkurrenter men med lägre produktionskostnader. Detta gör att företagets konkurrenter enklare kan identifieras då de konkurrerar om samma kunder och den högre lönsamheten för det framgångsrika företaget kan härledas till bättre effektivitet. Om en varaktig lågkostnadsposition däremot grundar sig på att företaget håller andra priser än sina konkurrenter eller förmår differentiera sina produkter och därmed leverera ett högre värde (se exempelvis Grunert et al., 1996) innebär det i praktiken att konkurrenter inte agerar gentemot samma

marknad eller marknadssegment. Det krävs därmed att de företag som ej uppnått de ordervinnande kriterierna (Hill, 2000) identifieras för att kunna relatera konkurrensfördelen till något. Hunts (1997) resonemang om svårigheterna att aggregera efterfrågan aktualiseras således då det rör att definiera ett specifikt företags konkurrenter.

Ett alternativt sätt att identifiera ett företags konkurrenter är att utgå från en gruppering utifrån företagets resurser (Farjoun, 1998). Det vill säga att betrakta företag med liknande resurser som konkurrenter istället för att analysera dem utifrån den marknad de agerar på. En dylik uppdelning torde dock kunna innebära än större problem då en gruppering utifrån exempelvis ett abstrakt begrepp som kunskap är problematisk. I sin studie baserar Farjoun grupperingen av resurser på fördelningen av olika operativa funktioner³¹ samt fysiska resurser. Frågan är dock om den grupperingen inte är att betrakta som organiseringsbaserad snarare än resursbaserad.

Problemen till trots har konkurrenter i denna studie kommit att grupperas utifrån ett marknadsperspektiv, det vill säga utifrån vilka konkurrenter som utgör ett hot oavsett eventuella likheter eller olikheter i resurskonfiguration. Då det rör existerande konkurrenter kan gränsdragningen mellan inträdesbarriärer och skydd för imitation dock vara tämligen vag. Dessa problem torde dock kunna överkommas genom att analysera företag verksamma inom samma bransch.

Slutsatser rörande operationalisering av varaktiga konkurrensfördelar

Till det huvudsakliga måttet i denna studie har valts räntabilitet på totalt kapital, vilket kommit att kompletteras med andra nyckeltal. Vidare har krävts att studien är longitudinell samt att intervjuer med företagsledare genomförs för att få mer substans bakom siffrorna samt för att beakta företagsledares varierande motivation och syften med verksamheten. Det har även kunnat konstateras att det kan innebära vissa svårigheter att välja vad ett företags lönsamhet, i detta fall primärt räntabilitet på totalt kapital, ska relateras till. Långvarighets-

³¹ Det vill säga hur stor andel av personalen som sysslar med exempelvis tillverkning, marknadsföring, forskning och utveckling och så vidare.

kriteriet för konkurrensfördelen försvårar en identifiering av konkurrenter. Detta eftersom ett företag som gång på gång tar hem order och säljer till kunder andra aktörer inte förmår sälja till, knappast kan betecknas som en aktör på samma marknad som de som inte klarar av att uppfylla denna marknads behov. Att studera företag som uppvisat exceptionell lönsamhet har även medfört att en kvantitativ studie ej tycks vara lämplig. Enligt Hyrenius (1983) söker man i dylika studier snarare identifiera mönster medan extrema värden, även på den beroende variabeln, vanligtvis exkluderas då dessa ses som "outliers".

3.2.2 Övriga operationaliseringar

Identifieringen av de faktorer som påverkar skapandet och/eller nyttjandet av strategiska resurser, eller mer konkret uttryckt, av de faktorer som skapar långvarig lönsamhet är det centrala för denna studie. Förekomsten av det potentiellt stora antalet oberoende variabler har kommit att ställa krav på en mycket explorativ studie. Kapitel tre har berört några tänkbara faktorer som påverkar långvarig lönsamhet. Bland annat diskuteras där vilken roll begrepp som organisatoriskt lärande, entreprenörskap, dynamiska förmågor och externa resurser kan ha som förklaringsmodeller för skapandet av strategiska resurser. En annan metod hade visserligen kunnat vara att utifrån dessa faktorer utveckla några hypoteser eller propositioner för att därefter testa dessa. Att låsa upp sig vid några konkreta modeller eller dylikt kan dock innebära vissa problem på grund av det stora antalet tänkbara variabler, så istället har ett mer explorativt tillvägagångssätt eftersträvat, för att därefter kunna återkoppla till tidigare studier. I nedanstående avsnitt beskrivs några centrala aspekter rörande strategiska resurser och hur dessa har operationaliserats.

Operationalisering av strategier

Som tidigare definierats åsyftas med en strategi i denna studie i likhet med bland andra Mintzberg (1987:14) som att "...strategy is consistency in behaviour, whether or not intended". Det är därmed handlingar och konkret agerande som står i fokus och ej det eventuella planerandet av dessa. Med handlingar och agerande åsyftas i detta fall handlingar

av strategisk karaktär, det vill säga de ageranden som lett till skapandet eller nyttjandet av strategiska resurser.

Enligt Makdok (1998) kan tidpunkten för ageranden ha stor betydelse för skapandet av strategiska resurser. Barney (1991) hävdar dessutom att strategiska resurser ofta tar lång tid att bygga upp. Enligt Schwartz och Teach (2000) är kraven på att beakta tidsaspekten desamma inom entreprenörskapsforskning. Dessa sammanfattar sina åsikter med att hävda att (2000:77) "...studies need to be longitudinal, single industry, with strategies as the independent variables". På grund av detta kom en retrospektiv undersökning där ageranden kunde spåras tillbaka i historien att genomföras. Detta eftersom det inte funnits några tidsmässiga möjligheter att studera strategisk förändring i realtid.

Avsaknaden av studier som fokuserar på uppkomsten och sambanden mellan olika former av resurser och konkurrensfördelar för mindre företag skulle ha inneburit svårigheter med att utveckla och testa hypoteser. De faktorer som exempelvis Stake (1995) räknar upp rörande valet mellan en kvantitativ och kvalitativ studie baserat på de oberoende variablerna kom dessutom att tala för att en kvalitativ undersökning. Kravet på tolkning och flexibilitet rörande identifiering av oberoende variabler, liksom osäkerhet rörande vilka mönster som egentligen kan tänkas föreligga är således faktorer som istället har pekat på att en explorativ och kvalitativ studie är mer passande. Visserligen kan även kvantitativa studier genomföras explorativt genom exempelvis faktoranalys men då studien behöver vara av så hög explorativ grad att variablerna i sig behöver identifieras är detta ingen möjlig väg. Då det rör strategiforskning av holistiskt slag råder dessutom ett kontinuerligt samspel mellan företaget och dess kontext (se till exempel Mintzberg & Lampel 1999). Gränsdragningen mellan studieobjektet och dess omgivning och vad som påverkar vad är också något som ytterligare kommit att tala för en kvalitativ undersökning (jämför med Yin, 1994).

Operationalisering av kunskap

Föreliggande studie fokuserar på företags strategiska resurser. Vanligtvis utgörs de faktorer som ger upphov till varaktiga konkurrensfördelar av immateriella resurser där främst begrepp som kunskap och kompetens antas vara centrala källor till konkurrensfördelar (se exempelvis Eneroth, 1997; Prahalad & Hamel, 1990; Sanchez & Heene, 1997; von Krogh & Roos, 1995). Som tidigare beskrivits behandlar vissa studier som utgår från, vad författarna till dessa studier hävdar, ett resursbaserat perspektiv egentligen enbart från en form av kompetensperspektiv. I föreliggande studie har en bredare definition av resursbegreppet än enbart kunskap anammats och den utgår därmed från det ursprungliga resursbaserade perspektiv som bland andra Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991) med fler ses som upphovsmän till. Detta till trots är givetvis kunskaps- eller kompetensbegreppet något centralt även i avhandlingsstudien. Det kom därför att krävas ett ställningstagande rörande hur kunskapsbegreppet skulle hanteras. Den relevanta frågan är således om kunskapsbegreppet är enklast att hantera och att operationalisera med kvantitativa eller kvalitativa mått.

Ett flertal försök har gjorts till kvantitativa studier rörande olika former av kunskap. En metod är att, som bland annat Farjoun (1998), jämföra hur olika funktioner i organisationer är fördelade, exempelvis på marknadsföring, produktion, försäljning, administration och så vidare. Som tidigare beskrivits mäter denna metod dock snarare organisationskonfiguration och tar ej hänsyn till olika nivåer av kunskap utan enbart antalet anställda eller timmar som arbetar/ används till en viss operativ funktion. Detta trots att Farjoun söker mäta just kunskap eller "skills" som författaren själv benämner begreppet. En annan vanlig metod för att kvantitativt mäta kunskap är att se till antalet patent som genereras. De Carolis (2003) studie rörande kompetens och imiteringshinder för läkemedelsbolag är ett exempel på detta. Patent må vara ett lämpligt mått på kunskap för läkemedelsföretag men dess användbarhet bland mindre företag torde vara mycket begränsad. Även inom läkemedelsbranschen finns dessutom fler sätt att uppnå lönsamhet än genom forskning och utveckling, vilket bland annat diskuterats av Lee, Smith, Grimm och Schomburg (2000). Azzone, Bertelé & Rangone (1995) föreslår också antalet patent som ett mått för att mäta forsknings- och utvecklingsförmåga och förespråkar att använda sig av antalet kunniga medarbetare för att mäta andelen tekniskt

kunnig personal. Hur distinktionen mellan kunniga kontra okunniga medarbetare ska göras diskuteras dock ej av författarna.

Efter bland andra ovanstående genomgångar av metoder för mätning av kunskap har någon övertygande metodologi för kvantifiering av kunskap ej kunnat identifieras. Det torde åtminstone krävas en gedigen branschkunskap för att kunna identifiera ett antal nyckelvariabler rörande exempelvis branschspecifik kunskap. Något som ställer krav på en omfattande kvalitativ pilotstudie av en viss bransch för att därefter eventuellt göra en kvantitativ studie för att skapa en ökad generaliserbarhet av resultaten. En operationalisering i bemärkelsen kvantifiering av ett begrepp som kunskap torde således ej vara en lämplig väg att gå.

Operationalisering av det avvikande

Ett av det resursbaserade perspektivets viktigaste begrepp är unika eller åtminstone sällsynta resurser. Oavsett vilka av de kriterieuppställningar för att en resurs ska vara att beteckna som strategisk som väljs benämns nästan alltid sällsynthet som ett av de viktigaste kriterierna (se exempelvis Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Fahy, 2000; Grant, 1991; Nieto & Pérez, 2002; Rangone, 1999). Resursbaserade studiers fokusering på det avvikande ställer ytterligare några krav på olika ställningstaganden rörande metodologin. Rouse och Daellenbach (1999) hävdar exempelvis att stora urval ej är lämpliga då det rör studier av strategiska resurser. Författarna skriver bland annat att:

It is unlikely that any conclusive findings on competitive advantage will emerge from large-sample studies that indiscriminately include low and typically average-performing firms which the competitive advantage literature on RBV of the firm suggest do not have any sustainable advantage. Other approaches are needed to isolate sustained sources of advantage. (Rouse & Daellenbach, 1999:489)

Resonemanget är snarlikt Hyrenius (1983) syn på operationalisering av entreprenörskap. Att mäta det avvikande ställer, enligt Hyrenius, som nyligen beskrivits större krav på djupare

studier och försvårar användandet av stora urval. För att kunna identifiera det avvikande krävs det givetvis kunskap om vad det avviker ifrån. Det krävs således kunskap om mönstret för att över huvud taget kunna identifiera mönsterbrott. I de kvalitativa studier med resursbaserade ansatser som beskrivits finns sällan någon diskussion kring dessa aspekter. Dels negligerar studierna i hög utsträckning en analys rörande huruvida identifierade resurser över huvud taget är sällsynta. I de fall där detta har gjorts saknas dock vanligtvis jämförelser med andra företag för att validera att resurserna är sällsynta.

Slutsatser rörande övriga operationaliseringar

Det finns visserligen vissa argument för val av en kvantitativ studie, det mesta pekar dock på att en mer kvalitativt inriktad studie lämpar sig bättre. Ett alternativ hade kunnat vara att först göra en kvalitativ undersökning rörande en viss bransch för att därefter genomföra en större kvantitativ undersökning. Förekomsten av den stora mängden tänkbara oberoende variabler, dessas inbördes beroenden, svårigheterna att kvantifiera olika former av immateriella resurser samt den, i och med det resursbaserade perspektivet, antagna existensen av branschavvikande resurser är dock argument för en mer kvalitativt inriktad studie. I kombination med avsaknaden av resursbaserade studier som beaktat dessa aspekter kom därför en kvalitativ studie att genomföras.

3.3 En kvalitativ studie med abduktiv ansats

Det finns olika former av kvalitativa studier. Bland annat kan en uppdelning göras beroende på om studiens forskningsfråga är av empirisk eller teoretisk karaktär. Stake (2000:437) definierar en instrumentell fallstudie som mest lämplig "...if a particular case is examined mainly to provide insight into an issue to redraw a generalization. The case is of secondary interest, it plays a supportive role, and it facilitates our understanding of something else". Denna form av empiriska studie definierar väl vilken form av studie som varit intressant för avhandlingen. Studiens forskningsfråga är strikt deduktivt framtagna och empirin bör således

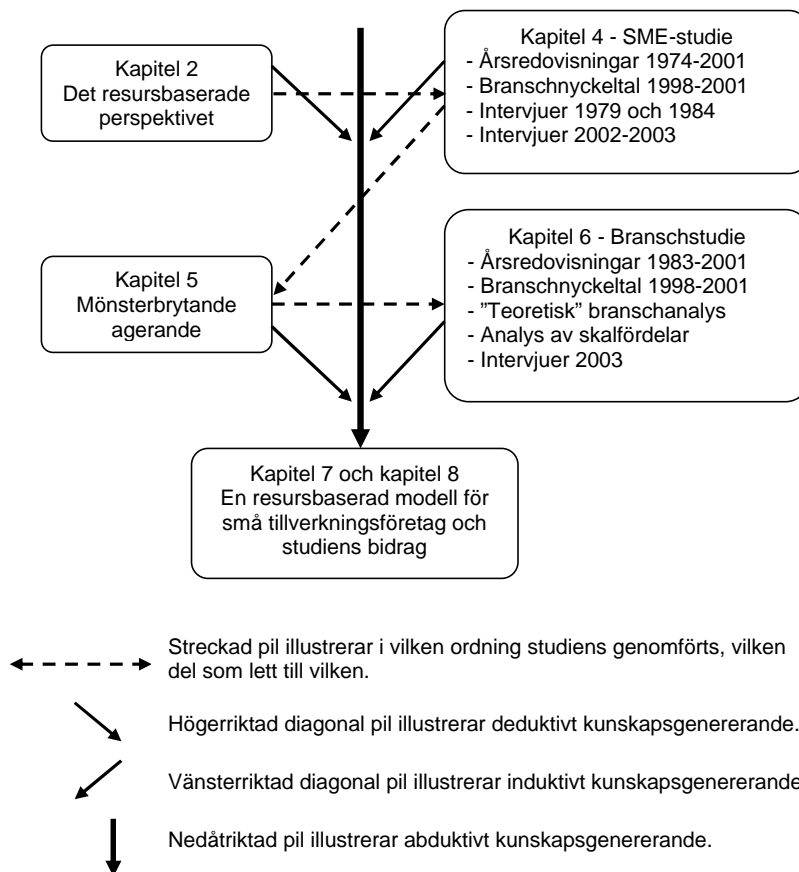
ha den betydelse som Stake benämner instrumentell fallstudie, det vill säga en sekundär roll gentemot teorin. Med detta åsyftas givetvis inte att empirins betydelse på något sätt förringas utan istället att det är ett teoretiskt problem som ämnas studeras och att empirin används för att göra detta.

Rouse och Daellenbach (1999) hävdar att branschstudier där djupa fallstudier eller etnografiska studier bland lönsamma företag är den lämpligaste metoden då det rör resursbaserade analyser av konkurrens fördelar. Detta eftersom strategiska resurser, enligt författarna (1999:489), "are organizational in origin, tacit, highly inimitable, socially complex, probably synergistic, embedded in process and often driven by culture". Då syftet med denna studie dels är att identifiera strategiska resurser men även att analysera hur dessa bildats behövs dock en mer explorativ undersökning för att se vilka faktorer som har störst betydelse rörande konkurrens fördelar i mindre tillverkningsföretag. Den teoretiska genomgången av det resursbaserade perspektivet har visserligen gett vissa indikationer på faktorer som kan tänkas vara av betydelse för skapandet och bibehållandet av konkurrens fördelar. Att studera resurser kräver dock, enligt Rouse och Daellenbach (1999) samt Barney (1991), även att en viss bransch studeras men det saknas väl utarbetade analysverktyg i litteraturen över hur en sådan studie ska genomföras. Således återstår att lösa dilemmat att å ena sidan analysera vilka generella faktorer som kan tänkas påverka skapandet av strategiska resurser och å andra sidan att gå in på dessa mer i detalj genom branschanalys. För att identifiera dessa faktorer, som bryter mot det rådande mönstret, krävs dock givetvis kännedom om mönstret. Att som Rouse och Daellenbach (1999) föreslår; att direkt göra djupare studier av en viss bransch för att på så sätt identifiera skillnader rörande strategiska resurser torde vara ett alltför brett angreppssätt. Detta talar för att genomföra två empiriska studier.

Strikt deduktiva resonemang rörande skapandet av resurser har aldrig varit något alternativ då antalet resursbaserade studier av mindre företag är begränsat. Ett induktivt angreppssätt i dess mest extrema form som exempelvis Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) har inte heller varit aktuellt då det, trots allt, finns en väl utarbetad statisk modell rörande resursbaserade konkurrens fördelar. Det är ju att utveckla en modell anpassad för mindre företag som kan fånga kärnan i skillnader i konkurrens fördelar som är studiens syfte. Ett delsyfte är dessutom

att söka föra in teori från andra områden är resursbaserad teori. Ett tillvägagångssätt som strider mot grundprinciperna i Grounded Theory. Det klart uttalade syftet att skapa en modell för att utveckla existerande teori i kombination med ett synsätt mer likt Yins (1994) som söker utnyttja all redan existerande kunskap i fältet har således gjort att ett extremt induktivt angreppssätt ej heller varit att föredra.

Vare sig den begreppsligt induktiva eller logiskt deduktiva metoden som Eneroth (1984) beskriver har därmed funnits vara särskilt lämplig för denna studie. Idéerna om de kontinuerliga återkopplingarna mellan teori och empiri som bland andra Alvesson och Sköldberg (1994) benämner abduktion lämpar sig istället bättre. Målet med studien har därför kommit att bli detsamma som i Häckners (1985:68) studie då han skriver att "Målet är, att fruktbar växelverkan mellan empiri och teori under forskningsprocessen skall leda fram till en syntes om strategiutveckling". Det praktiska tillvägagångssättet samt hur studiens olika delar bidrar till resultatet illustreras i figur 3.2.



Figur 3.2 - Studiens abduktiva tillvägagångssätt.

Behovet av en empiri som kännetecknas av att dels vara mycket explorativ och dels branschspecifik samt en studie präglad av abduktiva resonemang har gjort att empirin delats upp i två separata studier benämnda SME-studien och branschstudien. Den första empiriska studien benämns SME-studien eftersom studien dels enbart inkluderar företag i Eskilstuna-regionen³² samt att dessa företag kan klassificeras som små och medelstora, vilka vanligtvis benämns SME-företag (small and medium-sized enterprises). Båda studierna är longitudinella och har utförts retrospektivt. SME-studien har kommit att fokusera på mer generella aspekter

³² Eskilstuna brukar ibland benämnas SMÉ-staden.

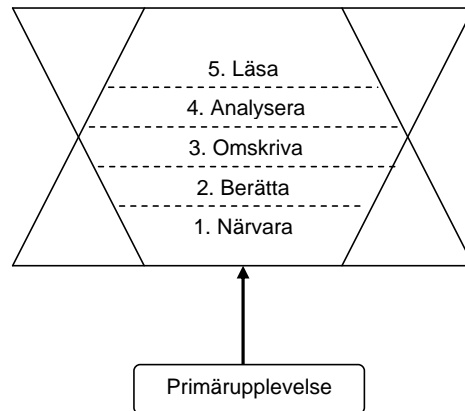
av strategiska resurser i mindre företag för att belysa eventuella faktorer som existerande resursbaserad teori ej belyst. Genom intervjuer av explorativ karaktär med ett antal företagsledare har olika faktorer betydelse kunnat identifieras. SME-studien fokuserar dock inte enbart på företag som de facto är innehavare av strategiska resurser utan även på andra företag för att skapa en bred bild över företagsledares uppfattningar om vilka resurser som är av betydelse rörande långvarig lönsamhet för mindre tillverkningsföretag. Det huvudsakliga syftet med att inkludera ett stort antal företag med normal lönsamhet är dock för att kunna identifiera mönstret bland småföretag. I praktiken har detta inneburit att åtta företag i denna empiriska studie kommit att betraktas som företag med normal lönsamhet och två företag kommit att klassificeras som företag med exceptionell lönsamhet. Syftet med den första studien har varit att analysera eller urskilja skillnader i uppfattningar om förekomsten av strategiska resurser mellan olika, på lönsamhet baserade, grupper av företag.

Efter SME-studiens genomförande har ytterligare teori inhämtats som, i kombination med resultatet av SME-studien och beskrivningen av det resursbaserade perspektivet, ligger som grund för den branschspecifika empirin. SME-studien har även kommit att underlätta valet av bransch för branschstudien då ett av företagen är med i båda undersökningarna. SME-studien hade därmed funktionen av en explorativ studie i form av de kvalitativa intervjuer som Warren (2002) beskriver medan branschstudien är en studie av ett antal företag med liknande förutsättningar. Något som torde vara nödvändigt för att kunna utesluta externa variabler som exempelvis konjunktursvängningar.

De båda empiriska studierna har genomförts på ett liknande tillvägagångssätt och varje steg av processen kommer därför att beskrivas gemensamt. Men först något om en viktig aspekt vid kvalitativa studier; förekomsten av meningsskapande och subjektivitet vid kvalitativa undersökningar.

3.4 Subjektivitet och meningsskapande vid kvalitativa studier

Då det rör insamling och presentation av data via exempelvis intervjuer krävs en medvetenhet om att olika former av feltolkningar kan uppstå. Riessman (1993) illustrerar detta mycket väl i figur 3.3, vilken visar hur information eller upplevelser kan omtolkas.



Figur 3.3 - Representationsnivåer i forskningsprocessen (Riessman, 1993:10).

På samtliga nivåer i Riessmans modell riskerar uppfattningen av den ursprungliga händelsen att påverkas och förändras. Om vi börjar uppifrån i modellen så gör läsaren egna tolkningar av den skrivna texten som kan skilja sig från författarens. I steget dessförinnan har författaren analyserat sitt insamlade material genom att tolka detta och själv strukturerat, valt och valt bort viss information. Innan detta steg har forskaren dessutom omskrivit respondentens berättelse. I denna studie har detta skett genom bandutskriften genom vilka samtliga sinnesstämningar och dylikt från intervjuerna svårligen kunnat inkluderas. Vidare har respondenten själv tolkat händelsen och berättar vad denne finner mest relevant. Utöver detta påverkas respondentens primärintryck av händelsen av tidigare erfarenheter och dennes kognitiva ramverk.

Modellen illustrerar att det finns ett stort utrymme för feltolkningar i forskningsprocessen. Då det rör forskarens egen roll torde denne kunna påverka omskrivningen, analysen och till viss del läsandet eller läsbarheten. För dessa delar bör traditionella forskningsideal rörande validitet kunna tillämpas för att analysera studiens vetenskaplighet. Något som görs under avsnitt 3.9. Respondenternas tolkningar av olika händelser ligger dock bortom forskarens kontroll. Berättelsefasen kan visserligen påverkas genom att ställa rätt frågor men även denna kan vara problematisk att kontrollera och utvärdera.

Weick (1995) diskuterar begreppet meningsskapande (eng. sense making), det vill säga hur aktörer skapar mening eller "makes sense" av olika händelser. Genom kognitiva processer, baserade på värderingar och tidigare erfarenheter, skapar aktörer mening genom att förklara olika händelser på olika sätt. Den kanske viktigaste implikationen av meningsskapandets betydelse för denna studie torde vara hur olika efterhandskonstruktioner ser ut då det rör mer eller mindre framgångsrika beslut. Exempelvis kom Wagner III och Gooding (1997) fram till att företagsledare tenderar att betona sin egen roll då företaget agerat med framgång medan mindre lyckade handlingar eller händelser normalt skylls på omgivningen. Då det rör uppfattningar rörande den miljö företag agerar i och exempelvis vad som anses vara nyckelfaktorer till framgång i en given miljö finns dock, enligt Sutcliffe och Huber (1998), en större branschhomogenitet. Det tycks således råda mer av ett konsensus rörande exempelvis vikten av olika strategiska resurser inom en och samma bransch, vilket torde minska de subjektiva elementen i föreliggande studie. Enligt Sanner (1997) är dock omgivningen eller marknaden vanligtvis så komplex att det över huvud taget är svårt att tala om förekomsten av en objektiv och korrekt bild av "verkligheten" och det kan förekomma flera perspektiv, så kallad "equivocality" (se Weick, 1979, eller Daft & Weick, 1984). Den här studien utgår visserligen från en positivistisk ansats men som Simon (1957) (också han positivist) beskriver har faktorer som begränsad rationalitet och olika perspektiv betydelse för en individs eller organisations ageranden. Bara för att betydelsen av olika perspektiv beaktas behöver således positivistiska begrepp som objektivitet eller kausalitet ej frångås till förmån för postmodernistiska eller socialkonstruktivistiska tankegångar.

Meningsskapande påverkar följaktligen mer än enbart förekomsten av efterhandskonstruktioner, då även agerande påverkas av skillnader i meningsskapande genom att handlingsbeslut baseras på tidigare erfarenheter och värderingar. Thomas, Clark och Gioia (1993:24) definierar till exempel meningsskapande som "the reciprocal interaction of information seeking and meaning construction with action". Det vill säga en definition av meningsskapande som även innehåller ett handlingsmoment.

Då det rör strikt metodologiska aspekter torde förekomsten av olika meningsskapanden rörande exempelvis strategiska resurser och dess betydelse för ageranden göra det intressant att studera företagsledares uppfattningar rörande strategiska resurser för att på detta sätt söka urskilja eventuella mönster av varierande uppfattningar mellan företagsledare i lönsamma kontra olönsamma företag. Något som kommer att finnas anledning att återkomma till i kapitel sju.

3.5 Urval av företag

Som tidigare beskrivits följer avhandlingen det av Rouse och Daellenbach (1999) rekommenderade arbetssättet, det vill säga att analysera skillnader i resurssammansättningen av de oberoende variablerna mellan en gruppering av företag baserad på den beroende variabeln. Syftet med denna undersökning är dock inte enbart att identifiera strategiska resurser utan även att utveckla en modell anpassad till mindre tillverkningsföretag. Identifieringen av strategiska resurser och grupperingen av företag är dock ett nödvändigt steg på vägen. Då urvalet av företag för de två empiriska studierna skiljer sig åt presenteras urvalsmetoden separat för de respektive undersökningarna.

3.5.1 Urval av företag för SME-studien

Som tidigare beskrivits är syftet med SME-studien att genomföra intervjuer med ett större antal små tillverkningsföretag för att på så sätt kunna urskilja vad företagsledare har för åsikter rörande strategiska resurser och skapandet av dessa. Finns det exempelvis någon

skillnad mellan lönsamma och olönsamma företagsledares åsikter om strategiska resurser och vad kännetecknar de lönsamma företagens ageranden? Detta har analyserats genom att ett tvärsnitt av ett antal tillverkningsföretag i varierande branscher studerats. På grund av branschstudiens snävare fokusering kom ett bredare urval att väljas eftersom studiens fokus annars skulle ha riskerat att bli för snävt eller branschspecifikt.

Ett problem med retrospektiva studier, särskilt rörande mindre företag, är bristen på information. Bland andra Lyon, Lumpkin och Dess (2000) påtalar detta problem och avsaknaden av exempelvis artiklar från affärstidningar och annan dokumentation. Det har dock tidigare genomförts ett antal studier i Eskilstuna rörande några mindre tillverkningsföretag i den så kallade Eskilstunastudien. Företagen har studerats från 80-talets början och framåt i studier med diverse olika inriktningar (Gandemo, Hellmér, Bergh & Wetterling, 1980; Lundström, Helker & Hallqvist 1980; Gandemo & Lundström, 1981; Gandemo & Lundström, 1985; Gandemo & Lundström, 1987; Sjöblom, 2001a; Sjöblom, 2001b). Det ursprungliga urvalet av dessa företag baserades, enligt Lundström et al. (1980:50), på ett urval av "representativa företag med olika finansieringssituationer". Studien från 1980 utgjordes av 28 tillverkningsföretag med totalt drygt tusen anställda. Frånsett två företag hade företagen då under 100 anställda och drygt 60% hade färre än 50 anställda.

Tillgång har funnits till en del av den ursprungliga obearbetade datan samt givetvis rapporterna från dessa studier. Företagen från Eskilstunastudien har därför varit lämpliga även för denna undersökning. En stor andel av företagen i Eskilstunastudien är dessutom familjeägda och har därför haft samma ägare eller ägare inom samma familj under en längre tid. Något som är positivt då en longitudinell studie ska genomföras. Av de 28 ursprungliga företagen har totalt tolv stycken kunnat följas upp då vissa av företagen gått i konkurs medan andra har gått upp i större koncerner, vilket kom att omöjliggöra en analys av den ekonomiska utvecklingen för dessa företag. Vissa av de valda företagen har visserligen nya ägare men är ändå verksamma i samma form som tidigare och har således ej köpts upp eller slagits samman med andra företag. Samtliga företagsledare har varit villiga att ställa upp på en intervju men på grund av ständiga förskjutningar av intervjudatum för två av företagen kom antalet företag som analyserats närmare att reduceras till tio.

Lönsamheten bland företagen i SME-studien är varierande och vid en snabb överblick över räntabiliteten kan konstateras att enbart ett fåtal har en hög lönsamhet och därmed potentiellt strategiska resurser. Två av företagen har dock uppvisat en mycket hög lönsamhet, även vid närmare analys. Åtta företag med normal lönsamhet och två med hög lönsamhet torde vara en rimlig fördelning då detta innebär att såväl mönster som eventuella mönsterbrott kan identifieras. Det har därmed inte funnits behov av att komplettera företagen med andra företag för att få en, för studien, bättre fördelning rörande lönsamhet.

Branschens betydelse för SME-studien

Även om företagsspecifika resursvariabler förklarar lönsamhetsskillnader i större utsträckning än branschvariabler (Makhija, 2003; Spanos et al., 2004) så varierar lönsamhet vanligtvis även mellan olika branscher (Bain 1956; Hawawini et al., 2002). Något som kommit att försvåra en klassificering av företag baserad på lönsamhet då företagen är verksamma inom olika branscher. Det har därför kommit att krävas att hänsyn tagits till respektive företags branschgenomsnitt. För varje enskilt företag har därför relevanta nyckeltal för branschen som helhet inhämtats. Detta har gjorts genom att data för samtliga aktiebolag med antal anställda mellan 50-200 % av det aktuella företaget enligt 2001 års redovisning med samma femsiffriga SNI-kod har tagits fram. Detta beskrivs utförligare under avsnitt 3.7.1.

3.5.2 Urval av företag för branschstudien

Då det rör valet av bransch i branschstudien föll sig valet naturligt efter att SME-studien genomförts. Ett av företagen i SME-studien har uppvisat en hög lönsamhet under ett flertal år och visade sig vara mycket öppet med information. Företaget i fråga har ett fåtal direkta konkurrenter men ett flertal konkurrenter som strävar efter att komma in på den lukrativa marknaden. Några formella eller synliga inträdesbarriärer syntes inte föreligga. Dessa faktorer har gjort branschen idealisk för en resursbaserad studie av konkurrensfördelar. Potentiella konkurrenter, som bland annat haft liknande förutsättningar som företaget i fråga 15-20 år tidigare, kom att identifieras främst via sökning på branschkod samt rundringning och internetsökning. Ett av företagen rekommenderades dessutom av företagsledaren i det

lönsamma företaget, vilket gjort att en del av urvalsprocessen av företag kan betecknas som snöbollsurval, enligt Warrens (2002) definition.

Urvalet kom att grundas på företag med en för branschen normal lönsamhet, vilket bland annat rekommenderas av Rouse och Daellenbach (2002). Genom detta kan skillnader i såväl ageranden som vad de olika företagsledarna betonar vara av betydelse identifieras mellan det mycket lönsamma företaget och de övriga, som kan ses som branschrepresentativa. I branschstudien ingår totalt fem företag, två företag med en lönsamhet strax under branschgenomsnittet, två med en lönsamhet strax över och ett företag med en mycket hög lönsamhet (företaget från SME-studien).

Syftet med att fokusera på en viss bransch i den andra empirin är, som tidigare beskrivits, för att eliminera problemet att förändrade marknadsförhållanden påverkar lönsamheten. Genom att studera en given bransch studeras företag som har liknande konjunkturcykler. Medianvärden baserade på samtliga företag i branschen har tagits fram för att relatera de fem företagens lönsamhet till branschen som helhet. Branschen definieras som formverktygs-tillverkande företag och urvalet har gjorts på den femsiffriga SNI-koden för denna bransch.

Det finns dock andra branschspecifika faktorer än branschkonjunkturen som kan påverka lönsamhet. Stordriftsfördelar kan, enligt Porter (1979), vara en viktig faktor som påverkar lönsamheten och existensen av dessa kan vara beroende av bransch. Förhållandet mellan avkastningen på det totala kapitalet och omsättningen, antalet anställda respektive de totala tillgångarna för samtliga företag i branschen har därför analyserats för att identifiera eventuell förekomst av stordriftsfördelar.

3.6 Insamling av data

En viktig faktor som påverkar validiteten i kvalitativa studier är, enligt Yin (1994), användandet av triangulering. I föreliggande studie används främst, vad Patton (1987) benämner, triangulering av data, det vill säga en användning av flera olika former av data på

samma företeelse eller studieobjekt. De källor av data som har använts är intervjuer, årsredovisningar samt, i mindre utsträckning, annat skrivet material som dokumentation från företagsarkiv och artiklar i lokal- eller affärspress. Då det rör företagen i SME-studien har årsredovisningar inhämtats från perioden 1974 till 2001 och för företagen i branschstudien årsredovisningar från 1982 till 2001. Anledningen till att inga årsredovisningar från efter 2001 har analyserats är dels fördröjningen från räkenskapsåret tills dess att årsredovisningen måste lämnas in till PRV. Dels har analysen och sammanställningen av ekonomiska nyckeltal givetvis tagit tid. Nyckeltalen behöver dessutom ej vara helt aktuella då studien ej syftar till att redogöra för nuläget eller dylikt utan snarare till att skapa en förståelse för förekomsten av varaktiga konkurrens fördelar.

Intervjuerna i sig är också en form av triangulering då intervjuer genomförts med ett flertal respondenter om samma fenomen. Denna form av triangulering är särskilt aktuell i branschstudien då de olika företagsledarna bland annat fått ge sin syn på branschen och dess utveckling. Då intervjuerna utgör en central del i studien har givetvis respondentens roll i de olika företagen stor betydelse. Tabell 3.2 illustrerar respektive respondents koppling till företaget.

Tabell 3.2 - Respondenternas ägarroll i respektive företag.

Företag	Tid som respondenten varit ägare (ensam ägare där inget annat anges)
Lampskärm AB	Sedan 2001.
Sandgjutods AB	En av tre ägare (bröder) som tog över efter fadern på 80-talet.
Presentreklam AB	Sedan 2002.
Presssgjuteri AB	Sedan slutet av 90-talet. Tog över efter fadern.
Koppling AB	Sedan innan 1980.
Metallbeslag AB	Sedan innan 1980.
Motor AB	Sedan innan 1980.
Gnistbearbetning AB	Sedan innan 1980.
Jordbruk AB	Delägare och VD för dotterbolag sedan 1993. Ingår i ägarfamiljen.
Alfa AB	Sedan innan 1980.
Beta AB	Sedan tidigt 80-tal. Två bröder som tog över efter fadern.
Gamma AB	Sedan 1990. En av tre anställda som köpte företaget.
Delta AB	Sedan 1996. Tog över efter fadern. Även tidigare verksam i företaget.
Epsilon AB	Sedan innan 1980.

Som tabell 3.1 visar har vissa företag nya ägare. Samtliga företag har beskrivits baserat på de olika respondenternas uttalanden men då det rör skillnader i perspektiv och dylikt, vilket främst behandlas i kapitel sju, har fokus legat på de företag med ägare som varit verksamma i företagen under en större del av perioden. Detta eftersom nya ägare förmodligen ej haft någon större inverkan på företagets resultat under senare år. I samtliga företag hade ägaren, vid intervju tillfället, en operativ funktion som VD eller motsvarande.

Lyon et al. (2000) diskuterar specifikt metodologi och användandet av olika källor då det rör studier av entreprenörskap eller småföretag. Enligt författarna finns främst tre källor till data att studera: företagsledares uppfattningar, företagets ageranden samt resursallokeringar. Det ideala är att använda sig av samtliga dessa källor. Att studera företagsledares uppfattningar är, enligt Lyon et al., mer användbart i mindre företag än i större organisationer eftersom företagsledaren då i större utsträckning "är" företaget. Organisationens åsikter är helt enkelt vanligtvis desamma som företagsledarens och ägaren har dessutom en bättre kontroll över verksamheten samt överblick över fler funktioner än då det rör större företag. Risken att förlita sig helt på företagsledares uppfattningar är dock givetvis att utsagorna blir vinklade. Något som diskuterats utförligt under avsnittet 3.4. De andra två delarna Lyon et al. föreslår ligger till grund för mycket av intervjuerna. Såväl företagets ageranden som olika resursallokeringar (det vill säga investeringar med mer) kan i viss utsträckning utläsas ur årsredovisningar, vilket gjort att frågor rörande företagets utveckling till stor del kommit att baseras på dessa. En databas med samtliga siffror från företagets balans- och resultaträkningar har skapats. Utifrån denna har sedan olika relevanta nyckeltal beräknats. Nyckeltal för den analyserade branschen, företagen i branschstudien samt för respektive företags bransch i SME-studien har inhämtats genom databasen affärsdata. Därefter har branschnittet baserat på de senaste fyra åren beräknats för att på så sätt komma fram till branschgenomsnittet.

Intervjuernas genomförande

Den viktigaste kunskapskällan i denna studie utgörs av intervjuer. Första valet kom att stå mellan att genomföra dessa ansikte mot ansikte eller via telefon. Enligt Shuy (2002) är

telefonintervjuer mer tids- och kostnadseffektiva medan intervjuer ansikte mot ansikte lämpar sig bäst då frågorna rör känsliga eller komplexa frågor. Totalt har 15 intervjuer i 14 olika företag genomförts och frågorna kan betraktas som såväl känsliga som komplexa. Detta eftersom tämligen ingående frågor har ställts kring företagets ageranden samt varför företag inte agerat på vissa sätt. På grund av detta har intervjuerna genomförts direkt ute på arbetsplatserna. I SME-studien är dessutom samtliga företag lokaliserade inom samma region vilket kom att underlätta detta val ytterligare.

Intervjuerna kan betecknas som semistrukturerade då diskussionerna med företagsledarna har kretsats kring vissa gemensamma punkter men där följdfrågor anpassats efter de erhållna svaren. Ambitionen har varit att hålla ett, vad Stuart, McCutcheon, Handfield, McLachlin och Samson (2002) kallar fokus med flexibilitet under intervjuernas gång. Vissa respondenter föredrar att tala om vissa saker, andra är generellt mindre pratglada och så vidare. Något som ställer krav på att frågeställaren dels låter respondenten tala om vad de själva önskar men att samtidigt söka styra samtalet till studiens områden. Singleton och Straits (2002) betonar visserligen vikten av att använda sig av standardiserade frågor då flera respondenter intervjuas. Dessa utgår dock från att flera intervjuare används, vilket inte varit fallet i denna undersökning. Det torde därför ha funnits bättre förutsättningar att finna den balans mellan fokus och anpassning till respondenters svar och utsagor som bland andra Stuart et al. (2002) eller Schaeffer och Maynard (2002) beskriver. Det vill säga ett bibehållande av fokus, dock utan att respondenternas svar blir för styrda.

Samtliga intervjuer har spelats in på band. Precis som Warren (2002) beskriver hände det dock att respondenterna tog upp en ytterligare diskussion och reflekterade mer avslappnat efter att intervjun ”officiellt” var genomförd, det vill säga då bandspelaren var avstängd. För dylika reflekteranden har därför minnesanteckningar gjorts omedelbart efter intervjun för att vid behov kunna inkluderas i analysen.

Poland (2002) föreslår en rad tekniker för hur utskrift från band lämpligen bör genomföras. Exempelvis föreslås vissa tekniker eller symboler för att få med pauser, skratt, ironi och så vidare på bandutskriften. Initialt kom, det av Poland, föreslagna systemet att användas men

det visade sig vara onödigt tidskrävande att söka tolka sinnesstämningar, skratt med mer. Utöver uppenbar ironi och dylikt har därför enbart vad respondenten sagt skrivits ned ordagrant. Stakanden och felsägningar kom därför ej att inkluderas vid intervjuutskriftena.

Varje intervju har inletts med att respondenten ombetts beskriva den generella utvecklingen för företaget från omkring mitten av 70-talet för företagen i SME-studien och från början av 80-talet för företagen i branschstudien och framåt rörande större förändringar och händelser som inträffat. Frågor har därefter ställts utifrån den information som erhållits genom nyckeltalsanalyser av årsredovisningar, information om företaget från dess eventuella hemsidor samt i ett fåtal fall pressklipp, från hela denna period. Efter att en generell bild av verksamheten skapats har intervjuerna fokuserat på studiens kärnfrågor, det vill säga strategiska resurser och konkurrens fördelar.

För att i så liten utsträckning som möjligt påverka respondentens svar med intervjuarens egen föreställningsram har den metod som förespråkas av bland andra Häckner (2001) att använts. Det vill säga att ha relativt breda frågor initialt, i detta fall frågor rörande generella styrkor gentemot konkurrenter. Därefter har olika strategiska resurser som identifierats utifrån genomgången av det resursbaserade perspektivet diskuterats. Anledningen till behovet att även utgå från existerande teori har bland annat varit för att eliminera risken med att missa någon viktig resurs som, enligt respondentens referensram, ej betraktats som en resurs. Ett exempel på detta kom att visa sig vara relationsbaserade resurser. Då resurserna identifierats ställdes sedan följdfrågor rörande respondentens åsikter kring vad som skapat dessa samt vilka faktorer som gjort att resurserna inte har imiterats av konkurrenter och hur dessa faktorer skapas.

Efter att data kodats och analyserats (se avsnitt 3.7) har en bild över olika faktorerers betydelse för skapandet av strategiska resurser framträtt. Resultatet av SME-studien har kompletterats med ytterligare teori och efter detta har intervjumallen för branschstudien utvecklats. Fokus i branschstudien ligger på hur de strategiska resurserna skapats (och ej skapats), resursbasens generella utseende samt när och varför olika ageranden skett rörande olika former av investeringar och andra centrala beslut. Samtliga intervjuer har genomförts på plats det vill

säga ute hos de respektive företagen och tog, i båda studierna, vanligtvis drygt en till två timmar att genomföra.

Initialt var det tänkt att låta varje respondent läsa rapporten om varje företag för att på så sätt komma över några av de problem med feltolkningar som Riessman (1993) tar upp. Eftersom de flesta företagsledare hade mycket att göra och enbart inbokningen av intervjun vanligtvis krävde mycket tid och planerande från företagets sida valdes dock ej att göra detta. De första respondenterna visade dessutom inget större intresse för att läsa bearbetningen av intervjun, även om intresse i de flesta fall fanns för att läsa den slutgiltiga avhandlingen.

3.7 Analys av data

Denna studies kvantitativa data har primärt utgjorts av företagens årsredovisningar under en period på cirka 20 år. Den kvantitativa datan används främst för att bedöma förekomsten av konkurrensfördelar medan den kvalitativa används för analys av uppkomsten eller orsaker till avsaknaden till/av dessa. Då syftet med denna studie är att utveckla en modell för skapande av konkurrensfördelar i mindre företag är det den kvalitativa delen som är den mest väsentliga och därmed fått störst utrymme.

3.7.1 Analys av kvantitativ data

Årsredovisningarna har analyserats genom att relevanta nyckeltal tagits fram. De nyckeltal som används är främst utvecklingen av:

- Räntabilitet på totalt och eget kapital
- Kapitalets omsättningshastighet
- Vinstmarginal
- Soliditet
- Antal anställda
- Realomsättning
- Produktivitet mätt i realomsättning per anställd (samt kapitalomsättningshastighet)

För samtliga nyckeltal har de av SCB rekommenderade beräkningsunderlagen tillämpats. Ytterligare analys av värdena rörande lönsamhet samt soliditet har dessutom gjorts i branschstudien. De olika värdena har dels använts som grund i intervjuerna och dels för att klassificera företagen som lönsamma eller ej. I intervjuerna ligger fokus främst på hur de olika värdena utvecklats under perioden. Årsredovisningarna som analyserats sträcker sig från mitten av 70-talet (SME-studien) och början av 80-talet (branschstudien) till och med 2001.

Som tidigare beskrivits finns få egentliga tumregler för vilka värden som är lämpliga. Ytterligare argument för valet av värden samt anledningar till att de olika företagen klassificerats som lönsamma respektive olönsamma diskuteras i presentationen av de empiriska resultaten, det vill säga i SME- respektive branschstudien. Det kan dock vara värt att nämna att det är företagets lönsamhet under senare delen av perioden, det vill säga omkring 1997 till 2001 som varit avgörande för denna bedömning. Den tidigare utvecklingen av de ekonomiska måtten används för att söka öka förståelsen för lönsamheten under den sista femårsperioden. En lång period av mycket hög lönsamhet innan perioden i fokus skulle exempelvis kunna påverka bedömningen rörande företagets lönsamhet. Genom att inkludera en längre period än den som står i fokus i analysen kan dessutom långsiktiga trender och tendenser urskiljas.

3.7.2 Analys av kvalitativ data

Då det rör analysen av kvalitativ data har i stor utsträckning de principer och modeller för analys av kvalitativ data som Miles och Huberman (1994) beskriver tillämpats. Det vill säga olika former av koder för att på så sätt enklare kunna urskilja olika mönster. De koder som kom att användas finns uppräknade i tabell 3.3.

Tabell 3.3 - Kodning av begrepp för analys av studiens kvalitativa data.

SR	Rel	Generella åsikter om strategiska resurser
	Fys	Relationsresurser
	Män	Fysiska resurser
	Prfö	Mänskliga resurser
	Infö	Produktionsförmåga
	Mffö	Innovationsförmåga Marknadsföringsförmåga
IS	Soc	Generella åsikter om imiteringsskydd
	His	Social komplexitet
	Kam	Unika historiska förhållanden
	Jur	Kausalitetsambivalens Juridiska skydd
RS	Inv	Skapande av resurser
	Prc	Direkt investering (engångsinvestering)
	Dyn	Process Dynamiska förmågor
ER	Hnä	Externa resurser
	Vnä	Horisontella nätverk
	Sty	Vertikala nätverk
	Ext	Styrelse Extern kompetens (konsulter, Almi etc.)
AF	Pro	Agerandeform
	Rea	Proaktivt agerande
	Pas	Reaktivt agerande
	Uni	Passivt (icke) agerande Unikt agerande

Samtliga koder fram till de olika agerandeformerna har tagits fram ur teorin rörande det resursbaserade perspektivet även om vissa modifieringar gjorts efter att det första empiriska materialet har samlats in. De olika agerandekoderna (agerandeform, proaktivt agerande och så vidare) har utvecklats efter att kapitel fem skrivits.

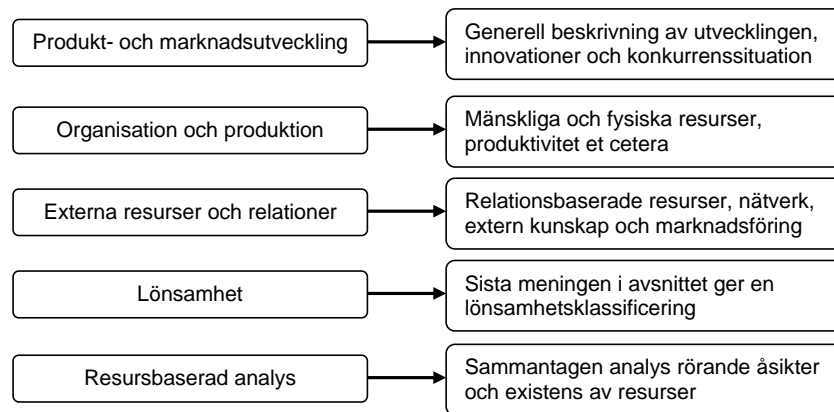
Koderna har därefter kombinerats i olika former som exempelvis Rel-Soc, det vill säga utsaga om relationsbaserade resurser som skyddas av social komplexitet, eller Kun-Inv-Pro, som kan betyda engångsrekrytering av kompetent personal som utförts innan konkurrenter. Koderna har främst använts för att få en struktur på materialet så att de olika resurserna och agerandeformerna enklare skulle kunna identifieras.

3.8 Presentation av resultat

Som Riessmans (1993) modell illustrerar har resultatpresentationen en stor betydelse för förståelsen av resultatet hos läsaren. På grund av detta kommer nu en beskrivning över hur de två empiriska studierna presenteras. Samtliga företag har fingerade namn.

3.8.1 Presentation av resultaten från SME-studien

SME-studien är ej strukturerad enligt de resurser som beskrivits i tabell 3.3. Detta kapitel utgår istället från funktioner i verksamheten, vilket gör att kopplingen mellan dessa funktioner och resurser kan behöva tydliggöras. Varje företag beskrivs enligt samma struktur och figur 3.4 illustrerar kopplingen mellan de olika underrubrikerna och syftet med respektive avsnitt.



Figur 3.4 - Kopplingen mellan avsnitten i SME-studien och strategiska resurser.

Kopplingarna mellan de olika avsnitten tydliggörs med figuren. I SME-studiekapitlet är varje företags beskrivning strukturerad enligt boxarna till vänster i figur 3.4, det vill säga produkt- och marknadsutveckling, organisation och produktion och så vidare. Boxarna till höger berör olika former av strategiska resurser samt andra centrala aspekter i det resursbaserade

perspektivet som beskrivits i kapitel två. Notera särskilt att lönsamhetsklassificeringen avslutar varje lönsamhetsavsnitt samt att de identifierade resurserna beskrivs i slutet av avsnitten som utgör den resursbaserade analysen. Fokus i beskrivningarna av de olika företagen och dess utveckling ligger dock ej enbart på en identifiering av olika former av strategiska eller potentiellt strategiska resurser. Stor vikt har även lagts vid en beskrivning av åsikter om skapandet av resurser och hinder för imitation.

3.8.2 Presentation av resultaten från branschstudien

I den andra empirin ligger fokus på branschen och gruppen av företag snarare än de individuella företagen. På grund av detta beskrivs varje företag enbart kortfattat medan större delen av analysen sker på hela företagsgruppen. Kapitlet är således strukturerat enligt studiens olika ämnesområden istället för att varje företag analyseras individuellt.

3.9 Studiens validitet

Lincoln och Guba (1985) hävdar att validitets- och reliabilitetsbegrepp knappast är applicerbara på explorativa studier då denna form av forskning har helt andra utgångspunkter än en kvantitativ studie som utgår från konkreta hypoteser. Även Glaser och Strauss (1967) väljer att inte diskutera begreppen validitet eller reliabilitet då det rör metodologi rörande Grounded Theory. Normann (1977) frångår ej validitetsbegreppet men hävdar att det ej alltid är möjligt att diskutera begreppet utifrån traditionella kriterier rörande exempelvis validering av vissa specifika begrepp vid kvalitativa övergripande studier som syftar till att exempelvis utveckla modeller eller analysramar. Det som påverkar validiteten blir, enligt Normann, istället bland annat att resultatet av forskningen måste kunna förstås och kommuniceras av andra. Även Norén (1995) är inne på detta spår och hävdar att validiteten är beroende av samspelet mellan läsare och text. Om texten kan få läsaren att få någon ny form av insikt på grund av sättet som empirin presenteras på är validiteten, enligt Norén, att betrakta som hög. Nya insikter och konkreta bidrag kommer att diskuteras i kapitel åtta, främst i avsnittet som rör studiens teoretiska bidrag.

Utöver det ovan beskrivna högst centrala validitetsbegreppet måste en vetenskaplig studie givetvis även ha en rimlig och trovärdig forskningsdesign. Yin (1994) tar upp begreppen konstruktionsvaliditet, intern validitet, extern validitet samt reliabilitet som kriterier för detta och dessa kommer nu att diskuteras.

Med konstruktionsvaliditet åsyftas att forskaren mäter rätt saker, det vill säga att operationalisering sker av de variabler som verkligen påverkar den beroende variabeln. Vid kvalitativa studier föreligger alltid en risk att forskarens subjektiva uppfattningar om vad som egentligen påverkar vad får ett genomslag i studien och därmed försämrar konstruktionsvaliditeten. För att överkomma detta problem föreslår Yin (1994) bland annat att flera källor används. I föreliggande studie används detta angreppssätt genom att företag bland annat grupperas baserat på lönsamhet så att mönster mellan de olika grupperna av företag kan urskiljas.

Den interna validiteten är, enligt Yin (1994), enbart av intresse då det rör beskrivande studier då dessa söker analysera olika kausalitetssamband. Då denna studie utgår från en beroende variabel torde hela studiens trovärdighet baseras på argumentationen som berör kausaliteten mellan de oberoende variabler som identifieras och den beroende variabeln. Denna fråga, likväl som studiens externa validitet eller analytiska generaliserbarhet kommer därför att diskuteras i slutet av avhandlingen.

Reliabilitetsfaktorn i kvalitativa studier skiljer sig också från reliabilitet vid kvantitativa undersökningar. Yin (1994) hävdar visserligen att det är ett tecken på hög reliabilitet då en annan forskare som genomför en liknande studie kommer fram till identiska resultat. Då Yin utvecklar detta resonemang kommer han dock fram till en slutsats mer lik Miles och Hubermans (1994) där vikten av att tydligt visa hur studien genomförts istället betonas. Detta för att en bedömning huruvida forskningsprocessen sett sig logisk och rimlig eller ej ska kunna göras av läsaren. För att förbättra studiens reliabilitet har därför tillvägagångssättet beskrivits så utförligt som möjligt, främst då det rör kodandet och analyserandet av data då läsaren ej haft tillgång till all insamlad information. Detta reliabilitetskriterium torde vara

rimligare än att två forskare inom samhällsvetenskaplig forskning skulle komma fram till identiska resultat då ett dylikt synsätt helt negligerar den kreativa process forskning innebär.

KAPITEL 4

SME-STUDIE

“The strongest arguments prove nothing so long as the conclusions are not verified by experience. Experimental science is the queen of sciences and the goal of all speculation.”

- Roger Bacon -

Kapitlet inleds med en sammanställning över företagen från den ursprungliga Eskilstunastudien, där fokus ligger på den aggregerade utvecklingen av de år 2001 existerande företagen. I avsnittet redogörs för den totala utvecklingen för samtliga företag samt anledningen till att antalet företag är nedskuret till tio från den ursprungliga Eskilstunastudiens totala 26 företag. Därefter analyseras varje företag individuellt. Den individuella analysen har två syften, dels att bedöma vilken grad av lönsamhet de olika företagen har och dels att göra en resursbaserad individuell analys av de olika företagen. Varje företags lönsamhetskategorisering görs i slutet av avsnitten benämnda ”lönsamhet” medan avsnitten benämnda ”resursbaserad analys” avslutas med en identifiering av respektive företags viktiga (strategiska eller potentiellt strategiska) resurser. Kapitlet avslutas med att återgå till den aggregerade nivån, där de tio företagen bedöms utifrån deras lönsamhet, för att identifiera vilka gemensamma drag som finns mellan företagen i de olika lönsamhetsgrupperna samt mellan grupperna.

4.1 Uppföljning av Eskilstunastudien

De företag som studeras i denna del av studien är de företag som analyserats i rapporten "Mindre och medelstora företags finansieringssituation" författad av Lundström et al. (1980). Fokus i den analysen låg primärt på tillverkningsföretagens finansiering medan denna studie, som tidigare beskrivits, är inriktad på varaktiga konkurrensfördelar och de strategiska resurser som genererat dessa. Båda studierna har dock ett relativt holistiskt angreppssätt, vilket gör att delar av det tidigare materialet, såväl publicerat som fältanteckningar, har använts. Syftet med att beskriva den aggregerade utvecklingen för företagen är att belysa vilka effekter det kan medföra att företagen i denna delstudie existerat från åtminstone mitten av 70-talet och framåt, det vill säga tidens betydelse för olika former av nyckeltal. Att samtliga företag i SME-studien existerat under en längre period torde kunna ha påverkat företagets ekonomiska utveckling.

I studien från 1980 analyserades totalt 26 företag. Företagen delades i den studien in i tre grupper baserade på soliditet. Av företagen i den ursprungliga studien förvärvades ett företag av ett annat i gruppen tidigt, vilket innebar en minskning av antalet företag till 25. Statusen 2001 för de 25 företagen från 1979 och därmed möjligheten att följa företagets utveckling är att:

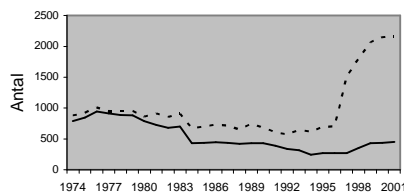
- Åtta företag hade en liknande struktur och ägarförhållanden år 2001 som 1979. Detta innebär att företagen har kunnat spåras relativt enkelt, inga större förvärv har gjorts och ägaren eller ägarfamiljen var densamma 2001 som 1979.
- Fyra företag hade en liknande struktur 2001 som 1979 men hade en eller flera nya ägare. Dessa företag har förvärvats i sin helhet av en eller flera privatpersoner och ej av andra företag och har således ej blivit en del av annan verksamhet. Den ekonomiska utvecklingen för företagen har därmed kunnat analyseras.

- Sju av företagen har gått i konkurs. Av dessa gick fem i konkurs under början av 80-talet och två företag under 90-talets början.
- Sex företag har köpts upp av andra företag och ingick vid analystillfället därmed i andra koncerner. De flesta av dessa företag köptes upp under 80-talet medan ett företag förvärvades år 2000.

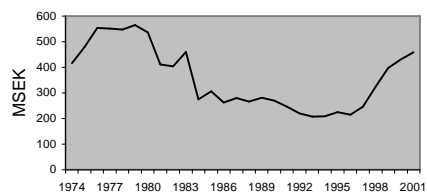
Då de flesta av de företag som gått i konkurs eller förvärvats råkade ut för detta redan under 80-talet så ligger fokus i denna studie på de företag som hade en liknade struktur 2001 som då studien av Lundström et al. (1980) genomfördes. Det vill säga tolv av de 25 företagen. Tidsbrist för företagsledarna i två av företagen omöjliggjorde intervjuer med dessa vilket inneburit att antalet reducerats till tio. Analysen inleds dock med den aggregerade ekonomiska utvecklingen för företagsgruppen som helhet, det vill säga de 25 företagen, för att därefter avgränsas till analys av de individuella företagens ekonomiska utveckling och vilka faktorer som påverkat denna.

4.1.1 Tillväxt

De tillväxtnått som används i studien är förändringar av antalet anställda respektive omsättning. Figur 4.1 och 4.2 illustrerar utvecklingen av antalet anställda respektive realomsättningen³³ under perioden 1974 till 2001.



Figur 4.1 - Utvecklingen av antalet anställda för de 25/24 företagen.

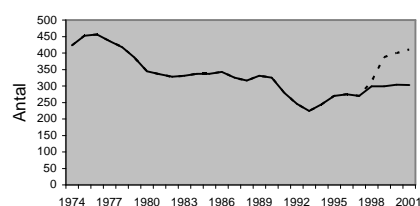


Figur 4.2 - Realomsättningsutvecklingen för de 24 företagen.

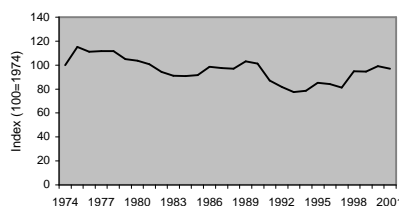
³³ Då inget annat anges är det alltid realomsättningen i 2001 års prisnivåer som åsyftas i hela detta kapitel.

Den streckade linjen i figur 4.1 visar utvecklingen för samtliga företag under perioden. Grafen i sig säger dock inte särskilt mycket då vissa företag köpts upp, andra företag förvärvats och ett par av företagen förvärvat andra företag. Den största orsaken till att den streckade grafen i figur 4.1 ger en snedvriden bild av den aggregerade utvecklingen är dock att ett företag 1996 förvärvade ett större företag, vilket gett stort utslag. Detta företag hade dessutom omkring 400 anställda redan innan förvärvet, vilket gör att en exkludering av detta företag ger en bättre bild över utvecklingen för övriga företag. Något som illustreras av den heldragna grafen i figur 4.1.

Figur 4.2 visar omsättningen för samtliga företag frånsett det större företaget. Då det rör den utveckling som figur 4.1 och 4.2 illustrerar finns dock fortsatt vissa problem, även vid exkluderingen av det större företaget. En sådan aggregerad sammanställning beaktar inte att exempelvis vissa konkursbon förvärvats av andra företag och därmed fortsatt att existera då många arbetsställen fortsatt finns kvar. Utvecklingen som de båda figurerna illustrerar blir således snarare att betrakta som mer av en juridisk konstruktion än en bild över företagets reella utveckling. Mer intressant blir att studera utvecklingen för de företag som existerade under hela den analyserade perioden, det vill säga till och med 2001.



Figur 4.3 - Total respektive organisk utveckling av antalet anställda i de tolv företagen.

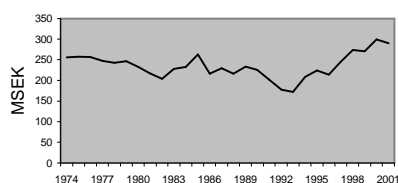


Figur 4.4 - Genomsnittlig organisk utveckling av antalet anställda i de tolv företagen.

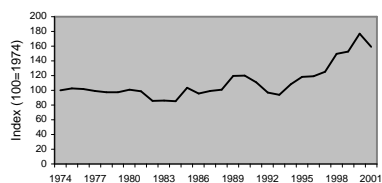
Som figur 4.3 illustrerar minskade antalet anställda för de tolv spårbara företagen sett till den organiska tillväxten medan den låg på samma nivå 1974 som 2001 då förvärvsbaserad tillväxt inkluderas. De generella konjunkturnedgångarna under slutet av 70-talet och början av 90-talet påverkade de år 2001 existerande företagen. Nedgången runt 90-talets första hälft följer

därmed samma mönster som för småföretagssektorn nationellt under denna period (Johannisson & Lindmark, 1996).

Efterföljande konjunkturuppgångar medförde dock inte en ökning av personalstyrkan till tidigare nivåer utan rationaliseringar tycks istället ha lett till en totalt sett minskad personalstyrka. Sett till enbart organisk utveckling har således antalet anställda minskat i de tolv företagen. Även vid närmare analys av företagen är bilden densamma, vilket illustreras av figur 4.4 där den genomsnittliga tillväxten för de tolv företagen beräknats. Sex av företagen hade i stort sett lika många anställda 2001 som 1974 sett till enbart organisk utveckling. Fem av företagen hade minskat antalet anställda med minst 25% medan ett av företagen hade fördubblat antalet anställda. Antalet anställda låg därmed tämligen stabilt under perioden 1974 till 2001.



Figur 4.5 - Total organisk realomsättningsutveckling i de tolv företagen.



Figur 4.6 - Genomsnittlig organisk realomsättningsutveckling i de tolv företagen.

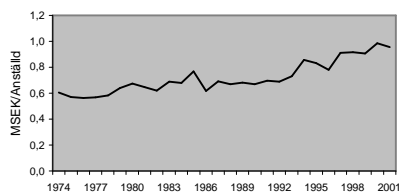
Om förvärvsbaserad tillväxt hade tagits med i analysen hade den totala omsättningen uppgått till närmare 460 miljoner 2001 då det största företaget i studien hade en mycket kraftig förvärvsbaserad tillväxt i slutet av 90-talet. Den organiska tillväxten var, som figur 4.5 illustrerar, högst marginell då den inflationsrensats. En ökning från 260 miljoner 1974 till 290 miljoner 2001, uttryckt i 2001 års prisnivåer. Efter den kraftiga generella konjunkturdugången under 90-talets början var omsättningen till och med rekordlåg, sett över den studerade perioden, men den har sedan dess återhämtat sig.

Sett till förändringar i omsättning är skillnaderna mellan de olika företagen större än då det rör antalet anställda. Sju av företagen hade en omsättningsförändring på mindre än 25% från

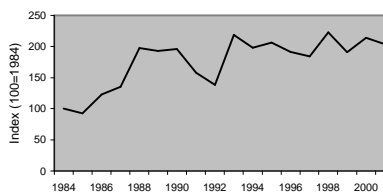
periodens början till dess slut. Två företag hade fått sin omsättning halverad under perioden. De företag som ökade sin omsättning gjorde det mycket kraftigt, med 200, 300 respektive 600%. Även figur 4.6 illustrerar att den genomsnittliga omsättningen främst förbättrats sedan omkring 1992 och framåt.

4.1.2 Produktivitet och lönekostnader

Produktiviteten, mätt i realomsättning per anställd, ökade främst efter 1990. Totalt ökade produktiviteten med knappt 160%, sett över hela perioden och då hänsyn till inflationen tagits. Detta illustreras i figur 4.7.



Figur 4.7 - Aggregerad real-omsättningsutveckling per anställd för de 12 företagen.

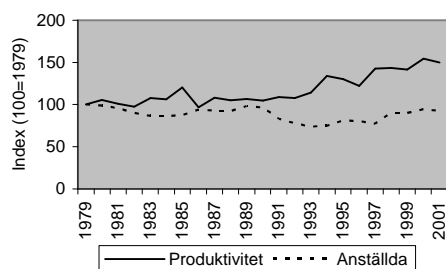


Figur 4.8 - Genomsnittliga investeringar i maskiner och inventarier för de 12 företagen.

Fyra företag förbättrade sin produktivitet med 200-300%. Ett företag motsvarade genomsnittet medan övriga sju företag hade en tämligen oförändrad produktivitet med förändringar som var maximalt 25%. Vid analys av produktivitetsutvecklingen på individuell nivå för de olika företagen kan därmed konstateras att fyra av företagen stod för produktivitetsförbättringen medan övriga åtta företag hade en tämligen oförändrad produktivitet under perioden.

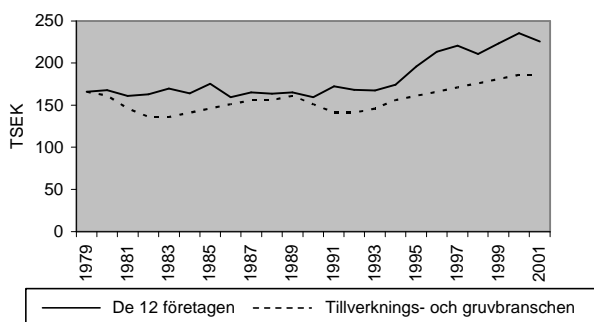
Som figur 4.8 illustrerar gjordes de största investeringarna under senare halvan av 80-talet. En logisk utveckling i och med introduktionen av ny teknologi som CNC-styrda maskiner och CAM i tillverkningsindustrin. Vilka effekter detta gav på produktiviteten är dock svårare att avgöra. Det kan åtminstone konstateras att det inte gav några omedelbara effekter på produktiviteten då denna främst stärktes från 1992 och framåt. Ett tydligare samband kan

istället identifieras vid jämförelse av produktivetsförändringen och förändringen av antalet anställda, vilket illustreras i figur 4.9.



Figur 4.9 - Produktivetsutveckling respektive utvecklingen av antalet anställda i de tolv företagen.

Fram till nedgången i ekonomin under början av 90-talet var förhållandet mellan produktivitet och antalet anställda stabilt. På grund av nedskärningarna tvingades företagen dock effektivisera verksamheterna. Företagen har därmed lyckats effektivisera produktionen efter konjunktur nedgången och likaså lyckats behålla denna kontinuerliga produktivetsförbättring även vid uppgången. En utveckling som överensstämmer med exempelvis Donaldsons (1999) resonemang om att det främst är negativa resultat och kriser som påverkar organisationer och katalyserar förändring. Då det rör löneutvecklingen har de tolv företagen i studien haft en liknande utveckling som för landet som helhet, vilket illustreras i figur 4.10.

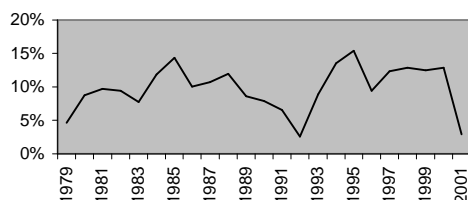


Figur 4.10 - Reallöneutvecklingen för de tolv företagen respektive hela branschen.

Företagen skiljer sig något från branschgenomsnittet då lönekostnaderna legat konstant högre än för tillverknings- (och gruv-) branschen i sin helhet³⁴. Detta är logiskt då utvecklingen för de analyserade företagen inkluderar löner och ersättningar även till företagsledare samt inkluderar sociala avgifter. Av jämförelsen går dock att utläsa att tendensen varit liknande, särskilt då det rör de kraftiga reallöneökningarna från mitten av 90-talet och framåt.

4.1.3 Lönsamhet

I detta avsnitt diskuteras avkastningen på det totala kapitalet i de tolv företagen. På grund av stora fluktueringar rörande detta mått blir det dock svårt att analysera det på en aggregerad nivå. En aggregerad sammanställning över avkastningen på det totala kapitalet samt dessa beståndsdelar enligt Du Pontmodellen kommer dock ändå att presenteras för att försöka identifiera eventuella tendenser i utvecklingen.



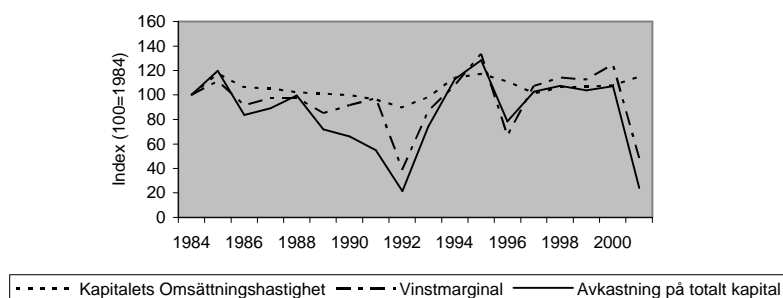
Figur 4.11 - Genomsnittlig avkastning på totalt kapital för de tolv företagen.

Avkastningen på det totala kapitalet varierade kraftigt under perioden 1979-2001. Som figur 4.11 visar kan det konstateras att företagen hade tre perioder av stabil lönsamhet, 1980-1982, 1984-1988 samt 1994-2000. Mellan dessa perioder ökade lönsamheten något, från omkring 9% under den första perioden och 11% under den andra till 13% under den sista perioden av stabil lönsamhet. Att lönsamheten ökat är logiskt då urvalet av företag är begränsat till år 2001 existerande företag. Detta eftersom företag som exempelvis gått i konkurs (givetvis) har låg lönsamhet och därmed drar ned genomsnittet. Några slutsatser rörande att exempelvis

³⁴ Observera att diagrammet enbart visar utvecklingen för branschgenomsnittet och ej absoluta tal. Branschtalet har räknats om till att motsvara 1979 års nivå för företagen, vilket gör att det enbart är utvecklingen för branschen som helhet som går att utläsa ur den streckade grafen.

lönsamhetsförbättringen är orsakad av en minskad generell konkurrens eller dylikt kan givetvis inte göras utifrån detta material.

Vad har då påverkat företagens lönsamhet mest? Utifrån en nyckeltalsanalys kan härledas om förändringarna främst är beroende av kapitalbasens storlek eller kostnadsreduceringar/effektiviseringar i den löpande verksamheten. Förändringen av vinstmarginalen och kapitalets omsättningshastighet illustreras i figur 4.12.



Figur 4.12 - Genomsnittlig avkastning på totalt kapital, vinstmarginal respektive kapitalets omsättningshastighet för de tolv företagen.

Kapitalets omsättningshastighet nådde, logiskt nog, sin bottennivå under 1992 det vill säga under slutet av lågkonjunkturen. Noterbart är att omsättningshastigheten av kapitalet minskade under hela senare halvan av 80-talet. Sett över hela perioden har dock kapitalets omsättningshastighet varit relativt stabil och endast fluktuerat med 30 procentenheter, från toppnoteringarna under 1985 och 2001 på cirka 140% till bottennivån 1992 på cirka 110%.

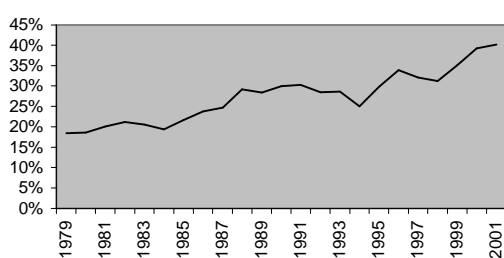
Tendensen för vinstmarginalen skiljer sig vid en första anblick från kapitalets omsättningshastighet. Anledningen till detta är dock främst att denna, logiskt nog, fluktuerat i en högre utsträckning. De stora fluktueringarna i vinsterna gör det svårt att dra några slutsatser rörande den aggregerade utvecklingen av detta nyckeltal.

Avkastningen på det egna kapitalet är, särskilt för praktiker, givetvis också ett relevant mått. Att aggregera detta mått för tolv företag ger dock inte särskilt mycket då soliditeten påverkar

avkastningen på det egna kapitalet i mycket hög utsträckning. Ett företag med mycket låg eller hög soliditet ger sådana effekter på den aggregerade nivån att resultatet blir analytiskt omöjligt att studera. På aggregerad nivå blir det istället intressantare att analysera soliditeten i sig.

4.1.4 Soliditet

Utvecklingen för samtliga företag, det vill säga även de som ej längre går att spåra, är tämligen ointressant då vissa av de 2001 icke-existerande företagen gått i konkurs på grund av bland annat dålig soliditet. Soliditetsutvecklingen för de tolv företag som existerade i samma form 2001 som drygt 20 år tidigare illustreras i figur 4.13.



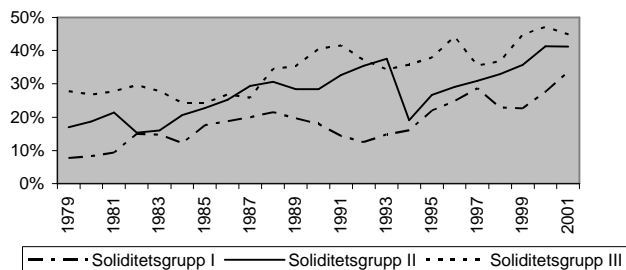
Figur 4.13 - Soliditetsutvecklingen för de tolv företagen.

Att soliditeten kontinuerligt förbättrades under perioden ter sig logiskt då företagen de facto överlevt. Vinster har stannat i företagen och lån har betalats av så att soliditeten kontinuerligt har stärkts. I den ursprungliga studien, utförd av Lundström et al. (1980), delades de då 26 företagen in i tre grupper baserade på soliditeten under räkenskapsåret 1979.

Tabell 4.1 - Soliditetsgruppernas förändring mellan 1979 och 2001.

Gruppenämning	Soliditet 1979	Antal företag 1979	Antal företag 2001
Soliditetsgrupp I	< 10 %	9	4
Soliditetsgrupp II	11 - 20 %	11	3
Soliditetsgrupp III	> 20 %	5	5

Tabell 4.1 visar de företag från den ursprungliga studien som existerade år 2001. Tabellen visar att samtliga fem företag med den bästa soliditeten existerade i liknande form drygt 20 år senare. Av företagen i gruppen med en soliditet mellan 11 och 20% fanns enbart tre företag kvar i liknande form medan knappt hälften av företagen med lägst soliditet fortsatt existerade 2001. I figur 4.14 illustreras soliditetsutvecklingen för företagen i respektive soliditetsgrupp, enligt den tidigare studiens gruppering.



Figur 4.14 - Soliditetsutvecklingen för respektive soliditetsgrupp.

Två av företagen i soliditetsgrupp I fick under början av 80-talet nya ägare. Inträdet i sig förändrade dock ej soliditeten i någon större utsträckning. Åtta av företagen i soliditetsgrupp II existerade ej 2001 och grafen visar därmed enbart utvecklingen för tre företag. Soliditetsgrupp III är intakt frånsett ett par ägarbyten under 90-talet. Tendensen med en kontinuerligt ökande soliditet är gemensam för de tre grupperna. Undantaget utgörs, i samtliga fall, av en nedgång under ett par år omkring 1990. Under större delen av perioden var andelen eget kapital dessutom konstant mellan de olika grupperna, det vill säga den grupp som hade låg soliditet 1979 hade det fortsatt 2001 relativt övriga grupper. En intressant detalj, om än ej särskilt relevant med hänsyn till urvalet, är att gruppen med lägst soliditet 1979 år 2001 hade en genomsnittlig soliditet som översteg gruppen med högst soliditet 1979.

4.1.5 Den aggregerade analysens bidrag till studien

Vid den kommande analysen av de individuella företagen kommer varje företags utveckling att relateras till genomsnittet i respektive företags bransch. Då det rör förekomsten och

skapandet av strategiska resurser jämförs dock de olika företagen med varandra. Ageranden, företagsledarnas synsätt, tillgång till externa resurser och så vidare relateras således till de andra företagen i analysen. Detta gör en jämförelse mellan de olika företagens genomsnittliga ekonomiska utveckling intressant, då varje företag relateras till en form av genomsnitt för samtliga tio företag och ej till företag inom samma bransch. En sådan jämförelse görs istället i avsnitt sex där ett antal företag i formverktygstillverkningsbranschen analyseras i detalj.

Till att börja med kan konstateras att de företag som studerats i analysen givetvis "lyckats" i någon utsträckning genom att de överlevt under åtminstone cirka 25 år. Vid en jämförelse av lönsamhetsnivån mellan 80- och 90-talet kan en vag antydning till en bättre lönsamhet under det senare årtiondet urskiljas. Betydligt tydligare blir det dock vid analys av soliditetsutvecklingen då denna visar hur företagets finansieringssituation kontinuerligt förbättrats under åren. Något som givetvis är helt naturligt för företag som existerat under lång tid. Vid jämförelse med branschgenomsnittet inkluderas dock givetvis även yngre företag som därmed kan ha sämre grundförutsättningar åtminstone då det rör finansiering. Avsnitt 4.1 visar, främst genom konstaterandet att företagets stabilitet rörande finansiering förbättrats, vikten att ta hänsyn till att de studerade företagen existerat under en längre period.

Sett till de två tillväxtmåtten anställda respektive realomsättning kan konstateras att förändringen från mitten av 70-talet till 2001 har varit marginell. Detta var särskilt signifikativt rörande antalet anställda där enbart ett företag hade växt ordentligt genom att fördubbla medarbetarantalet. Då det rör realomsättningen hade tre företag kraftigt ökat omsättningen, två halverat den medan en majoritet haft mindre förändringar. Åldern på företagen i denna studie har således inget samband med storlek eller tillväxt.

Produktiviteten har också enbart förändrats marginellt och den ökning som de facto förekom stod i princip tre företag för då dessa mångdubblade sin produktivitet under perioden 1979 till 2001. Lönsamheten, mätt i avkastning på totalt kapital, kan möjligen anses ha förbättrats kontinuerligt under den analyserade perioden, vilket illustrerades i figur 4.11. Tendensen för soliditetsutvecklingen är dock klarast då denna kontinuerligt stärkts i flertalet företag.

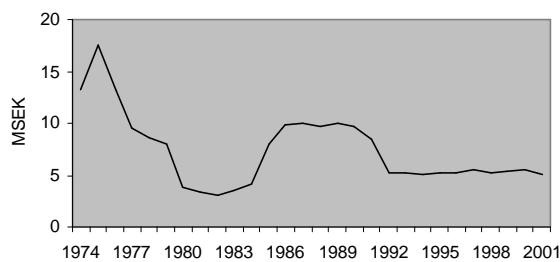
I följande tio avsnitt kommer företagen beskrivas och analyseras individuellt. Därefter kommer företagsgruppen återigen att analyseras på aggregerad nivå. Varje företagsbeskrivning har samma struktur och kopplingen mellan de olika avsnitten och den hittills presenterade teorin har beskrivits i avsnitt 3.8.1 och illustrerats i figur 3.4.

4.2 Lampskärm AB

Lampskärm AB har sedan starten tillverkat lampor. Företaget grundades 1980 och bildades utifrån ett konkursbo. Den ekonomiska utveckling som diskuteras i detta avsnitt inkluderar även utvecklingen innan 1980 och rör således även det företag som sedermera gick i konkurs. En ny ägare kom in i företaget 1983 efter att dennes tidigare företag, också lokaliserat i Eskilstuna, gått i konkurs. Även denna ägare kom från ett företag som tillverkat lampskrmar. 1991 köptes hela företaget av ett lokalt investmentbolag som gick i konkurs efter tre år. De två tidigare ägarna köpte då tillbaka sitt företag och drev det till och med 2000. En ny ägare köpte då hela företaget och föregående ägare (som kom in i företaget 1983) arbetar fortsatt kvar som verkställande direktör. Nuvarande ägare har en operativ funktion, äger enbart detta företag samt arbetar heltid med företaget.

Produkt- och Marknadsutveckling

Verksamheten har hela tiden kretsat kring lampor. Under åren har företaget dock nischat in sig mer mot enbart lampskrmar och köper in armaturen. Tidigare fokuserade företaget på ett bredare sortiment genom att bland annat även agera återförsäljare åt andra skärmtillverkare. På senare tid har Lampskärm AB kommit att fokusera alltmer på specialaffärer och offentliga miljöer som hotell och kontor. Förändringen har skett successivt, det vill säga kontinuerligt från omkring 1980 till 2000, och är en följd av att företaget känt av ett ökat tryck från utländska lågpriskonkurrenter rörande skärmar som massproduceras.



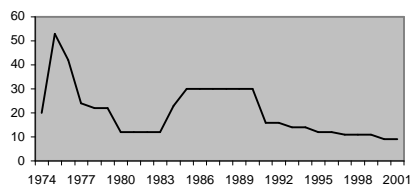
Figur 4.15 - Realomsättning för Lampskärm AB.

De olika tendenserna i omsättningsutvecklingen är enkla att urskilja. Under 70-talet hade företaget karaktären av ett massproducerande företag för att därefter ha specialiserat sig alltmer. Ingen av Lampskärm AB:s intervjuade ägare har dock haft några stora tillväxtambitioner, vare sig ägaren 1979, 1984 eller 2001. Omsättningsuppgången 1984 var en följd av samgåendet med ett annat företag inom samma bransch.

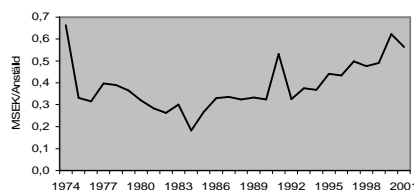
Efter att tidigare ha konkurrerat med priset har förmågan till flexibla och individuellt anpassade lösningar samt bra design blivit allt viktigare konkurrensfaktorer. Lampskärm AB har haft kontinuerliga problem med säsongsvängningar (såväl 1979, 1984 som 2001) och varierande försäljning under året. Under intervjun 2001 uppgav företagsledaren dock att man hoppas komma ifrån vissa av dessa problem genom att satsa mer på offentliga miljöer, en marknad som ej ses som lika säsongsberoende.

Organisation och produktion

Omställningen från ett massproducerande företag med standardiserade produkter till en mer exklusiv och mindre volymbaserad produktion har gjort att antalet anställda minskat under åren samtidigt som produktiviteten förbättrats från 80-talet och framåt, vilket illustreras av figur 4.16 och 4.17.



Figur 4.16 - Antalet anställda i Lampskärm AB.



Figur 4.17 - Produktiviteten för Lampskärm AB.

Under 70- och 80-talet låg antalet anställda på omkring 30 för att en bit in på 90-talet och framåt ha krympt till omkring 10. Antalet anställda innan 1980 bör dock beaktas med viss försiktighet då det förekom vissa deltidsanställningar som registrerats som heltidsanställningar i företagets årsredovisningar. Den största personalminskningen skedde i och med att företaget förvärvades av investmentföretaget 1991 då personalstyrkan nästan halverades. Minskningen av antalet anställda fortsatte därefter kontinuerligt.

Tidigare dominerades produktionen av hemsömmerskor men från och med omkring 1990 arbetade samtliga anställda i företagets lokaler. År 2001 arbetade omkring åtta personer i den direkta produktionen, två personer med administration och två som säljare. Företagsledaren anser att organisationen besitter en unik kompetens då det rör en viss form av skärmar. Kompetensen har byggts upp under de år de anställda varit verksamma inom företaget då dessa har lång erfarenhet och haft liknande arbetsuppgifter under lång tid. Två eller tre personer anses utgöra kärnan i verksamheten och dessa står för en stor del av kompetensen. Den viktigaste kunskapen anses, av företagsledaren, utgöras av företagets tidigare ägare och numera VD. Personen har arbetat med lampskärmar i trettio år, större delen i ledande/ägande befattningar, och har kunskap inom såväl konstruktion som produktion samt viktiga kontakter.

Parallellt med minskningen av antalet anställda har produktiviteten stärkts kontinuerligt, vilket kan ses som logiskt på grund av verksamhetsförändringen från massproduktion till mer exklusiv produktion då massproduktion torde vara mer personalkrävande. Även produktiviteten fram till 1980 bör studeras med viss försiktighet då uppgifterna om antalet

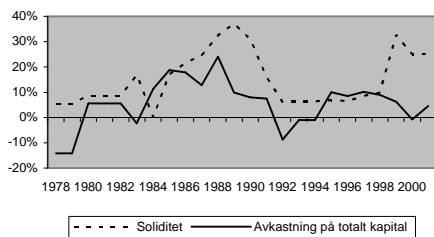
anställda under denna period är något osäkert på grund av deltidсанställningar. Trots att produktiviteten stärkts hade företaget år 2001 fortsatt en låg produktivitet jämfört med branschgenomsnittet. Lampskärm AB hade då en produktivitet på cirka två tredjedelar av genomsnittet för branschen. Då det finns få företag med en liknande inriktning som Lampskärm AB är det dock svårt att dra några egentliga slutsatser rörande produktivitetsutvecklingen då företaget tillverkar alltmer specialiserade produkter vilka kräver större personalinsatser.

Externa resurser och relationer

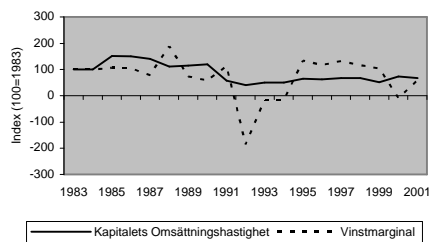
Företaget har inga former av samarbeten inom regionen eller några andra horisontella nätverk. Den tidigare ägaren och sedermera enbart VD:n har byggt upp långa relationer med företagets återförsäljare vilket, av företagsledaren, anses ha minskat priskänsligheten. Lampskärm AB samarbetar dessutom mer med arkitekter och designers för att kunna fokusera på offentliga miljöer. Styrelsen utgjordes 2001 av en expert inom branschen, en ”styrelseveteran”, nuvarande ägare samt av företagets VD. Kontakterna är mycket täta och styrelsen anses bidra med kunskap inom såväl marknad som produktion, med någon övervikt åt marknadskunskap.

Lönsamhet

Jämfört med branschgenomsnittet var företagets lönsamhet låg under perioden 1997 till 2001. 2001 års låga lönsamhet påverkar dock i hög utsträckning och ser man till lönekostnaderna kan det konstateras att dessa ökat med 16% trots att personalstyrkan minskat med 20%. Förklaringen till detta är den nya ägarens inträde och dennes lön och/eller ersättningar. Vidare har företaget gjort vissa nya investeringar och haft inbrott men räknade med att återigen göra vinst 2002.



Figur 4.18 - Soliditet och lönsamhet för Lampskärm AB.



Figur 4.19 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Lampskärm AB.

Som figur 4.18 illustrerar var lönsamheten god under senare halvan av 80-talet för att sedermera försämras under 90-talets början. Under 90-talets senare hälft stabiliserades dock lönsamheten återigen och låg på en acceptabel nivå. De slutsatser som kan dras efter analys av Du Pont modellens delar av den totala avkastningen, vilket illustreras i figur 4.19, är enbart att kapitalets omsättningshastighet försämrats under perioden men låg stabilt under hela 90-talet. Företaget tycks ha mycket kapital uppbundet i verksamheten då kapitalets omsättningshastighet enbart var drygt 70% under 90-talets slut och ännu sämre dessförinnan. Lampskärm AB ligger därmed i den absoluta bottennivån i branschen, till och med under den 10:e percentilen. En förklaring till detta är högt värderade fastigheter, vilket givetvis även påverkar beräkningen av den totala lönsamheten.

En analys av Lampskärms finansiering försvåras av de ägarbyten som gjorts. Nytt kapital har kommit in och gammalt kapital har lämnat företaget. På grund av kapitaltillskott från nya ägare blir det således omöjligt att göra en analys av företagets finansieringsutveckling baserad enbart på organisationens organiska utveckling. Figur 4.18 illustrerar de kraftiga svängningarna i soliditeten. Sedan senaste ägaren kom in har företagets soliditet legat på omkring 25%. Ett värde cirka tio procentenheter under branschgenomsnittet men ej är anmärkningsvärt lågt.

Den sammantagna bilden av Lampskärm AB:s lönsamhet ger en bild av ett företag med anmärkningsvärt hög kapitaluppbinding och låg produktivitet. De stora fastighetsvärdena

och det faktum att den totala avkastningen trots allt nästan når upp till branschgenomsnittet gör att Lampskärm AB kan betraktas som ett företag med en för branschen normal lönsamhet.

Resursbaserad analys

Företagsledaren anser företaget besitta unik kompetens inom såväl produktion som marknad. Kompetensen gör att företaget kan vara mycket flexibelt gentemot sina kunder och därmed kunna ta ut större marginaler. Lampskärm AB har ett mycket begränsat antal konkurrenter inom den nisch man fokuserar alltmer på men det finns ändå vissa utländska konkurrenter som söker imitera konceptet. Dessa anses, av företagsledaren, dock inte ha samma flexibilitet som företaget i fråga. Kompetensen som möjliggör denna flexibilitet är knuten till ett par nyckelpersoner inom organisationen och har byggts upp successivt under åren.

Trots lång erfarenhet och en, enligt egen uppfattning, unik kompetens inom en potentiellt lönsam nisch har företaget ej uppvisat en osedvanligt hög lönsamhet. Lampskärm AB har visserligen alltmer frångått massproduktionen av billigare skärmar på grund av konkurrens från utländska lågkostnadstillverkare. Vidare ämnar företaget fokusera mer på offentliga miljöer. Vid analys av nyckeltal kan konstateras att företagets produktivitet, sett till omsättningen i förhållande till antalet anställda, även är mycket låg. Företaget har även en mycket låg omsättningshastighet av kapitalet. Något som i kombination med att den nya fokuseringen på en mer passande nisch ej till fullo genomförts kan vara en möjlig förklaring till att företaget ej ännu uppvisat bättre lönsamhet.

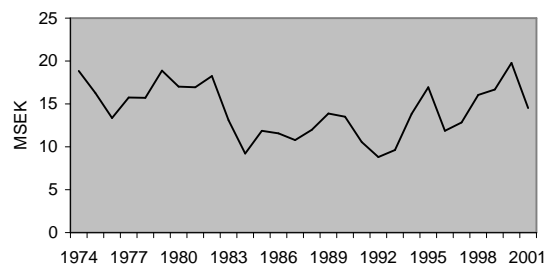
De resurser som betonas av företagsledaren är innovationsförmåga, produktionsförmåga samt relationsbaserade resurser i och med VD:s nätverk och utarbetade relationer.

4.3 Sandgjutgods AB

Sandgjutgods AB är ett traditionellt gjuteriföretag som producerar sand- och kokillgjutgods åt ett antal större företag i närområdet. Försäljning till Scania och Volvo Lastvagnar står för en mycket stor del av omsättningen. Företaget grundades 1955 och ägs och drivs av tre bröder som tog över verksamheten efter sin far under 80-talet. Ägarbildningen har således varit mycket stabil.

Produkt- och marknadsutveckling

Sandgjutgods AB har haft en stabil omsättning under åren. Företaget har ej arbetat aktivt på att finna nya kunder och har tappat få av de ursprungliga. Vid en jämförelse av intervjuerna som genomfördes 1984 och 2002 kan dock konstateras att kundbasens struktur har förändrats. 2001 stod två kunder för 80% av omsättningen medan ingen av företagets 50 kunder 1984 stod för mer än 15% av omsättningen. Sandgjutgods verksamhet sågs 1984 ej heller som särskilt konjunkturkänslig. Något som har förändrats under åren då företagsledaren 2001 såg företaget som mycket känsligt för konjunkturen, förmodligen som ett resultat av de två stora kunderna som dessutom är verksamma inom samma bransch. Omsättningsutvecklingen illustreras i figur 4.20.



Figur 4.20 - Realomsättning för Sandgjutgods AB.

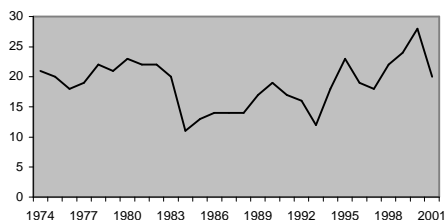
Utöver konjunkturförändringar har en successivt förändrad inriktning från 80-talets mitt och framåt påverkat omsättningsutvecklingen. Tidigare såldes främst obearbetade gjuteriartiklar till kunderna. 1986 började dock företaget med egen bearbetning och sedan dess har allt fler av

produkterna bearbetats till att utgöra 95% av det företaget producerade vid sekelskiftet. Anledningen till den förändrade eller vidgade inriktningen var att kunderna krävde att underleverantörerna tog hand om en större del av bearbetningen. Försök gjordes till att lägga ut bearbetningen till andra företag men då inga företag var intresserade av att ta dylika jobb kände sig företaget tvunget att själva börja med bearbetning av sina produkter. Minskningen av omsättningen från 1982 till 1984 var bland annat orsakad av att efterfrågan på obearbetade produkter minskade bland företagets existerande kunder. Den främsta orsaken till omsättningsnedgången var dock ett generationsskifte där ett dotterbolag avskiljdes från verksamheten.

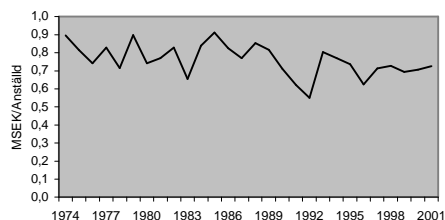
Sandgjutgods AB har i princip ingen export och den största försäljningen sker till närområdet. Något som upplevs som en konkurrensfördel i sig då de flesta gjuterier med liknande verksamhet är belägna i Småland. Geografiskt sett har kundbasen inte förändrats utan försäljningen har alltid skett nationellt och primärt till företag i mälardalsregionen, vilket bekräftas av de uppgifter som gavs i intervjun 1984.

Organisation och produktion

Det finns ett antal intressanta iakttagelser som kan göras vid en analys av hur organisation och produktionen förändrats över tiden. Figur 4.21 och 4.22 illustrerar utvecklingen av antalet anställda och produktiviteten för Sandgjutgods AB.



Figur 4.21 - Antal anställda i Sandgjutgods AB.



Figur 4.22 - Produktivitet för Sandgjutgods AB.

Minskningen av antalet anställda mellan 1982 och 1984 var en följd av det tidigare beskrivna generationsskiftet. Företaget inledde en kraftig rationalisering från 2000 till 2001 på grund av minskad efterfrågan från sina existerande kunder. Något som påverkade lönsamheten då man ej hade möjlighet att rationalisera i den takt som krävdes, vilket ledde till en överkapacitet.

Sandgjutgoods AB hade 2001 18 anställda, två arbetade med administration och övriga i produktionen. De tre bröderna har alla varit verksamma i produktionen från 80-talet och framåt. Företaget upplevde år 2001 en brist på gjutare och tar bland annat in egna praktikanter för att trygga det framtida arbetskraftsutbudet. Bristen på kvalificerad arbetskraft upplevdes även som ett problem 1984. Kunskapen som krävs i produktionen ses på intet sätt som unik utan det rör sig om traditionell gjuterikunskap och produkterna är ej att betrakta som särskilt komplexa. Detta skiljer sig från företagsledarens åsikt 1984 då det främsta konkurrensvapnet sågs som just kompetensen.

Sandgjutgoods produktivitet, mätt som realomsättning per anställd, ger en tämligen dystur bild. Trenden är något nedåtgående vilket figur 4.22 illustrerar. Försäljningen av dotterbolaget 1983 innebar en förbättrad produktivitet men i övrigt kan enbart konstateras att produktiviteten legat relativt stabilt under perioden. Jämfört med branschgenomsnittet de sista åren tillhör företaget bottenskiktet. Företaget ligger på en nivå under den nedre kvartilen och brottas även enligt egen uppgift fortsatt med överkapacitet. Uttryckt i siffror har Sandgjuteri AB haft en produktivitet på drygt 700 000 kr per anställd de sista åren jämfört med omkring 900 000 kr som utgör medianvärdet för branschen som helhet.

Externa resurser och relationer

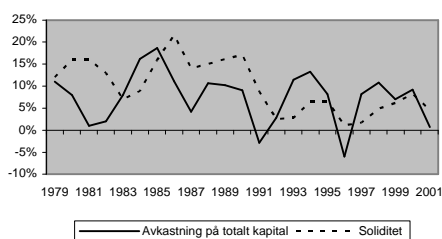
Företaget har i princip enbart vertikala samarbeten, det vill säga med kunder och leverantörer. Försök görs för att stärka dessa relationer genom att företaget är med redan i prototypstadiet för att på så sätt binda upp kunder tidigt i tillverkningsprocessen. Branschen upplevs dock som extremt konkurrensutsatt och varje order ses som "en strid på kniven". Tio kunder står för 95% av omsättningen och företaget har levererat åt dessa i genomsnitt femton år. Den största konkurrensen utgörs av inhemska företag. 1984 upplevde företaget inte samma

konkurrens och konkurrerade då med kvalitet och kompetens till skillnad från pris, vilket sågs som den viktigaste konkurrensfaktorn 2001.

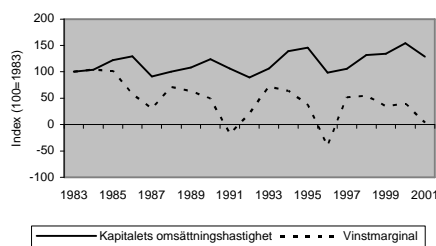
Styrelsen utgörs av de tre bröderna som fattar alla större beslut gemensamt. Marknadsföring saknas i princip helt och ”man har de kunder man har”. Företaget har visserligen deltagit i olika former av mässor och gjort vissa utskick men har ej upplevt att detta lett till några nya kunder. Istället fokuserar Sandgjutgods fortsatt på de kunder som företaget hade under 80-talet och som fortsatt finns kvar.

Lönsamhet

Sandgjutgods AB har haft två år med negativ avkastning (1991 och 1996) men i övrigt har lönsamheten legat relativt stabilt strax under 10%. Frånsett några lönsamma år under tidigt 80-tal har lönsamheten legat på denna nivå under hela perioden och några klara tendenser går ej att urskilja.



Figur 4.23 - Lönsamhet och soliditet för Sandgjutgods AB.

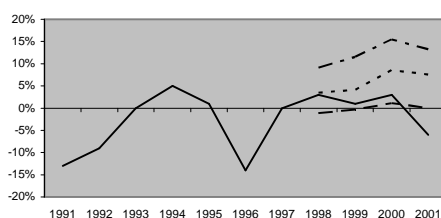


Figur 4.24 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Sandgjutgods AB.

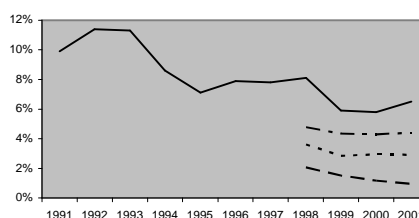
Avkastningen på det totala kapitalet låg strax under branschgenomsnittet under 90-talets slut men var ej anmärkningsvärt låg. Kapitalets omsättningshastighet låg över branschgenomsnittet perioden 1998-2001, nästan i nivå med den över kvartilen, medan vinstmarginalen låg under genomsnittet för branschen. Tendensen för omsättningshastigheten samt vinstmarginalen är tydlig för företaget. Sandgjutgods AB har uppenbarligen lyckats med att inte binda alltför mycket kapital i företaget, vilket dock gett en minimal riskbuffert. Något

som kommer att diskuteras utförligare i kommande avsnitt. Marginalerna har dock krympt kontinuerligt under hela den redovisade perioden. Det är således främst detta som påverkat lönsamheten. Detta överensstämmer med åsikten företagsledaren har om att konkurrensen blivit hårdare och att prispressen ökat. Ytterligare en förklaring kan vara att reallöne-kostnaderna per anställd ökat kontinuerligt. Företagsledaren uttryckte i intervjun 2002 ett missnöje med lönsamheten men hade inga konkreta planer eller strategier för hur den skulle förbättras. Förklaringen till missnöjet med lönsamheten kan fås genom att studera belåningen som är mycket hög.

Soliditeten stärktes visserligen marginellt mot slutet av den analyserade perioden men låg ändock på en låg nivå och den uppåtgående tendensen bröts 2001. Företagsledaren uppger att företaget haft vissa problem med att få nya lån, vilket är logiskt då det egna kapitalets storlek tas i beaktande. Figur 4.25 och figur 4.26 illustrerar utvecklingen för Sandgjutgods riskbuffert respektive skuldränta under en tioårsperiod. Vidare illustrerar dessa figurer bransch-genomsnittets utveckling under de fyra sista åren av den analyserade perioden.



Figur 4.25 - Riskbuffert för Sandgjutgods AB i förhållande till branschgenomsnittets median samt övre respektive nedre kvartil.



Figur 4.26 - Skuldränta för Sandgjutgods AB i förhållande till branschgenomsnittets median samt övre respektive nedre kvartil.

Sandgjutgods AB hade en hög skuldränta under hela 90-talet och likaså en mycket låg riskbuffert till följd av den låga soliditeten. Skuldräntan ligger långt över genomsnittet för branschen, vilket givetvis slår extra hårt mot företaget på grund av den kraftiga belåningen. Riskbufferten ligger på en oroväckande låg nivå och tendensen ser mörk ut. Ett par mindre

lönsamma år skulle snabbt slå mycket hårt mot företaget. 1996 tvingades ägarna skjuta till eget kapital för att rädda företaget, något som torde kunna behöva bli aktuellt igen.

Den beskrivna riskfyllda finansieringen av företags verksamhet bör beaktas vid analys av lönsamheten. De höga räntekostnaderna gör att företaget är betydligt mindre lönsamt för ägarna än vad en analys av avkastningen på det totala kapitalet ger sken av. Med anledning av detta klassificeras Sandgjutgods AB som ett företag med låg lönsamhet.

Resursbaserad analys

Trots långvariga kundrelationer och försök till nära samarbeten med kunderna känner företaget en stark prispress och upplever konkurrensen som mycket hård. Företaget är grundat på traditionell gjuterikunskap, som enligt företagsledaren, på intet sätt är att betrakta som unik. En åsikt som tycks skilja sig från åsikten 1984 då dåvarande företagsledare såg den höga kompetensen som det främsta konkurrensmedlet. De långa relationerna och avsaknaden av aktiviteter för att skaffa nya kunder har gjort företaget mycket konjunkturkänsligt. Sandgjutgods AB säljer primärt till lastbilsföretag i Mälardalsregionen (två företag står för cirka 80% av omsättningen), vilka torde ha liknande konjunkturcykler. Vidare försämrar överkapaciteten givetvis lönsamheten ytterligare. Omsättningen per anställd var exempelvis enbart drygt 70% av genomsnittet för branschen.

Sandgjutgods AB har gjort ett medvetet val mot att specialisera sig på kortare serier i produktionen men lönsamheten inom just det segmentet tycks ej vara särskilt hög. Det är dessutom en inriktning som, enligt företagsledarens egen utsago, kan väljas tämligen enkelt och är således ett koncept som snabbt kan imiteras och därmed ej utgöra grund för varaktig konkurrensfördel. Företagsledaren uppfattar visserligen det geografiska läget som en styrka då flertalet andra gjuterier inom samma marknad är belägna i Småland. Värt att notera är särskilt företagsledarens fokusering på produktionen i sig och avsaknaden av intresse för frågor som rör marknadsföring. Något som förmodligen är en starkt bidragande orsak till de problem med överkapacitet som företaget brottas med då konjunkturen för de två stora kunderna vänder nedåt. Notabelt är även förändringen rörande kundbasen som 1984 utgjordes

av ett större antal företag utan några dominerande kunder för att 2001 utgöras av två stora kunder. Vidare sågs tidigare kompetensen som det främsta konkurrensverktyget medan det regionala läget 2001 ansågs vara en avgörande konkurrensfaktor.

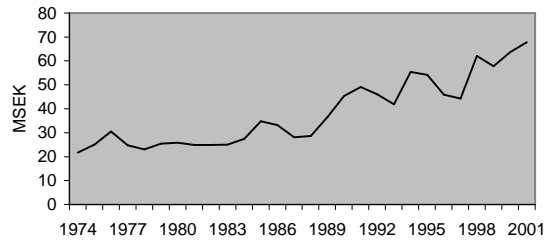
Sammantaget kan konstateras att marknadsföring på intet sätt betonas av företaget, tvärtom betonar företaget det faktum att någon marknadsföring inte förekommer. Den viktigaste resursbaserade konkurrensfaktorn utgörs av det geografiska läget, det vill säga en form av fysisk resurs.

4.4 Presentreklam AB

Presentreklam AB är ett över hundra år gammalt företag som tillverkar olika former av knivar där den mesta försäljningen utgörs av presentreklam till företag. Försäljning via återförsäljare har blivit en allt större del av omsättningen och ökar fortsatt. Ägarna har varit desamma under hela den studerade perioden men företaget fick ny ägare 2002.

Produkt- och marknadsutveckling

Knivar i allmänhet och framförallt fällknivar har alltid utgjort företagets kärnprodukter. Presentreklam AB har kontinuerligt utvecklat nya produktgrupper och har ett brett sortiment. Företaget har två försäljningskanaler. Dels säljer företaget knivar direkt till andra företag där knivarna sedan utgör presentreklam med kundernas namn ingraverade. Den andra formen av försäljning är traditionell försäljning via återförsäljare. Försäljningen via återförsäljare har ökat kontinuerligt på grund av att allt fler företag samordnar sina inköp av presentreklam.



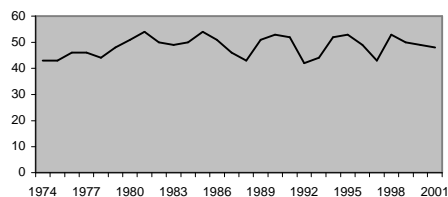
Figur 4.27 - Realomsättning för Presentreklam AB.

Som figur 4.27 illustrerar har företaget haft en kontinuerlig ökning av omsättningen från sent 80-tal och framåt. Presentreklam AB påverkades ej nämnvärt av den generella konjunkturdgång i början av 90-talet utan omsättningsförbättringen har varit tämligen konstant. Under 90-talet skedde såväl utökad försäljning via återförsäljare som ökade exportsatsningar. Den direkta exporten utgjorde knappt 50% av omsättningen i slutet av 90-talet mot cirka 35% 1984.

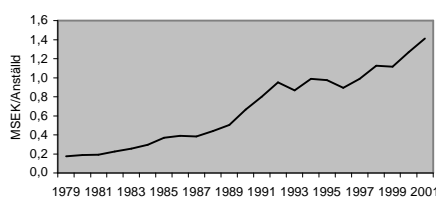
I och med att företaget säljer knivar för två olika användningsområden, presentreklam och mer direkt användbara knivar genom återförsäljare, skiljer sig konkurrenssituationen mycket. Då det rör presentreklam konkurrerar företaget med exempelvis muggar, handdukar och så vidare med olika företagstryck medan man med sina övriga knivar konkurrerar med andra knivtillverkare. Gemensamt för de båda marknaderna är att företaget konkurrerar med kvalitet och design framför pris. Något som betonades såväl 2002 som 1984.

Organisation och produktion

Antalet anställda har varit mycket stabilt under perioden 1974-2001 medan produktiviteten förbättrats kontinuerligt.



Figur 4.28 - Antal anställda i Presentreklam AB.



Figur 4.29 - Produktivitet för Presentreklam AB.

Av figur 4.28 kan konstateras att inga tendenser rörande ökning eller minskning över utvecklingen av antalet anställda går att urskilja. Tvärtom har antalet varit mycket stabilt över åren. Presentreklam AB har haft en låg personalomsättning och många ser företaget som "sitt andra hem". Det krävs kunskap rörande såväl design som i den rena produktionen och produktutvecklingen. Kompetensen har byggts upp under åren och finns knuten till såväl "gubbarna på golvet" som till vissa nyckelpersoner. Företaget har ett antal aktiva kringresande säljare men de flesta inom företaget är verksamma inom produktionen.

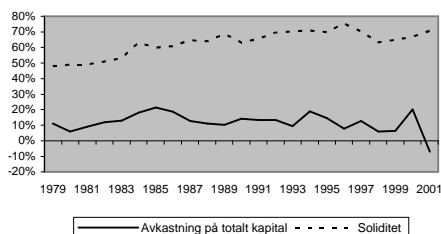
Med undantag av första halvan av 90-talet har produktiviteten ökat kraftigt under hela perioden. Genomsnittet för branschen låg under perioden 1998-2001 på cirka en miljon kronor per anställd. Gränsen för den övre kvartilen var under samma period cirka 1 300 000 kr per anställd. Det kan därför konstateras att såväl produktiviteten under den aktuella perioden såväl som produktivitetens utvecklingen ligger klart över branschgenomsnittet.

Externa resurser och relationer

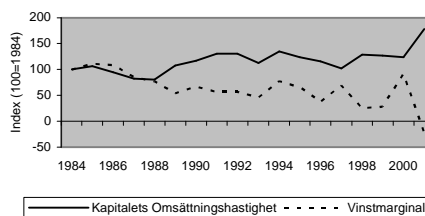
Företaget har inga större samarbeten med andra företag. Man samarbetar med främst en designer men har inga utarbetade horisontella nätverk eller dylikt. Kundrelationerna är vanligtvis långa och i och med företagets mycket långa historia har man ett väl inarbetat varumärke, såväl nationellt som internationellt. Genom att Presentreklam AB alltid haft samma kärnvärden, primärt kvalitet, har varumärket stärkts kontinuerligt. En stor del av det värde företaget säljer är således dess varumärke, vilket uppgavs även i intervjun 1984.

Lönsamhet

Företaget hade en nedgång i lönsamheten under senare hälften av 90-talet men nivån var ej anmärkningsvärt låg. Trots nedgången under denna period låg företaget i nivå med genomsnittet för branschen. Utvecklingen av avkastningen på det totala kapitalet, dess beståndsdelar samt soliditeten illustreras i figur 4.30 och 4.31.



Figur 4.30 - Lönsamhet och soliditet för Presentreklam AB.



Figur 4.31 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Presentreklam AB.

Det kan konstateras att lönsamheten försämrats något, trots den mycket positiva utvecklingen av omsättning och produktivitet. Lönekostnaderna har ökat måttligt jämfört med produktiviteten så den försämrade lönsamheten kan ej härledas till detta. Analys av kapitalets omsättningshastighet och vinstmarginalen kan dock ge en indikation på vad som orsakat försämringen.

Som figur 4.31 tydligt illustrerar är den nedåtgående trenden för vinstmarginalen tydlig under de dryga 15 år som figuren visar. Då lönekostnaderna enbart ökat måttligt kan den minskade lönsamheten istället härledas till krympta marginaler vilka är ett resultat av förändringar på produkt- eller faktormarknaderna (dock ej personalkostnader). Såväl vinstmarginal som omsättningshastighet av kapitalet låg i nivå med branschgenomsnittet under perioden 1998 till 2001.

Företaget har under hela perioden haft en mycket god finansiering, vilket illustreras av soliditetsutvecklingen i figur 4.30. Soliditeten stärktes kontinuerligt under perioden, från knappt 50% 1979 till cirka 70% år 2001. Vid en sammantagen analys av företagets olika

nyckeltal kan konstateras att företaget haft en god tillväxt, en stark produktivetsförbättring samt mycket stabila finanser. Det stora orosmomentet är de, trots detta, kontinuerligt krympande marginalerna, vilkar föranlett den försämrade lönsamheten. De krympande marginalerna till trots kan dock Presentreklam AB klassificeras som ett företag med, en för branschen, normal lönsamhet.

Resursbaserad analys

Företaget har under drygt 100 år byggt upp ett starkt varumärke som helt grundar sig på förmågan att leverera högkvalitativa knivar. Detta torde kunna utgöra en relationsbaserad resurs. Presentreklam AB har även långvariga relationer till såväl kunder som återförsäljare, vilket ytterligare stärker de relationsbaserade resurserna. Vidare har Presentreklam AB kontinuerligt förbättrat såväl omsättning som produktivitet och borde således ha kunnat inhämta såväl eventuella skalfördelar som effektivitetsvinster.

Trots detta har företaget inte uppvisat någon form av exceptionellt hög lönsamhet, tvärtom har trenden istället varit något nedåtgående. Detta trots att de förbättringar som skett i företaget gjort att man kunnat leverera såväl ett högre värde till kunden genom relationsbaserade resurser som en lägre kostnad för företaget och därmed möjlighet till lägre priser eller större marginaler. Då även lönekostnaderna hållits nere genom måttliga löneökningar och i princip inga nyanställningar (netto) under en dryg 20-årsperiod ligger inte svaret till utebliven hög lönsamhet där. Istället rör det sig om kontinuerligt krympande marginaler, orsakade av höga löpande kostnader eller ökad konkurrens på produktmarknaden.

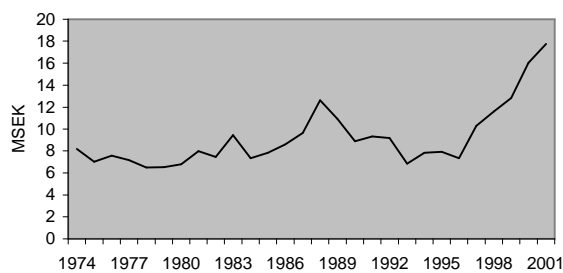
Företaget har ett starkt varumärke och således en relationsbaserad resurs. Vidare finns viss speciell kompetens i produktionen samt en betoning och satsning på marknadsföring av produkterna.

4.5 Pressgjuteri AB

Pressgjuteri AB bildades 1970 och finns fortfarande kvar i ägarfamiljens ägo. Grundarens son tog över företaget i slutet av 90-talet efter grundarens bortgång. Företaget är ett pressgjuteri som specialiserat sig på tunnväggigt gods. Tidigare tillverkades även hårdplastprodukter men företaget har fokuserat alltmer på pressgjutning.

Produkt- och marknadsutveckling

1984 uppfattades framtiden för företagets hårdplastprodukter som ett stort orosmoment då man fick signaler om att efterfrågan på dessa produkter kunde komma att minska. 18 år senare visade det sig att farhågorna hade besannats och pressgjutningen stod då för, i princip, hela omsättningen. Anledningen till bytet av fokus var att efterfrågan på marknaden förändrades successivt under hela perioden. Pressgjuteri AB fokuserade då mer och mer på pressgjutningen "... allteftersom kunderna försvann". Omsättningsutvecklingen illustreras i figur 4.32.



Figur 4.32 - Realomsättning för Pressgjuteri AB.

Företaget drabbades hårt av konjunkturedgången omkring 1990. Från och med 1997 har Pressgjuteri AB dock haft en kraftig ökning av omsättningen. Denna förbättring orsakades inte av några särskilda åtgärder från företaget utan härrör, enligt företagsledaren, till en förbättrad konjunktur. Denna period präglades av såväl nya projekt som en ökad försäljning för befintliga projekt. Omsättningssiffrorna bör dock analyseras med viss försiktighet då en

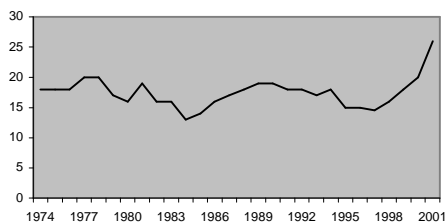
viss del av omsättningen utgörs av verktyg som, i princip, köps in för kunders räkning och ej förädlas inom företaget. Verktygsinköpen varierar kraftigt mellan olika år och går ej att utläsa ur företagets årsredovisningar.

Företaget har specialiserat sig på att tillverka små artiklar med liten eller medelstor monterning. Under åren har en kompetens byggts upp inom området och det finns en marknad för dessa produkter, det vill säga smått, tunnväggigt gjutgods. Företaget har få konkurrenter inom denna nisch men har ett flertal konkurrenter då det rör andra artiklar man producerar.

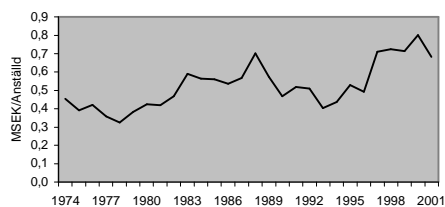
Fyra kunder står för omkring 60% av omsättningen och samtliga kunder tar leveranssäkerhet och hög kvalitet för givet, vilket gör att företaget främst konkurrerar med priset. Trots ofta långvariga kundrelationer känner företaget av en stor prispress från sina kunder och en allt tuffare internationell konkurrens. Tidigare arbetade Pressgjuteri AB mer aktivt med att skaffa nya kunder men har aldrig haft någon "jättehög intensitet" inom detta område. Så gott som all försäljning sker nationellt.

Organisation och produktion

Antalet anställda var stabilt i företaget fram till omkring 1996, likaså var produktivitetsförbättringarna måttliga. Företagsledaren anser att organisationen besitter en viss unik kompetens och även om utbildningsnivån är låg har företaget svårt att rekrytera ny personal.



Figur 4.33 - Antal anställda i Pressgjuteri AB.



Figur 4.34 - Produktivitet för Pressgjuteri AB.

I och med en ökad efterfrågan skedde en rad nyanställningar under mitten av 90-talet men under 2001 inleddes en rationalisering av en stor del av personalstyrkan för att komma ned på den "normala" nivån på mellan 15 och 20 anställda.

Då det rör företagets ovanliga förmåga att producera smått gods rör det sig om "...kunskaper som byggts upp efterhand" och som "...finns i väggarna". Företagsledaren anser att företaget har ett par nyckelpersoner inom produktionen som är skickliga gjutare och därmed kapabla till att tillverka dylika produkter. Företagsledaren ser dock med oro på framtiden då det rör tillgången på gjutare och anser det finnas en risk att man måste flytta utomlands eftersom "alla numera enbart vill göra hemsidor".

Produktiviteten förbättrades visserligen väsentligt i samband med omsättningsförbättringen från 1997 och framåt, vilket framgår av figur 4.32 och 4.34. Produktiviteten är ändå fortsatt alarmerande låg då företaget ligger en bra bit under branschgenomsnittet, till och med något under den lägre kvartilen. Förbättringen av produktiviteten tycks ha varit en engångsföreteelse då den från 1997-2001 återigen stannat på en för branschen mycket låg nivå, trots en förbättring med cirka 140%.

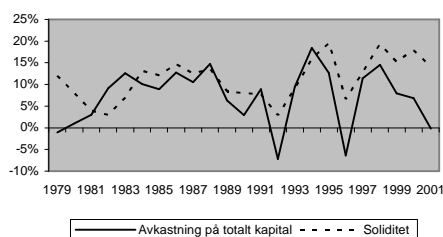
Externa resurser och relationer

Under intervjun 1984 fanns inga horisontella samarbeten men dåvarande ägare sade sig vara intresserad av att arbeta mer lokalt med andra företag. Efter detta arbetade Pressgjuteri AB inom ett nätverksföretag där regionala företag skulle hjälpa varandra med bland annat marknadsföring. Samarbetet fungerade dock inte och det som återstår av detta är numera enbart visst samarbete med ett par av företagen som fungerar som underleverantörer.

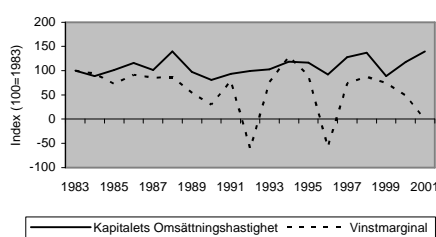
Då det rör kundrelationerna är de flesta kunderna gamla men detta anses inte påverka lojaliteten. Tvärtom känner företaget istället av en ökad press från sina kunder på att sänka priserna ytterligare och det "det finns inga självklarheter att man blir kvar".

Lönsamhet

Figur 4.35 och 4.36 illustrerar Pressgjuteri AB:s lönsamhetsmått samt finansieringssituation.



Figur 4.35 - Lönsamhet och soliditet för Pressgjuteri AB.



Figur 4.36 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Pressgjuteri AB.

Trots den kraftiga omsättningsökningen under 90-talets slut har lönsamheten inte ökat, tvärtom tycks lönsamheten ha försämrats något. Det är visserligen svårt att avläsa lönsamheten för ett specifikt år utifrån den totala räntabiliteten men det torde i alla fall kunna konstateras att lönsamheten ej förbättrats i samband med den kraftiga omsättningsökningen. Anledningen till att omsättningen ej påverkat lönsamheten är att även kostnaderna stigit i och med omsättningsförbättringen. Från 1996 till 2001 förbättrades omsättningen med 250%. Under samma period steg kostnaderna med lika mycket, jämt fördelat över lönekostnader, avskrivningar och andra kostnadsposter.

Företaget band mer kapital i produktionen samt fick allt mindre marginaler från 1997 till 2001. Något som illustreras i figur 4.36. Sett över en knapp tjugofårsperiod har tendensen för vinstmarginalen varit nedåtgående, vilket överensstämmer väl med företagsledarens åsikt om allt hårdare konkurrens och pressade priser. Företaget har dock ej förbättrat kapitalbindningen mer än marginellt. Jämfört med branschen ligger företaget på samma nivå eller enbart marginellt under genomsnittsföretaget rörande såväl vinstmarginal som omsättningshastigheten av kapitalet. Sedan 1983 har soliditeten följt lönsamhetsutvecklingen tämligen väl, det vill säga år av bra lönsamhet har inneburit en förbättrad soliditet och vice versa. Den

har varierat under åren och det har ej skett någon större förändring totalt sett av andelen eget kapital.

Trots låg produktivitet och avsaknaden av lönsamhetsförbättringar vid ökad efterfrågan är företaget representativt för branschen som helhet då det rör lönsamheten. Såväl avkastningen på det totala som det egna kapitalet låg i nivå med branschgenomsnittet under den period studien fokuserar på, vilket gör att lönsamheten kan betecknas som normal.

Resursbaserad analys

Ett företag som inte avviker från branschgenomsnittet i någon större bemärkelse rörande lönsamhet men som tycks vara mycket improduktivt. Trots långvariga kundrelationer känner Pressgjuteri AB en stark press av sina kunder rörande prisnivån. Kundrelationerna i sig kan därför inte betraktas som en strategisk resurs.

Företaget har en sällsynt kompetens då det rör förmågan att tillverka vissa produkter. Kompetensen har byggts upp under årens lopp av personer med en utbildningsbakgrund på ”verkstadsskolenivå”. Dessa produkter utgör dock inte huvuddelen av omsättningen utan företaget konkurrerar vanligtvis med omkring fem eller sex företag om varje order. Den hårda konkurrensen gör att marginalerna är mycket små för dylika produkter då det finns ett stort antal gjuterier som tillverkar dessa artiklar.

Rörande graden av sällsynthet av produktion av de mindre produkter företaget ser sig som specialister på sade företagsledaren bland annat följande då de det rörde en kunds specifikation ”Flera konkurrenter sa att det inte går att gjuta. Kunden frågade i hela Europa och det var två som svarade, vi och ett i Schweiz”. Då nästan all försäljning sker i Sverige torde möjlighet finnas till exportsatsningar av produkter baserade på den ovanliga kompetensen, då marginalerna för dessa produkter är större än för traditionellt gjutgods. Avsaknaden av ytterligare fokusering på denna potentiellt lönsamma nisch samt uteblivna exportsatsningar torde kunna vara en starkt bidragande orsak till den medelmåttiga lönsamheten.

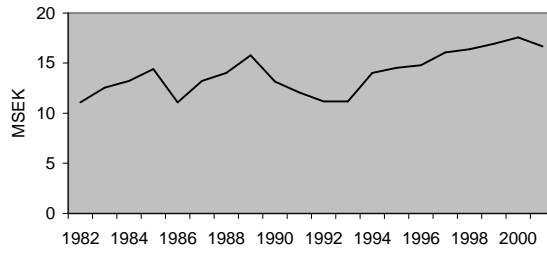
Företagsledaren hävdar att organisationen besitter en viss sällsynt kompetens i produktionen vilket gör att företaget kan betraktas som innehavare av en produktionsbaserad strategisk förmåga. Detta givetvis förutsatt att denna förmåga kan realiseras och generera ett värde på marknaden.

4.6 Koppling AB

Nuvarande företag grundades 1981 men företaget har anor tillbaka till omkring 1920. Ägaren 2001 var delägare även innan 1981 då hela företaget såldes till kommunen. Den tidigare ägaren återköpte vissa delar av företaget och det var dessa som kom att bli Koppling AB. Företaget tillverkar främst olika former av batterikopplingar och hållare. Företaget har under åren tillverkat samma sorters produkter men har en intensiv produktutveckling och kommer ofta med nya produkter, dock inom samma användningsområden. Koppling AB har en mycket aktiv försäljningsverksamhet och den största delen av omsättningen utgörs av export.

Produkt- och marknadsutveckling

Det grundläggande produktsortimentet har varit liknande under åren men har utvecklats kontinuerligt. Företaget har en rad patenterade produkter och har gjort en ”fullt medvetet, helt och hållet” satsning på export. År 2001 stod exporten för cirka 82% av omsättningen, vilket kan jämföras med 1984 då exporten utgjorde 53% av den totala omsättningen. Kunderna fanns, såväl 1984 som 2001, utspridda över hela världen och försäljningen skedde 2001 genom omkring 30 distributörer, bland annat via Wal Mart i USA. Det är enbart i Sverige som företaget inte har någon återförsäljare till sina produkter.



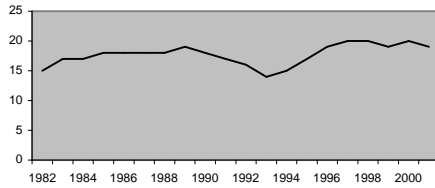
Figur 4.37 - Realomsättning för Koppling AB.

Omsättningsökningen från 1994 och framåt kan, enligt företagsledaren, helt förklaras med de ökade exportsatsningarna. Koppling AB ökade då omsättningen med omkring 140%. Sett tillbaka på utvecklingen till innan den allmänna konjunkturnedgången under 90-talets början kan dock konstateras företaget snarare tycks ha återhämtat sig under senare halvan av 90-talet till att återgå till 80-talets omsättningsnivåer. Den jämna uppåtgående tendensen under 90-talet är dock tydlig.

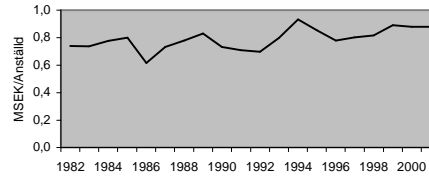
Företagsledaren är mycket involverad i såväl produktutveckling som marknadsföring och anser att det egentligen inte är så ”j-a komplicerat egentligen”. Koppling AB lägger mycket stor vikt vid marknadsföringen av sina produkter och företagsledaren är även involverad i hur återförsäljarna sköter marknadsföringen. Företaget har bland annat bekostat vissa återförsäljares produktkataloger för att visa dem vikten av marknadsföring och marknadsföring ses således som ”oerhört viktigt”.

Organisation och produktion

Såväl antalet anställda som produktiviteten har varit mycket stabilt. Vidare betonar företagsledaren vikten av såväl kontinuitet som intensitet i produktutveckling och marknadsföring.



Figur 4.38 - Antalet anställda i Koppling AB.



Figur 4.39 - Produktiviteten för Koppling AB.

Koppling AB hade under perioden 1982 till 2001 konstant 15-20 medarbetare. År 2001 arbetade 16 personer i produktionen och kapaciteten ses som mycket elastisk. Att hålla antalet anställda vid en bestämd siffra är visserligen inget mål i sig utan det stabila antalet är mest en slump då rationaliseringar hela tiden skett i samband med att omsättningen ökat. Under intervjun 1984 sågs bristen på kvalificerad arbetskraft som ett stort problem, något som dock inte betonades 2002.

Produktiviteten har visserligen förbättrats under perioden men det rör sig inte om några större ökning. Företagsledaren uppger att man har rationaliserat produktionen kontinuerligt, vilket vid en analys av nyckeltal kan uttryckas i en skillnad på omkring 100 000 kr i realomsättning per anställd från mitten av 80-talet till slutet av 90-talet. Jämfört med branschgenomsnittet krävs dock en förbättring med ytterligare 100 000 kr per anställd för att komma upp till mediannivån. Företaget tillhör inte bottenkiktet i branschen men ligger tydligt under medianvärdet. Något som företagsledaren själv höll med om då denne ansåg det finnas kapacitet för ytterligare omsättningsökningar med befintliga resurser.

Koppling AB har ett antal patent och varumärkesskydd för sina produkter och upplever det som ett stort problem att andra företag kopierar produkterna. Såväl svenska företag, främst belägna i Småland, som utländska, främst i Baltikum och Sydostasien, kopierar företagets produkter vilket gör företaget beroende av de mönsterskydd det har. Vissa produktgrupper saknar dock helt juridiska skydd.

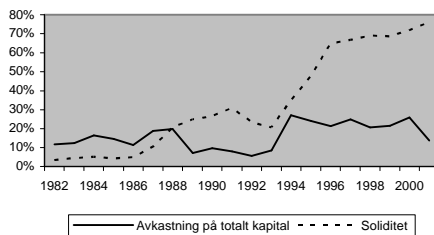
Externa resurser och relationer

Företaget ingår visserligen i en regional företagsgrupp men ser inte denna som särskilt viktig. Företagsledaren ser sig istället mer som en ensamvarg. Denne har mer än 100 resdagar per år då han besöker de olika återförsäljarna. Främsta syftet med detta är, enligt honom, inte att sälja direkt utan istället att ”lägga sig i hur distributörerna sköter marknadsföringen”. Genom bra leveranstider, bra sortiment och en hyfsad kvalitet har företaget byggt upp ett stort förtroende bland kunderna vilket även är till hjälp då man går in på nya marknader eller skaffar sig nya kundkategorier.

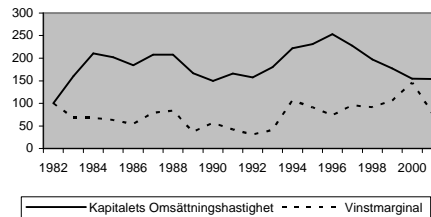
Koppling AB hade tidigare en stor styrelse men ägaren ansåg att det mest blev en ”massa tjafs” och företaget har i dagsläget ingen styrelse i praktiken. Informella möten har dock hållits med en vän till ägaren under de senaste åren där personerna gått igenom företagets verksamhet. Dessa möten hålls varje månad och upplevs av företagsledaren som värdefulla.

Lönsamhet

Koppling AB har sedan 1994 haft en mycket bra lönsamhet med en avkastning på det totala kapitalet på över 20% jämfört med branschgenomsnittets 10%. Förklaringen till detta är, enligt företagsledaren, ökningen i omsättningen som härrör från exportsatsningen.



Figur 4.40 - Lönsamhet och soliditet för Koppling AB.



Figur 4.41 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Koppling AB.

Såväl vinstmarginalen som kapitalets omsättningshastighet ökade kraftigt från och med 1992, det vill säga i samband med att omsättningen började förbättras. Just det enskilda lyftet det året tycks ha skapat den goda lönsamheten då såväl omsättning som lönsamhet låg stabilt från detta lyft till 2000. Kapitalets omsättningshastighet försämrades visserligen markant från och med 1995 och framåt men lönsamheten kunde ändå bibehållas genom att en förbättrad vinstmarginal kompenenserade detta.

Vid jämförelse av Du Pont modellens två aspekter med branschen kan konstateras att det är vinstmarginalen som varit den stora skillnaden jämfört med branschen i övrigt. Kapitalets omsättningshastighet har till och med varit sämre än branschgenomsnittet. Den fluktuerade visserligen kraftigt för företaget under 90-talet, från en toppnivå på 240% 1995 till en lägre nivå på drygt 140% omkring 2000. Branschen låg konstant på omkring 190% under denna period. Anledningen till detta är dock främst att vinsterna stannat i företaget, vilket gjort att det totala kapitalet ökat i och med den förbättrade lönsamheten. Vare sig investeringar i anläggningstillgångar, kundfodringar eller varulager har ökat anmärkningsvärt. Istället är det uteslutande en ökning av andra omsättningstillgångar som står för det ökade kapitalet. Det är således vinstmarginalen som ökat, det vill säga omsättningsförbättringen har inte ätits upp av ökade kostnader. Vinstmarginalen för branschen var under slutet av 90-talet omkring 5%, att jämföra med Koppling AB:s dryga 10% varje år under en åttaårsperiod.

Värt att notera är även att soliditeten förbättrats mycket kraftigt under åren. Under 80-talets början utgjorde det egna kapitalet knappt 5%, vilket gjorde att företaget tillhörde den minst stabila gruppen av företag enligt studien av Lundström et al. (1980). 2001 var soliditeten närmare 70%, vilket givetvis är en markant skillnad. Då hänsyn tas till ovanstående beskrivning och resonemang kring Kopplings lönsamhet kan konstateras att företaget är att betrakta som ett företag med mycket god lönsamhet.

Resursbaserad analys

Företaget uppvisade en lönsamhet som kraftigt översteg branschgenomsnittet varje år mellan 1994 och 2001. Det sista året under denna period hade lönsamheten visserligen sjunkit rejält

jämfört med tidigare år men låg ändå klart över branschgenomsnittet. Den totala avkastningen har i genomsnitt legat på ungefär det tredubbla jämfört med övriga företag inom samma bransch. Företagsledaren ser företagets leveranssäkerhet och ”hyfsade kvalitet” som styrkor gentemot sina konkurrenter och man konkurrerar inte med låga priser utan satsar på att ha stabila priser. Något som dock ses som lite av ett misstag då företagsledaren anser att man borde ha höjt priserna i takt med ökade råvarukostnader. Förklaringarna till den höga lönsamheten tycks dock inte ligga i någon exceptionell leveranssäkerhet utan beror förmodligen på andra faktorer, vilket kommer att diskuteras nedan.

Kunskaperna i produktionen ses på intet sätt som unik, eller som företagsledaren själv uttrycker det ”...att tillverka en produkt kan vem f-n som helst göra”. Den huvudsakliga konkurrensfördelen anses istället snarare vara att hela tiden ”komma på nya grejer” och att jobba hårt med att sedan få ut produkterna till en så stor marknad som möjligt. Koppling AB har en intensiv produktutveckling och har såväl mönsterskydd som patent på ett stort antal produkter. Vissa produktgrupper saknar dock helt skydd vilket upplevs som ett problem då konkurrenter kopierar produkterna. Koppling AB har upplevt problem med kopiering av såväl skyddade som oskyddade produkter, både från nationella och internationella konkurrenter. De juridiska skydden ses därför som viktiga och utan dem ”tappar man ofta snabbt på marknaderna”. Nyckelorden som präglar verksamheten tycks vara kreativ produktutveckling, skyddande av produkter samt intensiv export kombinerat med ett stort intresse för hur produkterna marknadsförs av distributörerna.

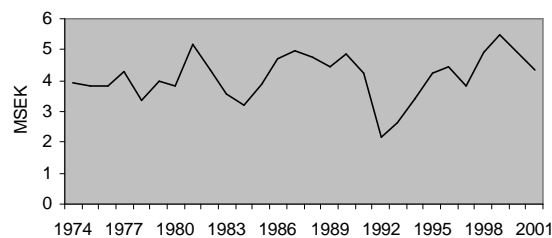
Sammanfattningsvis kan konstateras att den mycket aktiva kontakten med underleverantörer och dessas marknadsföring i kombination med intensiv produktutveckling tycks ha lagt grunden för den goda lönsamhet företaget visat upp under senare år. Konkurrensfördelen kan således förklaras utifrån de dynamiska förmågor som exempelvis Teece et al. (1997) diskuterar, det vill säga som en form av kontinuerlig förnyelse, i detta fall genom intensiv produktutveckling och kontinuerlig marknadsföring. Två förmågor mycket nära förknippade med företagsledaren själv. I resurstermer kan konstateras att företaget besitter en strategisk förmåga då det rör såväl innovation som marknadsföring.

4.7 Metallbeslag AB

Företaget tillverkar olika former av mindre metallbeslag som exempelvis hållare till brandsläckare och pärmmekanismer. Nuvarande ägare bildade företaget i början av 60-talet, var 2001 närmare 80 år och planerade ett generationsskifte. Intressant är att företagsledaren redan under intervjun 1984 sade sig önska genomföra ett generationsskifte men det tycks således ha dragit ut på tiden. Något som försvårades av gällande skattelagstiftning då det, enligt företagsledaren ”ju nu nästan är hopplöst med generationsväxlingar”.

Produkt- och marknadsutveckling

Realomsättningen har fluktuerat mellan två och knappt sex miljoner och de största förändringarna skedde under 90-talet.



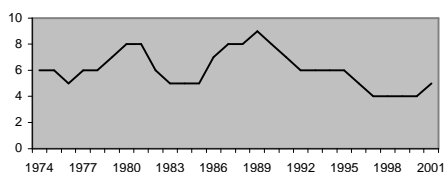
Figur 4.42 - Realomsättningen för Metallbeslag AB.

Halveringen av omsättningen från 1991 till 1992 beror till stor del på att företaget släppte en stor kund som blev alltmer olönsam. Nedgången ansågs, av företagsledaren, således inte bero på den vikande konjunkturen utan det var ett medvetet beslut att släppa kunden. Även nedgången vid sekelskiftet var planerad då företaget anpassade verksamheten till att kunna ta in en ny större kund. Företagsledaren anser ej företaget vara särskilt beroende av konjunkturen, vilket framgick av intervjun 1984 såväl som 2002. Metallbeslag AB hade exempelvis inga större problem att komma upp på, en för företaget, normal omsättningsnivå efter att man förlorat eller gjort sig av med den stora kunden. Något som även torde ha underlättats av den generella konjunkturuppgången i början av 90-talet.

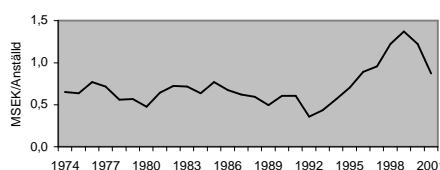
Verksamheten har haft en liknande inriktning och kärnprodukterna har varit desamma. Under slutet av 80-talet gjordes en stor investering i en helautomatiserad maskin, vilken såldes under slutet av 90-talet på grund av konkurrens från större företag. Metallbeslag AB har haft fyra eller fem patent under åren men hade inga patenterade produkter kring millennieskiftet. Företaget har upplevt problem med att få igenom vissa patent i Sverige.

Organisation och produktion

Den största förändringen i organisationen och produktionen var en kraftig produktivetsförbättring från och med en bit in på 90-talet. Den dryga fördubblingen av produktiviteten har gjort att företaget tillhör toppskiktet i branschen då det rör produktivitet.



Figur 4.43 - Antalet anställda i Metallbeslag AB.



Figur 4.44 - Produktiviteten för Metallbeslag AB.

Antalet anställda har varit stabilt. År 2001 arbetade ägaren tillsammans med sin hustru knappt halvtid medan sonen skötte det mest i företaget. Utöver familjen fanns 2001 två anställda inom produktionen, vilka båda varit anställda i över 30 år.

Metallbeslag AB har hela tiden sökt automatisera så mycket av produktionen som möjligt och mottot har alltid varit att "man inte ska ta i bitarna". Företaget har strävat efter "Ett fint lönsamt företag på varje kvadratmeter och med en hög omsättning per anställd". Detta bland annat eftersom företagsledaren sedan tjugo år tillbaka "grubblat över hur man ska handskas med konkurrensen från olika låglöneländer". Ambitionen att ha en helautomatiserad produktion tycks alltid ha funnits då företagsledaren även 1984 såg det som företagets främsta styrka att ligga långt framme i investeringar av automatiserade produktionssystem och MPS. Företagsledaren betonade även 2002 vikten av förnyelse och refererade bland annat till att de

företag som går dåligt nu för tiden ofta ”kör med metoder som man gjorde för 30-40 år sedan”. Företaget var, enligt företagsledaren, först i regionen med automatisk tillverkning med bandmatning, vilket infördes under 70-talet. Några senare konkreta exempel på liknande investeringar fanns dock inte.

Efter 1992 ökade produktiviteten kraftigt då företaget ”gjorde sig av med lite folk” trots att omsättningen steg. Företaget hade då viss överkapacitet men har kommit till rätta med en stor del av detta även om man fortsatt har möjlighet att ta in nya jobb utan att det behövs nyanställningar eller nya investeringar. Omsättningsnedgången 2000 och 2001 var, enligt företagsledaren, planerad så att en större kund skulle kunna tas in. Även då denna nedgång beaktas är produktiviteten mycket hög jämfört med branschens genomsnitt som under perioden 1998-2001 låg på omkring 800 000 kr per anställd. Metallbeslag AB låg under perioden i nivå med branschens 10% bästa företag och har således lyckats med ambitionen att, som företagsledaren uttrycker det, ”att allt ska vara automat”.

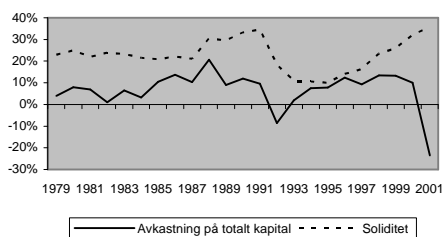
Externa resurser och relationer

Metallbeslag AB har ett visst samarbete med andra företag i närområdet. Större delen av samarbetena är av vertikal karaktär rörande bland annat härdning, gnistning och ytbehandling. Företagsledaren hade gärna sett mer av horisontellt samarbete där ”man kunde rekommendera varandra samt lägga ut jobb man inte hann med” men upplever sig inte ha fått något större gehör för detta från andra företag. Företaget har även fått hjälp med finansiering såväl som rådgivning av ALMI, vilket ses som värdefullt. På grund av minskat lånebehov har dock detta samarbete minskat. Styrelsen utgörs av företagsledaren samt dennes hustru och son.

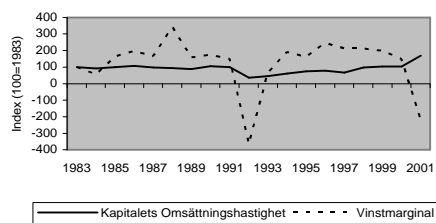
Företaget har ett hundratal kunder där tio företag står för ungefär hälften av omsättningen. Relationerna är vanligtvis mycket långvariga och vissa sträcker sig 30-40 år tillbaka i tiden. Endast en marginell av omsättningen utgörs av export på grund av att tiden inte räcker till för ökade exportsatsningar. Företagsledaren ägnar istället en stor del av tiden till verktygs-konstruktion och rationaliseringar. Nya kunder skaffas ej i någon större utsträckning och då det sker är det främst genom kontakter eller via mässor.

Lönsamhet

Med undantag av ett par år under 90-talets början har lönsamheten varit stabil. Även vinstmarginalen och kapitalets omsättningshastighet var mycket stabil under perioden 1983 till 2001.



Figur 4.45 - Lönsamhet och soliditet för Metallbeslag AB.



Figur 4.46 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Metallbeslag AB.

Nedgången under 1992 och 1993 orsakades, enligt företagsledaren, främst av att företaget bytte fokus i produktionen i och med att man släppte en större kund. Annars har lönsamheten kontinuerligt legat på omkring 10%, vilket är i nivå med branschgenomsnittet. Förlusten 2001 var, enligt företagsledaren, en följd av en medveten minskning av omsättningen. Sammanträffandet mellan de ”medvetna minskningarna” och perioder av vikande generell konjunktur gör dock att åsikten om oberoendet av konjunktur som företagsledaren beskriver bör beaktas med viss försiktighet.

I samband investeringen av en större maskin vid 90-talets början blev produktionen mer kapitalintensiv och kapitalets omsättningshastighet sjönk. Därefter har man dock förbättrat detta värde konstant, där avyttringen av samma maskin omkring 1997 medförde en ytterligare förbättring. Vinstmarginalen har legat tämligen konstant, med undantag av de två förluståren. Vinstmarginalen har legat på en något högre nivå under 90-talet än under 80-talet. Jämfört med branschgenomsnittet under perioden 1997-2001 motsvarar kapitalets omsättningshastighet enbart omkring 60% av branschgenomsnittet medan vinstmarginalen var dubbelt så hög som medianen, även betydligt högre än den övre kvartilen. Att kapitalets omsättningshastighet är låg kan ses som en logisk konsekvens av den höga produktiviteten

(mätt som omsättning per anställd) eftersom detta ställer högre krav på en mer välutvecklad maskinpark.

Soliditeten sjönk kraftigt i samband med den stora investeringen under början av 90-talet. Soliditetsförsämringen förstärktes ytterligare av förluståret 1992. Som figur 4.45 visar har soliditeten stärkts kontinuerligt sedan 1996, en förstärkning som inte mattades trots förlusten 2001. Den sammantagna bilden av företaget gör att det är att beteckna som ett företag med normal lönsamhet.

Resursbaserad analys

Ett företag som sätter stor vikt vid produktionsekonomin på bekostnad av marknadsföring, vilket föranlett avsaknaden av exempelvis exportsatsningar eller en ökad satsning på den inhemska marknaden. Metallbeslag AB tycks till stor del sakna unika resurser eller verkar åtminstone ej nyttja existerande resurser optimalt och fokuserar inte heller på någon form av kontinuerlig förnyelse av resursbasen. Som företagsledaren beskriver är verksamheten att betrakta som produktiv då omsättningen per anställd ligger över branschgenomsnittet. Det torde finnas en större potential på exempelvis internationella marknader för den kompetens som rimligen byggts upp under åren och företaget har, enligt företagsledaren, stor överkapacitet då större delen av maskinparken är automatiserad och ej går för fullt. Trots detta är således produktiviteten att beteckna som hög.

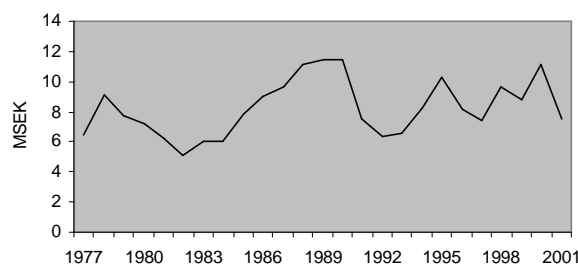
Även om företagsledarens inställning till företagande inte förändrats tycks nedtrappningen ha påverkat organisationens handlingar. Metallbeslag AB hade inga patent 2001 vilket tyder på en reducerad innovationsförmåga och refererar till produktionsförbättringar som skedde för över 20 år sedan. Företaget har en väl utvecklad maskinpark, det vill säga en fysisk resurs, samt betonar sin lönsamma produktion eller med en resursbaserad terminologi sin produktionsförmåga.

4.8 Motor AB

Företaget tillverkar spindlar, vilket är små motorer som används vid exempelvis slipning, svarvning och fräsning. Företaget bildades 1977 genom att två anställda köpte delar av det företag de tidigare arbetade inom. I mitten av 80-talet köptes den ene ägaren ut och Motor AB har sedan dess haft samma ägare. Företaget har tillverkat i stort sett samma produkt under alla år, även om denna har utvecklats och förbättrats kontinuerligt.

Produkt och marknadsutveckling

Det har aldrig funnits några egentliga svenska konkurrenter och Motor AB konkurrerade 2001 med åtta till tio företag i Europa. Under intervjun 1984 var antalet konkurrenter mycket få och antalet har ökat den senaste 15-årsperioden, främst på grund av avknoppningar från större företag. Totalt har företaget omkring 300 kunder. Försäljningen är mycket konjunkturkänslig och företagsledaren säger bland annat att "...kurvan för SKF var nästan identisk, i alla fall samma toppar och dalar". Omsättningsutvecklingen illustreras i figur 4.47.



Figur 4.47 - Realomsättning för Motor AB.

Som figur 4.47 visar har omsättningen fluktuerat under åren och sett över hela den period företaget existerat kan konstateras att realomsättningen enbart haft en svagt uppåtgående tendens, trots stora toppar och dalar.

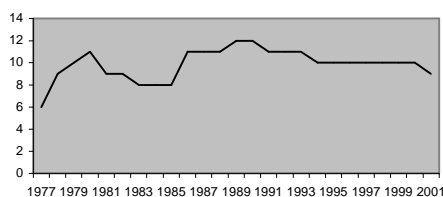
Produkten har utvecklats men är i grunden densamma. Mot slutet av 90-talet inleddes ett samarbete med Kungliga Tekniska Högskolan för att få fram en ny generation motorer. På

utsidan har de sett likadana ut under alla år men företaget har gjort stora förbättringar då det rör innanmätet då motorerna kontinuerligt blivit starkare. Kontinuerlig produktutveckling är något som betonas starkt av företagsledaren.

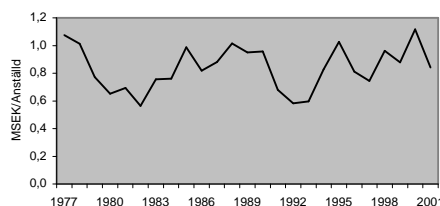
Den främsta styrkan gentemot konkurrenter anses av företagsledaren vara den snabba service företaget är kapabelt att ge på sina motorer. Motorerna utgör ofta en liten men nödvändig del i produktionsprocessen för andra företag, vilket gör att stora delar av produktionen måste ligga nere då service utförs. Detta eftersom många företag ej har råd att ha några reservmotorer. Företaget har servicetider på maximalt en vecka, normalt ännu kortare, medan konkurrenter kan ha servicetider på flera veckor. Detta har gjort att konkurrensen i Sverige är tämligen låg då långa avstånd förlänger servicetiden ytterligare.

Organisation och produktion

Antalet anställda var från och med 1986 mycket stabilt, vilket illustreras i figur 4.48. Motor AB har ej anpassat antalet anställda till den befintliga produktionen utan tycks ha en stor elasticitet i produktionen.



Figur 4.48 - Antalet anställda i Motor AB.



Figur 4.49 - Produktivitet för Motor AB.

Företaget hade 2001 nio anställda, fyra arbetade med administrativa sysslor och försäljning medan övriga var verksamma inom produktionen. Att en stor andel av medarbetarna ej arbetar direkt i produktionen utan med exempelvis produktutveckling och administration torde givetvis vara en bidragande orsak till att antalet anställda varit stabilt, trots fluktuerande omsättning. Detta är en stor skillnad gentemot 1984 då nästan alla arbetstimmar ägnades i den direkta produktionen.

Maskinparken företaget använder är ej särskilt komplex och ”kräver inget mer än traditionell verkstadskunskap”. Helheten är dock komplicerad och ingen konkurrent har ännu lyckats tillverka en motor med liknande egenskaper. Företaget hade tidigare ett världspatent på en motor men detta har nu gått ut. Motor AB tillverkar en stor del av motorerna själva, omkring 80% från råmaterial till kompletta motorer sker i verkstaden. Sex av de nio anställda har varit kvar sedan starten 1977 och två av verkstadsarbetarna började redan som 18-åringar. Det mycket stabila medarbetarantalet har gjort att produktiviteten följt omsättningsutvecklingen.

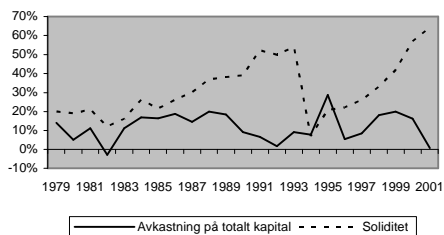
Externa resurser och relationer

Motor AB har inga samarbeten inom regionen utöver vissa samarbeten med konsulter i olika former av utbildningar för de anställda. Företaget har dock haft en extern styrelse sedan 1985, som inrättades efter påtryckning från banken. Företagsledaren hade vissa svårigheter med att ”öppna upp sig i början” men nu fungerar styrelsen som ett värdefullt bollplank i främst marknadsfrågor.

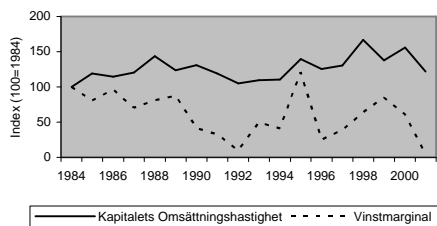
Kundrelationerna ses som starka och kunder återkommer vanligtvis. Då servicedelen av motorerna utgör en viktig del binds kunderna upp med automatik. Kunder återkommer även ofta och köper nya motorer från företaget. Motor AB har visserligen vissa marknadsföringsaktiviteter i form av utskick, mässhdeltagande och annonser men de stora kunderna har varit desamma genom åren. Kunderna betraktas inte som priskänsliga utan det ”är nog viktigare att motorn fungerar och att systemet fungerar än att jaga kronorna...”. Företaget känner således ingen större prispress från sina kunder och anser att kunderna är lojala.

Lönsamhet

Motor AB har haft en god lönsamhet sett över perioden 1977-2001. Företaget har enbart haft ett år utan avkastning och har legat på en genomsnittlig avkastning på 12% över hela perioden.



Figur 4.50 - Lönsamhet och soliditet för Motor AB.



Figur 4.51 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Motor AB.

Lönsamheten har varit beroende av svängningarna i omsättningen och nedgången 2001 var orsakad av att företaget tappade en större kund. Företagsledaren såg dock inga problem med att få in nya kunder för att täcka upp den omsättningsminskning detta medförde. Motor AB har blivit marginellt bättre på att nyttja sitt kapital medan tendensen för vinstmarginalen är otydlig. Huruvida år 2001 var en engångsföreteelse eller ej påverkar i hög utsträckning tolkningen av tendensen för vinstmarginalen, vilket gör att en analys rörande denna blir svår att göra.

Soliditeten har ökat kontinuerligt under åren, särskilt under perioden 1994 till 2001. Den kraftiga soliditetsförsämringen mellan 1993 och 1994 orsakades helt av att ägarna ville "få loss lite kapital" för att göra en framtida "generationsskiftningslättnad". I övrigt har soliditeten stärkts kontinuerligt och företaget hade 2001 en mycket låg belåning.

Den sammantagna bilden och då denna relateras till, den visserligen svårdefinierade, branschen ger en bild av ett företag med en normal lönsamhet. Det förekom visserligen vissa fluktuationer under 90-talet men dessa gör att företaget snarare ligger på gränsen till att kategoriseras som ett företag med god lönsamhet. Men då perioden av god lönsamhet enbart sträckte sig över tre år kan denna knappast betecknas som långvarig, vilket gör att Motor AB ändå blir att betrakta som ett företag med normal lönsamhet.

Resursbaserad analys

Ett mycket produktbaserat företag som uteslutande säljer via återförsäljare internationellt. Motor AB konkurrerar med en robust och pålitlig kvalitet och framförallt mycket snabba servicetider på sina produkter. Det geografiska läget anses av företagsledaren bidra till detta och företaget kan således sägas ha en form av strategisk fysisk resurs. Även internationellt konkurrerar företaget dock med snabba servicetider. Då produkterna är en form av verktyg som är helt nödvändiga för kundernas produktion behöver Motor AB ej konkurrera med priset och har därmed större marginaler. Trots detta tycks vinstmarginalerna ha minskat något, även om denna tendens är något otydlig.

Konkurrensen har ökat under åren, vilket torde ha varit förklaringen till de eventuellt krympande marginalerna. Då såväl produkt som kunder är relativt statiska och en ny inriktning torde vara mycket svår att anamma tycks dock företagets fokus på kontinuerlig produktutveckling i kombination med en specialisering mot snabb service vara gynnsamma strategier. Företagets främsta konkurrensvapen – snabb service – torde dock vara svår att konkurrera med på en global marknad på grund av det geografiska läget. Företagsledaren är själv involverad i produktionen och man ägnar sig ej åt marknadsföring i någon större omfattning utan lämnar detta åt sina återförsäljare. Just det faktum att företaget sålt i princip samma produkt under alla år men ändå inte förmått öka realomsättningen i någon större utsträckning torde vara en avgörande förklaring till att lönsamheten inte förbättrats mer än vad den har gjort.

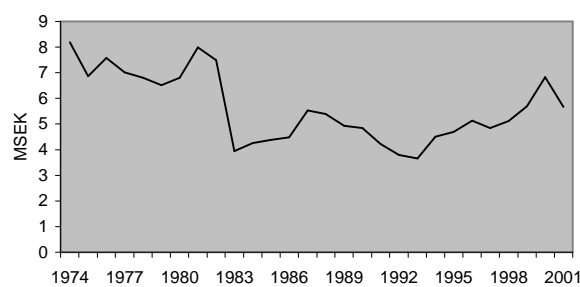
Det krävs en specifik kompetens för att tillverka produkterna, som dessutom ständigt vidareutvecklas, vilket ställer krav på produktions- och innovationsförmåga. Vidare betonades det geografiska läget det vill säga en form av fysisk resurs. Utöver detta har företaget långvariga relationer till sina större kunder.

4.9 Gnistbearbetning AB

Gnistbearbetning AB grundades 1972 av sex personer. Dessa lämnade verksamheten efter hand och 1984 köpte den sista av grundarna ut den nästsista av de ursprungliga ägarna. Därefter har företaget haft samma ägare under hela den studerade perioden. Företaget sysslade tidigare främst med tillverkning av pressverktyg och fixturer. Inriktningen har dock förändrats på grund av brist på kvalificerad arbetskraft inom företagets tidigare kärnområden. Gnistbearbetning AB har en stark lokal förankring.

Produkt- och marknadsutveckling

Gnistbearbetning AB har alltid främst sålt till andra företag i regionen men verksamheten har ändrat inriktning från verktygstillverkning till bearbetning. Detta är dock inte på grund av minskad efterfrågan eller dylikt utan är en konsekvens av att företaget inte förmått få tag på kvalificerade verktygstillverkare. Detta till trots har företaget lyckats bibehålla en tämligen jämn nivå på omsättningen, åtminstone sedan 1983 och framåt. Företaget har ingen ambition att växa utan har istället som ambition att göra sig av med personal (mer om detta senare).



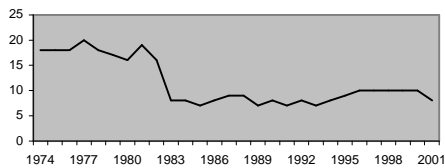
Figur 4.52 - Realomsättning för Gnistbearbetning AB.

Som figur 4.52 illustrerar har realomsättningen, sedan 1983, pendlat mellan knappt fyra och drygt sex miljoner kronor per år. Företaget var, enligt företagsledaren under intervjun 2002, på intet sätt konjunkturkänsligt då minskad omsättning från en viss kund snabbt kunde kompenseras med att man tog in andra jobb. Under intervjun 1984 ansåg dock företagsledaren

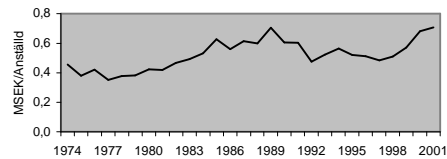
företaget vara mer konjunkturkänsligt. År 2002 ansåg företagsledaren sig dock ha "förmågan att få tag i nya företag". Företaget upplever ingen större press från kunderna på att sänka priserna men eftersträvar generellt att hålla en jämnhet både gällande kvalitet och pris, oavsett konjunkturläge. Något företagsledaren anser att "man har igen på sikt".

Organisation och produktion

Antalet anställda har varit stabilt från 1983 till 2001. Gnistbearbetning AB har haft omkring tio personer anställda under hela perioden. Produktiviteten har, med undantag av några år omkring 1990, förbättrats kontinuerligt.



Figur 4.53 - Antalet anställda i Gnistbearbetning AB.



Figur 4.54 - Produktivitet för Gnistbearbetning AB.

Företaget har ambitionen att minska antalet anställda eftersom "... det är besvärligt att ha folk anställda idag, det ställs stora krav på det". Ambitionen har alltid varit att aldrig ha fler än tolv anställda. Enligt företagsledaren finns dock marknadsförutsättningar för att ha upp emot 30 anställda utan några större problem. 1984 upplevdes bristen på kvalificerad arbetskraft som ett stort problem. Något som 2001 hade förvärrats i en sådan utsträckning att företaget då tvingades att släppa verktygstillverkningen, vilket företaget sysslat med under hela sin livstid, för att istället uteslutande ägna sig på bearbetning.

Företagsledaren anser företaget ha en styrka då det rör viss form av bearbetning, närmare bestämt gnistbearbetning. I intervjun 1984 framgick att företaget var först i regionen att investera i en programstyrd trådgnist och även låg långt framme då det rörde investering av sänkgnist. Under intervjun 2001 upplevdes kunskapen i gnistbearbetning som företagets främsta styrka.

Produktiviteten har ökat med omkring 150% under hela tidsperioden. Den största ökningen kom under senare halvan av 90-talet i samband med omsättningsökningen under denna period. En möjlig förklaring till detta kan vara att företaget då började agera mer som ett bearbetande företag än som verktygstillverkare. Något som kan tänkas ställa högre krav på omsättningsvolym på grund av ett lägre förädlingsvärde för varje produkt.

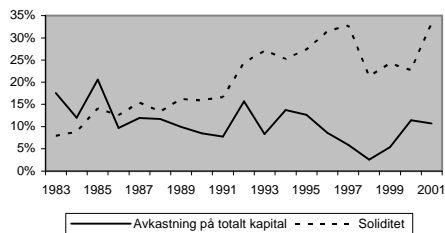
Externa resurser och relationer

Gnistbearbetning AB har aldrig haft någon extern styrelse. Företaget har dock mycket väl utvecklade samarbeten och ett brett kontaktnät i regionen, främst genom företagsledarens engagemang i Företagarnas Riksorganisation. Detta har lett till att företaget har mycket lätt att finna nya kunder då "folk vet vem man är". Något som gjort att mer traditionell marknadsföring setts som onödig eller som företagsledaren själv uttrycker det "vi har aldrig annonserat, haft annons eller haft en ordentlig broschyr. Vi finns knappt i telefonkatalogen men vi har ändå gott om uppdrag".

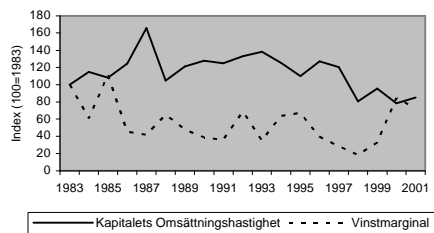
Företaget har 20 till 25 kunder och har strävat efter att ej bli beroende av någon enskild kund. Några stora kunder kom in omkring 1995 men i övrigt har kundunderlaget utgjorts av i stort sett samma företag.

Lönsamhet

Lönsamheten har varit stabil och soliditeten har stärkts kontinuerligt. Under perioden 1997 till 2001 försämrades kapitalets omsättningshastighet, vilket dock komparerades av en förbättrad vinstmarginal.



Figur 4.55 - Lönsamhet och soliditet för Gnistbearbetning AB.



Figur 4.56 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Gnistbearbetning AB.

Värt att notera är att Gnistbearbetning AB klarade sig väl under krisåren i början av 90-talet. Företaget hade istället en nedgång under perioden 1995-1998. En nedgång som, enligt företagsledaren, dock är mer av en bokföringsmässig konstruktion då lönsamheten i realiteten varit stabil. Med undantag av den till synes existerande nedgången på 90-talet var lönsamheten mycket stabil under hela 80- och 90-talet. Denna stabilitet är något som eftersträvas av företagsledaren som haft som mål att ha "ett stabilt och lönsamt företag". Okänsligheten för konjunkturen som företagsledaren talade om såväl 1984 som 2002 bekräftas av figur 4.55.

Kapitalets omsättningshastighet har försämrats något under perioden och likaså vinstmarginalen. Indexåret i figur 4.56 utgörs dock av ett år där företaget hade en total avkastning på 18% vilket gör att utvecklingen kan te sig dystrare än vad den de facto har varit. Att produktionen blivit mer kapitalintensiv ter sig dock logiskt i och med företagets uttalade strategi att ha så få anställda som möjligt. Vinstmarginalen var stabil under perioden 1986 till och med 2001.

Soliditeten stärktes kontinuerligt under hela perioden, från drygt 5% 1983 till närmare 35% 2001. Företaget hade visserligen ett större avbräck i den positiva trenden mellan 1997 och 1998 men frånsett från denna har utvecklingen varit stabil, om än långsamt, uppåtgående. Den sammantagna bilden av Gnistbearbetning AB:s lönsamhet gör att den är att betrakta som normal för branschen under perioden 1997-2001 och för övrigt även dessförinnan.

Resursbaserad analys

Gnistbearbetning AB har en mycket stark lokal förankring. Företaget tycks vara i princip okänsligt för konjunkturen och har ej haft några problem med att skaffa nya kunder då gamla, av olika anledningar, fallit bort. Företaget satsar mycket på stabilitet då det rör såväl kundernas geografiska läge då man håller sig till den lokala marknaden i form av Sörmland, Västmanland och Uppland som då det rör tillväxt i övrigt då företaget har en uttalad strategi att hålla antalet anställda nere. En prioritering av kontroll och stabilitet framför ett mer risktagande agerande tycks präglade företaget verksamhet.

En stor förändring är skillnaden i fokus, från verktygstillverkning till gnistbearbetning av legoartiklar. Förändringen orsakades av bristen på kvalificerad arbetskraft och således inte av minskad efterfrågan eller dylikt. Genom sina kontakter har företaget dock klarat denna omställning väl tack vare en kostnadseffektiv produktion i kombination med ett stort förtroende bland kunderna och ett brett kontaktnät. Att företaget valt att inte växa och därmed har ett större potentiellt kundunderlag än vad det de facto levererar till kan även det ses som en form av säkerhetsanpassad strategi, där man kan få in nya jobb trots att vissa kunder försvinner. Något som gör att de relationsbaserade resurserna tycks vara av stor vikt för Gnistbearbetning AB. Intressant att notera är att många av dessa relationer inte behöver utgöras av en serie av tidigare affärstransaktioner eller dylikt utan istället kan ha uppkommit genom företagsledarens engagemang i nätverk, närmare bestämt den regionala företagarföreningen.

En väl utvecklad, om ej traditionell, marknadsföring samt starka (latenta) relationsbaserade resurser kan ses som företaget viktigaste resurser.

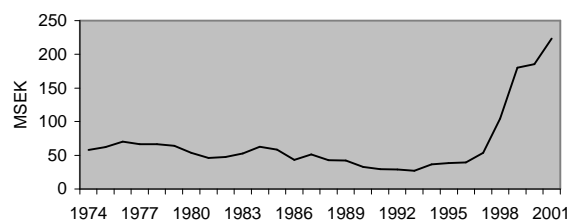
4.10 Jordbruk AB

Jordbruk AB:s verksamhet har alltid kretsats kring olika former av jordbruksprodukter även om företaget tidigare producerat produktionssystem och komponenter till annan industri än jordbruket i mindre skala.

1983 tog en ny ägarfamilj över företaget som dock gick i konkurs 1991. Konkursboet köptes upp av nuvarande ägarkonstellation och det tidigare företaget finns till stor del kvar i nuvarande organisation. Företaget hade 2001 två ägare eller ägarfamiljer som vardera ägde 50% av företaget. Perioden mot slutet av 90-talet präglades starkt av en extremt kraftig förvärvsbaserad tillväxt.

Produkt- och marknadsutveckling

Verksamheten har alltid kretsats kring olika former av jordbruksprodukter. Under 80-talet utvidgades dock verksamheten till att omfatta även mer traditionell verkstadsindustri. Under 90-talet valde företaget att återigen fokusera på jordbruk och hade 2001 enbart en marginell försäljning till företag utanför jordbrukssektorn.



Figur 4.57 - Realomsättning för Jordbruk AB.

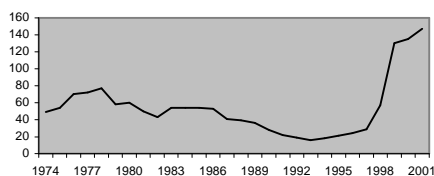
Realomsättningstrenden från 70-talets mitt till 90-talets början var som figur 4.57 illustrerar nedåtgående. 1997 inleddes dock en kraftig förvärvsbaserad tillväxt, vilket mångdubblade omsättningen till att 2001 utgöra över 200 miljoner kronor per år, jämfört med knappt 30 miljoner kronor tio år tidigare.

Koncernens fokus har hela tiden varit inomgårdsmekanisering till lantbruk i olika former och de gjorda förvärven har gjorts utifrån denna strategi. Företrädaren för Jordbruk AB sade i intervjun 2002 att ambitionen nu var att växa mer organiskt och effektivisera verksamheten genom de skalfördelar och synergieffekter som uppkommit eller har potential att uppkomma i och med de olika förvärven. Cirka 40% av försäljningen sker nationellt och företaget är ensamma i Sverige då det rör storskalig produktion, åtminstone då det rör ett så brett produktutbud.

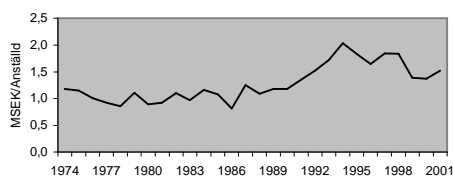
Den största förändringen på marknadssidan är att kunderna blivit alltmer professionella eftersom ”det blir allt större gårdar och lite mer industridrift av det” och ”det är en helt annan kund och de ställer högre krav och är skickliga inköpare”. Större delen av produkterna går direkt till slutkund utan mellanhänder så kundantalet är stort. Företagsledaren anser även att Jordbruksprodukter AB är mycket beroende av hur omvärlden förändras och ser miljön som mycket turbulent. Bland annat påverkas företaget och har påverkats av EU:s jordbrukspolitik, östutvidgningen av EU, galna ko-sjukan, svinpest, översvämningar med mer. Företaget har ett par patent men är inte särskilt beroende av dessa. De ses visserligen som ”en form av trygghet” men ”det är inget vi (företaget) står och faller med direkt”.

Organisation och produktion

Den kraftiga ökningen av antalet anställda kan förklaras med det stora antalet förvärv som skedde under 90-talet. Vid närmare analys kan konstateras att den organiska tillväxten, sett till antalet anställda, varit i princip obefintlig.



Figur 4.58 - Antal anställda i Jordbruk AB.



Figur 4.59 - Produktivitet för Jordbruk AB.

Då det rör moderbolaget har antalet anställda legat stabilt omkring 40 medarbetare. Hela ökningen av antalet anställda kan således förklaras med den förvärvsbaserade tillväxten.

Ihopsättningen av produkterna anses, av företagsledaren, kräva en viss form av kompetens men den största styrkan ligger i den rent tekniska kunskapen då det rör forskning och utveckling. Företaget har haft en låg personalomsättning och många som anställdes i början av 80-talet arbetar fortfarande i företaget. På senare år har personalomsättningen visserligen ökat men detta upplevs inte som något större problem.

Under perioden 1986-1994 skedde en kontinuerlig förbättring av produktiviteten. Omsättningen sjönk visserligen under denna period men företaget gjorde sig av med än fler anställda då personalstyrkan halverades under perioden. Förvärvsperioden minskade produktiviteten något men respondenten sade sig i intervjun 2002 nu eftersträva en mer organiskt baserad tillväxt och på tillvaratagandet av synergieffekter mellan de olika dotterbolagen. Jämfört med branschen har Jordbruk AB en hög produktivitet. Trots en nedgång omsatte företaget omkring 1,5 miljoner per anställd perioden 1997-2001, att jämföra med branschens medianvärde på cirka 1,2 miljoner under samma period. Något som placerar Jordbruk AB mellan medianvärdet och den övre kvartilen.

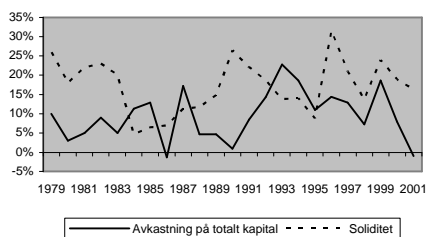
Externa resurser och relationer

Företaget har mycket nära samarbeten med vissa återförsäljare och leverantörer men inga större samarbeten av horisontell karaktär. Styrelsen är att beteckna som aktiv och fungerar dessutom som en gemensam plattform för koncernens olika dotterbolag.

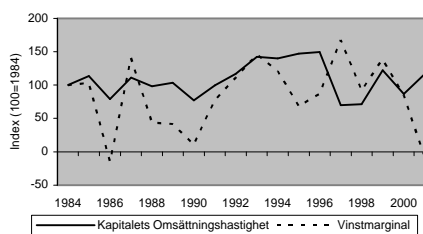
Kundrelationernas längd varierar men företaget anser att ”man har ett ganska bra insteg om man sköter korten rätt. Många är fortsatt bundna av traditionen vid val av leverantör”. Lojaliteten bland kunderna har dock minskat då jordbrukare blivit ”alltmer professionella i sina inköp”. Det finns visserligen fortsatt en poäng med långvariga kundrelationer men kunderna tycks nu återkomma av mer rationella skäl (minskad risk vid samma leverantör) än som en följd av rutininköp.

Lönsamhet

Att företaget bytt ägare ett flertal gånger under den analyserade perioden samt den kraftigt förvärvsbaserade tillväxten försvårar givetvis en analys av Jordbruk AB:s lönsamhet och finansiering. Nyckeltal för dessa mått finns illustrerade i figur 4.60 och 4.61.



Figur 4.60 - Lönsamhet och soliditet för Jordbruk AB.



Figur 4.61 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Jordbruk AB.

Under perioden 1990 till 1996 hade företaget en hög kapitalomsättningshastighet. Denna försämrades dock i och med de förvärv som sedermera gjordes. Vinstmarginalen har dock förbättrats och trenden att marginalen legat högre på 90-talet än senare delen av 80-talet är tydlig. Lönsamheten är dock svår att analysera på grund av de olika ägarkonstellationerna samt den förvärvsbaserade tillväxten men torde ändå kunna vara att beteckna som normal.

Resursbaserad analys

Jordbruk AB är ett svåranalyserat företag på grund av skiftande ägarförhållanden samt en mycket kraftig förvärvsbaserad tillväxt under den period som fokus i denna studie ligger på. Det kan i alla fall konstateras att lönsamheten förbättrades under 90-talet jämfört med 80-talet. Detta samtidigt som Jordbruk AB fokuserat alltmer på kärnverksamheten i form av produktionssystem för jordbruket.

Det kan visserligen vara frestande att dra slutsatsen att den ökade fokuseringen på kärnverksamheten lett till den förbättrade lönsamheten under 90-talet. På grund av de skiftande ägarförhållandena och framförallt förvärven är det dock svårt att dra denna slutsats.

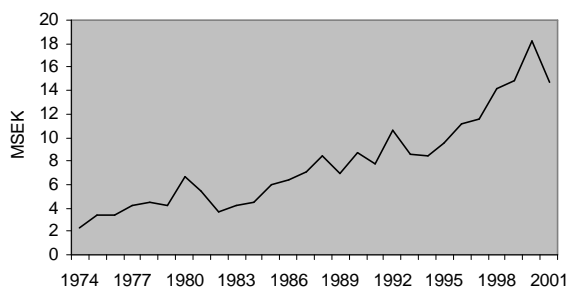
Eftersom företaget har få konkurrenter är det även svårt att avgöra vilka resurser som är sällsynta men företagsledaren nämnde bland annat vikten av långa relationer, kontinuerlig produktutveckling, det geografiska läget samt unik kunskap i produktionen.

4.11 Alfa AB

Ägaren till Alfa AB köpte företaget 1982 och företaget har sysslat med tillverkning av formverktyg under hela perioden. Inriktningen har dock förändrats från att innan 1982 haft karaktären av ett hantverksföretag till att ha blivit ”ett serietillverkande modernt industri-företag” som tillverkar unika verktyg enligt en löpande band princip. En vision som företagsledaren haft sedan företagsköpet. Efter en mindre lönsam period under 80-talet rekonstruerades företaget 1993 och uppvisade under perioden fram till 2001 en mycket hög lönsamhet. Denna rekonstruktion bör givetvis beaktas vid analys av företagets ekonomiska utveckling. Soliditeten stärktes visserligen i och med detta men avkastningen på det totala kapitalet förbättrades först ett par år efter rekonstruktionen.

Produkt- och marknadsutveckling

Produkterna företaget tillverkar har sedan 80-talet hela tiden varit olika former av unika press-gjutningsverktyg. Inriktningen i såväl produktion som kundunderlag har dock förändrats över tiden. Sett till siffrorna nästintill fördubblades omsättningen under perioden 1993 till 2001.

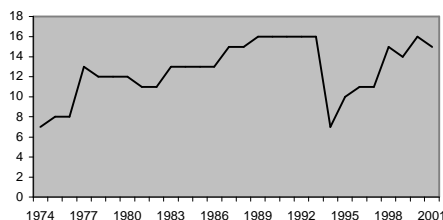


Figur 4.62 - Realomsättning för Alfa AB.

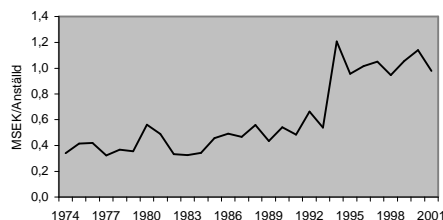
Kundstrukturen har förändrats under åren. Under 90-talets början hade företaget omkring 55 kunder, att jämföra med 2001 då man enbart hade åtta kunder. Detta är en följd av en fokusering på marknader där kunderna efterfrågar ”våldigt kvalificerade pressgjutningsverktyg”. Något som dels gett större marginaler då dessa kunder inte betraktas som lika priskänsliga men även underlättar prissättningen. Kunderna utgjordes efter denna fokusering främst av företag inom bil- och telekomindustrin. Alfa AB hade 2001 enbart en niondel kvar av rubrikerna jämfört med 80-talet, vilket av företagsledaren ses som företagets ”smala lycka” eftersom det inte anses fungera att hålla på med någon form av ”diversehandel”. Företaget har fokuserat på såväl ett begränsat antal kunder som ett fåtal branscher.

Organisation och produktion

Antalet medarbetare var stabilt fram till början av 90-talet. Därefter skedde en fördubbling av antalet anställda fram till 2001. De stora skillnaderna mellan 1993 och 1994 är en följd av den rekonstruktion av företaget som då ägde rum.



Figur 4.63 - Antal anställda i Alfa AB.



Figur 4.64 - Produktivitet för Alfa AB.

Produktiviteten förändrades inte nämnvärt genom omsättningsförbättringen och ökningen av antalet anställda. Den låg från 1993 till 2001 hela tiden i nivå med den övre kvartilen för branschen formverktyg.

Den stora skillnaden rörande verksamhetens utveckling kan dock inte utläsas ur några siffror utan är en kvalitativ förändring. Redan vid företagsförvärvet hade företagsledaren en målsättning om att skapa en form av automatiserad produktion av unika produkter, vilket ”alla

då sa var omöjligt”. Intervjun som gjordes 1984 med samma företagsledare bekräftar att visionen redan då existerade eftersom företagsledaren även vid detta tillfälle betonade dessa aspekter av verksamheten. 1982 investerades i CNC-styrda maskiner, vilket enligt företagsledaren, företaget var först med på ”den fria marknaden”. Även då det rör CAD/CAM var Alfa AB mycket tidigt ute genom investeringar i systemen 1986, att jämföra med övriga branschen som, enligt företagsledaren, började använda dylika design- och produktionssystem i början av 90-talet. Då det rör investeringen i CNC-styrda maskiner säger företagsledaren att ”Det var många som idiotförklarade mig” rörande konkurrenters och andra aktörers åsikter om dessa investeringar.

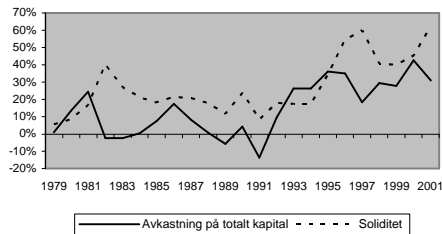
Kunskaperna bland medarbetarna ses som relativt överlappande. Företaget är visserligen beroende av varje individ men det skulle inte innebära någon katastrof om någon försvann. Alfa AB eftersträvar minsta möjliga mänskliga insats i den direkta produktionen och ambitionen är fortsatt att ha en så automatiserad produktion som möjligt. Företaget har satsat på kvalificerad arbetskraft eftersom ”felet i den här branschen är att man anställer folk som enbart gått verkstadsskolor och då blir det som man blir så att säga...”. Alfa AB:s personalstyrka utgjordes vid sekelskiftet av knappt en fjärdedel civilingenjörer, en fjärdedel med verkstadsskola som utbildning samt resterande del av gymnasieingenjörer. Företagsledaren låter dock samtliga börja från ”scratch” (det vill säga på golvet i produktionen) men att civilingenjörers ”... startbana inte behöver vara så j-a lång”. 1984 hade företaget stora problem med att rekrytera kvalificerade medarbetare, något som inte betonades i lika hög utsträckning under intervjun 2002.

Externa resurser och relationer

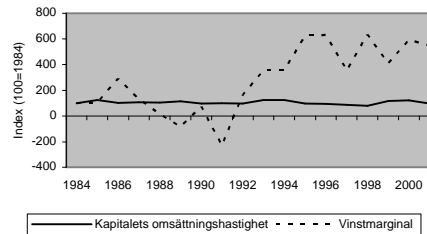
Alfa AB har inga samarbeten med andra företag i regionen men företagsledaren sade i intervjun 1982 att man ämnade inleda regionala samarbeten. Vid intervjun 2002 kunde det bekräftas att sådana försök gjorts men att man kommit till slutsatsen ”... att det blir mycket snack och liten verkstad”. Istället är det de olika branschnätverken som varit av betydelse. Kundrelationerna är långa och kunderna vet därmed vad de får. Alfa AB försöker samarbeta med såväl gjuteriet som slutkunden i ett så tidigt stadium som möjligt.

Lönsamhet

Som figurer 4.65 och 4.66 illustrerar har Alfa AB haft en mycket god lönsamhetsutveckling under 90-talet.



Figur 4.65 - Lönsamhet och soliditet för Alfa AB.



Figur 4.66 - Kapitalomsättningshastighet och vinstmarginal för Alfa AB.

På grund av de stora investeringarna under början av 80-talet brottades företaget under denna period med dålig lönsamhet. Något som bekräftades av företagsledaren under intervjun som genomfördes då. Under perioden 1994 till 2001 hade Alfa AB dock en mycket god lönsamhet med en avkastning på det totala kapitalet omkring tre gånger så stor som branschgenomsnittet. Figur 4.65 illustrerar tydligt att denna utveckling uteslutande kan härledas till en extremt kraftig förbättring av vinstmarginalen då kapitalets omsättningshastighet försämrades något. Den goda lönsamhetsutvecklingen från omkring 1992 och framåt har naturligt nog även stärkt företagets soliditet. Även då hänsyn tas till att företaget rekonstruerades under 90-talets början kan man ej bortse från den mycket goda lönsamheten, vilket gör att företaget är att betrakta som ett företag med mycket god lönsamhet.

Resursbaserad analys

Alfa AB uppvisade en mycket hög lönsamhet under perioden 1993 till 2001 och kan således konstateras inneha någon form av strategiska resurser. Flera faktorer har, enligt företagsledarens uppfattning, lett till den höga lönsamheten. I grunden handlar det dock om den höga kunskap i verktygstillverkning som företaget besitter.

De strategiska resurserna utgörs av en produktionsförmåga som grundar sig på olika former av strategiska mänskliga och organisatoriska resurser. Företagsledaren ser inga risker med att konkurrenter ska kunna kopiera företagets resursbas och därmed kunna producera den form av komplicerade produkter Alfa AB producerar utan är ”våldigt lugn” angående detta. Företaget försöker inte heller dölja sin kompetens utan företagsledaren säger istället att

Jag har från första början kört med öppna kort. Jag släpper in konkurrenter. Min övertygelse är att även om man ser oss på plats och kan studera verksamheten väldigt ingående så går det inte att kopiera. Företaget har ett eget liv och kompetens låter sig inte överföras från det man ser och hör.

Det kan även konstateras att företaget varit aktivt då det rör att fokusera på vissa lönsamma segment på marknaden. ”Kompetensen var så bred att vi (företaget) kunde ha gått en annan väg men vi valde att fokusera”, hävdar företagsledaren, vilket indikerar en aktiv positionering på marknaden. Vidare hade de tidiga investeringarna i olika produktionssystem stor betydelse eftersom ”... många av de här människorna (som var med vid de tidiga investeringarna) är kvar än idag. De har varit här länge och har den här erfarenheten av alla år nu, vi kan jobbet”.

Den sammantagna bilden visar att företaget har en mycket väl utvecklad produktionsförmåga vilket möjliggör att företaget kan agera på en marknad där få andra företag kan konkurrera. Vidare kan det noteras att tidiga investeringar i fysiska såväl som mänskliga resurser tycks vara det som skapat denna produktionsförmåga. Det går heller inte att bortse från företagets aktiva positionering vilket gjort att det kommit att agera i en mycket lönsam marknadsnisch.

4.12 Sammantagen analys av företagen

Av analysen av lönsamhet för de tio Eskilstunabaserade företagen kan konstateras att ett av företagen är att betrakta som olönsamt, sju företag ligger på en lönsamhet i nivå med genomsnittet för företagens respektive bransch medan två av företagen har en lönsamhet som klart översteg branschgenomsnittet. Denna gruppering baseras på analysen av lönsamhet av respektive företag där varje avsnitt med underrubriken ”lönsamhet” avslutats med denna

klassificering. I samtliga fall åsyftas perioden från mitten av 90-talet och framåt, där dock de två lönsamma företagen uppvisat en högre lönsamhet under en längre tid. Utöver den nu kommande analysen kommer de tio företagen att analyseras ytterligare i kapitel sju.

4.12.1 Strategiska eller potentiellt strategiska resurser

Denna aggregerade analys tar sin början i den sammanställning av vilka strategiska eller potentiellt strategiska resurser som identifierats i företagen, där de bedöms på en fyrgradig skala. Sammanställningen baseras främst på de olika företagsledningarnas uppfattningar om vilka resurser de anser vara av betydelse för deras företags framgång, utifrån ett konkurrensförhållningsperspektiv. Tabell 4.2 baseras på avslutningen av avsnitten med underrubriken ”resursbaserad analys” för respektive företag. De olika resurserna är de som identifierats i kapitel två. Mänskliga och organisatoriska resurser resulterar i produktions-, marknadsförings- respektive innovationsförmåga. På grund av detta finns mänskliga och organisatoriska resurser ej med i denna sammanställning utan enbart de förmågor dessa ger upphov till.

Tabell 4.2 - Identifierade strategiska eller, enligt företagsledaren, betydelsefulla resurser i de tio tillverkningsföretagen.

Företag	Lönsamhet	Relation	Fysiska	Produktion	Marknad	Innovation
Sandgjutgods	Låg	+	+	0	-	-
Lampskärm	Normal	+	0	+	+	+
Presentreklam	Normal	++	0	+	+	0
Pressgjuteri	Normal	+	0	+	-	0
Motor	Normal	+	+	+	0	+
Metallbeslag	Normal	+	+	+	-	0
Gnistbearbetning	Normal	++	0	+	+	0
Jordbruk	Normal	+	+	+	0	+
Koppling	Hög	+	0	-	++	++
Alfa ³⁵	Hög	+	0(++)	++	+(+)	+

- Innebär att företaget ej innehade eller nyttjade resursen dåligt.
- 0 Innebär att resursen ej betonades, vare sig negativt eller positivt.
- + Innebär att resursen ansågs vara av betydelse för företaget.
- ++ Innebär att resursen ansågs vara av mycket stor betydelse.

³⁵ Tecknen inom parantes indikerar denna resurs betydelse vid skapandet av andra former av resurser.

Som tabell 4.2 illustrerar ansåg samtliga företagsledare att dess kundrelationer i någon utsträckning utgör en form av konkurrensfördel. Det mest förekommande sättet att se på relationsbaserade resurser är att anse att tidigare transaktioner påverkar senare försäljning vilket underlättar att exempelvis vinna en order. Samtliga företagsledare anser dessutom att de har långvariga kundrelationer. Vissa ser dock fem år som en lång relation medan andra åsyftar kundrelationer som sträcker sig 30 år tillbaka i tiden eller mer. Företaget Gnistbearbetning AB skiljer sig från övriga företag i den bemärkelsen att relationerna, enligt företagsledaren för detta företag, ej alltid är uppbyggda genom tidigare transaktioner. Företagsledarens personliga engagemang i olika former av företagarorganisationer är istället en bidragande orsak till starka relationer, vilka vid senare tillfällen kunde och hade lett till konkreta affärsrelationer.

Fysiska resurser ses som viktiga av fyra av företagsledarna. I samtliga fall rör det sig om det geografiska läget. Sandgjutgoods AB och Metallbeslag AB har sina kunder i regionen och är ensamma företag på den regionala marknaden. Något som, enligt företagsledarna, underlättar kundkontakter, leveranser och så vidare. Motor AB och Jordbruk AB är ensamma i Sverige om sina produkter respektive kompletta produktionssystem. Något som, enligt Motor AB:s företagsledare, förenklar service av produkterna medan representanten för Jordbruk AB anser att den nationella förankringen underlättar ”det mesta i verksamheten”. Rörande maskiner och produktionssystem betonar ett flertal företagsledare att de visserligen ligger långt framme i utvecklingen men i inget fall ses dessa former av fysiska resurser som avgörande för företaget gentemot konkurrenter. Denna form av resurser är således snarare att betrakta som kvalificerande- snarare än ordervinnande kriterium, enligt Hills (2000) terminologi eller som grundläggande resurser enligt den resursklassificering Grunert et al. (1996) tagit fram.

Då det rör förmåga i produktionen, det vill säga vilken kunskap som krävs för att producera produkterna över huvud taget eller till en låg kostnad, finns ej några tydliga skillnader mellan de olika lönsamhetsgrupperna. Företagsledaren i det lönsamma företaget Koppling AB anser det exempelvis ej krävas särskilt mycket kunskap i produktionen av sina produkter, även om man betonar vikten av en ”ekonomisk produktion”. Alfas företagsledare betonar dock företagets unika kompetens och förmåga att producera komplexa produkter som konkurrenter ej förmår tillverka. Generellt om övriga företag är att flertalet företagsledare anser sina företag

besitta en viss sällsynt kompetens inom en del områden eller generellt i tillverkningen. Dock ej med samma betoning på det unika i hela produktutbudet som exempelvis Alfas företagsledare nämner.

Rörande marknadsföringsförmågan utmärker sig inte de två lönsamma företagen från övriga företag i analysen. Det finns företag med mer normal lönsamhet som tycks inneha denna förmåga. Alfa AB har visserligen en klart uttalad strategi att fokusera verksamheten på vissa branscher och göra sig av med olönsammare kunder. Företagsledaren i Alfa AB betonar även att det krävs denna form av fokusering på vissa specifika marknader för att underlätta prissättningen då företaget tidigare knappt visste vilka man konkurrerade med, men någon aktiv marknadsföring i form av annonsering eller dylikt ägnar man sig inte åt. Koppling AB satsar på ökad volym genom att dels öka försäljningen för existerande marknader men framförallt genom att ta sig in på nya marknader och företagsledaren ägnar en stor del av sin tid till att besöka återförsäljare och hjälpa dessa med marknadsföringen av företagets produkter. Koppling AB är mycket aktiva då det rör marknadsföring och har gjort en medveten storsatsning på ökad export och resultatet av denna satsning ses, av företagsledaren, som den främsta orsaken till företagets goda lönsamhet. Då det rör övriga företag utmärker sig Gnistbearbetning AB som byggt upp ett antal latent affärsrelationer genom sitt breda kontaktnät. Företagsledaren har dock inte motivation att öka omsättningen och anser sig inte heller kunna göra några större vinster på detta, även om möjligheterna finns. Lampskärm AB och Presentreklam AB har båda ett stort antal kunder och är således beroende av en mycket aktiv försäljningsverksamhet. I dessa fall är det dock snarare en regel än ett undantag i branschen att ha ett antal säljare anställda. Övriga företag sysslar över huvud taget inte eller enbart marginellt med att få in nya kunder. För dessa företag är åtminstone de större kunderna mycket stabila.

Då det rör innovationsförmåga utmärker sig främst Koppling AB med en mycket intensiv kontinuerlig produktutveckling. Produkterna är visserligen inte särskilt tekniskt komplexa utan skyddas ofta med mönsterskydd. Alfa AB har också en kontinuerlig produktutveckling då varje produkt företaget tillverkar är unik men fokus i det företaget ligger snarare på tidiga punktvisa investeringar i ny teknik. Bland övriga företag finns inga klara tendenser då det rör

innovativ förmåga. Presentreklam AB utvecklar kontinuerligt nya produkter medan Motor AB hela tiden vidareutvecklar och förbättrar sin produkt. Någon klar skillnad mellan de lönsamma företagen och övriga företag går således ej att urskilja då det rör innovationsförmågan eftersom företag som torde kunna betraktas som innovativa återfinns i båda lönsamhetsgrupperna.

4.12.2 Konkurrensfördelsskapande faktorer

I detta avsnitt analyseras och diskuteras olika förklaringsmodellens betydelse för existensen av varaktiga konkurrensfördelar. Avsnittet har sin grund i en jämförelse med de två lönsamma företagen och mönstret bland småföretagen i övrigt, vilka representeras av de åtta övriga företagen i studien. Det som belyses i detta avsnitt är externa resursers betydelse, skillnader i synen på skapandet av strategiska resurser, huruvida enskilda eller samverkande resurser har störst betydelse i förklaringen av lönsamhetsskillnader samt skillnader i ageranden mellan företagen.

Externa resursers betydelse

Som diskuterats i avsnitt 2.5 kan externa resurser i form av olika nätverk, företagssamarbeten eller nära relationer till andra institutioner än företag ha betydelse för såväl skapandet av som tillgången till strategiska resurser. Vidare kan en extern styrelse tillföra kompetens av olika slag och därmed skapa konkurrensfördelar.

Inom gruppen av företag med normal eller under normal lönsamhet har de flesta inga samarbeten med andra företag i regionen, utöver på vertikal nivå. Sandgjutgods VD:s svar på frågan om förekomsten av externa samarbeten var det som dominerade; ”Nej, vi har ju samarbeten uppåt och nedåt i produktionsledet, leverantörer och kunder, men inget mer sånt”. Vissa företag i lönsamhetsgruppen har provat på olika samarbetsformer tidigare, bland annat Pressgjuteri AB som uttryckte att ”vi samarbetar lite och har varit med i ett sånt här nätverksföretag. Det var ett antal företag i stan som tillsammans skulle skapa jobb med bland

annat marknadsföring men det fungerade aldrig.” Metallbeslag AB är ett exempel på ett företag som också tröttnat på grund av man anser att det saknats engagemang från övriga företag i gruppen. Undantaget utgörs av Gnistbearbetning AB som har väl utvecklade informella samarbeten med andra företag vilket, av företagsledaren, anses underlätta främst kundförvärsaktiviteter.

Då det rör de två lönsamma företagen utmärker de sig inte från övriga företag i bemärkelsen att externa resurser ses som viktiga för företagets verksamhet. Kopplings företagsledare svarade exempelvis att ”vi har något här ute som heter industriområdesgruppen³⁶ men jag tycker inte att det är särskilt viktigt för oss. Jag vet inte, jag är mer av en ensamvarg. Jag har mina brister och jag har mina fel med vad f-n”. Alfas VD har en liknande syn och svarade ”nej, däremot har vi gjort några sådana försök men jag har kommit till slutsatsen att det blir mycket snack och lite verkstad”. Notabelt är att de båda lönsamma företagen provat på olika former av regionala samarbeten men att ingen av de två företagsledarna anser att det tillfört något av större betydelse.

Synen på styrelsernas funktion i de olika företagen är densamma. De lönsamma företagens styrelser har enbart en formell roll och fattar inga beslut eller har en rådgivande roll. Företagsledarna för Alfa AB och Koppling AB svarade båda att styrelsen var mycket passiv. Företagsledaren för Koppling AB sade bland annat ”En aktiv styrelse, jag tycker det är lite missbrukat det där ordet. Det blir en j-a massa tjafs också. En gång i tiden hade vi en stor styrelse med hustru och en advokat som satt som styrelseordförande men äh. Nej, det fungerar inte”. Av de övriga företagen har ett fåtal aktiva eller externa styrelser medan övriga företagsstyrelser i praktiken enbart utgörs av ägaren.

Av ovanstående analys kan konstateras att de två företagen med god lönsamhet ej utmärker sig då det rör tillgången eller inställningen till olika former av externa resurser. De lönsamma företagen har visserligen båda provat på olika former av externa samarbeten, vilket kan ses som en indikation på en vilja att prova nya arbetssätt. Detta är dock inte något som specifikt utmärker dessa företag då ett antal företag i den övriga lönsamhetsgruppen hade såväl

³⁶ Namnet på företagsgruppen är fingerat.

existerande samarbeten (Gnistbearbetning AB) som tidigare samarbeten som numera var avslutade (Pressgjuteri AB och Metallbeslag AB)

Skapande av strategiska resurser

För de relationsbaserade resurserna dominerar två vanligtvis parallella synsätt på skapandet. Förtroendet för företaget anses delvis ha skapats av antalet transaktioner och därmed tiden som relationen varat. Den andra dimensionen är värdet av en jämn eller hög kvalitet, leveranstider och så vidare, det vill säga tidigare positiva erfarenheter. De relationsbaserade resurserna ger således inga nya revolutionerande perspektiv.

De fysiskt baserade resurserna härrör till det geografiska läget och har bildats på grund av en slump då företagsledarna varit bosatta i området. Alfa AB:s fysiska resurs är dock intressant då den gett upphov till en sedermera existerande konkurrens fördel. De tidiga investeringarna i fysiska produktionssystem som CNC-styrda maskiner samt CAD- och CAM-teknologi upplevs ha gett ett försprång gentemot konkurrenterna. Ett försprång som många år senare har kunnat bibehållas, trots att konkurrenter investerat i samma teknologi. Det finns dock även andra företag som varit tidigt ute med vissa investeringar.

Inte heller då det rör organisatoriska eller mänskliga resurser kan någon egentlig skillnad identifieras mellan de olika grupperna då det rör resursskapandet i sig. Koppling AB:s marknadsföringsförmåga såväl som innovativa förmåga härrör båda i hög utsträckning till företagsledarens egna vilja och kunnande. Då det rör Alfa AB:s produktionsförmåga kan denna, enligt företagsledaren, förklaras med tidiga anställningar av välutbildade medarbetare kombinerat med tidiga investeringar i ny produktionsteknik, det vill säga de fysiska resurser som beskrivits ovan.

Systemverkande resursers betydelse

Den sammantagna bilden av de studerade företagens olika resurser är att de mycket lönsamma företagen visserligen utmärker sig i bemärkelsen att de ligger långt framme då det rör flera strategiskt viktiga resurser. För varje resurs finns det dock företag med normal lönsamhet som, vars företagsledare anser, innehar en liknande resurs. I detta empiriska material tycks det således vara kombinationen av olika former av resurser som varit avgörande för att uppnå konkurrensfördelar. Den kombination av olika resurser som redan Penrose (1959) beskriver tycks därmed vara av störst betydelse. Något som har kunnat identifieras genom att de lönsamma företagens resurser relaterats till en större grupp av företag med normal lönsamhet.

Koppling AB kombinerar en intensiv produktutveckling med en, för sin bransch, mycket aktiv marknadsföring och stora exportsatsningar. Alfa AB har uppnått sina konkurrensfördelar genom tidiga investeringar i ny teknik (CNC-styrda maskiner, CAD och CAM) och kompetens (hög andel välutbildad arbetskraft) kombinerat med en dynamisk syn på kunderna där företaget fokuserar på attraktiva segment.

Skillnader i ageranden

Vad skiljer då agerandet hos de två företagen i den lönsamma gruppen från övriga företag? Vad har gjort att övriga företag ej haft förmågan att skapa strategiska eller nyttja potentiellt strategiska resurser? Frågorna kan besvaras genom att analysera de svar som gavs på frågor rörande mer generella förändringar och hur företagsledarna ser på dessa.

Det som utmärker de två lönsamma företagens agerande gentemot övriga företag tycks vara företagsledarnas fokusering på tiden eller närmare bestämt att på olika sätt agera innan konkurrenterna. Båda ligger steget före sina konkurrenter, endera då det rör investeringar eller också då det rör produktutveckling och lansering av produkter. Det är således främst då det rör betoningen på *när* olika former av ageranden skett som tycks ha haft störst inverkan på skapandet respektive avsaknaden av skapande av strategiska resurser. Låt oss studera ett antal på citat från de olika företagsledarna rörande synen på agerande.

Företagsledaren i Sandgjutgods AB svarade följande på frågan vad som fick företaget att börja med egen bearbetning ”vi försökte lägga ut det men det fanns ingen som ville ta i det och det gick inte längre att sälja obearbetade produkter. Så vi blev helt enkelt tvingade till det”. Notabelt är att just denna förändring sågs som den största förändringen för företaget under den studerade perioden. Vidare var företaget beroende av två stora kunder som stod för 80% av omsättningen, vilket innebär att, som företagsledaren säger, ”går det ner där så märker ju vi av det också”. Vid frågan huruvida företaget någon gång planerat att ändra inriktning svarade företagsledaren ”nej, vi har de kunder vi har. Vi är beroende av dem”. Gnistbearbetning AB vill inte växa eftersom företagsledaren anser sig riskera att tappa kontrollen över verksamheten, trots att företaget ”nog hade kunnat utöka så att vi hade haft åtminstone 30 man idag...”. Företagsledaren i Motor AB hävdar att man de senaste 20 åren ”haft samma typer av kunder och varit ungefär lika stora”. Företaget har heller inte haft några ambitioner att förändra verksamheten.

Det kännetecknande för företagen med normal eller under normal lönsamhet är att de vanligtvis ändrat inriktning efter det att marknaden för existerande produkter, av olika anledningar, vikit. Metallbeslag ändrade inriktning i takt med att efterfrågan minskade, Sandgjutgods AB ”tvingades” till att börja bearbeta produkterna själva, Presentreklam AB ”tvingades” också att fokusera på en annan kundkategori då kundernas inköp av presentartiklar centraliserades. Stabilitet och reaktivitet tycks genomsyra de branschkaraktäristiska företagens ageranden.

Då det rör Alfa AB låg fokus i agerandet vare sig på direkta förändringar i efterfrågan eller konkurrenters ageranden. Istället var det en vision av vad företaget, med sina resurser, skulle kunna åstadkomma i framtiden (automatiserad produktion av unika artiklar) som låg som grund för agerandet. Något som gjorde att företaget, enligt egen utsago, ”var först” med en rad investeringar i olika produktionssystem. Även Kopplings företagsledare betonar att hela tiden ligga i framkant och irriteras över konkurrenters försök till imitering av företagets produkter. En kontinuerlig produktutveckling, för att ligga före konkurrenter, i kombination med en, för branschen, mycket intensiv främst internationell marknadsföring och varumärkesskyddande av produkterna är vad som utmärker företagets ageranden.

4.13 Slutsatser

Vilka slutsatser kan då dras av analysen av de tio företagen utifrån ett resursbaserat synsätt?

Till att börja med kan konstateras att externa resurser i form av samarbeten i horisontella nätverk, en extern styrelse eller tillgång till andra former av externa resurser ej haft någon avgörande betydelse för förklaringen av skillnader i lönsamhet. Vidare har det varit möjligt att identifiera strategiska resurser i de två lönsamma företagen. Studien visar dock att resurser som uppfyller flertalet kriterier för att vara strategiska även existerar bland företag med mer normal lönsamhet. Något som tydligt indikerar att den traditionella resursbaserade modellen bör utvecklas.

Det som främst särskiljer de två lönsamma företagen från övriga företag i analysen är de två företagsledarnas starka betoning på *när* de har agerat till följd av att de agerat på ett, för branschen, mönsterbrytande sätt. Frågor rörande när olika företag agerar, varför de agerar vid en viss tidpunkt och mönsterbrott har dock analyserats i andra studier och då det inte finns någon anledning att uppfinna hjulet på nytt kommer det i nästa kapitel att presenteras en sammanställning av forskningsfronten inom detta område, med fokus på element viktiga för denna studies centrala forskningsfråga. För att jämföra eller konstatera att agerande de facto skett före konkurrenter eller att konkurrenter över huvud taget inte imiterat lönsamma företags strategiska resurser torde det även krävas att ett antal företag i en given bransch studeras. Detta för att analysera skillnader i resurser och ageranden mellan företag som agerat i samma miljö och därmed haft liknande externa förutsättningar. Nästa steg kommer därför att bli att först beskriva tidigare forskning inom detta område för att därefter analysera en specifik bransch för att på så sätt kunna jämföra ageranden.

KAPITEL 5

MÖNSTERBRYTANDE AGERANDE

“Twenty years from now you will be more disappointed by the things that you didn't do than by the ones you did do. So throw off the bowlines. Sail away from the safe harbor.

Catch the trade winds in your sails. Explore. Dream. Discover.”

- Mark Twain -

Konstaterandet att det krävs någon form av, för branschen, unikt agerande för att skapa unika resurser gör det naturligt att söka kombinera olika teorier rörande mönsterbrytande agerande med ett resursbaserat perspektiv. I följande kapitel kommer därför litteraturen kring denna form av mönsterbrytande handlingar att beskrivas. Kapitlets första halva beskriver litteraturen kring vad som kan påverka mönsterbrytande agerande där fokus ligger på begreppet entreprenöriell orientering. Kapitlet avslutas med vilka konsekvenser ett dylikt agerande kan få genom olika former av pionjär-fördelar.

5.1 Orsaker till- och konsekvenser av mönsterbrytande agerande

Som beskrivits i kapitel två kan strategiska resurser skapas på olika sätt. De kan förvärfvas direkt genom en investering i resursen eller byggas upp inom organisationen genom exempelvis organisatoriskt lärande³⁷. I båda fallen krävs dock att organisationen agerar på ett sätt som är ovanligt för branschen det vill säga genom att bryta mot mönstret och agera på ett nytt sätt (medvetet eller ej). Något som dock kan vara problematiskt då företag ofta tenderar att imitera varandras ageranden och beteenden i och med att de institutionaliseras (Greenwood & Hinings, 1996). Om ett företag agerar på ett sätt som skapar strategiska resurser, vilka har potential att leda till förbättrad lönsamhet, blir det naturligt att analysera vad som ligger bakom detta agerande, varför andra företag ej imiterar agerandet samt varför en eventuell imitation av agerandet ej får samma effekter för andra företag i branschen.

Det finns dock olika former av ageranden eller beslut. Genomgången av det resursbaserade perspektivet har illustrerat att resursskapande kan ses som en management- eller entreprenörskapsprocess. Barney (1994) gör en distinktion mellan stora och små beslut och vilka effekter de olika formerna av beslut har på skapandet av strategiska resurser. Kapitel fyra har illustrerat att kontinuerliga mindre förbättringar av exempelvis produktivitet och en lönsam produktion är något som prioriterats av flertalet företagsledare. Det som utmärker de två lönsamma företagen är istället de stora besluten i form av val att exempelvis internationalisera verksamheten, utveckla nya produkter, göra större investeringar samt anställa viss personal. Skillnaderna i ageranden mellan de lönsamma företagen och de med lägre lönsamhet har således kunnat identifieras.

I detta kapitel kommer strategi- och entreprenörskapsforskning som rör olika former av mönsterbrott att beskrivas. Kapitel kommer att beskriva forskning om vad som gör att företag agerar på ett, för branschen, mönsterbrytande sätt samt vilka konsekvenser det kan få att agera

³⁷ De två sätten att skapa resurser kan givetvis även kombineras och det kan dessutom vara svårt att göra en gränsdragning mellan de två metoderna.

innan konkurrenter. Ett viktigt inslag i detta kapitel behandlar drivkrafter för förändring samt betydelsen av när agerandet sker. Den som agerar först har exempelvis ett helt annat utgångsläge än de som agerar därefter vilket kan få effekter som håller i sig under lång tid. Forskning rörande tidens betydelse för olika former av ageranden har främst fokuserat på vilka effekter det får för en organisation att agera tidigt, ett begrepp som normalt benämns "first mover advantage", vilket fortsättningsvis benämns pionjärfördelar. Kapitel fyra har belyst vikten av att agera tidigt och såväl Wernerfelt (1984) som Barney (1991) diskuterar pionjärfördelar i sina artiklar. I detta kapitel kommer forskningen inom området att presenteras för att senare (i kapitel sju) kombineras med ett resursbaserat perspektiv. Inledningsvis beskrivs dock olika anledningar som finns till att mönsterbrytande agerande över huvud taget sker. Denna litteraturgenomgång är primärt hämtad från entreprenörskaps- och strategi-/organisationsforskning.

5.2 Mönsterbrytande agerande och entreprenöriell orientering

Under 80- och 90-talet skedde en kraftig utveckling av entreprenörskap som forskningsfält (Filion, 1998; Landström, 2000). Begreppet är dock mångfacetterat och Bygrave (1995:130) definierar den entreprenöriella processen som att den "...involves all the functions, activities, and actions associated with perceiving opportunities and the creation of organizations to pursue them". Författarna inkluderar således skapandet av organisationen i sig som en del av denna process, vilket även är kännetecknande för Reynolds (1997) som tar upp begreppet "nascent entrepreneurs"³⁸ samt Hjorth och Johannisson (1998) som beskriver entreprenöriella- eller managementinfluerade organiseringsprocesser. Även Gartner (1993) ser i hög utsträckning den entreprenöriella processen som organisering av ny verksamhet, liksom Schumpeter (1934:78) som skriver att "everyone is an entrepreneur only when he actually "carries out new combinations", and loses that character as soon as he has built up his business".

³⁸ Det vill säga en entreprenör som är på väg att starta ett företag men ännu ej gjort det.

Hela den entreprenöriella processen, åtminstone som den definieras av ovan nämnda författare, är således ej relevant för denna studie som fokuserar på existerande företag och dess aktiviteter och ej hur organisationerna i sig har bildats. Istället är det främst utvecklingen av nya kombinationer (Schumpeter, 1934) eller identifieringen av möjligheter på marknaden och tillvaratagandet av dessa (Kirzner, 1973) som är det intressanta. Det är inom detta område entreprenörskapsforskningen kan bidra till förståelsen för det mönsterbrytande agerande som leder till skapande och nyttjande av resurser som genererar varaktiga konkurrensfördelar. Även Alvarez (2003) samt Alvarez och Barney (2000) argumenterar för att entreprenörskapsbegreppet kan användas för att förklara de brister som finns inom resursbaserad teori rörande hur resurser skapas och nyttjas.

Som beskrivits i kapitel två söker Godfrey och Gregersen (1999:41) kombinera entreprenörskapsteori med resursbaserad teori genom att se entreprenöriell förmåga som "...the capacity to identify, develop, and complete new combinations of existing asset bundles or new asset configurations". Godfrey och Gregersens modell rörande entreprenöriell förmåga och strategiska resurser är dock inte särskilt utvecklad utan begrepp som entreprenöriell orientering och entreprenöriella strategier har fått större uppmärksamhet. Wiklund och Shepherd (2003) hävdar att den forskning som rör entreprenöriell orientering kan bidra till att öka förståelsen för skapandet och nyttjandet av strategiska resurser. Lumpkin, Dess och Gregory (1996:136) definierar entreprenöriell orientering som "the process, practices, and decision-making activities that lead to new entry". Med begreppet "new entry" åsyftas vidare att inträda en ny eller etablerad marknad med nya eller existerande produkter. Den entreprenöriella orienteringen utgörs, enligt Lumpkin et al. (1996), av fem olika dimensioner: autonomi, innovationsvilja, risktagande, aggressivitet gentemot konkurrenter samt proaktivt agerande. Med *autonomi* åsyftas självständigt agerande genom att tro på sina idéer och lyckas övervinna eventuell obenägenhet till förändring bland omgivningen. *Innovationsdimensionen* innebär att komma med nya idéer och lösningar genom experimentering och kreativa processer³⁹. *Risktagande* innebär ett mod att lägga ned stora resurser (finansiella eller andra)

³⁹ Därmed beaktas Schumpeters (1934) definition av entreprenörskap, det vill säga innovativt agerande även om Lumpkin et al. inte nämner något om krav på kvalitativa marknadsförändringar eller kreativ destruktion.

för att ta tillvara möjligheter på marknaden⁴⁰. *Aggressivitet* gentemot konkurrenter innebär att företaget inte drar sig för konfrontationer med sina konkurrenter utan snabbt reagerar på deras handlingar. Vidare inkluderas en vilja att bryta mot rådande mönster och konventioner i detta begrepp. Med *proaktivitet* åsyftas att företaget agerar innan dess konkurrenter. Enligt Wiklund (1999) utgörs kärnan i entreprenöriell orientering av innovationsvilja, proaktivitet och risktagande. Resultatet av en entreprenöriellt orienterad organisation är, enligt Dess, Lumpkin och Covin (1997), entreprenöriella strategier. Enligt Dess et al. (1997:680) är denna form av strategier "...a distinctive strategy-making mode that combines features of command mode – bold, directive, opportunity-seeking style – with aspects of the generative mode – risk taking and experimentation".

Begrepp som entreprenöriell orientering och entreprenöriella strategier bör således kunna användas för att karakterisera de egenskaper och det agerande som krävs för att strategiska resurser ska kunna skapas och nyttjas.

5.2.1 Entreprenöriellt orienterade organisationer och företagsledare

Men vad är då en entreprenöriellt orienterad organisation eller företagsledare och vad är en organisation som inte är entreprenöriell? Och är uppdelningen av entreprenöriella och icke-entreprenöriella den idelala eller finns det andra aspekter värda att beakta? I detta avsnitt diskuteras olika sätt att klassificera organisationer och företagsledare.

Klassificeringar av organisationer

En hel del forskning inom strategiområdet har fokuserat på förhållandet mellan organisation och val av strategier. Ansoff (1965) beskriver tre former av organisationer: reaktörer, planerare och entreprenörer. Reaktörerna reagerar enbart på händelser i omgivningen, planerare är förberedda på dessa och kan agera innan de inträffar medan entreprenörer även skapar möjligheter. Miles och Snow (1978) gör en uppdelning i fyra former av organisationer,

⁴⁰ I och med denna dimension inkluderas Knights (1921) resonemang kring entreprenörens roll i samhället, det vill säga rollen som risktagare.

baserade på deras respektive ageranden eller strategier: försvarare, prospektörer, analytiker och reaktörer. *Försvarare* är organisationer där ledningen har en hög teknisk expertis och där fokus ligger på vissa specifika produkter och marknader. Detta gör att organisationerna är statiska, förändringar sker långsamt och fokus ligger istället på olika produktivitetsförbättringar. *Prospektörer* fokuserar istället på att finna nya marknader och att hela tiden utveckla nya produkter. Dessa organisationer skapar ofta osäkerhet på marknaden och tvingar konkurrenter att reagera på denna. *Analytiker* har ett bredare produktutbud och agerar på ett flertal marknader. Beroende på de olika marknadernas dynamik kan dessa organisationer agera som såväl försvarare som prospektörer. *Reaktörer* reagerar enbart på de förändringar som sker på marknaden och har ej förmågan att känna av eller skapa trender på marknaden innan konkurrenterna. Dessa organisationer förändrar sitt beteende först då marknaden tvingat dem till det.

Mintzberg (1993) utgår från ett synsätt som påminner mycket om Miles och Snows (1978). Mintzberg beskriver olika former av organisationer och hur dessa beroende på konfiguration använder olika strategier. Utifrån ett resonemang om hur resursfördelningen ser ut mellan den operativa kärnan, teknostrukturen, stödjande medarbetare, mellanchefer och ledningen söker Mintzberg visa att olika konfigurationer lämpar sig för olika former av marknader. Maskinbyråkratier domineras exempelvis av den så kallade teknostrukturen. Organisationskonfigurationen ses som stel och statisk och tonvikten ligger på effektivitet, centralisering och klara hierarkier. Organisationsformen lämpar sig, enligt Mintzberg, bäst för statiska marknader där förändringar kan förutses. Större förändringar blir, enligt Mintzberg (1999), ofta mycket dramatiska i denna form av organisationer då hela konfigurationen måste förändras. På ett liknande sätt diskuterar Mintzberg ett flertal olika konfigurationer och på vilka olika former av marknader (dynamiska eller statiska, säkra eller osäkra och så vidare) de olika konfigurationerna är mest lämpliga. Den stora skillnaden gentemot Miles och Snows sätt att se på sambanden mellan organisation och strategi är att Mintzberg, i större utsträckning, tycks utgå från ett politiskt perspektiv då han diskuterar olika

inomorganisatoriska krafter påverkan på organisationens ageranden. Mintzberg (1999) beskriver exempelvis hur olika krafter drar organisationen åt olika riktningar⁴¹.

Begrepp som konservativa eller byråkratiska organisationer brukar ofta sättas i motsatsförhållande till entreprenöriella organisationer. Millers (1987) studie visar exempelvis att en strategi som minskar osäkerheten lämpar sig bäst för byråkratiska eller konservativa organisationer. Det vill säga företag med klara hierarkier, hård kostnadskontroll och så vidare. Strategier som däremot leder till ökad osäkerhet anammats vanligtvis av, vad Miller benämner organiska medan mer aktuella artiklar vanligtvis benämner entreprenöriella, organisationer vilka kännetecknas av flexibilitet och en hög anpassningsförmåga.

Covin (1991) definierar, i en studie av mindre företag, konservativa organisationer som företag som tar få risker, ej är innovativa samt sällan agerar först på marknaden utan istället reagerar på konkurrenters aktiviteter. Karagozoglu och Brown (1988) kommer fram till liknande resultat i en studie av mindre tillverkningsföretag. Dessa kom fram till att entreprenöriella företag betonar flexibilitet, risktagande och innovation i kontrast till konservativa organisationer som istället fokuserar på effektivitet, låga priser och hög kvalitet. De entreprenöriella företagen agerade även i dynamiska miljöer där produktutveckling och nya marknadsetableringar skedde i hög hastighet medan konservativa företags miljöer var mer statiska⁴².

Det klara ställningstagande som Covin (1991) samt Karagozoglu och Brown (1988) gör rörande entreprenöriella företags innovationsvilja kontra konservativa företags motvilja till detsamma delas dock inte av Miller och Friesen (1982) eller Miller (1987). Dessa författare hävdar istället att konservativa företag, genom sin utvecklade marknadskänedom och effektiva organisation, enklare kan känna av marknadsbehov och därmed vara innovativa.

⁴¹ Närmare bestämt strävan efter riktning, effektivitet, koncentration, innovation samt professionalism. Organisationens ideologi ses av Mintzberg som en sammanhållande kraft som kan förena de olika inriktningarna. Politik och maktspel betraktas som den konkurrens som råder inom organisationen och som gör att de olika krafterna polariseras.

⁴² Synsättet är snarlikt Chandlers (1962), det vill säga att strukturen på marknaden formar organisationen och ej vice versa. Företags ageranden och olika resurser på samma marknader beaktas ej, något som är grunden för resursbaserad strategiteori.

Detta gör att dessa organisationer vanligtvis är mer framgångsrika innovatörer i miljöer där osäkerheten är lägre (och därmed kan analyseras) medan entreprenöriella företag är mer framgångsrika i osäkrare miljöer. Innovationer i sig behöver således ej medföra stor osäkerhet utan det är den miljö där innovationerna nyttjas som avgör vilken organisationsform som är mest lämplig för innovationer.

Innovationsaspekten till trots finns det mycket som förenar de ovan beskrivna synsätten på samband mellan organisation och strategi. Då resonemangen förs till sin spets kan sägas att organisationer som präglas av klara hierarkier, välutvecklade kontrollsystem, hård kostnads-kontroll, centralisering och i vissa fall ett smalt produktutbud ställs mot öppna, dynamiska organisationer med en decentraliserad maktstruktur och stor förändringsbenägenhet. De mer statiska och konservativa organisationerna lämpar sig bäst för statiska marknader och reagerar på konkurrenters ageranden. Dynamiska eller entreprenöriella företag agerar å andra sidan bland de första på marknaden och ser förändring, nyetableringar och innovation som ett mål i sig (se exempelvis Miller, 1987).

Managers och entreprenörer

Den ovan beskrivna redogörelsen fokuserar i stor utsträckning på organisationens betydelse för valet av strategi. Denna studie fokuserar dock på mindre företag. Vissa rön från klassificeringarna av organisationer kan visserligen direkt appliceras även på mindre företag. Exempelvis torde även små företag givetvis kunna betraktas som olika grader av entreprenöriella eller konservativa, vilket Karagozoglu och Browns (1988) studie av mindre tillverkningsföretag är ett exempel på. I mindre företag har dock företagsledaren en mycket stor betydelse. Det är därför svårt att frånga dennes roll och därmed vilka personliga drivkrafter som ligger bakom olika handlingar.

Stanworth och Curran (1973) har en dynamisk syn på företagsledaren och utgår från ett resonemang om olika sociala identiteter och en social marginalisering som entreprenören upplever. Initialt finner företagsledaren sin identitet i produkterna denne tillverkar, känner en stark yrkesstolthet och ser kvaliteten som det viktiga. Efter att företaget bildats och rutiner

uppkommit intar företagsledaren den sociala identiteten av den "klassiska entreprenören" och ser lönsamhet och vinstmaximering som det primära. Därefter blir företagsledaren en traditionell manager som istället söker få uppskattning för sin roll som skicklig företagsledare och god organisatör. Företagsledaren vill i detta skede skapa något för eftervärlden och eventuellt kommande generationer och fokuserar på stabilitet och säkra finanser snarare än maximal lönsamhet under kortare perioder. Stanworth och Currans främsta bidrag är att de visar att företagsledares motiv kan vara dynamiska och förändras i och med att organisationen utvecklas. Det tycks dock finnas få belägg för att utvecklingen är så förutbestämd som författarna söker göra gällande.

Smith (1967) gör en uppdelning i hantverkare (craftsman entrepreneur) och opportunist (opportunistic entrepreneur). Hantverkaren ses som konservativ, tillbakablickande samt innehavare av en mycket snäv yrkesutbildning. Opportunisten kännetecknas däremot av att vara mycket framtidsorienterad, engagerad och välutbildad. Dessa personlighetsdrag påverkar även företagen i hög utsträckning då hantverkaren är mycket produktfokuserad och ej särskilt flexibel medan opportunisten är marknadsorienterad och förändringsvillig. Inom entreprenörskapsforskning definieras vanligtvis Smiths opportunist som en entreprenör medan hantverkartypen ses som en konservativ företagsledare, vanligtvis benämnd manager.

Hjorth och Johannisson (1998) påpekar att det i realiteten inte behöver finnas någon klar gräns mellan vad som är en entreprenör och manager eller mellan entrepreneurialism och managerialism som de uttrycker det. Även Smith (1967) ser de två kategorierna som varsin ände på ett kontinuum. Den klara uppdelningen används eftersom, som Hjorth och Johannisson så konstnärligt uttrycket det:

Skilnader skapar mening och genom att måla kontrasterna i skarpa färger framträder oftast motivet utan demarkationer. Således behöver linjen inte explicit dras där den skulle kunna gå, ungefär som att horisonten på en målning framträder någonstans i gränslandet mellan hav och himmel (för att ta ett motiv som exempel). (Hjorth & Johannisson, 1998:94)

Reynierse, Ackerman, Fink och Harker (2000b) kunde dock i en undersökning av 122 företagsledare i mindre företag konstatera en klar distinktion mellan entreprenörer och managers. Entreprenörer förlitar sig exempelvis på innovativt agerande och kreativitet istället för att utgå från organisatorisk stabilitet och produktionskapacitet, vilket är kännetecknade för managers. Deras studie visar även att entreprenöriella egenskaper är något som består, vilket motsäger exempelvis Stanworth och Currans (1973) modell över olika stadier som företagsledaren går igenom.

5.2.2 Branschens betydelse

Utifrån ett resursbaserat perspektiv ter det sig visserligen naturligt att utgå från den interna kontexten för att se hur denna reagerar (eller proagerar) och/eller anpassar sig på marknaden. Hur branschen ser ut och vad som är normalt agerande eller mönstret i en bransch påverkar givetvis huruvida ett enskilt agerande är att betrakta som mönsterbrytande eller ej. Entreprenöriellt agerande i en viss bransch behöver inte var det i en annan. Om exempelvis företagsledaren i företaget Presentreklam AB istället skulle driva företaget Sandgjutgods AB och ha samma syn på företagande skulle dennes satsningar på marknadsföring förmodligen vara ett betrakta som ett mönsterbrott i Sandgjutgods bransch medan stora satsningar på marknadsföring är normen i Presentreklams bransch.

Redan Clark (1907) diskuterade statiska och dynamiska förhållanden och hur dessa påverkar organisationens eller, som Clark skriver, entreprenörens ageranden. Idén att dynamiska branscher förutsätter dynamiskt agerande av företagen i dessa branscher är tämligen logisk. Bengtsson (1994) vidareutvecklar detta resonemang och identifierar i sin studie olika former av konkurrens klimat. Bengtsson kommer, bland annat utifrån ett spelteoretiskt perspektiv, i sin studie fram till en klassificering av fyra olika former av så kallade konkurrens klimat: det rivaliserande, det samexisterande, det revolutionära och det evolutionära. Det *rivaliserade* konkurrens klimatet präglas av en hög vidareutveckling av befintliga områden vilket gör

klimatet relativt stabilt då existerande spelregler följs och accepteras⁴³. Det *samexisterande* klimatet präglas av en än högre stabilitet där rollerna är så bekväma att inte ens existerande produktområden utvecklas. *Evolutionära* och *revolutionära* konkurrensklimat är, enligt författaren, vanligtvis temporära och präglas av en hög dynamik och kontinuerliga mönster- och regelbrott⁴⁴.

Hur konkurrensklimatet ser ut kan således ha en inverkan på hur ett företag väljer att agera vid olika situationer. Vidare är det värt att betona att det är hur branschen i övrigt agerar som är avgörande för huruvida en handling är att betrakta som mönsterbrytande eller ej. Vilken organisation är det som exempelvis bryter mot mönstret om alla andra företag i branschen tar stora risker medan ett företag agerar byråkratiskt med hierarkiskt beslutsfattande och hård kostnadskontroll? Det sistnämnda företaget är knappast att betrakta som entreprenöriellt i bemärkelsen innovativt och risktagande men det bryter, trots allt, mot mönstren i branschen. Det torde således föreligga en risk med att göra begreppen mönsterbrott och entreprenöriella strategier helt synonyma, även om detta oftast är fallet.

5.2.3 Lönsamhet och entreprenöriell orientering

Vad har då entreprenörskapslitteraturen lärt oss om sambandet mellan lönsamhet och olika former av entreprenöriellt agerande? Huruvida entreprenöriell orientering eller entreprenöriella strategier har ett klart samband med framgång är något som det råder delade meningar om. Hart (1992) hävdar exempelvis att entreprenöriella företag är mindre framgångsrika än konservativa medan Covin och Slevin (1991) hävdar det motsatta. Dess et al. (1997) har kunnat påvisa ett samband mellan entreprenöriella strategier och finansiella resultat (tillväxt och lönsamhet) i förhållanden som präglas av osäkerhet. Kotey och Meredith (1997) kom i en studie av 697 mindre möbeltillverkare fram till att det finns ett tydligt samband mellan, vad de kallar, entreprenöriella personliga värderingar, användning av

⁴³ Jämför exempelvis med D'Avenis (1994) diskussion rörande hyperkonkurrens under avsnitt 2.6.3. En intressant frågeställning är dock huruvida denna form av konkurrens är att betrakta som rivaliserande eller revolutionär.

⁴⁴ Jämför exempelvis med Brown och Eisenhardts (1998) eller Eisenhardts och Martins (2000) resonemang under avsnitt 2.6.3 rörande dynamiska förmågor.

proaktiva strategier och finansiella resultat. De mesta entreprenöriella och proaktiva företagsledarna uppvisade, i denna studie, bäst resultat. Detta i motsats till de konservativa företagsledarna som anammade reaktiva strategier och uppvisade sämre resultat. Undersökningens resultatet kan visserligen ifrågasättas då den empiriska grunden utgörs av enkätundersökningar av företagsledare, vilket gör att studien egentligen endast speglar företagsledarnas egna uppfattningar om sin egen entreprenöriella förmåga och anammande av proaktiva strategier.

Som diskussionen om branschens betydelse, som förs i avsnitt 5.2.2, illustrerat torde dock branschförhållandena givetvis ha stor inverkan på hur framgångsrik en entreprenöriell strategi är. Detta betonas även av Dess et al. (1997) såväl som av Miller (1987) som hävdar att kontexten där företaget agerar är av avgörande betydelse. Det, i denna studie hittills presenterade, empiriska materialet indikerar dock att det krävs ett entreprenöriellt agerande för att kunna skapa varaktiga konkurrens fördelar som genererar så höga lönsamhetsnivåer som Alfa och Koppling uppvisat.

5.2.4 Orsaker till entreprenöriell orientering

Det som har konstaterats hittills är att det krävs en entreprenöriell orientering som resulterar i entreprenöriella strategier för att skapa strategiska resurser eller alternativt för att nyttja dessa resurser så att de kan generera varaktiga konkurrens fördelar. Men vad är det då som ligger till grund för denna form av agerande?

Intuitionens betydelse

Häckner (1985) fokuserar i sin studie på olika former av offensiva respektive defensiva handlingar. Offensiva handlingar definieras, av författaren, som utveckling och lansering av nya produkter och inträde på nya marknader medan det med defensiva främst åsyftas olika former av rationaliseringar. Författaren diskuterar, liksom bland andra Miller (1987), olika förhållanden av osäkerhet och tillgång till information. Häckner kommer fram till att

beslutsunderlaget till offensiva handlingar vanligtvis grundar sig på så kallad mjuk information, kommen ur sociala processer och kreativt tänkande. Defensiva handlingar grundar sig däremot på hårdare information som ekonomiska kalkyler och prognoser. Företag som tenderar till att agera offensivt bör, med Häckners synsätt, domineras av mer abstrakta beslutsprocesser som grundar sig på exempelvis intuition än, vad författaren kallar, hård information. Detta synsätt på beslutsprocesser är vanligt inom entreprenörskapsforskningen. Baumol (1995) hävdar exempelvis att entreprenöriella processer vanligtvis grundar sig på inspiration och instinkt och ej är något som kan kalkyleras systematiskt. Kirzner (1985:7) beskriver bland annat entreprenörens "speculative ability to see into the future" och hans resonemang kretar i stor utsträckning kring begreppet "alertness" det vill säga en förmåga att snabbt reagera på möjligheter på marknaden. Entreprenörskap betraktas följaktligen vanligtvis ej som någon form av rutin utan entreprenöriellt agerande handlar om att vara redo att handla snabbt och på instinkt. Entreprenöriell orientering tycks således grunda sig på intuition och "spekulerande förmåga" snarare än systematisk bearbetning av information eller dylikt. Den naturliga följdfrågan till detta är varför vissa företagsledare då agerar på mönsterbrytande sätt genom att anamma entreprenöriella strategier. Något som kan härledas till olika kognitiva faktorer, kopplade till företagsledaren.

Kognitiva faktorer

Att söka särskilja entreprenörer från andra personer är något som intresserat den beteendevetenskapliga forskningen inom entreprenörskap. Enligt Landström (2000) har dock denna form av forskning ej lyckats identifiera några särskilda psykologiska faktorer som är karakteristiska för entreprenörer. Studier som sökt bekräfta samband mellan vissa specifika egenskaper knutna till entreprenören som individ har haft motstridiga resultat och det är osäkert om det går att särskilja entreprenörer från andra individer (Stewart, Watson, Carland & Carland, 1999).

Även om det inte är möjligt att särskilja entreprenörer från andra personer genom identifiering av vissa specifika karaktärsdrag kan det dock vara relevant att beakta vilka personliga drivkrafter som ligger bakom olika sorters ageranden, det vill säga vad som gör att den

enskilde företagsledaren agerar på ett visst sätt. Chrisman (1999) hävdar exempelvis att entreprenörens intentioner att över huvud taget starta företag påverkar organisationens utveckling för en lång tid framöver. Exempelvis kan klara intentioner och tidigt uppställda mål påverka företagets framgång. Även Stanworth och Curran (1973) diskuterar, som tidigare beskrivits, olika psykologiska motiv för att starta företag. Resonemanget författarna för kan sägas vara en vidareutveckling av McClellands (1961) idéer om prestationsmotiv, det vill säga olika individers behov att prestera något. Men istället för att, som McClelland utgå från bland andra Webers (1904) teorier rörande olika samhällsystems påverkan på entreprenörens agerande, fokuserar Stanworth och Curran på individen. Den primära drivkraften att starta företag är, enligt författarna, att entreprenören är socialt marginaliserad och ej finner sig bekväm i den traditionella rollen som arbetstagare. Stanworth och Curran (1973:29) definierar begreppet social marginalisering som en situation då "there is a discontinuity between the individual's personal attributes – for example, physical characteristics intellectual make-up, social behaviour patterns – and the roles which the individual holds in the society". Denna marginalisering får entreprenören att starta företag och därmed söka sig en ny social identitet. Stanworth och Currans kommer fram till sina slutsatser genom ett främst teoretiskt resonemang och ett par fallstudier men deras diskussion rörande olika motiv för att driva företag kan ändå vara intressant att beakta då det rör kognitiva faktorerens betydelse för organisationers ageranden.

Det som beskrivits hittills har främst varit olika motiv för entreprenörer att över huvud taget starta företag. Dessa motiv torde, som Chrisman (1999) påpekar, även ha betydelse för företagets framtida ageranden. Att den ursprungliga intentionen att starta ett företag helt ligger som grund för framtida handlingar torde dock vara ett alltför deterministiskt förhållningssätt. Något som dessutom kan ses som en paradox gentemot det resursbaserade synsättet där det individuella handlingsutrymmet för varje enskilt företag beaktas. Vad finns det då, utöver det grundläggande skälet till att företaget över huvud taget bildats, som gör att olika företagsledares ageranden skiljer sig från varandra?

Kisfalvi (2002) hävdar att strategiska val i stor utsträckning påverkas av entreprenörers karaktär och generella syn på livet. Olika val påverkas i högre grad av psykologiska processer

än av så kallat rationellt beslutsfattande med exempelvis maximal lönsamhet eller tillväxt som primära mål. Mindre företag, speciellt ägarledda sådana, har inte samma krav och press från aktieägare som börsnoterade storföretag. Detta ger företagsledaren en större frihet att låta sina egna värderingar påverka verksamhetens inriktning (Bamberger, 1983; O'Farrell & Hitchins, 1988). Posner, Randolph och Schmidt (1993) liksom Reynierse, Harker och Fink (2000) har studerat småföretagsledares värderingar rörande olika aspekter av företagande. Båda studierna visar att dessa värderar kvalitet och kundtillfredsställelse högst medan produktivitet, innovation och stabilitet värderas medelhögt. Faktorer som samhällsansvar och samhällsnytta värderas lägst. Den viktigaste lärdomen från detta och bidraget till resursbaserad teori är belysningen av vikten av att beakta skillnader i företagsledarens drivkrafter, personliga värderingar och så vidare för att förstå skapandet och nyttjande av strategiska resurser i småföretag.

5.2.5 Slutsatser rörande mönsterbrytande agerande och entreprenöriell orientering

Till att börja med kan konstateras att en uppdelning i entreprenörer och managers ej alltid behöver vara den ideala då det även finns former av agerande som kan klassificeras på andra sätt (se exempelvis Ansoff, 1965; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1993; Pitcher, 1993). Ytterligare en lärdom kan dras från Miles och Snows resonemang, nämligen att olika strategier kan leda fram till gynnsamma resultat, även vid agerande i samma kontext. Som kunde konstateras av beskrivningen av branschens betydelse för mönsterbrytande agerande är valet av strategi och klassificeringen av denna som exempelvis konservativ eller entreprenöriell beroende av bransch. Då det rör småföretag inom tillverkningsindustrin där företagen är tämligen stabila (vilket empirin hittills indikerat) torde dock ett resonemang kring entreprenöriell orientering kunna vara lämplig. Litteraturgenomgången har visat att entreprenöriella strategier kan användas som en förklarande faktor till såväl skapandet som nyttjandet av strategiska resurser (Godfrey & Gregersen, 1999; Wiklund och Shepherd, 2004). En organisation anammar denna form av strategier eftersom den är entreprenöriellt orienterad. En orientering som kännetecknas av att vara främst innovationsbenägen, riskvillig samt

proaktiv. Vidare har kunnat konstateras att denna form av strategier vanligtvis fattas på beslutsunderlag som främst baseras på intuition och kognitiva faktorer. Något som i mindre företag innebär att företagsledarens egen personlighet och värderingar får stor inverkan.

Entreprenöriell orientering karakteriseras således av att vara risktagande, innovationsbenäget och proaktivt. Ur ett resursbaserat perspektiv blir resultatet av entreprenöriell orientering strategiska resurser. Dessa resurser är, enligt resursbaserad teori, unika eller åtminstone sällsynta. Företaget har därmed, per definition, agerat innan dess konkurrenter vilket gör den proaktiva dimensionen av entreprenöriell orientering särskilt intressant. Detta eftersom risktagandet och innovationsbenägenheten snarare är karakteristiskt för agerandet men ej utgör någon effekt i sig. När agerandet sker i förhållande till konkurrenter är därmed avgörande. Det finns dock olika definitioner av begreppet proaktivitet.

Proaktivitet, reaktivitet och passivitet

Strebel (1994) för ett resonemang kring begreppen pro- och reaktivitet. Då det rör proaktivt agerande måste företaget göra en riskbedömning eftersom det har en möjlighet att gå in som pionjär inom det nya området. Om osäkerheten är låg bör organisationen, enligt Strebel, agera snabbt innan konkurrenter hinner före. Är osäkerhetsmomentet större bör dock en viss försiktighet iaktas. Agerandet sätts vanligtvis i relation till när förändringar sker i företagets omgivning. Företag kan, enligt Brown och Eisenhardt (1998), reagera på konkurrenters produktförändringar, nya statliga regleringar (eller avregleringar) eller hastigt förändrade kundpreferenser. Organisationer med en bättre utvecklad förmåga till förändring kan vidare, enligt författarna, förutse trender och anpassa organisationen efter dessa. Vorhies, Harker och Rao (1999) betonar exempelvis vikten av att känna sin marknad och därmed tidigt kunna snappa upp trender och signaler och agera på dessa. En god kunskap om existerande kundpreferenser kan, med detta resonemang, ses som en förutsättning för proaktivt agerande. Värt att notera är även vikten av att ha de resurser och kunskaper som krävs för att svara på de möjligheter som identifieras på marknaden (Kerin, Varadarajan & Peterson, 1992). Resurser som senare aktörer kan klara sig utan genom att lära av pionjärens agerande (se kommande avsnitt för mer om pionjärfördelar). Barneys (1991) syn på hela det resursbaserade

perspektivet grundar sig mycket på just detta, det vill säga att olika former av resurser är avgörande för ett företag och att det är dessa som möjliggör eller omöjliggör organisationens strategier eller handlingar. Grunert et al. (1996) sammanfattar ovanstående diskussion väl då författarna beskriver vikten av en marknadsorienterad organisation för att ha kännedom om vad kunderna efterfrågar, samt betydelsen av att ha de resurser och förmågor som krävs för att kunna uppfylla dessa behov.

Till skillnad från Strebel (1994) som sätter proaktivt agerande vid ena änden av ett kontinuum och reaktivt agerande vid den andra diskuterar Lumpkin et al. (1996) även begreppet passivitet. Om ett företag inte förmår att förändra inriktning, trots att marknadskrafterna så kräver, är det att betrakta som passivt. Hamel och Prahalad (1995) för diskussionen ett steg längre och hävdar att företag *inte* bör fokusera för mycket på existerande kundpreferenser (vilket är kännetecknande för resonemangen som förs av Grunert et al., 1996 och Vorhies et al., 1994). Detta gör istället företag oförmögna att komma med nya revolutionerande idéer, då dessa inte kan frambringas genom analys av kundernas nuvarande preferenser.

Uppenbarligen finns olika grader av proaktivt och reaktivt agerande. Ska vi försöka placera in olika former av ageranden (kontra konkurrenter eller företagets produktmarknad) på en skala kommer Hamel och Prahalads extremt proaktiva ageranden vid ena änden och det passiva icke-agerandet i den andra. Vidare är det värt att notera att det endast torde finnas en form av proaktivt agerande vid ett enskilt handlingstillfälle (endast ett företag kan agera först) medan det reaktiva agerandet kan ske i olika utsträckning. Den som agerar tvåa torde exempelvis ha helt andra förutsättningar än den som agerar sist.

Värt att notera är att begreppet proaktivitet kan betraktas på flera sätt. Som Hamel och Prahalad (1995) beskriver kan det handla om att agera innan kunderna ens vet vad de vill ha. Ett annat perspektiv kan vara att se agerandet i ljuset av företagets ekonomiska utveckling. Exempelvis hävdar Donaldson (1999) att företag normalt inte agerar förrän lönsamheten nått en oacceptabelt låg nivå och att det är detta som ligger som grund för organisatoriska förändringar. Då konkurrensfördelar är ett centralt begrepp i denna avhandling torde dock begreppen lämpligen relateras till företagets konkurrenter, det vill säga att det med

proaktivitet åsyftas att organisationen agerar innan dess konkurrenter medan det med reaktivitet innebär att företaget reagerar på konkurrenters ageranden.

5.3 Pionjärfördelar

Hittills har diskussionen handlat om när agerandet sker i förhållande till konkurrenter och den har i stor utsträckning utgått från det enskilda företaget eller entreprenören. Fokus i föregående avsnitt ligger på vad agerandet grundar sig på. Den relevanta frågan blir nu vad det leder till att företag agerar vid olika tidpunkter. Dels påverkas organisationen av sina tidigare handlingar, dels kan vissa direkta för- eller nackdelar uppstå på grund av när organisationen agerar.

5.3.1 Fördelar med att agera först

Inom forskning kring tidens betydelse har fokus ofta legat på huruvida den som agerar först på marknaden erhåller fördelar eller ej. Artiklar av Lieberman och Montgomery (1988) och Kerin et al. (1992) inom området pionjärfördelar beskriver olika former av fördelar som kan uppnås genom att agera som pionjär och har legat som grund för mycket av den senare forskningen inom området. Fördelar genom att agera först på marknaden kan uppnås på ett flertal olika sätt. Kerin et al. (1992) nämner att ett företag kan definieras som en pionjär genom att producera en ny produkt, använda sig av en ny process eller inträda på en ny marknad. Begreppet är således bredare än att enbart inkludera de ageranden som gör att ett företag är först med att agera på en viss marknad.

Den kronologiskt första fördelen ett företag erhåller genom att agera först är, enligt Robinson och Min (2002), rena monopolvinster. Den att agera först på marknaden blir per definition en monopolist om det med att agera först åsyftas att vara pionjär på en ny marknad eller att producera en ny produkt. Monopolvinster är dock ett väl utforskat ämnesområde och det är först när nya aktörer kommer in som andra former av fördelar kan identifieras. Mueller (1997) hävdar att det finns visst empiriskt belegg för att de första aktörerna på en marknad ofta

tenderar till att även bli dess framtida marknadsledare. Även genomgångar av Kerin et al. (1992) samt Lieberman och Montgomerys (1998) av tidigare gjorda empiriska studier visar att det finns visst empiriskt belegg för sambandet mellan att agera först och att bibehålla detta försprång. Fokus har dock, enligt Lieberman och Montgomery (1998), oftast legat på sambandet mellan pionjärt agerande och marknadsandel och sällan lönsamhet.

En frekvent använd uppdelning av olika pionjärfördelar görs av Kerin et al. (1992) som beskriver ekonomiska, förebyggande, teknologiska samt beteendemässiga fördelar. Muellers (1997) indelning i efterfråge- och utbudsbaserade fördelar ger dock en mer strukturerad bild av olika former av pionjärfördelar och olika fördelar kommer nu att beskrivas enligt denna struktur.

Efterfrågebaserade pionjärfördelar

Denna form av pionjärfördelar grundar sig ofta på psykologiska faktorer hos företagets kunder. Mueller sammanfattar de psykologiska faktorerna då han skriver att:

The consumer is not the rational utility maximizer we meet in economic textbooks, ever ready to switch to a competing brand at the drop of a price. Instead, he is a creature of habit routinely purchases the same product even though others that would provide comparable levels of quality are offered at the same or lower prices. Mueller (1997:837)

Att vara först på marknaden får således kunder att vänja sig vid en viss leverantör. Informationsasymmetrier och en osäkerhet om nya leverantörers produkter kan, enligt Kerin et al. (1997), vara starkt bidragande orsaker till att aktörer får svårigheter att ta sig in på nya marknader. Utöver osäkerhetsfaktorer kan det även medföra vissa direkta kostnader att byta leverantör. Mueller (1997) nämner nätverksexternaliteter som en möjlig pionjärfördel, det vill säga att antalet användare av en viss produkt ökar dess värde. Ett kreditkort får exempelvis ett högre värde desto fler restauranger som accepterar det. En annan faktor som Mueller tar upp, i sitt teoretiska resonemang, är så kallade lärokostnader. Enligt Klempere (1987) innebär denna form av kostnader för kunden att det krävs att en viss tid investeras för att lära sig vissa

produkter, en tid som gått förlorad om kunden väljer en ny producent. Kerin et al. (1992) nämner även att kunder ibland måste göra direkta investeringar i olika former av stödssystem för att nyttja produkter, vilka också kan vara förlorade om en ny leverantör väljs. Dessa former av byteskostnader gör, enligt bland andra Porter (1985), att den existerande relationen mellan köpare och säljare upprätthålls trots att nya aktörer kommer in på marknaden. Kerin et al. (1992) tar även upp det faktum att den som är att agera först på en marknad ofta är den som sätter normerna för marknaden, det vill säga vilka aspekter som är mer eller mindre viktiga att beakta för kunderna. Risken är att nya aktörers produkter endast ses som kopior medan den förste aktörens produkter är att betrakta som originalet och därmed, om ej alltid korrekt, ses pionjären som leverantören av den bästa produkten.

Utbudsbaserade pionjärfördelar

Mueller (1997) beskriver ett antal utbudsrelaterade fördelar som kan uppnås genom att agera först. Genom att ha ett visst försprång kan den förste aktören snabbare tillverka större volymer och därmed uppnå direkta skalfördelar gentemot potentiella konkurrenter. Denna fördel blir större desto längre tid pionjärföretaget befunnit sig i monopolsituation på marknaden. Ett annat försprång ett pionjärföretag kan dra nytta av kan betecknas som en form av kunskapsförsprång. Som bland andra Arthur (1988) och Eisenhardt och Tabrizi (1995) diskuterar finns aldrig någon klart utstakad väg då det rör exempelvis innovationer. Istället krävs vanligtvis en form av experimenterade med olika former av lösningar för att komma framåt. Även då det rör rena produktionskostnader och effektivitetsvinster i produktionen kan pionjären ha fördelar. Porter (1979) diskuterar exempelvis erfarenhetskurvans betydelse för hinder för nyetableringar. Genom "learning by doing" effekter i produktionen blir denna mer kostnadseffektiv, vilket försvårar för konkurrenter som åtminstone initialt måste tillverka produkten till en högre kostnad. Enligt Mueller (1997) bör dessa "learning by doing" effekter bli större desto mer komplicerad produktionen är.

Ovanstående utbudsbaserade pionjärfördelar benämns av Kerin et al. (1992) som ekonomiska och teknologiska fördelar. Dessa författare tar även upp ytterligare en pionjärfördel, nämligen fördelar som uppstår direkt i och med den första aktörens inträde på marknaden. Som pionjär

har företaget möjlighet att välja de mest attraktiva marknadssegmenten, knyta upp de viktigaste distributörerna, lokalisera verksamheten på gynnsamma platser eller kontraktera de mest fördelaktiga leverantörerna. Genom det tidiga inträdet kan konkurrenters rent fysiska utrymme såväl som handlingsutrymme därmed begränsas. Denna form av fördelar har mycket gemensamt med de unika historiska förhållanden många författare inom resursbaserad forskning beskriver (se avsnitt 2.3.4 rörande historiens betydelse).

5.3.2 Fördelar med att agera sent

Att agera först kan ge en rad olika former av fördelar. Det kan dock även förekomma nackdelar med att agera först, så kallade "first mover disadvantages" eller implicit fördelar med att agera sent. Som tidigare diskuterats rörande entreprenöriella räntor (se avsnitt 2.1) innebär det en risk att vara den förste att agera. Eller som Robinson och Min (2002:121) uttrycker det "the market pioneer is the one with the arrows in its back". Robinson och Min (2002) indelar osäkerhetsmomenten i marknadsosäkerhet och teknologisk osäkerhet. Med osäkerhet på marknaden åsyftas okunskap om kunders preferenser och dessas reaktioner på nya produkter. Teknologisk osäkerhet kan uppstå då det rör sig om nya produktgenerationer och de barnsjukdomar dessa kan dras med. Båda formerna av osäkerhetsmoment reduceras då fler aktörer kommer in på marknaden. Mueller (1997) diskuterar även risken för att pionjärer utvecklas till att bli alltför konservativa och byråkratiska då de befunnit sig på marknaden en längre tid utan konkurrens. Något som kan leda till att pionjären tappar i effektivitet gentemot nya hungrigare aktörer.

5.3.3 Kärnfrågan: Att agera tidigt eller sent?

Jensen (2003) gör i sin studie en intressant och till synes ofta negligerad iakttagelse. Nämligen att innovativa företag har möjligheten att välja om de ämnar agera pionjärer eller ej på produktmarknaden. En pionjär inom produktutveckling behöver inte omedelbart marknadsföra sina produkter utan kan invänta rivalers ageranden. Kerin et al. (1992) för ett liknande resonemang. Organisationer med sin styrka inom forskning och utveckling kan, enligt dessa

författare, ofta vinna på att avvakta nya produktlanseringar medan mer marknadsanpassade företag bör söka agera så tidigt som möjligt utifrån sin kunskap om kundernas preferenser. Lee et al. (2000) hävdar att ett snabbt andra agerande ofta kan leda till större fördelar än att agera först, något som skulle kunna kallas "second mover advantage". I sin studie kom författarna visserligen fram till ett samband mellan ett så tidigt agerande som möjligt och aktieägarvärdet. Lee et al. betonar dock att det är svårt att göra några allmängiltiga generaliseringar utan att fördelarna med att agera först till stor del avgörs av marknad och situation. Detta situations- och kontextberoende synsätt är vanligt bland författare som behandlat ämnet pionjärens för- och nackdelar (se exempelvis Kerin et al., 1992; Lieberman & Montgomery, 1988; Lopez & Roberts, 2002).

Lee et al. (2000) betonar konkurrensdynamikens betydelse på den marknad produkten lanseras då denna är helt avgörande för hur stora fördelar som kan uppnås genom att agera först. Det är därför av stor vikt att ha en kunskap rörande konkurrenters eventuella reaktioner på nya ageranden samt att vara medveten om att nya lösningar nästan alltid är temporära och förr eller senare kommer att imiteras. Kunskap om konkurrenter är dock en form av kompetens som enligt Harmsen, Bove och Grunert (1996), vanligtvis värderas lågt av företagsledare. I författarnas undersökning av vad olika företagsledare bland tillverkningsföretag ser som betydelsefullt för att skapa konkurrensfördelar fick denna form av kunskap en bottenplacering i jämförelse med nio andra kompetensområden⁴⁵.

5.4 Kapitlets bidrag till modellutvecklingen

Kapitel fyra har illustrerat vikten av att fokusera på konkreta handlingar för att förstå skapandet och nyttjandet av strategiska resurser. Detta eftersom de två lönsamma företagen agerat på ett sätt som särskiljer dem från övriga företag i analysen. I föreliggande kapitel har viss litteratur som berör mönsterbrytande agerande beskrivits. Begreppen entreprenöriell orientering och entreprenöriella strategier har beskrivits och effekten av tiden för agerande, i

⁴⁵ Fyra företagsgrupperingar studerades och konkurrentövervakning rankades sist eller tredje sist i samtliga fall. De övriga faktorerna var intern marknadsorientering, försäljning, kundkännedom, image, produktionsutveckling, produktutveckling, strategi/vision, kvalitetsutveckling samt marknadsföring.

form av pionjärfördelar, har analyserats. Hur kan då detta bidra till utvecklingen av det resursbaserade perspektivet eller mer konkret; hur kan dessa två begrepp användas och integreras i en resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar?

Då det rör de entreprenöriella aspekterna kan konstateras att det krävs en entreprenöriellt orienterad företagsledare för att skapa eller nyttja strategiska resurser. Denna orientering kännetecknas främst av en vilja till risktagande, innovation och proaktivitet. Orienteringen resulterar i entreprenöriella strategier, vilka således kan generera strategiska resurser. Beslutsunderlaget till dylika strategier är främst grundat på företagsledarens intuition och spekulerande förmåga.

Pionjärfördelar diskuteras av såväl Wernerfelt (1984) som Barney (1991). Genomgången av litteraturen rörande pionjärfördelar i detta kapitel och uppdelningen i utbuds- och efterfrågade pionjärfördelar ger en strukturerad bild över olika former av fördelar. Genom att kombinera forskningsbidrag från pionjärfördelar med ett resursbaserat perspektiv kan förståelsen för främst det imitationsskydd Barney (1991) benämner unika historiska förhållanden förbättras.

Exakt hur litteraturen kring entreprenöriell orientering och pionjärfördelar kan användas i en resursbaserad modell kommer att diskuteras i kapitel sju och åtta men detta kapitel har belyst vikten av att beakta dessa aspekter. I nästa kapitel kommer dock en jämförelse i ageranden och resurser mellan företag i samma bransch att analyseras. Detta eftersom konkreta handlingar och resurser såväl som skillnader i entreprenöriell orientering då enklare kan analyseras.

KAPITEL 6

BRANSCHSTUDIE

“The greatest part of our happiness depends on our dispositions, not our circumstances.”

- Martha Washington -

I detta kapitel beskrivs utvecklingen för fem verktygstillverkande företag. Syftet är att analysera skillnader i ageranden mellan företag som haft liknande externa förutsättningar. Kapitlet inleds med en beskrivning över branschstrukturen som helhet i Sverige. Vidare redogörs för olika nyckeltal bland svenska formverktygstillverkare. Därefter analyseras den eventuella förekomsten av stordriftsfördelar bland formverktygstillverkande företag. Det efterföljande delavsnittet beskriver den ekonomiska utvecklingen för fem företag i branschen med olika lönsamhet. Därefter följer en kortare redogörelse av studier inom området från andra länder. Avslutningsvis, vilket tillika är kapitlets huvudfokus, kommer en jämförande analys av ett antal faktorer som kan ha påverkat skillnaderna i lönsamhet mellan företaget med mycket god lönsamhet och övriga fyra företag, som samtliga uppvisat en för branschen mer normal lönsamhet.

6.1 Definition av formverktygsbranschen

I Sverige fanns 2001 totalt 223 registrerade aktiebolag som sysslade med tillverkning av formverktyg. Detta är en bred branschdefinition och kan inkludera tillverkning av exempelvis formverktyg, plastdetaljer och pressgjutningsverktyg. Branschen omfattar, enligt SNI92 och SNI2002, företag som tillverkar formverktyg för pressning, stansning, dragning, gängning och dylikt. En stor del av dessa företag har inga eller enbart ett par personer anställda. Då merparten av dessa företag mer har karaktären av konsultföretag eller enbart är juridiska konstruktioner har urvalet begränsats till företag med mellan fem och 200 anställda. Detta innebär att branschen, såsom den refereras till i denna analys, utgörs av totalt 90 företag, det vill säga av företag med SNI-koden formverktyg med mellan fem och 200 anställda under 2001.

De 90 företagen omsatte tillsammans knappt 1,5 miljarder SEK i genomsnitt årligen under perioden 1998 till 2001 och hade totalt omkring 1500 anställda. Tabell 6.1 visar medianvärdena för de företag som utgjorde branschen under perioden 1998 till 2001.

Tabell 6.1 - Nyckeltal (medianvärden) för formverktygsbranschen 1998-2001.

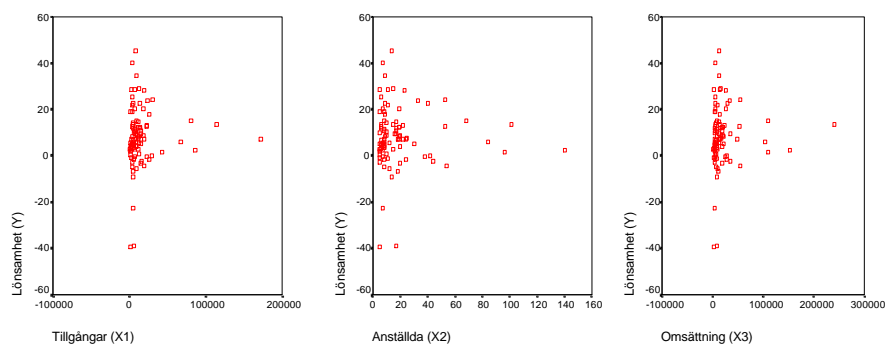
Nyckeltal	1998	1999	2000	2001	Medel
Realomsättning	11890	12027	10547	9997	11115
Antal anställda	11	11	11	11	11
Realomsättning/anställd	1081	1093	956	909	1010
Soliditet	33%	31%	30%	35%	32%
Avkastning på totalt kapital	9,4%	8,8%	9,1%	10,4%	9,4%
Avkastning på eget kapital	19%	18%	19%	20%	19%
Kapitalomsättningshastighet	1,3	1,4	1,2	1,3	1,3
Vinstmarginal	6,4%	5,3%	8,1%	7,4%	6,8%

De värden som presenteras i tabellen kommer att diskuteras utförligare under den kommande analysen av de individuella företagen och sammanställningen ger en bild av, ett för branschen, typiskt företag. Låt oss dock börja med att analysera tillverkarna av formverktyg på en mer aggregerad nivå för att se vilka lärdomar som kan dras av detta.

6.2 Stordriftsfördelar bland svenska tillverkare av formverktyg?

Som nyligen beskrivits består den svenska formverktygstillverkarbranschen uteslutande av små och medelstora företag (färre än 200 anställda). Det är dock givetvis en skillnad på företag med fem och över hundra anställda och olika former av stordriftsfördelar torde kunna existera. Då denna studie söker identifiera faktorer som ligger till grund för skillnader i långvarig lönsamhet kan det därför vara en poäng att söka identifiera den eventuella förekomsten av stordriftsfördelar. Av de företag som kommer att analyseras närmare i detta kapitel varierar exempelvis medarbetarantalet mellan sju och 22 anställda. Detta kan givetvis få effekter på lönsamheten genom eventuell existens av stordriftsfördelar då det största företaget är drygt tre gånger så stort som det minsta, mätt i antal anställda.

För att identifiera den eventuella förekomsten av stordriftsfördelar i den valda branschen har samtliga företags avkastning på det totala kapitalet relateras till tre variabler: omsättning, antal anställda och de totala tillgångarna. I denna analys har även företag med färre än fem anställda inkluderats. Förhållandet mellan var och en av variablerna och den totala avkastningen plottades för att identifiera eventuella signifikanta samband. Resultaten illustreras i figur 6.1.



Figur 6.1 - Förekomsten av stordriftsfördelar i formverktygsbranschen.

Som de tre plottningsarna illustrerar tycks det ej föreligga någon kausalitet mellan de tre studerade variablerna och företagens totala avkastning. I analysen har samtliga företag inkluderats i branschen men även då delarna längre till höger i figurerna studeras (det vill säga de större företagen) tycks ej stordriftsfördelar existera i branschen. Det är således inte storleken i form av omsättning, antal anställda eller balansomsättning som är avgörande då det rör lönsamhet för företag i formverktygsbranschen, tvärtom finns inga indikationer på att något samband mellan de olika variablerna föreligger. Istället krävs en jämförelse mellan olika företag, något som nu kommer att göras genom en jämförande studie av fem företag i den aktuella branschen.

6.3 Fem svenska formverktygstillverkande företag

Liksom i SME-studien utgår uppdelningen av företag i denna delstudie utifrån avkastningen på det totala kapitalet. Andra variabler används som kontrollvariabler för att verifiera att de olika företagen kan klassificeras som företag med hög, låg eller normal lönsamhet. Till skillnad från föregående empiri är företagen i denna delstudie utvalda specifikt beroende på dess lönsamhet (och kontrollvariabler) och ej bundna av det geografiska läget. Av de företag som ingår i denna delstudie är två lokaliserade i Småland, två i Södermanland och ett i Värmland.

Frånsett Alfa AB som beskrivits i SME-studien har företagen i denna delstudie, en för branschen, relativt normal lönsamhet. Beta och Gamma låg båda något över branschgenomsnittet under perioden 1995-2001 medan Delta och Epsilon låg strax under detta värde. De fyra, för studien nya, företagen kommer nu att beskrivas mycket kortfattat. Därefter följer en finansiell analys av de olika företagen.

Beta AB

Företaget är beläget i Småland och grundades i slutet av 50-talet. Beta har sedan 80-talets början ägts och drivits gemensamt av grundarens två söner. Företaget har fyra olika produkt-

områden: standardverktyg, specialverktyg, standardmaskiner och specialmaskiner. Beta konkurrerar primärt med pris och leveranssäkerhet. Tidigare var kvalitet det främsta konkurrensmedlet men i och med kvalitetscertifiering har andra faktorer blivit viktigare. Företaget uppvisade under slutet av 90-talet en lönsamhet i nivå med branschgenomsnittet och hade en mycket kraftig omsättningstillväxt under senare halvan av 90-talet.

Gamma AB

Gamma grundades 1949 och ägs sedan 1990 av tre anställda som då köpte ut den tidigare ägaren. Företaget är beläget i Småland och produkterna utgörs till 95% av specialverktyg och 5% standardverktyg. Gamma konkurrerar främst med kvalitet och leveranssäkerhet. Under större delen av den analyserade perioden har Gamma uppvisat en lönsamhet något över branschgenomsnittet.

Delta AB

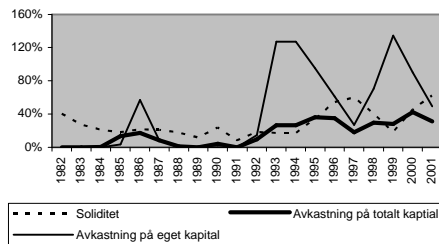
Företag i Värmland som fokuserat på ett snävt och krympande marknadssegment. Grundades 1971 och drivs och ägs sedan 1996 av grundarens barn. Omkring millennieskiftet utgjordes cirka 40% av omsättningen av verktyg och resterande del av legotillverkning. Under 90-talets början uppvisade företaget en normal lönsamhet men i övrigt har företaget haft en, för branschen, dålig lönsamhet. Särskilt avkastningen på det egna kapitalet har legat på en låg nivå.

Epsilon AB

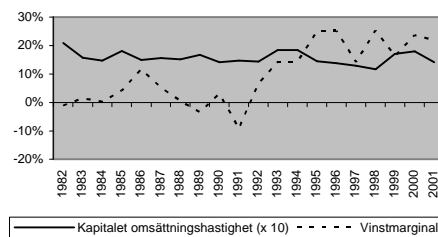
Företaget grundades 1970 men ombildades till aktiebolag först 1990. På grund av detta finns enbart årsredovisningar att tillgå från och med detta år och framåt. Tidigare fanns två ägare i företaget och den ene ägaren köptes ut 1984 av nuvarande ägare. Hälften av omsättningen utgörs av verktyg och resterande del är legotillverkning. Lönsamheten har legat något under branschgenomsnittet under den analyserade tioårsperioden.

6.3.1 Finansiell analys av de fem företagen

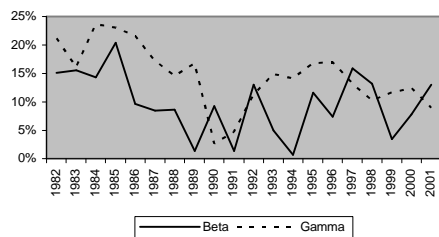
Lönsamheten för Alfa har beskrivits utförligt i kapitel 4. Figur 6.2 och 6.3 illustrerar utvecklingen för företagets lönsamhet under perioden 1982 till 2001 så att denna enklare ska kunna relateras till de andra företag som analyseras närmare i detta avsnitt. Figur 6.4 och 6.5 illustrerar utvecklingen av den totala avkastningen för de övriga företagen.



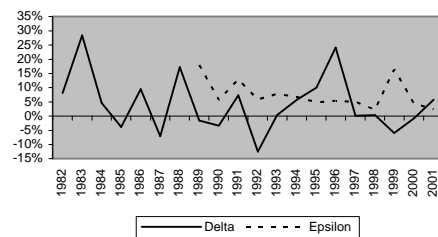
Figur 6.2 - Lönsamhets- och finansieringsutveckling för Alfa.



Figur 6.3 - Kapitalomsättnings- och vinstmarginalutveckling för Alfa.



Figur 6.4 - Utveckling av avkastning på total kapital för Beta och Gamma.

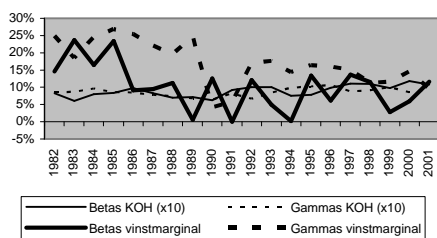


Figur 6.5 - Utveckling av avkastning på totalt kapital för Delta och Epsilon.

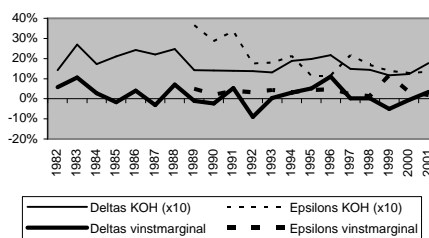
Beta och Gamma hade en lönsamhet i nivå med branschgenomsnittet omkring sekelskiftet. De två företagen har haft en snarlik utveckling med en nedgång under slutet av 80-talet, följt av en uppgång en bit in på 90-talet. Gamma hade en bättre lönsamhet än Beta större delen av perioden. Även Delta hade en liknande utveckling. Detta företag brottades dock med en låg lönsamhet under i stort sett hela perioden. Företaget uppvisade en negativ avkastning på det

totala kapitalet under ett flertal år. Epsilon ombildades till aktiebolag i slutet av 80-talet och har haft en nedåtgående utveckling av den totala avkastningen. Företaget har inte förmått uppnå en, för branschen normal, lönsamhet. Alfas lönsamhet sköt i höjden en bit in på 90-talet och låg varje år betydligt högre än de övriga analyserade företagen. Den sammantagna bilden av de olika företagens utveckling av det totala kapitalet är att inget företag uppvisat en osedvanligt hög eller branschavvikande lönsamhet under en annan period än den som är i fokus i denna studie. Om ett företag exempelvis uppvisat en osedvanligt hög lönsamhet innan perioden skulle det kunna bli svårt att definiera företaget i fråga som ett företag med normal lönsamhet men några sådana problem tycks således inte föreligga i urvalet av företag.

Hur ser då bilden ut rörande utvecklingen av de två komponenter som avkastningen på det totala kapitalet består av, och finns det något anmärkningsvärt i utvecklingen av dessa nyckeltal för företagen? Alfas utveckling illustreras i figur 6.3 och tendensen är tämligen enkel att identifiera. Kapitalets omsättningshastighet var stabil medan vinstmarginalen förbättrades markant från 1991 och framåt. Hur har då denna utveckling sett ut för de övriga företagen i denna analys och har exempelvis marginalerna ökat även för dessa?



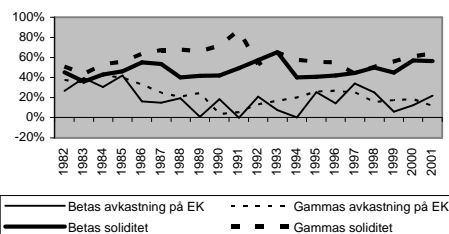
Figur 6.6 - Kapitalomsättnings- och vinstmarginalsutveckling för Beta och Gamma.



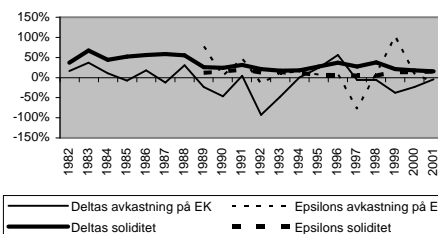
Figur 6.7 - Kapitalomsättnings- och vinstmarginalsutveckling för Delta och Epsilon.

Som figur 6.6 och 6.7 illustrerar har såväl vinstmarginal som kapitalets omsättningshastighet legat tämligen stabilt för de övriga företagen åtminstone då värdena relateras till förändringen av Alfas vinstmarginal. Att vinstmarginalen generellt ökat bland formverktygstillverkande företag tycks därmed ej vara fallet.

Hur har då de olika företagen finansierat sin verksamhet och hur har avkastningen på det egna kapitalet utvecklats under perioden? Alfa uppvisade även en kraftig förbättring av såväl avkastningen på det egna kapitalet som soliditeten under 90-talet. Även de övriga företagen som beskrivits i SME-studien uppvisade en kontinuerligt förbättrad soliditet.



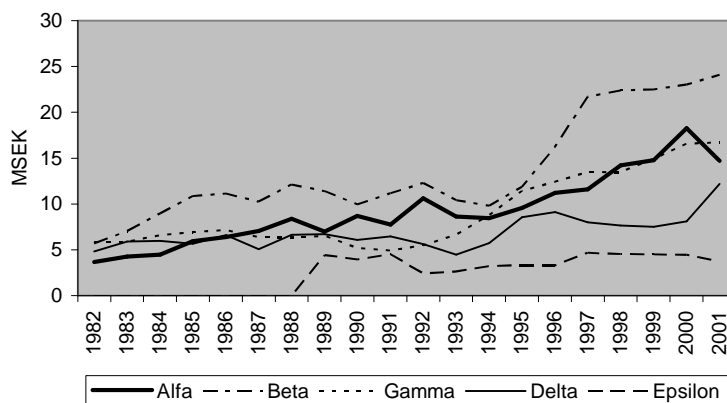
Figur 6.8 - Avkastning på eget kapital och soliditet för Beta och Gamma.



Figur 6.9 - Avkastning på eget kapital och soliditet för Delta och Epsilon.

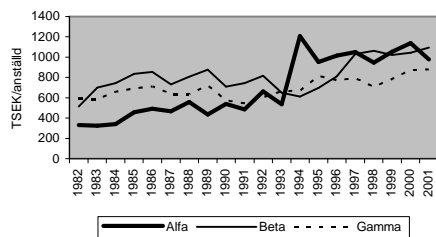
Utvecklingen för Beta och Gamma har varit likartad. Företagen har haft soliditetsstopp under början av 90-talet och har i övrigt legat stabilt på en självfinansieringsgrad på cirka 50%. Även avkastningen på det egna kapitalet har varit stabil under tjugofemårsperioden frånsett en nedgång under omkring 1990. Deltas avkastning på det egna kapitalet försämrades också omkring 1990 och företaget uppvisade en negativ avkastning under flera år under denna period. I övrigt har avkastningen på det egna kapitalet legat under branschgenomsnittet för såväl Delta som Epsilon, även om Epsilons avkastning fluktuerat i högre utsträckning än för övriga företag. Den sammantagna bilden av de fyra företagen är dock att det inte tycks finnas några större fluktuationer eller dylikt i utvecklingen av de olika avkastnings- och finansieringsmåten som kan påverka bedömningen av avkastningen under den sista femårsperioden. Vid analys av Du Pont modellens delar av den totala avkastningen har kunnat konstateras att Alfa haft en kraftig ökning av vinstmarginalen under hela 90-talet och att det är denna och ej en effektivare användning av resurser som legat till grund för den höga avkastningen. Företaget har även haft en kraftig tillväxt under denna period. Att kausaliteten i verktygsbranschen mellan storlek och lönsamhet inte är klar kunde visserligen konstateras genom analysen av stordriftsfördelar i branschen. Det kan dock ändå vara intressant att

analysera tillväxten i de olika företagen, mätt i realomsättning. Det vill säga om omsättningsförändringen i sig gett några effekter på lönsamheten.

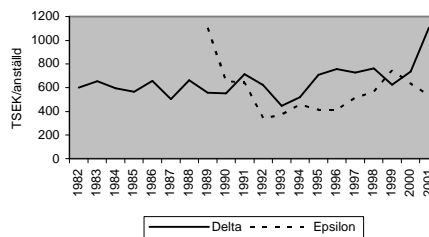


Figur 6.10 - Realomsättningsutveckling för de fem verktygs-tillverkande företagen.

Som figur 6.10 illustrerar har visserligen Alfas omsättning ökat kraftigt från ett par år in på 90-talet och framåt. Delta och Epsilon har ökat omsättningen något medan Gamma haft en omsättningsökning ungefär i nivå med Alfa. Företaget Beta har dock förbättrat realomsättningen än mer, nästintill en fördubbling. Detta till trots har vare sig Beta eller Gamma uppvisat någon förbättring av lönsamheten. Enbart omsättningsförbättringen kan således inte förklara Alfas lönsamhetsförbättring. Kan då en jämförelse av produktivetsförbättringen, mätt i omsättning per anställd, ge en förklaring till lönsamhetsskillnaderna, det vill säga att Alfa haft en tidigare underkapacitet som försvann genom omsättningsförbättringen?



Figur 6.11 - Produktivitetens utveckling för Alfa, Beta och Gamma.



Figur 6.12 - Produktivitetens utveckling för Delta och Epsilon.

Figur 6.11 och 6.12 visar att så ej är fallet. Beta låg på samma nivå som Alfa under den sista femårsperioden och till och med Delta nådde upp till denna nivå under 2001. Alfa förbättrade visserligen detta värde kraftigt innan de analyserade konkurrenterna i och med rekonstruktionen. Alfa uppnådde denna produktivitet tre år innan Beta och åtta år innan Delta men har därefter, liksom Beta, legat stabilt på denna nivå.

Analysen av utvecklingen av olika ekonomiska nyckeltal visar att Alfa visserligen haft en tidigare produktivetsförbättring än övriga företag i analysen. Frånsett den exceptionella förändringen av vinstmarginalen finns dock inget som utmärker Alfa från övriga företag i gruppen då det rör själva utvecklingen (givetvis frånsett den mycket goda lönsamheten). Innan vi går vidare med vilka orsaker som kan finnas till vad de höga marginalerna för Alfa består av jämfört med övriga företag kan det dock vara av intresse att sammanställa de fem företagens ekonomiska situation, vilket görs i tabell 6.2. Denna illustrerar medelvärdet för olika relevanta nyckeltal under tre tidsperioder: femårsperioden 1997-2001, tioårsperioden 1992-2001 samt tjugoårsperioden 1982-2001.

Tabell 6.2 - Sammanställning över nyckeltal för de fem företagen samt bransch.

Nyckeltal	Alfa	Beta	Gamma	Delta	Epsilon	Bransch
Realomsättning 97 - 01	14696	22730	15028	8686	4369	11115
Realomsättning 92 - 01	12189	17421	11983	7688	3666	
Realomsättning 82 - 01	9271	13634	9079	6834		
Anställda 97 - 01	14	22	19	11	7	11
Anställda 92 - 01	13	19	16	11	7	
Anställda 82 - 01	13	16	13	10		
Total avkastning 97- 01	30%	11%	11%	0%	6%	9%
Total avkastning 92 - 01	28%	9%	13%	3%	6%	
Total avkastning 82 - 01	15%	10%	15%	4%		
Egen avkastning 97 - 01	74%	20%	18%	-16%	6%	19%
Egen avkastning 92 - 01	80%	17%	19%	-14%	6%	
Egen avkastning 82 - 01	19%	19%	23%	-6%		
Soliditet 97 - 01	45%	51%	55%	24%	10%	32%
Soliditet 92 - 01	37%	50%	56%	24%	10%	
Soliditet 82 - 01	29%	48%	59%	35%		
Vinstmarginal 97 - 01	20%	9%	12%	0%	4%	7%
Vinstmarginal 92 - 01	19%	8%	14%	1%	4%	
Vinstmarginal 82 - 01	10%	10%	17%	2%		
Kapitalomsättning 97- 01	148%	109%	92%	142%	158%	130%
Kapitalomsättning 92 - 01	153%	100%	92%	158%	158%	
Kapitalomsättning 82 - 01	157%	89%	86%	175%		
Produktivitet 97 - 01	1035	1052	600	792	808	1010
Produktivitet 92 - 01	955	885	500	702	757	
Produktivitet 82 - 01	700	819	370	655		

Tabellen illustrerar tydligt att Alfa haft en mycket stark period under 90-talet då företaget bland annat uppvisade en avkastning på totalt såväl som eget kapital motsvarande tredubbla branschgenomsnittet under den sista femårsperioden. Att lönsamheten kan härledas till vinstmarginalen är också tydligt då även denna nästan var tre gånger så stor som övriga branschen medan kapitalets omsättningshastighet enbart låg knappt 115% över branschgenomsnittet. Även produktiviteten var enbart marginellt bättre än för övriga formverktygstillverkande företag.

Beta och Gamma ligger båda något över branschgenomsnittet men skillnaderna är så marginella att de två företagen torde kunna betraktas som representativa för branschen som helhet. Särskilt Beta kan betraktas som ett mycket stabilt företag sett till hela tjuugoårs-

perioden. Såväl lönsamhetsmått som effektivitetsmått är mycket branschtypiska och dessa har enbart förändrats marginellt. Gamma skiljer sig lite mer från branschen genom att bland annat ha uppvisat en god lönsamhet sett till hela tjugoårsperioden. Lönsamheten minskade dock under 90-talet. Såväl produktivitet som kapitaleffektivitet låg klart under branschgenomsnittet under den sista femårsperioden och Gamma uppvisade även lägst värden för dessa nyckeltal av de fem analyserade företagen. Detta kompenseras dock med, för branschen, höga vinstmarginaler.

Delta har uppvisat en låg avkastning på det totala kapitalet, oavsett vilken av de tre tidsperioderna som studeras. Avkastningen på det egna kapitalet har dessutom varit negativ sett över de olika tidsperioderna, även om värdet bör beaktas med viss försiktighet på grund av de utslag svängningarna i soliditeten ger på detta värde. Även soliditeten har för övrigt legat under branschgenomsnittet men är ej anmärkningsvärt låg. Vinstmarginalen för företaget har varit mycket låg men Delta har åtminstone lyckats att ej binda upp för mycket kapital i verksamheten. Trenden för detta värde har dock också varit nedåtgående sett över hela perioden. Även Epsilon har brottats med en dålig lönsamhet. Den totala avkastningen har visserligen varit sämre än för branschgenomsnittet men till skillnad från Delta har den ej varit anmärkningsvärd låg. Företaget är dock ej särskilt stabilt finansiellt och de stora finansiella kostnaderna innebar att avkastningen på det egna kapitalet var mycket låg. Den sammantagna bilden av Delta och Epsilon blir att Epsilon visserligen uppvisat en betydligt bättre lönsamhet än Delta men att båda företagen ändå blir att betrakta som företag med en lönsamhet strax under branschgenomsnittet. Orsaken till den trots allt existerande skillnaden ligger i vinstmarginalen, då kapitaluppbindingen i förhållande till realomsättningen samt produktiviteten var likartad för de två företagen.

Slutsatser av den ekonomiska analysen

Då Alfa jämförs med andra företag som är verksamma inom samma bransch, det vill säga verktygsbranschen, om ej än på samma marknad kan som den finansiella analysen visat konstateras att den goda lönsamheten uteslutande kan härledas till den goda vinstmarginalen. Att denna marginal förbättrats avsevärt kan inte härledas till omsättningsförbättringen i sig då

utvecklingen för realomsättning och vinstmarginal ej var identisk. Vidare uppvisade andra företag en lika bra eller bättre omsättningsutveckling utan att detta påverkade dessa företags vinstmarginal över huvud taget. Förklaringen är således, som konstaterats, att Alfa agerat på en betydligt lönsammare marknad än övriga företag som analyserats.

Vad är det då som har gjort att Alfa agerar på just denna marknad eller än mer intressant, vad har gjort att övriga företag i analysen ej ändrat inriktning och därmed agerar på den till synes lönsamma marknaden? Låt oss börja med att undersöka vilka eventuella lärdomar som kan dras av tidigare studier i branschen, det vill säga vilka framgångsfaktorer som identifierats av andra författare.

6.4 Tidigare studier av verktygstillverkande företag

I Sverige domineras branschen helt av mindre företag. Under 2001 hade exempelvis samtliga 223 formverktygstillverkande företag färre än 200 anställda⁴⁶. Branschen har därmed en liknande struktur som då det rör den generella branschstrukturen för verktygstillverkare i exempelvis USA och Sydkorea som domineras av mindre företag till skillnad från Tyskland och Japan där större koncerner står för verktygstillverkningen (Kalafsky & MacPherson, 2002a; Lee, 1998). Då de verktygstillverkande företagen i USA och Sydkorea, liksom i Sverige, domineras av mindre företag är det därför intressant att studera vad branschstudier i dessa länder gett för resultat.

Verktygstillverkarna i USA hade, enligt Kalafsky och MacPherson (2002a), en tung period innan 90-talet i och med att internationella koncerner tillförskansade sig allt större marknadsandelar. Från och med 90-talets mitt har det dock skett en uppgång för de mindre amerikanska verktygstillverkarna. Förklaringen till denna uppgång är, enligt författarna, en kombination av intensiv produktutveckling, bättre kundsupport samt ökade satsningar på export. Hotet från utländska företag kvarstår dock vilket, enligt Kalafsky och MacPherson (2002b), ställer

⁴⁶ Vid en sökning på företag med fler SNI-koder hade tre företag över 200 anställda. Vid närmare analys av detta har dock kunnat konstateras att tillverkningen av formverktyg var marginell i förhållande till huvudverksamheten, vilket gjort att dessa företag exkluderats vid analysen.

ytterligare krav på ökad fokusering såväl som förbättrad flexibilitet. Det ökade trycket från utländska verktygskonserter är något som, enligt Rydgren (2003)⁴⁷, även upplevs av svenska verktygstillverkande företag. Något som bland annat föranlett skapandet av den norsksvenska verktygsgruppen inom industriklustret Teamnord. Verktygsgruppen inom Teamnord utgörs av ett nätverk av omkring 20 företag med totalt 200 verktygstillverkare.

Utländska företags inträde på såväl den amerikanska som svenska marknaden och de effekter detta fått för mindre företag tycks således ses som stora hot, vilket bekräftas av såväl den amerikanska studien (Kalafsky & MacPherson, 2002b) som av den svenske projektledaren (Rydgren, 2003). Rydgrens (2003) lösning på mindre företags avsaknad av de större företagens fördelar är, som ovan beskrivits, bildandet av nätverk. Det vill säga att genom nätverk kunna försvara sina individuella positioner genom att tillskansa sig fördelarna med att vara stora. Kalafsky och MacPherson (2002b) identifierar tre faktorer som föranlett att mindre företag inom verktygsbranschen blivit mer framgångsrika; ny produktutveckling, bättre kundsupport samt ökade satsningar på export. Författarna utvecklar dock inte resonemangen rörande vad som föranlett denna möjlighet till ny fokusering. De refererar dock till Carlsson, Audretsch och Acs (1994) och dessas studie rörande CNC-teknologins betydelse för mindre företag. Genom en ökad automatisering och förbättrad flexibilitet i produktionen kan mindre företag konkurrera med större företag då dessas stordriftsfördelar får minskad betydelse. Vidare betonar Agarwal och Audretsch (2001) mindre företags möjligheter att fokusera på snävare marknadssegment för att därmed kunna utveckla en mer specialiserad kompetens.

Just nyttjandet av ny teknologi tycks vara en mycket viktig faktor då det rör mindre företags möjligheter att konkurrera med större koncerner. Lees (1998) studie indikerar exempelvis att mindre verktygstillverkande företag i Sydkorea som anammat ett TQM-perspektiv, och därmed investerat kraftigare i ny teknologi som CAD/CAM, är framgångsrikare än branschgenomsnittet. Även Ernst (1997) kan visa CNC-teknologins stora betydelse för särskilt små- och medelstora företag inom verktygstillverkningsindustrin. Eller som en småföretagare och verktygstillverkare uttryckte det (Manufacturing Engineering 1998:92) då

⁴⁷ Detta är ingen vetenskaplig referens. Rydgren är projektledare för ett skandinaviskt verktygskluster och referensen utgörs av ett pressmeddelande från denna verktygsgrupp.

han skulle ge ett råd till sina kollegor ”Get hold of as much money as possible and outfit your shop with as many quality CNC machines as you can afford right away”. Som tidigare beskrivits domineras den japanska verktygsmarknaden av större företag och även då det rör storföretag tycks CNC-teknologin vara av avgörande betydelse. Tsuji (2000:177) kom i sin studie fram till att ”The drastic change in rank order of market share, as stated above, steems from the success of failure to develop new technology, i.e., NC machine tools, or more precisely, CNC machine tools”. Vonortas och Lan (1997) hävdar att småföretag investerar alltmer i CNC-teknologi på grund av att kunderna kräver mer komplexa produkter.

Sammanfattningsvis kan tre lösningar för hur mindre verktygstillverkare ska kunna konkurrera med storföretag urskiljas. För det första finns Rydgrens (2003) visserligen ovetenskapliga men logiska lösning att gå samman och därmed själva uppnå stordriftsfördelar. En lösning som visserligen ej studerats specifikt för verktygstillverkare men har vetenskapligt stöd inom den nätverksteoretiska skolan (se avsnitt 2.5). Den andra metoden är att, som Kalafsky och MacPhersons (2002) studieresultat över amerikanska företag visar, små företag kan konkurrera genom bättre produktutveckling, mer export och bättre service. Den tredje metoden för mindre företag att konkurrera med större organisationer är att, som Lee (1998) och Ernst (1997) visar, konkurrera genom att investera i en mer automatiserad produktion genom CNC och CAD/CAM-teknik. Det vill säga en form av investeringsperspektiv. Den visserligen magra forskningen rörande viktiga konkurrensfaktorer för mindre tillverkningsföretag indikerar främst att investeringar i nya teknologi tycks ha en avgörande betydelse.

6.5 De fem företagsledarnas syn på branschutvecklingen

Att antalet företag i formverktygsbranschen decimerats under perioden 1982-2001 tycks det råda samstämmighet om bland de olika företagsledarna. Utvecklingen tycks således ha vissa likheter med den amerikanska verktygsbranschen med undantag av att 90-talet inte verkar ha präglats av den återhämtning som, enligt Kalafsky och MacPherson (2002), kännetecknar den amerikanska marknaden.

Lågkonjunkturen under 90-talets början slog hårt på branschen och ett flertal av företagen gick, enligt företrädarna för Beta, Gamma och Epsilon, i konkurs under denna period. Även Alfas företagsledare konstaterar detta och säger bland annat att ”branschen har decimerats våldsamt, de tio senaste åren har det knappt bildats några nya företag”. Enligt Deltas VD är teknikutvecklingen en viktig orsak till att branschen minskat eftersom företag ”tillverkar nästan lika många verktyg som förr men det är ju det att det går så fort att ta fram ett verktyg idag med hjälp av CAD-modeller, datorer och sånt”. En ytterligare anledning är, enligt företagsledaren i Alfa, att ”verktygsföretagen ju har startats av hantverkare som inte har förmågan att utveckla de här verksamheterna”.

Konkurrensen upplevs som hård av alla företagsledare fränsett Gammas. Samtliga företagsledare betonar att kvalitet numera är en självklarhet i och med kvalitetscertifiering, vilket gjort att faktorer som pris och leveranssäkerhet numera utgör viktigare konkurrensfaktorer. Även Alfas företagsledare anser att ”man tvingas slåss om varje order”. Företaget har dock ett fåtal konkurrenter och det främsta konkurrensvapnet anses utgöras av kompetensen i sig då enbart ett par företag klarar av att tillverka de verktyg Alfa producerar. Delta upplever ej någon större konkurrens i det verktygssegment företaget är verksamt inom. Lönsamheten inom detta segment tycks dock ej vara särskild god och segmentet krymper, enligt företagsledaren i Delta, kontinuerligt. Såväl företagsledarna i Alfa och Beta som Epsilon upplever att den internationella konkurrensen ökat något men detta är på intet sätt något som betonas av någon av företagsledarna och inget som, på eget initiativ, tagits upp av någon respondent då problem eller hot diskuterats. Största problemet med internationaliseringen upplevs istället vara att kunderna flyttar utomlands och skaffar sig nya verktygsleverantörer då de, enligt Betas företagsledare, tenderar att ”köpa verktyg från närområdet eller åtminstone samma land”.

Då det rör produkterna i sig råder konsensus rörande utvecklingen. Alfa hade redan under tidigt 80-tal ambitionen att producera unika verktyg och fokuserade under hela perioden verksamheten kring produktionen av olika former av specialverktyg. Redan vid företagsförvärvet 1982 hade ägaren en idé om att ”...driva ett verktygsföretag där man sysslade med unika komponenter, det vill säga aldrig två bitar som är lika. Man skulle använda tekniken som redan fanns i produktionen med seriestyrda maskiner och annat och så blev det”.

Företagsförvärvet gjordes, enligt företagsledaren, på mycket lösa underlag och företagsledaren "...fick för sig att man skulle göra som man gjorde". Uppgifterna rörande beslutsunderlaget för företagsköpet samt visionen om att investera i numeriskt styrda maskiner för att tillverka unika verktyg bekräftas av den intervju som genomfördes 1982. Beta och Gamma tillverkade under periodens början mest standardverktyg men båda företagen gick under perioden över till att producera alltmer specialverktyg. Då det rör Gamma förändrades verksamhetens inriktning från att tidigare ha utgjorts av en jämn fördelning mellan standard- och specialverktyg till att tio år senare till 95% utgöras av specialverktyg. Detta eftersom "verkligheten kom ikapp oss lite, som tvingade in oss, vi tappade mer och mer på serietillverkningen så att för att kunna hålla uppe omsättningen så fick vi anpassa oss". Även företagsledaren i Beta betonar att tendensen sedan 80-talet varit att marknaden efterfrågat alltmer unika specialverktyg på standardverktygens bekostnad. Något som, av Betas företagsledare, delvis upplevs som ett problem eftersom marknaden för specialverktyg anses vara hårdare. Företagsledaren säger bland annat att "De här avancerade produkterna är det svårt att tjäna pengar på. Det här enkla vet man ju alltid, det låter kanske fel men det är så att, det är mycket lättare att räkna rätt på det här enkla, prissättningen och så."

Den sammantagna bilden av branschen är att marknaden för formverktygstillverkande företag krympt under perioden samt att efterfrågan minskat då det rör standardverktyg. Företagen hanterade dock denna förändring på olika sätt. Alfa specialiserade sig och fokuserade på lönsamma marknadssegment. Beta och Gamma övergick från tillverkning av massproducerade standardverktyg till konstruktion och produktion av unika specialverktyg, dock på en bredare marknad än Alfa. Delta och Epsilon bytte helt inriktning och började agera underleverantörer av andra produkter än verktyg. Av Deltas omsättning utgjordes vid sekelskiftet cirka 40 % av verktygsförsäljning, att jämföra med 80-talet då företaget i princip enbart var ett verktygstillverkande företag medan Epsilon hade en jämn fördelning mellan legotillverkning och verktygstillverkning jämfört med 20 år tidigare då verktygen stod för 90% av omsättningen. Epsilon satsade dock även på att bredda sig ytterligare inom verktygstillverkning och "försöker sprida ut verksamheten". Notabelt är att även företaget Gnistbearbetning AB, som beskrivits under avsnitt 4.9, också bytt inriktning från

verktygstillverkning till legotillverkning av produkter och således släppt verktygstillverkningen i princip helt.

6.6 Tidpunkten för investeringar i fysiska resurser

Som diskuterats i kapitel fem och som SME-studien indikerat kan tiden för vissa aktiviteter som exempelvis investeringar, lansering av nya produkter eller inträden på nya marknader ha betydelse för lönsamhet. Litteraturen rörande pionjärfördelar som beskrivits i föregående kapitel visar att tonvikten i forskningen snarare legat på ett marknadsperspektiv än ett tekniskt perspektiv. Exempelvis behandlar de flesta studierna introduktionen av nya produkter på nya eller befintliga marknader medan tiden för investeringar inte är ett lika väl utforskat område. Då det rör Alfa betonar dock ägaren att företaget var långt före sina konkurrenter rörande olika former av investeringar. De investeringar som främst diskuterats är olika former av produktionssystem, närmare bestämt CNC-styrning, CAD samt CAM. Dessa innovationer tycks ha stor betydelse för såväl små som stora verktygstillverkare vilket även bekräftats av andra studier (se avsnitt 6.4).

De olika företagsledarna ombads samtliga uppskatta tidpunkten för investeringarna i dessa produktionssystem. Samtliga år är uppskattningar av de olika företagsledarna men då det rör Alfa torde uppgifterna vara något säkrare. Detta eftersom investeringarna bekräftas av kommentarerna till årsredovisningarna för de olika åren samt av den intervju som genomfördes 1982 (rörande investeringen i CNC-styrda maskiner).

Alfa investerade i CNC-styrning omedelbart i och med förvärvet det vill säga omkring 1982. Företaget investerade i CAD och CAM-system 1986. Att investeringarna skedde vid de angivna tillfällena eller däromkring kan, som tidigare beskrivits, konstateras genom information i årsredovisningar samt tidigare intervju. På frågan när investeringen i CNC-styrning skedde i förhållande till konkurrenter blev svaret "Först! Vi var först av alla" och då det rör CAD/CAM svarade företagsledaren att "...även där var vi bland de allra första så det var mindre än en hands fingrar som hade CAD/CAM då". Detta påstående kan verifieras då

forskning inom området vid denna tidpunkt snarare fokuserat på vilka implikationer denna teknologi kunde få i framtiden för verktygstillverkande företag (se exempelvis Haerle, 1982 eller Catalano, 1982).

Beta och Gamma började investera i enklare NC-styrda maskiner i början av 80-talet men numeriskt styrda maskiner kom inte in i produktionen på allvar förrän mot mitten av 80-talet då de första investeringarna i CNC-styrda maskiner ägde rum. Även Gamma hävdar att "... vi var ute innan de allra flesta, det var vi". Båda företagen investerade i CAD i slutet av 80-talet medan större CAM-investeringar gjordes under 90-talets början. Såväl Delta som Epsilon hade svårt att uppskatta tidpunkten för de första CNC-investeringarna. Investeringar i CAD och CAM gjordes dock 1999 av Delta och omkring 1997-1998 av Epsilon.

6.7 Nätverk och extern kompetens

Inget av de fem företagen har externa styrelseledamöter utan styrelserna i företagen utgörs av dess ägare. Något som innebär att Alfes styrelse i praktiken består av ägaren, Betas av de två bröderna, Gammans av de tre ägarna, Deltas av ägarfamiljen samt Epsilon av familjen. Ingen av styrelserna anses ha någon större betydelse för verksamheten.

Då det rör samarbeten med andra företag av horisontell karaktär skiljer sig de olika företagen åt. Samtliga företagsledare betonar visserligen betydelsen av nära samarbeten uppåt och nedåt i produktionsledet men då det rör andra former av samarbeten som exempelvis regionala nätverk och dylikt finns regionala skillnader. Företagsledarna i Beta och Gamma, båda företagen belägna i Småland, ser dessa samarbeten som mycket viktiga för verksamheten. Betas företagsledare anser att de regionala nätverken är "mycket viktiga för oss eftersom man då kan hjälpa varandra och därmed blir mer flexibla". Företagsledaren i Gamma är också mycket tydlig då han betonar nätverkens betydelse och hävdar bland annat att "det är viktigt för verksamheten, mycket viktigt. Vi har ju väldigt väl fungerande samarbeten och allt finns ju att få tag på i närheten. Så det är ju väldigt bra för oss och väldigt viktigt att vi har de här nätverken".

Alfa har, som tidigare beskrivits, gjort några försök till regionala samarbeten men kommit till slutsatsen att ”man maler och maler och kommer fram till att det här skulle vara bra men så gör man inget. Eller åtminstone inte i den grad man skulle kunna hoppas, man måste ju dra igång det och köra som f-n”. Såväl Alfa och Delta som Epsilon lägger visserligen givetvis ut jobb på andra företag men ingen av företagsledarna betonar dessa samarbeten på samma sätt som de två småländska företagsledarna.

6.8 Marknadsföringsförmåga och relationsresurser

Inget av de fem företagen ägnar sig åt aktiv försäljning i någon högre utsträckning. Alfa är ”aktiva genom att ställa ut på mässor och sånt men annonsering och sånt sysslar vi över huvud taget inte med”. Betas mycket kraftiga omsättningsökning under senare delen av 90-talet förklaras som att ”vi vet inte varför, vi har inte styrt det på något sätt men på något vis har det blivit så. Jag vet inte om det har med konjunkturen att göra eller varför men det har blivit så”. Även Epsilon visar en liknande inställning till marknadsföring och företagsledaren hävdar bland annat att ”vi är dåliga på det (marknadsföring), väldigt dåliga” och ”har aldrig annonserat eller så”. Marknadsföring är således inte något prioriterat område för något av företagen.

Då det rör antalet kunder de olika företagen har finns en varians, något som dock främst kan identifieras vid en närmare analys av företagens kundstruktur. Samtliga företag har ett antal trogna kunder som står för en stor del av omsättningen. Alfa hade 2001 exempelvis enbart åtta kunder, för Beta och Gamma stod åtta respektive sex kunder för närmare 80% av omsättningen medan Delta har sju kunder som köper verktyg. Epsilon har ett större antal kunder medan Beta och Gamma båda har ett mycket stort antal kunder som står för resterande del av omsättningen. För såväl Beta och Gamma som Delta var kundbasen tämligen stabil under hela den analyserade perioden, det vill säga fördelningen mellan stora och små kunder samt kundantalet var liknande även om omsättningen givetvis varierat. Beta och Gamma har båda ett mycket brett sortiment och tillverkar ett flertal olika typer av verktyg till kunder inom mycket varierande verksamhetsområden. Under 80-talet hade Alfa en liknande struktur

rörande såväl kundbas som produktlinjer som Beta och Gamma men fokuserade från och med omkring 1990 på ett mycket snävt marknadssegment där ”kunderna ställer stora krav på kompetens”. Gamma tillverkade i grunden samma sorts verktyg och hade samma kunder under hela perioden.

Då det rör kundrelationernas längd anser samtliga företagsledare att respektive företag har långa och goda relationer till sina kunder. Gammas företagsledare ser relationerna i sig som en konkurrensfördel eftersom ”kunderna vet vad de får och kan betala lite extra för det” medan företagsledaren i Beta ser samtliga kunder som ”mycket priskänsliga” och betonar de ”små marginaler som existerar i branschen”. Även Alfas ägare ser relationerna i sig som viktiga konkurrensfördelar men betonar ändå att det är hård konkurrens i det marknadssegment företaget nischat in sig på, trots det låga antalet konkurrenter. Alfas kunder kom in under början av 90-talet, Betas är upp till tio år gamla, Gammas kärnkunder har varit kunder hos företaget i över tio år medan Deltas kundrelationer sträcker sig tillbaka så långt som 20-30 år.

6.9 Innovations- och produktionsförmåga

Då det rör den formella kompetensen utmärker sig Alfa från övriga företag. Företaget ”...strävar efter att anställa folk som har riktigt bra utbildning medan andra småföretag inte brukar anställa akademiker”. Detta eftersom ”...civilingenjörers startbana inte behöver vara så j-a lång”. År 2001 var ungefär en fjärdedel av Alfas anställda utbildade civilingenjörer, hälften gymnasieingenjörer och en fjärdedel hade verkstadsskolebakgrund, vanligtvis med ett års påbyggnadsutbildning i verktygsteknik. Beta hade vid samma tillfälle ett fåtal gymnasieingenjörer medan övriga anställda enbart gått verkstadsskola. Gamma har ”inga högskoleingenjörer eller något sånt” men hävdar att ”personerna som arbetar i företaget är specialutbildade på just den här verksamheten”. Även hos Delta och Epsilon har, i princip, samtliga anställda utbildning från verkstadsskola.

Personalomsättningen i de analyserade företagen har, liksom för de tillverkningsföretag som beskrivits i SME-studien, varit mycket låg. Flertalet av de anställda har varit i företagen under en mycket lång tid. Alfas företagsledare säger att företaget ”har ingen personalomsättning att tala om över huvud taget”, Beta och Gamma har ”mycket långa anställningstider” respektive ”väldigt låg (personal)omsättning och långa (anställnings)perioder”. Företagsledaren i Delta säger att det ”är samma personer som varit här i många år”.

Sett till enbart faktorer som personalomsättning och anställningstider som viktiga variabler för kompetens har de fem företagen uppenbarligen liknande förutsättningar. Samtliga företagsledare betonar dessutom att kompetensen eller kunskapsnivån som krävs för att konstruera och tillverka verktygen är hög. Sett till den formella utbildningsnivån utmärker sig främst Alfa som företaget med de mest välutbildade medarbetarna. Det är dessutom enbart Alfas företagsledare som framhäver att den formella kompetensen har betydelse och betonar vikten av ”Att ta in maximal teoretisk kunskap som man sedan parar ihop med den praktiska kunskapen för att på så sätt skapa en tämligen bra kombination”.

Vidare finns en intressant koppling mellan de investeringar som beskrivits i föregående avsnitt och skapandet av kompetens. Att agera först kan ge ett kompetensförsprång, vilket beskrivits i föregående kapitel av bland andra Porter (1979) och Mueller (1997). Detta bekräftas av Alfas företagsledare som anser att de tidiga investeringarna gett en fördel och säger att ”Vi är ju privilegierade med detta eftersom många av de här människorna är kvar än idag; de har varit här länge och har den här erfarenheten av alla år nu, vi behärskar tekniken”.

6.10 Slutsatser

I kapitel sex har olika uppdelningar av organisationer och företagsledare beskrivits, vilket givetvis kan vara av intresse. Frågan är dock om inte Ansoffs (1965) uppdelning i reaktörer, planerare och entreprenörer fortsatt räcker. Det vill säga att reaktörer enbart reagerar på problem och således väntar på att de ska uppstå. Planerare söker förutse problem och agerar innan problemen uppstår. Medan entreprenörer förutser såväl möjligheter som problem och

kontinuerligt söker nyttja respektive lösa dessa. Med denna enkla men bra klassificering av företag eller i detta fall snarare företagsledare torde det kunna konstateras att Alfa (och Koppling) har karaktären av entreprenörer medan övriga företag snarare kan betraktas som reaktörer och planerare. Även vid en jämförelse med konkurrenter kan konstateras att företagsledaren i Alfa kan klassificeras som mer entreprenöriellt orienterad. Detta eftersom agerandet har karakteriserats av såväl risktagande och innovationsbenägenhet som proaktivitet. Begreppet entreprenöriell orientering verkar därför lämpligt som ett sätt att förklara skapande och nyttjande av resurser och en integrering av detta begrepp i en resursbaserad modell torde kunna bidra till att göra teorin mer dynamisk.

Precis som SME-studien visat kan det, ur detta material, ej identifieras någon kausalitet mellan medverkan i horisontella eller regionala nätverk och hög lönsamhet. Företagsledarna i Beta och Gamma, det vill säga företagen med den mest branschtypiska lönsamheten, betonar vikten av lokala nätverk. Företagsledaren i det lönsamma företaget - Alfa - betonar dock på intet sätt vikten av horisontella samarbeten.

Vidare kan konstateras att Alfas investeringar i teknologi som CNC-styrning, CAD och CAM skedde innan de övriga företagen i analysen. Sett till den ekonomiska utvecklingen för Alfa kan det inte urskiljas några omedelbara effekter på lönsamheten av dessa investeringar. Tvärtom brottades företaget med ekonomiska problem under 80-talet på grund av ett antal tunga investeringar. De tidiga investeringarna anses dock, av företagsledaren, ha varit en viktig orsak till den senare goda lönsamheten. Detta eftersom de har inneburit en form av kunskapsförsprång gentemot konkurrenter. Även då det rör andra kunskapsvariabler särskiljer sig Alfa från sina konkurrenter. Företaget ser sig som ett kunskapsföretag och betonar att "man säljer kunskap". Något som föranlett att företaget söker anställa välutbildade medarbetare, vilket på intet sätt tycks vara en ambition bland de övriga fyra företagen i studien.

Vidare kan konstateras att Alfa ändrat inriktningen av verksamheten genom att fokusera kraftigt på ett fåtal mycket lönsamma marknadssegment. Något som är en stor skillnad gentemot övriga företag som, med undantag av Delta, snarare satsat på en tämligen bred

diversifiering och en mängd olika marknadssegment. Delta har visserligen också fokuserat på ett snävt marknadssegment men detta segment är ej särskilt lönsamt.

Analysen har hittills verifierat mycket av det som beskrivits rörande Alfa och dess konkurrensfördelar i den icke branschspecifika studien. Alfas goda lönsamhet under 90-talet kan härledas till dess position i en lönsam marknadsnisch. Positionen existerar genom de ”kunskapsbarriärer” som existerar och kunskapen har bildats utifrån en kombination av tidigt gjorda investeringar, välutbildade medarbetare och en låg personalomsättning bland dessa.

För att återgå till den tidigare presenterade modellen för olika former av resurser och förmågor kan konstateras att Alfa, även vid en jämförelse med andra företag inom samma bransch, primärt har en produktions- och innovationsförmåga som utmärker sig. Detta genom att företaget har förmågan att utveckla och tillverka produkter potentiella konkurrenter ej förmår tillverka.

Kärnfrågan återstår dock, vad har föranlett att Alfa agerat på det sätt företaget gjort rörande positionering på marknaden, tidiga investeringar och satsningar på välutbildade medarbetare? Eller kanske än intressantare, vad har föranlett att konkurrenterna inte agerat på samma sätt eller på något annat, för branschen, mönsterbrytande sätt för att uppnå högre lönsamhet? Som den tidigare beskrivna empiriska studien indikerar kan det även ur detta empiriska material gå att urskilja skillnader i företagsledarnas inställning, närmare bestämt varierande motivation samt perception. Då det finns belägg för identifieringen av dessa faktorer betydelse för skapandet av varaktiga konkurrensfördelar (genom skapandet och nyttjandet av strategiska resurser) även i den tidigare presenterade empiriska studien kommer de två empiriska undersökningarna nu att integreras i denna avhandlings två avslutande kapitel.

KAPITEL 7

EN RESURSBASERAD MODELL FÖR SMÅ TILLVERKNINGSFÖRETAG

“The pessimist sees difficulty in every opportunity.
The optimist sees the opportunity in every difficulty.”
- Winston Churchill -

I detta kapitel utvecklas en resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag baserad på det tidigare presenterade materialet. Kapitlet kompletteras dessutom med ytterligare teori främst rörande olika former av kognitiva faktorer. Kapitlet inleds med en beskrivning av sambandet mellan resurser, rutiner och varaktiga konkurrensfördelar. Därefter beskrivs managements roll för skapandet av konkurrensfördelar. Bland annat diskuteras vikten av entreprenöriell orientering och olika kognitiva faktorer. Efter detta beskrivs olika former av imitationsskydd. Kapitlet avslutas med en syntes av dessa diskussioner i form av en resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag.

7.1 Inledning

I denna studie har totalt 14 företag analyserats. Årsredovisningar har studerats under åtminstone en tjugofemårsperiod för varje företag och intervjuer har genomförts med de olika företagsledarna. Majoriteten av företagen i studien är, med EU-kommissionens (2003) definition, att betrakta som små. Ett av företagen är med denna rekommendation medelstort och ett par är av mikrostorlek. Elva av företagen är verksamma inom samma region och fem av företagen tillverkar samma typ av produkter. Två av de analyserade företagen, Alfa AB och Koppling AB, har under slutet av den studerade perioden uppvisat en långvarig hög lönsamhet, betydligt högre än genomsnittet för respektive företags bransch.

Det är vid denna del av studien värt att förtydliga att det huvudsakliga syftet med avhandlingen inte är att identifiera några specifika framgångsfaktorer i sig. Visserligen har analysen av de studerade företagen illustrerat vikten av att investera i en viss teknik eller välutbildad arbetskraft (som företaget Alfa AB) eller att ha en aktiv marknadsföring och kontinuerlig produktutveckling (som Koppling AB). Brooksbank, Kirby, Tompson och Taylor (2003) identifierar exempelvis åtta framgångsfaktorer för medelstora brittiska tillverkningsföretag, av vilka många stämmer väl in på vad som utmärkte såväl Alfas som Kopplings ageranden. Detta rör särskilt betoningen på marknadsföringens betydelse för denna typ av företag. Även om en dylik jämförelse visserligen kan vara intressant är den valda metodologin ej lämplig för en verifiering av tidigare forskning, något som tidigare påpekats inte heller varit syftet. Denna studie har istället sökt identifiera vad som särskiljt de två mycket lönsamma företagen från övriga företag i studien, det vill säga att identifiera mönsterbrotten för att på så sätt kunna utveckla en resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar för små tillverkningsföretag. Olika marknadsstrategier kan dessutom, som Miles och Snow (1978) konstaterar, leda till lyckade resultat och det finns således inget universellt framgångsrecept eller någon ultimata "best practice".

I främst kapitel ett och två har litteraturen kring strategiska resurser och konkurrensfördelar beskrivits. En strategisk resurs har två huvudsakliga dimensioner. För det första måste den

kunna generera ett värde, det vill säga kunna utgöra en konkurrensfördel. För det andra måste den ha några egenskaper som skyddar den från imitation, vilket gör konkurrensfördelen varaktig. Resultatet av de longitudinella empiriska studierna visar att det gått att urskilja konkreta handlingar företagna av de två lönsamma företagen. I båda fallen rör det sig om strategiska handlingar som särskiljer de två lönsamma företagen från övriga företag. Det finns tre aspekter som måste belysas i en resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag. Hur värdet skapas, det vill säga kopplingen mellan resurser och konkurrensfördelar. Vad som ligger bakom agerandet som skapat konkurrensfördelar och imitationsskydd. Samt hur imitationsskyddet fungerar och hur det har uppstått. De tre faktorerna kommer i detta kapitel att behandlas och integreras i en resursbaserad modell.

7.2 Kopplingen mellan resurser och konkurrensfördelar

Att en resurs på olika sätt måste nyttjas för att kunna generera en konkurrensfördel konstaterades redan av Barney (1991). I kapitel två beskrivs bland annat att resurser måste vara organiserade på ett effektivt sätt och att Barney (1994) med detta synsätt argumenterar för att nyttjandenaspekten beaktas. De empiriska resultaten av denna studie illustrerar tydligt vikten av att inkludera olika nyttjandefaktorer i en resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar. Alfars och Kopplings ageranden, såväl som övriga företags icke-ageranden, illustrerar dock att det finns två olika former av resursnyttjande. För det första kan företag ha potentiellt strategiska resurser som de av olika anledningar väljer eller inte förmår nyttja i den löpande verksamheten. Den andra faktorn är kopplingen till produktmarknaden. Såväl Alfa som Koppling har uppvisat ett mönsterbrytande agerande genom sina marknadsstrategier. En resursbaserad modell för denna form av företag bör således beakta såväl vad företaget gör med resultatet av dess nyttjade resurser (det vill säga produkter) som i vilken utsträckning resurser nyttjas över huvud taget. Dessa två aspekter kommer nu att behandlas.

7.2.1 Resurser och marknadsstrategi

Denna studie utgår från ett resursbaserat perspektiv, det vill säga en grundläggande idé om att förklaringar till skillnader i avkastning kan härledas till ett företags resurser. En aktuell och väl debatterad fråga inom strategiforskningen har sedan det resursbaserade perspektivet introducerades varit huruvida ett marknads- eller resursbaserat perspektiv lämpar sig bäst för att beskriva eller förklara uppkomsten av varaktiga konkurrensfördelar. De Wit och Meyer (2002:329) hävdar bland annat att "...these two poles are based on diametrically opposed assumptions and arrive at distinct interpretations of actual behaviour and recommended action". Studier baserade på stora urval av företag har gjorts för att analysera huruvida marknads- eller resursvariabler bäst förklarar förekomsten av konkurrensfördelar. Makhija (2003) kommer exempelvis fram till att resursvariabler bättre förklarar skillnader i aktievärden än marknadsvariabler. Hawawini et al. (2003) kommer däremot fram till det motsatta, det vill säga att skillnaderna mellan olika branscher är större än mellan företag. Branschdefinitionerna i deras studie är snarlika Bains (1956) tämligen breda definitioner. Undantagen utgörs, i studien av Hawawini et al., av företag med exceptionellt hög eller låg lönsamhet. Ämnar man studera företag med hög lönsamhet eller till och med exceptionellt hög lönsamhet är det dock just dessa företag som är det intressanta. Därför blir, som exempelvis Hyrenius (1983) konstaterar, just mönsterbrotten det relevanta. Det vill säga de företag som i kvantitativa studier normalt benämns som outliers och ofta exkluderas vid statistisk analys.

Branschstudien kom att visa att det inte finns några samband mellan storlek och lönsamhet i den analyserade verktygsbranschen. Vidare kunde konstateras att en omsättningsförändring i sig ej inneburit att lönsamheten med automatik ökat. Såväl Alfa som Koppling hade visserligen en omsättningsökning i samband med lönsamhetsförbättringen men ett flertal andra företag visade också prov på omsättningsförbättringar (samtliga företag frånsett ett i verktygsbranschstudien), vissa kraftigare än de lönsamma företagen (Beta och Gamma), utan att för den skullen förbättra lönsamheten. Det finns dessutom inget som tyder på att lönsamheten förändrats i takt med att omsättningen ökat för Alfa eller Koppling. Istället sköt lönsamheten snarare i höjden under ett visst år, för att sedan ligga kvar på denna nivå, medan

omsättningen fortsatte att öka. Det kan visserligen finnas en kausalitet mellan förändring av marknadsandel, det vill säga omsättningsökningar förutsatt att ingen diversifiering eller ökad generell efterfrågan skett, och lönsamhet. De två lönsamma företagen har uppenbarligen haft en ökad omsättning i och med lönsamhetsförbättringen men även ett flertal andra företag har ökat omsättningen utan att det gett effekter på lönsamheten. Att enbart relatera lönsamhetsförbättringen till bransch⁴⁸ eller marknadsandel räcker således ej för att förklara de två företagens goda lönsamhet.

Den polariserade bilden mellan de två perspektiven, marknads- och resursperspektiv, är inte allmänt rådande. Tvärtom finns ett flertal författare som argumenterar för vikten att kombinera synsätten. Det resursbaserade perspektivet har sin utgångspunkt just i IO-perspektivet. Wernerfelt (1984) använder i sin artikel nästintill uteslutande en terminologi hämtad från just IO-skolan och Barney (1991) betonar vikten av att studera myntets båda sidor, det vill säga såväl interna som externa variabler. Även Pehrsson (2000) argumenterar för att kombinera olika dimensioner från de två perspektiven och Whittington (2003) diskuterar vikten av att se till vilka normativa riktlinjer de olika perspektiven kan ha för praktiskt beslutsfattande. Distinktionen mellan de två perspektiven är ej heller alltid helt klar. Exempelvis definierar Rumelt (1980) ett företags rykte som en position medan Shamise (2003) och flertalet forskare med resursbaserade ansatser (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991 et cetera) ser det som en resurs. Detta påverkas givetvis även av hur branschen eller den marknad där företaget agerar definieras. Om det är breda branscher baserade på exempelvis SNI-koder eller om det är olika marknadssegment och snäva positioner som åsyftas torde ha stor betydelse.

Det kan även vara problematiskt att benämna de olika perspektiven för teorier, vilka enligt Popper (1934), ska kunna verifieras eller falsifieras⁴⁹. Att klassificera det resursbaserade perspektivet (eller även IO-skolan i kontrast till ett resursbaserat perspektiv) som en teori är

⁴⁸ Åtminstone inte med den branschdefinition som används av Bain (1956) eller Hawanini et al. (2003) det vill säga en branschdefinition baserad på exempelvis SNI-kod som tillverkning av formverktyg i Alfas fall.

⁴⁹ Observera att det är i sammanhanget av ett val mellan marknads- och resursperspektiv som Poppers resonemang är relevant. Det torde exempelvis ej gå att hävda att det ena eller andra perspektivet utgör en form av teori i bemärkelsen att den därmed falsifierar det andra perspektivet.

knappast rätt väg att gå. Något som även kritiseras av Priem och Butler (2001a, b). Istället handlar det just om olika perspektiv (Mintzberg et al., 1998; Mintzberg & Lampel., 1999). Eller som Barry och Elmes (1997) uttrycker det:

More broadly, we suggest that various strategic theoretical frameworks succeed one another because organizational readers have shifting preferences and attention spans, and not because of some Darwinian progression toward and ultra-fit theory. In other words, the currency of today's strategic models may have less to do with accuracy or predictability than with their appeal to current tastes and interests. (Barry & Elmes, 1997:7)

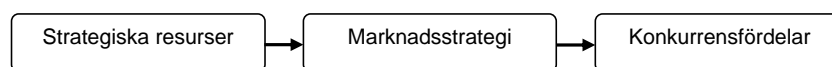
Det är tveksamt om en sådan grad av skepticism till olika perspektivs oförmåga att tolka och förutse är befogad då det, trots allt, bedrivs en tämligen gedigen forskning inom området. Det kan dock vara värt att beakta åsikten om att forskare aldrig kommer komma fram till någon universell strategiteori⁵⁰ och att det ofta rör sig om olika perspektiv snarare än falsifierbara teorier. Istället rör det sig om argumentation för olika former av modeller som kan fånga kärnan i olika strategiska processer, eller i denna studie skapandet och bibehållandet av varaktiga konkurrensfördelar.

I Alfas och Kopplings fall är marknadspositionerna ett resultat av en medveten satsning på ett visst segment respektive en internationalisering av verksamheten. Gemensamt för de båda företagen är att ett aktivt agerande lett till de två företagens fördelaktiga marknadspositioner. Alfas företagsledare säger att företaget "nischat in oss (sig) ordentligt och slutat med diversehandel" och att det "var en fullt medveten satsning" på en snäv nisch med mycket god lönsamhet. Vidare fattade företagsledaren ett beslut om att lämna mindre lönsamma marknadssegment genom att kraftigt reducera antalet kunder från över 50 till åtta. Företagsledaren i Koppling betonar vikten av att ha internationaliserat verksamheten till att ha en exportandel på över 80% som resultatet av en satsning som var "fullt medveten, helt och hållet" och att "det var inga tillfälligheter utan vi gick ut på marknad efter marknad". De

⁵⁰ Som såväl Popper (1934) ur ett epistemologiskt perspektiv respektive Simon (1957) ur ett handlings- eller beslutsfattandeperspektiv diskuterar bör det dock givetvis eftersträvas att komma så nära "sanningen" eller en så optimal teori som möjligt.

mycket aktiva och medvetna marknadspositioneringarna särskiljer de två lönsamma företagen från övriga företag i studien. Enbart resurser ligger således ej till grund för de två företagens höga lönsamhet. Istället har företagen agerat på ett för branscherna mönsterbrytande sätt genom ett medvetet agerande för att positionera sig på ett fördelaktigt sätt. I Alfas fall kan mönsterbrottet konstateras genom branschstudien där ett flertal andra företag i samma bransch analyserats. Då det rör Koppling är underlaget visserligen osäkrare men då agerandet relateras till mindre tillverkningsföretag på mer generell nivå torde det åtminstone kunna konstateras att agerandet är mönsterbrytande jämfört med andra små tillverkningsföretag. Är det då detta det enda som särskiljer de två lönsamma företagen från de övriga i analysen och räcker det med detta konstaterande, det vill säga att långvarig lönsamhet enbart är beroende av en lämplig marknadsstrategi?

Givetvis inte. De båda företagens agerande har begränsats av resurserna, det vill säga av vad de har haft förmågan att göra. De strategiska resurserna för de två företagen har identifierats tidigare i studien och kommer inte att behandlas utförligare här, åtminstone inte ännu. Alfa har en kompetens som möjliggjort inträdet och fokuseringen i den lönsamma nischen medan Koppling har en marknadsföringsförmåga (kopplad primärt till företagsledaren) samt en hög innovationsförmåga. Resurserna begränsar således vad företagen kan göra rörande positioneringen på marknaden medan positionen skapar lönsamheten. Något som illustreras i figur 7.1.



Figur 7.1 - Sambandet mellan resurser, strategi och konkurrensfördelar.

Värt att notera då det rör figur 7.1 är att positioneringen är en aktiv handling från företaget, de strategiska resurserna möjliggör positioneringen och konkurrensfördelarna är ett resultat av denna handling. Den viktiga lärdomen av denna modell är den aktiva positioneringen och konstaterandet att en strategisk resurs ej med automatik genererar lönsamhet. Möjligheten att agera, det vill säga att positionera sig, är beroende av företagets resurser medan effekten av agerandet är en gynnsam marknadsposition som resulterar i långvarig lönsamhet. Resultatet

verifierar således mycket av Barneys (1991) resonemang rörande att resurser möjliggör eller omöjliggör olika marknadsstrategier. Den beskrivna modellen tydliggör dock dessa samband genom att betona vikten av en aktiv handling för att positionera företaget på marknaden.

Finns det då några företag i studien som har strategiska resurser men som ej valt eller förmått att positionera sig på marknaden? Frågan är givetvis svår att besvara men såväl då det rör Alfa som Koppling skulle frånvaron av en aktiv positionering, åstadkommen genom en stark fokusering på en specifik nisch respektive kraftig internationalisering, som tidigare konstaterats knappast ha lett till någon exceptionell lönsamhet. Företagsledarna i Presssgjuteri samt Beta och Gamma anser att respektive företag har en form av unik kompetens men företagen har ej lagt ned någon större energi för att positionera sig till en mer gynnsam marknadsposition. Detta leder oss in på ett annat relevant område nämligen i vilken grad potentiellt strategiska resurser över huvud taget nyttjas av företag.

7.2.2 Resurser och rutiner

Hittills har det konstaterats att det krävs någon form av aktiv åtgärd på marknaden i form av en positionering för att strategiska resurser ska kunna generera någon form av konkurrensfördel. Utöver detta finns dock givetvis möjligheten att potentiellt strategiska resurser ej nyttjas över huvud taget av organisationen. Företagsledaren i Koppling nyttjade exempelvis sin marknadsföringsförmåga kontinuerligt medan andra företagsledare av olika anledningar inte ens försökt marknadsföra sina produkter ytterligare. Det finns således en möjlighet att mindre lönsamma företag besuttit denna förmåga men ej valt att nyttja den. Andra företagsledare i studien anser sina företag besitta en viss unik produktionsförmåga men har, detta till trots, fokuserat även på enklare produkter och ett diversifierat produktutbud. Hur bör då dessa aspekter av resursnyttjande alternativt brist på resursnyttjande lämpligen beskrivas i en resursbaserad modell?

En av slutsatserna av genomgången av det resursbaserade perspektivet i kapitel tre är att förmågor bör inkluderas i resursbegreppet. Det är därför värt att betona att förmågor i denna studie inkluderas i resursbegreppet (se Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Mänskliga och

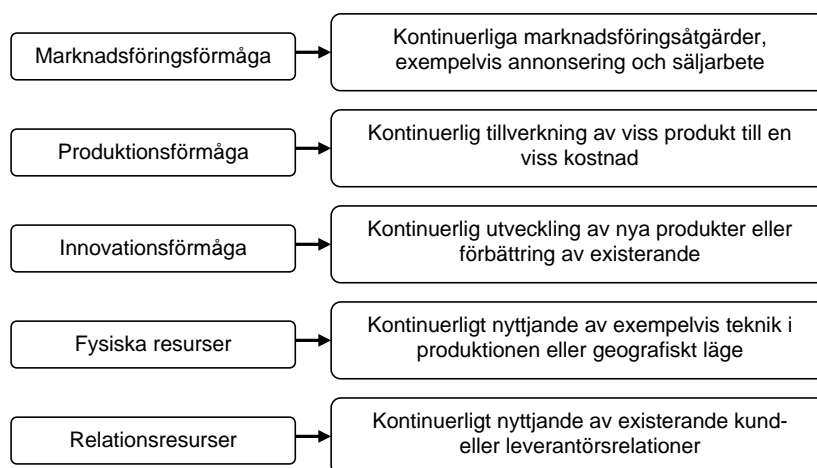
organisatoriska resurser kan generera olika former av förmågor som kan kategoriseras som produktions-, innovations- eller marknadsföringsförmåga. I kapitel tre har argument för att dessa förmågor bör behandlas som strategiska resurser och inkluderas i resursbegreppet framförts. Att dela upp resurser och förmågor görs således enbart för att ge en mer strukturerad bild av olika strategiska resurser. Samtliga former av strategiska resurser, förmågor givetvis inkluderade, kan dock vara latenta. Även om ett företag har förmågan att göra något innebär det inte med automatik att företaget nyttjar denna förmåga (eller resurs) (Penrose, 1959). Forskning om organisatoriskt lärande har analyserat detta och inom det forskningsområdet görs bland annat en distinktion mellan skapande av ny kunskap eller kompetens samt nyttjande av existerande kunskap (March, 1991). Ylinenpää (1997) studerar hur kompetens förvärvas och utvecklas i mindre tillverkningsföretag och belyser i sin studie vikten av att beakta såväl förvärvs- som utvecklingsdimensioner av kunskap.

Det kan alltså förekomma olika former av outnyttjade strategiska resurser såväl som outnyttjade förmågor. Hur har då tidigare resursbaserade studier hanterat detta? Wiklund och Shepherd (2003) hävdar att resursbaserade studier vanligtvis fokuserat på sambandet mellan resurser och konkurrensfördelar och ej hur möjligheter upptäcks och tas tillvara på. Med möjligheter åsyftas inom entreprenörskapslitteraturen främst möjligheter på marknaden (Zahra & Covin, 1997; Shane & Venkataraman, 2000) men detsamma torde även gälla generellt då det rör möjligheter att nyttja olika former av resurser. Det vill säga möjligheter att nyttja existerande resurser, något som kapitel två visat att resursbaserad teori i viss utsträckning negligerat. Barney (1994) hävdar visserligen att resurser måste vara väl organiserade men frågan är hur långt denna förklaring egentligen räcker.

Den litteratur som tidigare beskrivits som behandlar rutiner kan här ge ett viktigt bidrag och utgöra ett komplement till det resursbaserade perspektivet. Grant (1991, 1996) belyser rutinens betydelse och kopplingen mellan förmågor, rutiner och konkurrensfördelar. Det finns ett flertal olika definitioner av rutinbegreppet, exempelvis kan rutiner ses som en form av arbetsinstruktioner för att skapa en standardisering och ökad effektivitet i produktionen (Taylor, 1911). Det är dock inte denna definition av rutiner som åsyftas i denna studie utan istället de rutiner som Nelson och Winter (1982) beskriver som:

One of these (rutiner, min anmärkning) relates to what a firm does at any time, given its prevailing stock of plant, equipment, and other factors of production that are not readily augmented in the short run... These routines that govern short-run behaviour may be called “operating characteristics”. (Nelson & Winter; 1982:16)

Rutiner definieras i detta sammanhang som de aktiviteter som pågår löpande i verksamheten. Det rör sig således om ett kontinuerligt agerande där den repetitiva karaktärstiken visserligen kan få en effekt på såväl marknadsposition som resursbas men där det enskilda utförandet av ett visst moment ej påverkar verksamheten nämnvärt. Då ett företags resurser ger en bild av vad företaget kan göra illustrerar rutinerna vad företaget de facto gör. Precis som då det rör marknadsstrategi är en organisations handlingsutrymme begränsat av vad den kan utföra, det vill säga resurserna. En resurs är med denna definition något som kan resultera i någon form av rutiniserat agerande. Figur 7.2 illustrerar några exempel på rutiner som kan vara ett resultat av ett företags resurser och förmågor.



Figur 7.2 - Resurser/förmågor och exempel på rutiner de genererar.

Då det rör produktionsbaserade rutiner innebär dessa att organisationen är kapabel till att exempelvis tillverka produkter kostnadseffektivare, med högre kvalitet eller unika produkter i förhållande till konkurrenter. Innovationsbaserade rutiner gör att organisationen kontinuerligt

förmår att utveckla nya produkter. En realiserad strategisk marknadsföringsförmåga innebär att företaget kontinuerligt är skickligare än sina konkurrenter på att föra ut sina produkter på marknaden. Relationsbaserade resurser såväl som fysiska resurser måste likaså nyttjas för att kunna skapa konkurrensfördelar.

Ambrosini och Bowman (2002) hävdar att organisatoriska rutiner, på grund av dess oöppbarhet, utgör den viktigaste konkurrensfördelen. Detta eftersom rutiner är svåra att imitera då de finns dolda i komplexa organisatoriska processer, ofta även med sociala dimensioner (Gharajedaghi & Ackoff, 1994). Även Ray, Barney och Muhanna (2004) diskuterar vikten av att resurs- och rutinperspektiven kombineras eftersom det, bland annat, kan göra ett resursbaserat perspektiv mer dynamiskt. Dessa författare utvecklar dock ingen modell eller för någon djupare diskussion utan konstaterar i sina slutsatser enbart behovet av att använda båda synsätten. Även Foss, Knudsen och Montgomery (1995) argumenterar för att sammanföra ett evolutionärt⁵¹ och resursbaserat perspektiv. Genom att kombinera de två perspektiven inkluderas flera aspekter av Penrose syn på företagsutveckling genom att:

Briefly, one may see the evolutionary approach as having developed the dynamic aspects of Penrose's theory (the view of the process of firm growth as a continuous and cumulative "unfolding" process), while the resource-based approach has been more pertinent to the analysis of the resource themselves. (Foss et al., 1995:7)

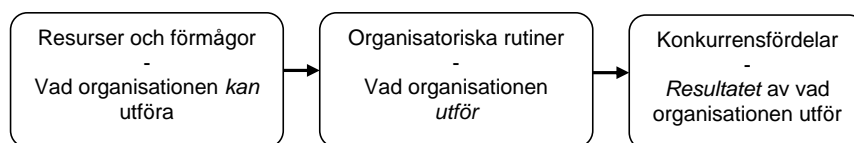
Det finns således ett antal argument för att kombinera de två perspektiven. Det empiriska materialet illustrerar också att rutinbegreppet är lämpligt som ett sätt att förklara kopplingen mellan resurser och konkurrensfördelar. Genom att använda ett begrepp som rutiner hamnar fokus på det kontinuerliga nyttjandet av resurser. Istället för att använda en terminologi om organisation för att beskriva resursnyttjande indikerar rutinbegreppet vikten av kontinuitet för att konkurrensfördelen ska vara varaktig. En annan anledning till att inkludera rutiner i en resursbaserad modell är att dagliga aktivitetens betydelse i skapandet av resurser (learning by doing) då beaktas. Något som kommer att beskrivas utförligare i avsnitt 7.3. Den

⁵¹ Ett evolutionärt perspektiv är visserligen ej synonymt med rutinkonceptet. Rutiner är dock ett mycket centralt begrepp då det rör ett evolutionärt perspektiv (se exempelvis Nelson & Winter, 1982).

organiseringfaktor som Barney (1994) tar upp är mer statisk till sin karaktär och kan vara lämplig att använda i större organisationer men för mindre företag, indikerar de empiriska resultaten, att rutinbegreppet är lämpligare.

Utöver dessa argument för att kombinera resurs- och rutinperspektiv kan även rutinbegreppet användas för att förtydliga hur resurser kan integreras för att skapa konkurrensfördelar. Alfas konkurrensfördel är exempelvis ett resultat av en kombination av tidiga investeringar i fysiska och mänskliga resurser medan Koppling har kombinerat innovations- och marknadsföringsförmågor för att uppnå sina konkurrensfördelar. Som diskuterats i avsnitt 2.4 samt som resultatet av de empiriska studierna indikerar är det ofta sättet som resurser kombineras på i olika processer som är av betydelse, vilket även hävdas av bland andra Ambrosini & Bowman (2002) och Penrose (1959). De resursinteraktioner som Smith et al. (1996) beskriver sker därmed i de organisatoriska rutinerna.

Den hittills förda diskussionen har visat att det finns flera argument i såväl tidigare litteratur som i det empiriska materialet för att inkludera rutiner i en resursbaserad modell. Distinktionen mellan resurser och rutiner är dock ej alltid tydlig (Winter, 1995) vilket gör klara definitioner av begreppen nödvändiga. Figur 7.3 tydliggör distinktionen mellan resurser (och förmågor), rutiner och konkurrensfördelar.



Figur 7.3 - Distinktionen mellan resurser, rutiner och konkurrensfördelar.

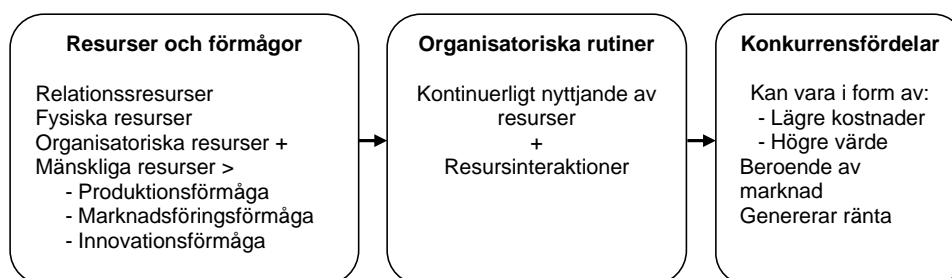
Då det rör de samband som illustreras i figur 7.3 är det värt att notera att pilarna ej symboliserar någon form av automatik, det vill säga att resurser och förmågor direkt leder till rutiner och att rutiner direkt genererar konkurrensfördelar. De två pilarna ska snarare ses som förutsättningar för att skapa konkurrensfördelar men att det krävs någon form av aktivt agerande för att realisera resurser till organisatoriska rutiner samt en genomtänkt marknads-

strategi av resultatet av rutinerna, vilket resulterar i konkurrens fördelar. Pilen mellan organisatoriska rutiner och marknadsposition är således densamma som marknadsstrategin som beskrivs i samband med förklaringen till figur 7.1. Även rutinerna är beroende av de resurser organisationen besitter, vilket till stor del negligeras av författare som studerat rutiner (se exempelvis Ambrosini & Bowman, 2002 eller Gharajedaghi & Ackoff, 1994). Konkurrens fördelen kan således ej enbart härledas till rutinens doldhet. Oavsett hur många gånger man ser en David Beckham slå ett inlägg krävs det att man har förmågan för att kunna utföra samma prestation.

En resurs eller förmåga kan alltså vara icke realiserad och något som en organisation visserligen förfogar över men av någon anledning ej nyttjar. Resurser visar vad en organisation kan göra medan rutiner är vad företaget de facto gör genom att nyttja och kombinera olika resurser. Eller mer preciserat ett kontinuerligt nyttjande av resurser och förmågor, enligt den definition av rutinbegreppet som nyligen beskrivits.

7.2.3 Resurser, rutiner och konkurrens fördelar

Sambandet mellan resurser, rutiner och konkurrens fördelar illustreras i figur 7.4.



Figur 7.4 - Sambandet mellan resurser, rutiner och konkurrens fördelar.

Som illustrerats i figur 7.3 utgörs resurser och förmågor av vad en organisation kan utföra, rutiner av vad organisationen gör av dessa resurser och konkurrens fördelar av resultatet av rutinerna och marknadspositioneringen.

Resurser kan bestå av relationer till kunder och leverantörer och fysiska resurser. Resurser kan även utgöras av mänskliga och organisatoriska resurser vilka resulterar i produktions-, marknadsförings-, och innovationsförmågor. Nyttjade förmågor och resurser resulterar i organisatoriska rutiner i olika former av resursinteraktioner (beskrivna av bland andra Smith et al., 1996). Dessa rutiner utgörs, enligt Gharajedaghi och Ackoff (1994), vanligtvis av komplexa organisatoriska processer. Rutinerna kan resultera i lägre kostnader eller ett, av kunden, högre upplevt värde. Dessa faktorer är beroende av vilken produktmarknad företaget levererar sina produkter till. Valet av produktmarknad är begränsat av företagets rutiner men företag agerar dock inte alltid på den mest lönsamma produktmarknaden på grund av avsaknad av exempelvis internationalisering eller fokusering, det vill säga olika marknadsstrategier.

Ett par exempel från den empiriska studien kan användas för att illustrera den högst deskriptiva modellen. Företaget Koppling har en potentiellt strategisk mänsklig resurs i form av företagsledarens marknadsföringsförmåga samt en innovationsförmåga härrörande från organisatoriska och mänskliga resurser. Förmågorna har nyttjats i organisationen genom att företagsledaren ägnat en stor del av sin tid åt marknadsföring. Vidare utvecklar företaget kontinuerligt nya produkter genom att kombinera bland annat den strategiska innovationsförmågan med andra resurser. Resultatet av rutinerna utgörs av nya produkter, vilka marknadsförs hårt. Genom att anamma en marknadsstrategi präglad av internationalisering har sedan konkurrensfördelar uppnåtts.

Alfa har en produktionsbaserad resurs i och med förmågan att tillverka komplexa produkter. Fram till omkring 1990 nyttjades visserligen denna resurs då företaget tillverkade mer komplexa verktyg men företaget tog även mindre kvalificerade jobb. En bit in på 90-talet började dock företaget att bättre nyttja sin *strategiska* produktionsförmåga genom att, genom sina rutiner, tillverka en större andel komplexa verktyg. Vidare började företaget att positionera sig bättre på produktmarknaden genom att fokusera på mer lönsamma marknadsnischer. Först i och med denna positionering har företaget kunna uppvisa en exceptionellt hög lönsamhet.

Den beskrivna modellen ger en klarare bild över hur konkurrens fördelar uppstår än det traditionella konstaterandet att resurser, organisatoriska rutiner eller marknadsposition direkt skapar konkurrens fördelar. Det som modellen hittills beskriver är dock enbart sambandet mellan resurser och konkurrens fördelar och den säger inget om vare sig hur vissa företag uppnår konkurrens fördelar eller vad som gör att andra företag ej imiterar skapandet och/eller nyttjandet av strategiska resurser.

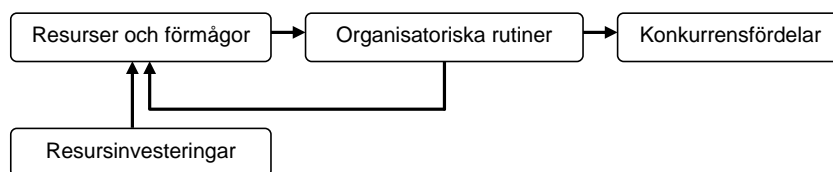
7.3 Skapande av konkurrens fördelar och betydelsen av management

Den hittills beskrivna modellen visar sambandet mellan resurser, rutiner och konkurrens fördelar och behandlar främst den värdeskapande processen. I figur 7.4 illustreras sambanden mellan de centrala faktorerna för skapandet av konkurrens fördelar, men hur strategiska resurser egentligen skapas, vad som gör att vissa organisationer förmår nyttja dessa kontinuerligt i organisatoriska rutiner och vad, utöver begränsningar i resurser och rutiner, som får vissa företag att anamma en marknadsstrategi som leder till konkurrens fördelar har ej behandlats. Då resurser utgör grunden för hela den konkurrens fördelsskapande processen och tillika begränsar företagets valmöjligheter är det naturligt att främst fokusera på skapandet av strategiska resurser.

7.3.1 Skapande av strategiska resurser

Som har beskrivits i genomgången av det resursbaserade perspektivet i kapitel två kan viktiga resurser givetvis skapas eller uppkomma på ett flertal olika sätt. Att ge en heltäckande bild över samtliga tillvägagångssätt för att skapa strategiska resurser torde dock vara ett alltför ambitiöst projekt, även för en doktorsavhandling, och förmodligen resultera i en komplex och oöverskådlig modell. I kapitel två diskuteras olika sätt att se på resursskapande i litteraturen. Bland annat beskrivs att resurser kan köpas, vilket skapar konkurrens fördelar genom informationssymmetrier rörande resursens potentiella värde. Det andra sättet att förvärva strategiska resurser är att bygga upp dem inom organisationen genom exempelvis

organisatoriskt lärande. En lämplig distinktion, tillämpbar på den presenterade modellen, är att göra en uppdelning i resursskapande genom organisatoriska rutiner respektive direkta resursinvesteringar. Där resursinvesteringar definieras som resursskapande aktiviteter som ej sker med någon kontinuitet. Gränsdragningen mellan de två resursskapande metoderna är ej alltid klar vilket illustrerats i den presenterade empirin, och det tycks snarare vara kombinationen av dessa två former av resursskapande som varit avgörande då det rör skapandet av varaktiga konkurrensfördelar. Att göra en distinktion mellan de två metoderna ger dock en bättre överblick över den resursskapande processen. De två metoderna för att skapa strategiska resurser, direkta investeringar och genom rutiner, har i figur 7.5 integrerats i den tidigare framtagna modellen.



Figur 7.5 - Skapande av resurser.

Figur 7.5 illustrerar att organisatoriska rutiner kan ha en annan funktion, än som ett sätt att beskriva att resurser och förmågor nyttjas av en organisation, nämligen som något som även kan skapa resurser⁵². Organisationer utvecklas genom sina handlingar och rutiner (Nelson & Winter, 1982) och genom detta lär sig företaget och bygger upp kompetens (Arrow, 1963; Dutton & Thomas, 1984; Hollis, 2002). Dynamiken mellan resurser och rutiner bör ses som en cirkulär process där organisatoriska rutiner kontinuerligt utvecklar företagens resurser medan företagens rutiner samtidigt är begränsade av dess resurser och förmågor. Denna process är att betrakta som högst dynamisk och som något som kontinuerligt förändras.

Då det rör direkta investeringar i resurser ska denna form av investeringar givetvis ej betraktas som förvärv av enbart fysiska resurser. Alla former av resursinvesteringar rymms

⁵² Dierickx och Cools (1989) definition av förmågor som realiserade eller nyttjade resurser är snarlik den definition av organisatoriska rutiner som används i denna studie.

inom detta begrepp, inklusive ett tidsbegränsat program för kompetensutveckling, nyrekryteringar och så vidare. Denna form av resurskapande har beskrivits i avsnitt 2.7.1.

Vilka slutsatser kan då dras av det empiriska materialet rörande en lämplig förklaringsmodell för skapandet av strategiska resurser, investerings- eller rutinperspektivet? Då det rör de olika företag som analyserats har de flesta en lång historik och samtliga företagsledare i studien ansåg att företagen hade mycket långa anställningstider bland medarbetarna och, i de flesta fall, en mycket låg personalomsättning. Retention av medarbetare som strategi för att skapa unika resurser (primärt organisatoriska och mänskliga resurser) är därmed knappast avgörande för skapandet av konkurrensfördelar, åtminstone inte bland mindre tillverkningsföretag. Detta eftersom långa anställningstider och låg personalomsättning snarare utgör regel i små tillverkningsföretag och således inte torde kunna resultera i några ordervinnande kriterium. Organisatoriska rutiner i sig tycks därmed ej generera några strategiska resurser.

Alfa har investerat i mänskliga såväl som fysiska resurser vid ett, jämfört med konkurrenterna, tidigt skede. Angående investeringen i fysiska resurser i form av CNC-styrda maskiner och CAD/CAM hävdar företagsledaren att företaget investerade

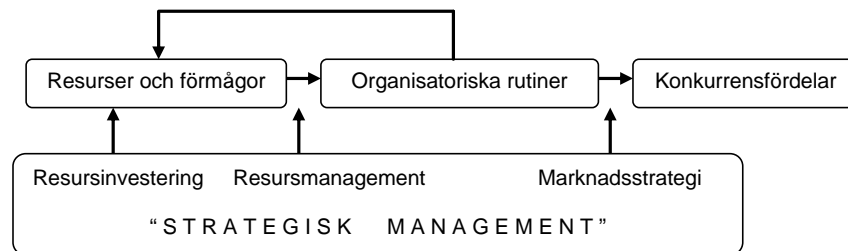
...då det behövdes göras. Och vi har haft, under många, många år stora fördelar. Den gången kostade det ju på tok för mycket pengar men sen, genom alla dessa erfarenheter och det här syltandet och saftandet som vi har gått igenom så har våra kunskaper filterats genom rätt filter så att säga. Så vi har haft stor nytta av att verkligen ha varit först nu efteråt, även ekonomiskt alltså.

Även då det rör investeringen i mänskliga resurser i form av välutbildade medarbetare säger företagsledaren att "...många av de här människorna är kvar än idag. De har varit här länge och har den här erfarenheten av alla år nu. Vi kan jobbet". Som nyligen diskuterats har, i princip, samtliga företag denna uppfattning, det vill säga att de långa anställningstiderna är en konkurrensfördel. Skillnaden är dock att Alfa fått in nya impulser i företaget genom resursinvesteringar. Dessa har sedan utvecklats, liksom för andra företag, men utgångsläget var annorlunda i och med, de för branschen, ovanliga investeringarna (tidsmässigt då det rör de

fysiska resurserna och generellt då det rör de mänskliga). Exemplet visar att det krävs unikt agerande för att skapa unika resurser. Som Barney (1986) diskuterar kan visserligen strategiska resurser uppkomma av en slump. Detta har inte belysts i denna studie då det saknas empiriska belegg för detta men det torde åtminstone kunna konstateras att det krävs någon form av, för branschen, unik händelse (medveten eller omedveten) för att unika resurser ska kunna skapas.

7.3.2 Betydelsen av management och strategiska beslut

Som tidigare beskrivits har avgörande beslut av de två företagsledarna i de lönsamma företagen identifierats. Företagsledningens management i form av strategiska beslut rörande bland annat tidiga investeringar i fysiska resurser, investeringar i för branschen ovanliga mänskliga resurser, fokusering på kontinuerligt nyttjande av produktions-, marknadsförings- samt innovationsförmåga har kunnat identifieras. Likaså har beslut rörande marknadsstrategier i form av kraftig fokusering samt internationalisering belysts. Managementfunktionen är således av avgörande betydelse för skapandet av konkurrensfördelar då det rör såväl skapandet av strategiska resurser som nyttjandet av dessa. Betydelsen av management för skapandet av konkurrensfördelar illustreras i figur 7.6.



Figur 7.6 - Managements betydelse för resursskapande.

Empirin visar tydligt att konkreta handlingar och ett aktivt agerande från företagsledaren är vad som legat till grund för skapandet av konkurrensfördelar. De former av ageranden som företagets kan klassificeras som resursinvesteringar, management av resurser samt marknads-

strategi. För att organisatoriska rutiner ska ha potential att generera konkurrensfördelar krävs dels att organisationen har strategiska resurser och att resurserna styrs på rätt sätt. För att en konkurrensfördel ska kunna uppstå krävs dessutom att företaget anammar en lämplig marknadsstrategi.

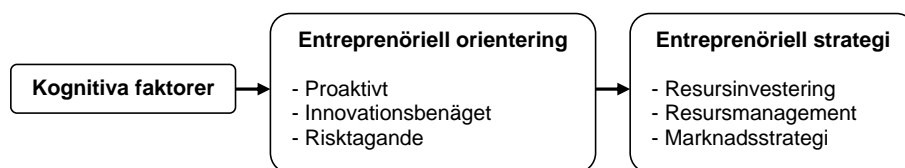
Den form av management som beskrivits och som finns illustrerad i figur 7.6 har främst karaktären av de ”stora beslut” som Barney (1994) beskriver. Ur det empiriska materialet har det ej gått att finna några exempel på hur företag aktivt sökt förbättra ett kontinuerligt organisatoriskt lärande genom att på bättre sätt ta tillvara på erfarenheter skapade genom rutiner (illustreras i figur 7.6 som pilen från organisatoriska rutiner till resurser/förmågor). Detta kan eventuellt vara en möjlighet för större företag där olika program för kunskapsöverföring mellan avdelningar eller divisioner kan leda till bättre kunskapsgenerering (Ghoshal & Bartlett, 1997). Även då det ej specifikt rör större företag finns möjlighet att kontinuerligt bättre ta tillvara på individuell kunskap så att denna sprids i organisationen och därmed skapar olika former av förmågor (Ichijio, von Krogh & Nonaka, 1998; Schüppel, Müller-Stewens & Gomez, 1998). Det finns dock inget som tyder på att dylikt agerande har varit av avgörande betydelse för något av företagen i denna studie då de lönsamma företagen ej utmärker sig från andra företag då det rör dessa aspekter. Att rutiner kan skapa resurser är något som visserligen måste beaktas men det finns inget i det empiriska materialet som tyder på att denna process i sig påverkas av direkta beslut av företagsledaren, det vill säga genom dennes management.

7.3.3 Entreprenöriell orientering och konkurrensfördelar

Koppling och Alfa har båda brutit mot, för respektive bransch, existerande mönsteragerande. Dessa mönsterbrott har inte enbart skett då det rör resursinvesteringar utan även hur resurserna nyttjas såväl internt (genom rutiner) som externt (genom marknadsstrategier på produktmarknaden). Vad som har störst betydelse för skapandet av konkurrensfördelar: bildandet av strategiska resurser, förmågan att nyttja dessa eller vikten av att positionera sig på marknaden kan denna studie ej besvara. Det som har belysts hittills är dock vikten av att beakta samtliga dessa aspekter, det vill säga att ha ett holistiskt perspektiv på den

konkurrensfördelsskapande processen. I kapitel fem beskrivs bland annat entreprenöriell orientering och entreprenöriella strategier. Då det rör de strategiska beslut som fattats av företagsledarna i de två lönsamma företagen har dessa karakteristiken av att vara entreprenöriella (i motsats till exempelvis konservativa) då det rör såväl resursinvesteringar som management av resurser och marknadsstrategier. Detta eftersom agerandet kan definieras som risktagande och innovationsbenäget såväl som proaktivt (Wiklunds, 1999, definition av begreppet). Eller om man så vill kan de två lönsamma företagen, enligt Ansoffs (1965), terminologi definieras som entreprenöriella då de proaktivt skapar möjligheter till skillnad från reaktörer eller planerare.

Som också framgår av kapitel fem är entreprenöriella strategier ett resultat av sociala processer och kreativt tänkande (Häckner, 1985), inspiration och instinkt snarare än systematiska kalkyleringar (Baumol, 1995) eller en spekulerande förmåga att förutse framtiden (Kirzner, 1985). Det vill säga olika former av kognitiva faktorer. Denna form av mjuka beslutsunderlag är även kännetecknade för Koppling och Alfas ageranden, vilket kommer att framgå inom kort. Figur 7.7 illustrerar sambandet mellan de hittills beskrivna begreppen.



Figur 7.7 - Kognitiva faktorer, entreprenöriell orientering och strategi.

Hittills kan följaktligen konstateras att företagsledarnas agerande varit helt avgörande för skapandet av konkurrensfördelar. Såväl strategierna rörande investeringar i resurser och management av resurser som marknadsstrategi kan karakteriseras som entreprenöriella. Dessa strategier har anammats på grund av företagsledarnas entreprenöriella orientering, det vill säga deras proaktiva orientering, benägenhet att vara innovativa samt vilja till risktagande. Denna entreprenöriella orientering kan härledas till olika kognitiva faktorer hos företags-

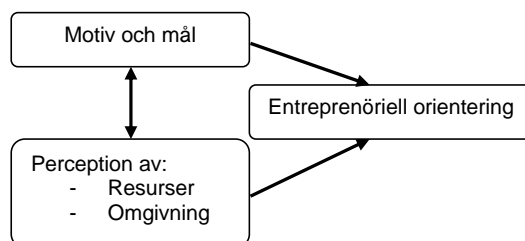
ledaren. Genom att analysera svaren från intervjuerna kan vissa särdrag hos företagsledarna i de mest lönsamma företagen urskiljas och därmed kan ett antal kognitiva faktorer identifieras.

7.3.4 Kognitionens betydelse

De, i de lönsamma företagens, företagsledares identifierade entreprenöriella orientering kan alltså härledas till olika kognitiva faktorer. Kognitiv eller beteendevetenskaplig strategiforskning eller organisationsforskning har en lång tradition som sträcker sig omkring 40 år tillbaka i tiden (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958). Enligt Porach och Thomas (2002) är det dock först de senaste femton åren som kognitiv strategiforskning slagit igenom på allvar. En tradition inom denna forskning har främst fokuserat på olika biaseffekter i form av ett antagande att kognitiva faktorer utgör ett hinder för nödvändigt eller rationellt beslutsfattande (se exempelvis Barnes, 1984; Hodgkinson, Bown, Maule, Glaister & Pearman, 1999; Hodgkinson, Maule, Bown, Pearman & Glaister 2002; Hogarth, 1980). Denna tradition spinner vidare på March och Simons (1958) tes om att organisationer begränsas av sin historik i form av exempelvis invanda mönster. Något som förhindrar dem från att agera på nya sätt. Utöver detta kan organisationers ageranden, enligt Greve (1998), även begränsas av vad andra företag har gjort det vill säga att organisationer tenderar att imitera andra framför att agera nytt. Sammantaget belyser dessa studier, vad man skulle kunna kalla ett mönsterbeteende på såväl organisatorisk som branschnivå samt missuppfattningar om exempelvis omgivningen.

Ett annat angreppssätt för att belysa kognitionens betydelse är genom så kallade kognitiva kartor. Ett sätt att kartlägga olika kognitiva processer som fick sitt genombrott omkring 1990 genom främst Edens (1988, 1992) bidrag. Huff och Jenkins (2002:2) definierar en kognitiv karta som "(it) is a visual representation that establishes a landscape, or domain (that) names the most important entities that exist within a domain, and simultaneously places it within two or more relationships". I denna studie har två kognitiva faktorer som särskiljt de två lönsamma företagen från övriga företag i analysen identifierats, nämligen "motiv och mål" samt "perception av resurser och omgivning". Något som resulterar i en, om än mycket enkel, kognitiv karta i form av figur 7.8. Det är dessa två faktorer som särskiljer företagsledarna i de

mycket lönsamma företagen från övriga företagsledare. Motiv/mål och perception påverkar dock givetvis varandra och distinktionen är ej alltid klar.



Figur 7.8 - Faktorer som påverkar entreprenöriell orientering.

Det skulle visserligen kunna räcka med att konstatera att motivation har betydelse då motivation, enligt McClelland (1987:174), kan definieras som "... the end product of *all* the personal determinants of action (including habits and cognitions)". Då faktorerna motiv och perception kunnat identifieras som något som särskiljt företagsledarna i de lönsamma företagen kan det dock vara en poäng att härleda motivationen till dessa två faktorer. Skillnaderna mellan företagsledarna rörande de kognitiva faktorerna kommer nu att belysas och argumentationen för denna uppdelning kommer att kompletteras med relevant litteratur inom området.

Motiv och mål

Motiv och mål är mångfacetterade begrepp som är integrerade med varandra. King (1995) definierar exempelvis motiv som det som är fundamentalt *om* en individ medan mål är vad som är fundamentalt *för* en individ. Målen blir, med dessa definitioner, således resultatet av en individs motiv medan motiven är något underliggande. I denna studie anammas en definition av de två begreppen, inspirerad av Kings definition, anpassad till företag. Motiv definieras som motiv för att driva företaget, vilka exempelvis kan vara ekonomiskt oberoende, frihet eller social marginalisering. Medan mål definieras som mål för företaget (utifrån företagsledarens perspektiv) till exempel stabilitet, trygga arbeten för medarbetare eller tillväxt. Att företagsledare eller entreprenörer har olika former av motiv är något som

studerats av ett antal forskare (exempelvis Locke, 1991; McClelland, 1961, 1987; Miner, 1990). Faktorer som kan tänkas påverka värderingar och personliga drivkrafter hos företagsledare är inget som kommer att diskuteras ytterligare utan denna studie sträcker sig till att, grundat på det presenterade empiriska materialet samt tidigare forskning, konstatera att personliga motiv och mål har en stor betydelse för en organisations ageranden och är något som måste beaktas i en modell som söker förklara lönsamhetsskillnader i småföretag.

Som beskrivs i kapitel fem har studier som sökt knyta specifika egenskaper som särskiljer entreprenörer från andra individer haft motstridiga resultat (Landström, 2000; Stewart et al. 1999). Som även illustreras i kapitel fem påverkas dock mindre företags beslut i hög utsträckning av företagsledarens personliga värderingar och drivkrafter. Benägenheten att exempelvis ta risker kan variera mellan olika individer. I avsnittet diskuteras och beskrivs forskning kring diverse kognitiva eller individbaserade faktorerens betydelse för mönsterbrytande agerande. Inom småföretagsforskning betonas ofta vikten av att ej utgå från en föreställning om att företagsledare i mindre företag strävar efter vinstmaximering (Curran, 1991; Deakins, 1999; Glancey, 1998; Stanworth & Curran, 1973). Enligt Lundström (1996) startas exempelvis enbart 10% av företag med ekonomiska skäl som den primära drivkraften. Enligt Beaver (2003) visar forskning kring småföretag att en majoritet fattar beslut för att överleva och av nödvändighet snarare än av anledningar som tillväxt eller affärsutveckling. Något som även var resultatet av Davidssons (1989:210) studie då han kom fram till att "Need-related factors appear more important than Ability and Opportunity, especially where relationships with attitudes are concerned".

Dylika resonemang, det vill säga om målen och motiven betydelse för agerande, har även diskuterats för större organisationer inom klassisk organisationsteori. Det torde dock vara enklare att identifiera mål, även organisatoriska, för mindre företag då vanligtvis en enskild person har stor inverkan på verksamheten. Barnards (1938:231) syn på ledarens funktion som att "...to formulate and define the purposes, objectives, ends, of the organization" verkar således vara mer tillämpningsbar på mindre företag än exempelvis Cyert och Marchs (1963) syn på mål som en form av kompromiss mellan ett flertal olika aktörer inom organisationen. Hur såg det då ut med målen och motiven i de olika företagen i de två empiriska studier som

genomförts i denna avhandling? Tabell 7.1 illustrerar några citat från företagsledarna som berör motiv och mål.

Tabell 7.1 - Exempel på citat rörande motiv och mål.

Citat	Citatets sammanhang
"En orsak är den är att jag är uppe i den åldern att jag vill dra ned lite."	Metallbeslag AB om förändrade mål med verksamheten.
"Har sett till att det funnits pengar i första hand sen har man fått göra investeringar eller nöjen för resten." "Sen har min ambition varit att bli så oberoende som möjligt av omvärlden." "... jag har haft den ambitionen ända sen vi startade att vi aldrig får bli mer än tolv personer. Är man under tolv behärskar man företaget själv, då vet man vad som händer. Bli man fler måste man ha anställda som sköter den ena och andra personen så vet man inte riktigt hur det ser ut." "Lite för stor tycker jag. Jag har haft ambitionen att 30 %, mer får aldrig ett företag ha".	Gnistbearbetning AB om vikten av att ej bli beroende av diverse omvärldsfaktorer som banker, anställda, respektive kunder. Företagsledaren ser kontroll som mycket viktigt.
Bankerna tyckte vi skulle ha en extern styrelse", "... det är alltid bra med ett bollplank".	Motor AB om att man pressades av bankerna att ha en extern styrelse, något som sedan kom att upplevas som mycket positivt. Även detta företag fokuserar på stabilitet och självständighet och har i princip tvingats till att ha en extern styrelse.
"Vi är nog i fel bransch", "Vi har de kunder man har så att säga", "Väldigt dåliga, knappt någonting".	Sandgjutgods AB rörande dålig lönsamhet, kundstruktur respektive marknadsföring för att skaffa nya kunder.
"Det är väl stabil lönsamhet"	Gamma AB om målet med verksamheten. Ett mål som delas av flertalet företagsledare.
"Vi har väl ingen marknadsföring egentligen"	Delta AB om förekomsten av marknadsföring som svar fråga om tillväxtambitioner.
"Vi nyttjar maskinparken väldigt dåligt egentligen men det är svårt att påverka detta", "...vi ser till att ha en breddkundkrets, det är säkrare så", "vill inte binda upp sig vid någon kund"	Beta AB om bland annat synen nyttjande och maskinpark och för- respektive nackdelar med få kunder.
"Vi är dåliga på det, väldigt dåliga", "Vi har tillräckligt med kunder, än så länge i alla fall men där borde vi förbättra oss förstås, det måste vi göra i framtiden".	Epsilon AB om sin (avsaknad) av marknadsföring.
"Nej, inte alls. Kapaciteten är visserligen väldigt elastisk men behöver vi anställa så gör vi det".	Koppling AB på frågan huruvida det är ett mål i sig att begränsa antalet anställda.
"Man måste resa mycket, jag är borta cirka 110 dagar om året och då åker jag runt till mina kompisar runtom i världen."	Koppling AB om vikten av att vara aktiv i marknadsföring och betoningen av det egna engagemanget.
"Efter det började världens löpning, det fanns ju inga pengar i företaget och jag hade inte det, investerade kanske 1,5 gånger årsomsättningen på ett bräde", "Vi låg hela tiden på gränsen och när väl hela fronten var uppbyggd och kunskaperna intakta då kom framgången på en gång och brakade i höjden".	Alfa AB om de kraftiga investeringar och de negativa konsekvenser dessa initialt haft på ekonomin.

Tabellen illustrerar att motiv och mål varierar mellan de 14 företagsledarna. Då det rör svaret på frågan om målet med lönsamheten är Gammas svar mycket representativt, det vill säga stabilitet och långvarig lönsamhet. Det torde därför vara viktigt att göra en distinktion mellan målet med verksamheten och andra mål, som exempelvis motiv för att över huvud taget starta företag. I samtliga fall nämns just lönsamhet som ett mål medan tillväxt som ett mål i sig enbart varit målet för Jordbruk AB. Ett fokus på företagsledaren och dennes personliga mål med att bedriva företag torde således kunna snedvrída bilden av småföretag till att i för stor utsträckning negligera lönsamhetsaspekter. Istället borde avvägningen mellan stabilitet och kontroll kontra risktagandet i och med lönsamhetsförbättrade aktiviteter vara i fokus. Motiven påverkar således viljan att ta risker, vilket är en av dimensionerna av entreprenöriell orientering.

Att helt frångå tanken om maximal lönsamhet torde vara att gå för långt. Även om anledningen till målen givetvis kan härledas till diverse psykologiska faktorer så kan det ur intervjuerna inte tolkas som att företag ej sökt uppnå en hög lönsamhet, vilket givetvis inte ska förväxlas med kortsiktig vinstmaximering. Istället är det avvägningen mellan stabilitet kontra risktagande som inverkat på de olika företagens ageranden. Jämför exempelvis Alfas och Kopplings företagsledares syn på företagande med Gnistbearbetnings ägares syn. Gnistbearbetnings företagsledare betonar stabilitet rörande såväl investeringar, antal anställda som kundstruktur medan såväl Alfas som Kopplings företagsledares uttalanden istället ger bilden av företag med större benägenhet till risktagande och dynamik. Detta till trots hävdar samtliga tre att lönsamhet är det primära för organisationen. Trots att de har samma uttalade mål är således innebörden av målen olika mellan de lönsamma och de mindre lönsamma företagen.

De två företagen med mycket hög lönsamhet utmärker sig således från de övriga företagen i studien genom att dess företagsledare har andra motiv och mål, resulterande i ett mer riskorienterat agerande. Oavsett graden av generaliserbarhet av denna studie rörande distinktionen mellan de två lönsamhetsgrupperna torde det kunna konstateras att motiv och mål de facto har en mycket stor inverkan på ett företags ageranden. Något som gör att denna faktor inte kan exkluderas vid analys av strategier eller ageranden i, åtminstone mindre,

företag. Att företagen i studien de facto agerat annorlunda, eller mer konkret uttryckt de två lönsamma företagen uppvisat mer mönsterbrytande agerande än övriga företag, kan således härledas till bland annat skillnader rörande motiv och mål knutna till företagsledaren.

Perception av resurser och omgivning

En ytterligare betydelsefull faktor för agerandet, där företagsledarna i de två lönsamma företagen har en annan syn än övriga företagsledare, är perceptionen av resurser och omgivning. Tabell 7.2 exemplifierar olika synsätt hos företagsledarna.

Tabell 7.2 - Exempel på citat rörande perception.

Citat	Citatets sammanhang
<p>"... lönsamheten sjönk på den i och med att vi blev alltmer pressade. Så vi var tvingade att automatisera mer för att ha någorlunda lönsamhet. Vi hade ju lönsamhet med den sjönk ju."</p>	<p>Metallbeslag AB om en kund som blev allt mindre lönsam.</p>
<p>"Såg en liknande kurva för SKF och de var nästan identiska, i alla fall samma toppar och dalar. Och det är ju riskabelt, beroendet"</p>	<p>Motor AB om företagets liknande omsättningsutveckling som en kund och riskerna med detta.</p>
<p>"Ja, det var ju kunderna, vi hade inte överlevt annars. Vi försökte lägga ut det men det fanns ingen som ville ta i det och det gick inte längre att sälja obearbetade produkter. Så vi blev helt enkelt tvingade till det." "Det blev dåligt med jobb" "Jo, det var konjunkturen. Kunderna ville ha mer helt enkelt." "Vi har de kunder vi har helt enkelt, vi är nog i fel bransch." "Väldigt dåliga. Knappt någon marknadsföring alls."</p>	<p>Pressgjuteri AB om beroendet av konjunkturen, upplevt handlingsutrymme och avsaknad av marknadsföring.</p>
<p>"Nej, det var det väl inte egentligen. Det var väl verkligheten som ikapp oss lite, som tvingade in oss. Vi tappade mer och mer på serietillverkningen och för att kunna hålla uppe omsättningen fick vi anpassa oss."</p>	<p>Gamma AB om omställningen från tillverkning av standardverktyg till alltmer specialverktyg och huruvida detta ses som ett mål från företagets sida.</p>
<p>"De nya maskinerna har konkurrerat ut lite av våra standardverktyg så vi har mest de här specialverktygen kvar, tyvärr..."</p>	<p>Beta AB om omställningen från tillverkning av standardverktyg till alltmer specialverktyg.</p>
<p>"Vet inte varför, vi har inte styrt det eller så." "Nej, det var när det vände." "Vi utnyttjar maskinkapaciteten väldigt dåligt egentligen."</p>	<p>Beta AB:s svar på frågorna om förändringar av omsättningen, huruvida en omsättningsförbättring var orsakad av marknadsinsatser respektive eventuell överkapacitet.</p>
<p>"Nu är det ju den övervägande delen och det är det som har gjort att vi har klarat oss, det är där vi har tjänat pengarna." "Ja, det var fullt medvetet, helt och hållet, det var inga tillfälligheter att vi gick ut på marknad efter marknad." "Marknadsföring är otroligt viktigt alltså."</p>	<p>Koppling AB om internationaliseringen av verksamheten och vikten av att marknadsföra produkter intensivt.</p>
<p>"86 satsade vi på CAD/CAM-system och det är en evighet sen i den här branschen, de allra flesta kom i början av 90-talet." "Det var ju rent vansinnigt ur företagsekonomisk synvinkel så det var tur att man inte kunde så mycket om ekonomi då." "Det var då det behövde göras och vi har och har haft, under många, många år stora fördelar." "Många som idiotförklarade mig." "Kunderna var aldrig på oss om detta."</p>	<p>Alfa AB om de tidiga investeringarna i olika produktionssystem.</p>
<p>"Vi ha medvetet satsat på kvalificerade uppdrag." "... vi har valt att intensifiera mot det segmentet." "Kompetensen var bred så vi hade kunnat gå en annan väg om behovet funnits men vi ville fokusera"</p>	<p>Alfa AB om fokuseringen mot ett visst marknadssegment.</p>
<p>"Viktigt att bryta såna här småföretagarmönster." "Det finns ett betydande motstånd till förändring, speciellt i gamla hantverksföretag."</p>	<p>Alfa AB redogör för sin åsikt om vad som skapat den goda lönsamheten.</p>

Citaten i tabell 7.2 illustrerar ett antal olika aspekter som berör företagsledarnas syn på den marknad de agerar på och de resurser företaget innehar. Generellt kan konstateras att skillnaden mellan de två företagen med mycket god lönsamhet, Alfa och Koppling, och övriga företag är tydlig. Den stora skillnaden mellan de olika företagsledarna tycks, som citaten i tabellen illustrerar, vara åsikten rörande i vilken utsträckning man anser sig ha en möjlighet att påverka sitt eget öde eller huruvida detta bestäms av externa faktorer. Ett aktivt agerande och en syn på marknaden och kunder som potentiella möjligheter snarare än hot särskiljer företagsledarna i de lönsamma företagen från de övriga. Detta då övriga företagsledare snarare betonar konjunkturen och sett sig tvingade att agera av olika anledningar som relateras till externa faktorer. Det tycks således inte handla om exempelvis tillgång till någon unik information eller dylikt som fått de två lönsamma företagen att agera som de gjort. Tvärtom diskuterar dessa företagsledare i termer som ”mycket vaga grunder (för beslutsunderlag)” och ”visioner” som grund för sitt agerande. Det vill säga termer som knappast indikerar en tillgång till någon form av information konkurrenterna saknat. Resultatet stämmer väl överens med vad som karakteriserar beslutsunderlag för entreprenöriella strategier.

Den osäkerhet omgivningen innebär för en organisation har stor betydelse (Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967). Det viktiga för en organisations ageranden är dock inte någon faktisk osäkerhet i omgivningen utan istället hur omgivningen uppfattas av organisationen (Bourgeois III, 1980, 1985; Milliken, 1987) eller i mindre företags fall vanligtvis av företagsledaren. Även då det rör företags resurser finns belägg i litteraturen rörande perceptionens betydelse för en organisations ageranden och Penrose (1959) skriver bland annat att:

Although the 'objective' productive opportunity of a firm is limited by what the firm is able to accomplish, the 'subjective' productive opportunity is a question of what it thinks it can accomplish. 'Expectations' and not 'objective facts' are the immediate determinants of a firm's behaviour... (Penrose, 1959:41)

Det är således företagsledares uppfattningar om vilka strategiska resurser företaget förfogar över relativt konkurrenterna som påverkar valet av strategi, snarare än faktiska resurser. Något som Porac och Thomas (2002) hävdar är Penrose främsta bidrag till strategiforskning och formulerar detta som att:

It is not the actual resources themselves that determine the growth and direction of a firm. Rather, growth is a function of the productive capabilities that are engendered by resources interacting with managerial cognitive frameworks. (Porac & Thomas, 2002:115)

Samma sak torde givetvis gälla strategier som inte syftar till tillväxt utan även då det rör olika lönsamhetsfrämjande aktiviteter. Detta gör att de olika perspektiven, som de beskrivna citaten ger uttryck för, har en stor betydelse för företagets ageranden. Den, av den enskilda företagsledaren, föreställa världen (Smircich & Stubbart, 1985) har således stor betydelse för organisationens faktiska handlingar.

Kognitiva faktorer, i form av motiv och mål samt perception av omgivning och resurser, har följaktligen stor betydelse för agerandet för (åtminstone) mindre företag. Det som särskiljt de lönsamma företagen är, som beskrivits, ett entreprenöriellt orienterat agerande och detta agerande tycks ha sin grund i skillnader i motiv och perception.

7.4 Imitationsskydd

En modell som illustrerar sambandet mellan resurser, rutiner och konkurrensfördelar har nu presenterats. Vidare har managementfunktionen belysts genom att konstatera att företagsledarens strategiska uppgifter främst handlar om att investera i resurser, styra resursnyttjande och resursinteraktioner (management av existerande resurser) samt att formulera och implementera lämplig marknadsstrategi. Det som gör att vissa företagsledare förmår skapa konkurrensfördelar är dessas entreprenöriella orientering, vilken kan härledas till faktorer som motiv, mål och perception av resurser och omgivning. De kognitiva faktorerna kan visserligen utgöra en förklarande faktor då det rör andra företags oförmåga eller ovilja att imitera mer

lönsamma företags ageranden och resurser. Dessa faktorer belyser dock främst vad som gör att vissa företag förmår agera på nya, mönsterbrytande sätt. De ger således en förklaring till varför vissa företagsledare är mer entreprenöriellt orienterade och således mer riskbenägna, innovativt inriktade samt proaktiva. När ett företag agerat minskar dock elementen av innovativitet, risk och (per definition) proaktivitet för andra företag. De kognitiva faktorerna kan därför inte användas som de enda förklarande variablerna till existensen av *varaktiga* konkurrensfördelar. Olika skydd för imitation, det vill säga de faktorer som gör konkurrensfördelar varaktiga, har presenterats i kapitel två och dessa identifieras där som social komplexitet, kausalitetsambivalens samt unika historiska förhållanden. Skydden kommer nu att utvecklas och integreras med den hittills presenterade modellen.

Till att börja med kan konstateras att imitationsskydden har olika karaktär. Kausalitetsambivalens gör det svårt att identifiera vad som över huvud taget ligger som grund för konkurrensfördelen och social komplexitet försvårar identifieringen av hur en resurs ska imiteras eller vad i en resurs som genererar konkurrensfördelen. Båda dessa skydd för imitation har sin grund i en osäkerhet (Lippman & Rumelt, 1982). Då det rör unika historiska förhållanden ligger dock skyddet i att ett företag agerat vid en viss tidpunkt (eller vissa tidpunkter), vilket förhindrar imitation. Kausaliteten kan i detta fall vara känd av konkurrenter. För att en konkurrensfördel ska kunna uppnås genom imitation krävs att följande kriterier, i kronologisk ordning, är uppfyllda:

- 1) Kunskap om vilken eller vilka resurser som genererar konkurrensfördelen (ingen kausalitetsambivalens).
- 2) Kunskap om hur resursen eller resurserna nyttjas (ingen social komplexitet).
- 3) Att agerande för att skapa konkurrensfördelen är möjlig (ingen unik historik)

En uppdelning av imitationsskydd i osäkerhetsbaserade (kausalitetsambivalens och social komplexitet) samt historikbaserade skydd ger en bättre struktur över olika hinder för imitation. Bland annat eftersom osäkerhetsskydden då är förknippade med resurser, förmågor eller rutiner eller dess koppling till konkurrensfördelen medan historiska skydd istället

skyddar det agerande som skapat resursen eller rutinerna. De tre formerna av hinder för imitation kommer nu att diskuteras, utifrån den i kapitel sju hittills förda diskussionen.

7.4.1 Kausalitetsambivalens

Detta imitationsskydd innebär att sambandet mellan resursen och konkurrensfördelen är otydlig. King och Zeithaml (2001) definierar denna ambivalens som en osäkerhet rörande vad som över huvud taget skapar konkurrensfördelen, det vill säga att den strategiska resursen är okänd. Osäkerheten kan således röra såväl kopplingen mellan resurs och rutiner som mellan rutiner och konkurrensfördel. Denna form av osäkerhet rör därför hela den konkurrensfördelsskapande processen, från strategiska resurser via organisatoriska rutiner och marknadsstrategi till konkurrensfördelar.

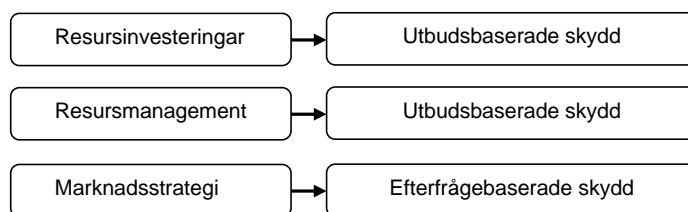
7.4.2 Social komplexitet

Då det rör detta skydd för imitation är visserligen den eller de resurser som skapar konkurrensfördelen känd. Osäkerheten i detta fall rör istället hur resursen (eller resurserna) genererar konkurrensfördelen. Detta torde visserligen kunna gälla resurser i form av exempelvis socialt komplexa relationer till kunder (grundade på andra skäl än rationellt ekonomiska) men torde, som bland andra Ambrosini och Bowman (2001) hävdar, vara än mer aktuellt då det rör organisatoriska rutiner. Det vill säga komplexa processer och resursinteraktioner. Denna form av osäkerhet rör således vad i en resurs eller, än oftare, rutin som genererar konkurrensfördelen och hur denna resurs eller resursnyttjande ska kunna imiteras.

7.4.3 Unika historiska förhållanden

Om osäkerhet ej råder (genom kausalitetsambivalens eller social komplexitet) kan det ändå finnas hinder för imitation genom att konkurrensfördelsskapande aktiviteter skett vid ett visst tillfälle. Agerandet kan således ej alltid imiteras. Avsnittet i kapitel fem om olika former av pionjärfördelar kan här bidra till vad som gör att ageranden ej kan imiteras, exempelvis kan

dessa faktorer indelas i efterfråge- och utbudsbaserade pionjärfördelar. Som kapitel fem beskriver kan företag uppnå fördelar genom andra sätt att agera först än enbart då det rör direkta resursinvesteringar. Ett företag kan exempelvis uppnå fördelar genom att vara först på en marknad eller att först nyttja nya resurskombinationer. De managementaspekter som beskrivits i avsnitt 7.3.2 kan här bidra till att kombinera litteraturen om pionjärfördelar med resursbaserad teori. De olika fördelarna och strategierna har kombinerats i figur 7.9.

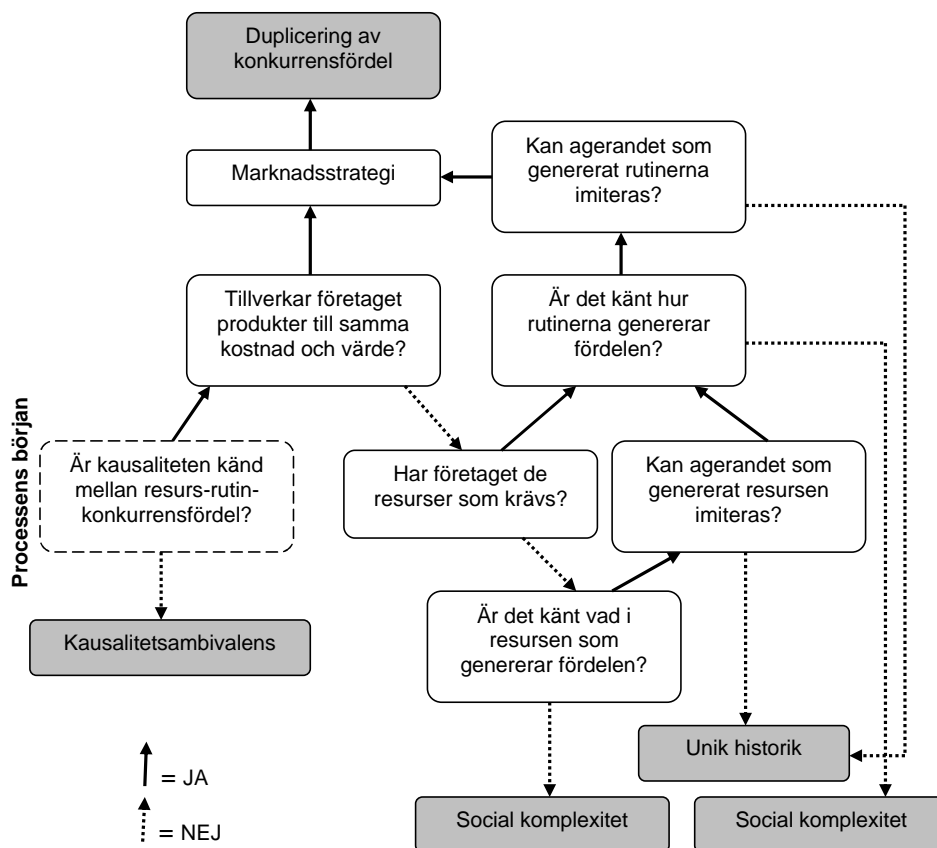


Figur 7.9 - Strategier och pionjärfördelar.

En företagsledare kan, enligt modellen, investera i resurser, styra resurser samt anamma en marknadsstrategi. Genom att tidigt investera i resurser eller nyttja resurser på nya sätt kan ett företag uppnå exempelvis ett kunskapsförsprång gentemot konkurrenter, vilket skapar utbudsrelaterade skydd. Genom att vara först med att inträda på en ny marknad kan, som har beskrivits i kapitel fem, kunder bindas upp och därmed relationsresurser skapas. Dessa relationer kan vara kända för konkurrenter men således ändå vara omöjliga imitera på grund av det tidiga agerandet genom att de skyddas av efterfrågebaserade imitationsskydd.

7.4.4 Den konkurrensfördelsimiterande processen

En resurs kan skyddas av såväl osäkerhets- som av historiska skydd. Detta visar att en organisation kan inneha strategiska resurser som trots att kausaliteten är känd och resursen ej är socialt komplex ändå ej kan imiteras. Figur 7.10 illustrerar hur en resurs kan imiteras och vilka kriterier som måste vara uppfyllda.



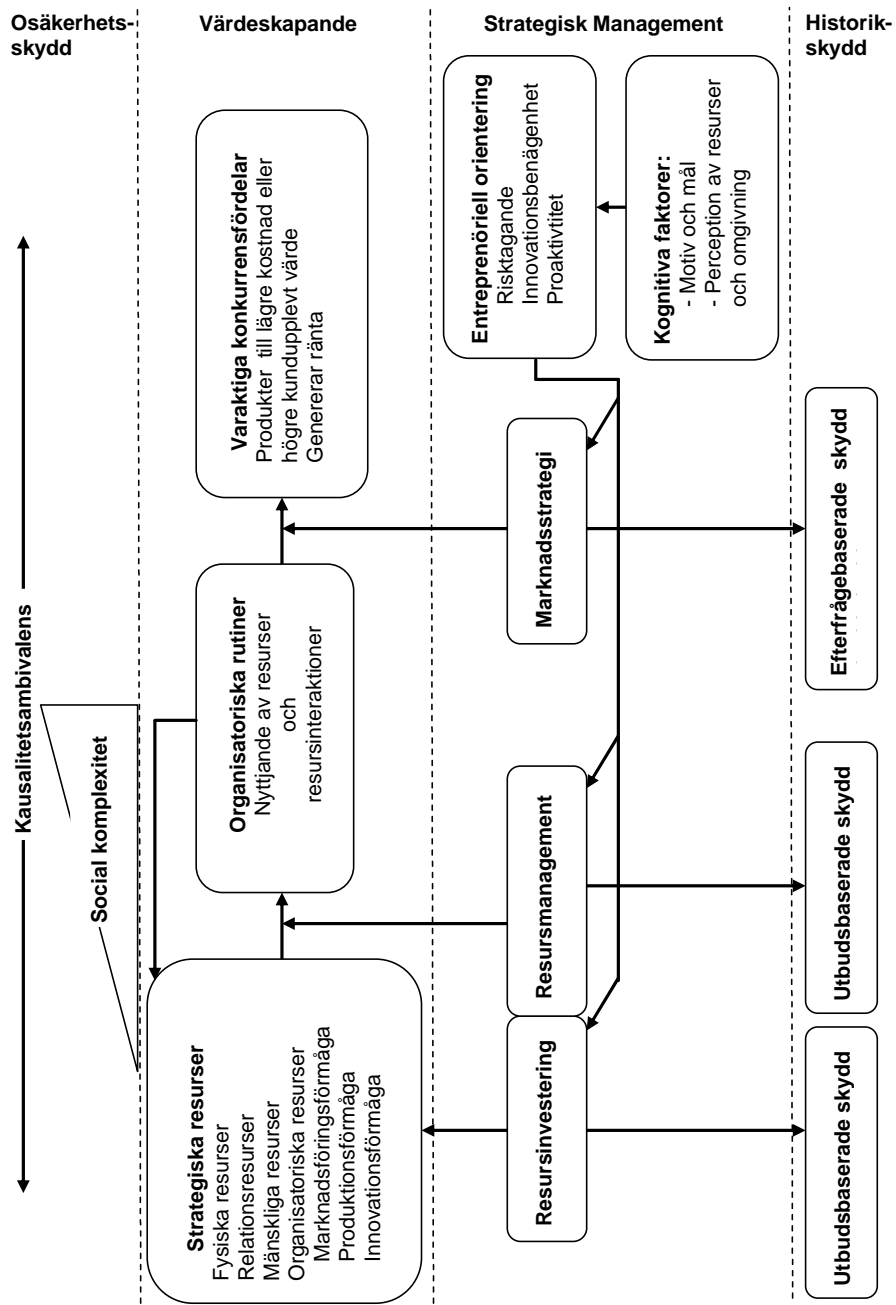
Figur 7.10 - En modell för imitering av konkurrensfördelar.

Processen har sin början i den streckade rutan och processen avslutas i en duplicering av konkurrensfördelen eller någon faktor som omöjliggör duplicering av konkurrensfördelen i form av kausalitetsambivalens, social komplexitet eller unik historik. Processen avslutas därmed i någon av de skuggade rutorna. Är kausaliteten känd är nästa steg att identifiera huruvida företaget tillverkar produkter till samma kostnad samt samma kundupplevda värde som innehavaren av den eller de nyttjade strategiska resurserna. Om så är fallet krävs att företaget anammar en ny marknadsstrategi för att uppnå konkurrensfördelar. Om företaget ej

tillverkar dessa produkter är nästa steg i stället att identifiera om företaget har de resurser som krävs för att kunna tillverka dessa produkter. Processen fortsätter på detta sätt till något imitationsskydd konstaterats eller till dess att konkurrensfördel kan uppnås. Modellen utgår från att en möjlighet med automatik skapar ett agerande. Om en duplicering av en resurs är möjlig förutsätts att företag imiterar resursen och så vidare.

7.5 En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag

Detta kapitel har berört tre områden. Först har argumenterats för att rutiner och marknadsstrategi bör inkluderas i en resursbaserad modell. Detta eftersom rutinbegreppet bättre illustrerar dynamiska och resursskapande aspekter av resursnyttjande än det organiseringsbegrepp Barney (1994) beskriver. Även marknadsstrategi måste inkluderas i en resursbaserad modell då de två lönsamma företagen klart utmärker sig från övriga företag i studien i detta avseende. Därefter har konstaterats att företagsledaren har tre strategiska uppgifter: att investera i resurser, management av dessa samt formulering och implementering av marknadsstrategi. Strategiska resurser förutsätter entreprenöriella strategier och en entreprenöriellt orienterad företagsledare. Denna orientering är främst ett resultat av företagsledarens motiv, mål samt perception av resurser och omgivning. Slutligen har olika imitationsskydd och hur dessa bör integreras i modellen diskuterats. Den resursbaserade modellen presenteras i figur 7.11.



Figur 7.11 - En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag.

De olika elementen i figur 7.11 har beskrivits tidigare i detta kapitel. Några nya begrepp har dock introducerats i och med modellen och några andra förtydliganden är värda att göra. Modellen har fyra områden: osäkerhetsskydd, värdeskapande, strategisk management samt historikskydd. Med skydd åsyftas, i båda fallen, olika skydd eller hinder för imitation. Kausalitetsambivalens innebär en osäkerhet om vad som över huvud taget skapar konkurrensfördelarna och kan därmed påverka hela den konkurrensfördelsskapande processen. Social komplexitet kan skydda såväl resurser som rutiner. Som beskrivits i avsnitt 7.4.2 torde dock organisatoriska rutiner vara mer komplexa och därmed ha ett starkare skydd av social komplexitet. Något som triangeln i figuren illustrerar. Värdeskapandet har beskrivits tämligen ingående. Pilen från rutiner till resurser är något som sker med automatik genom att rutiner påverkar uppsättningen av resurser genom exempelvis learning by doing.

Managementaspekterna, det vill säga företagsledarens möjlighet att påverka organisationen genom strategiska beslut (och ej genom nyttjande av exempelvis egen marknadsföringsförmåga eller dylikt) illustreras av fältet med beteckningen strategisk management. Med detta åsyftas större beslut rörande resursinvesteringar, management av resurser samt marknadsstrategi. För att skapa konkurrensfördelar krävs att agerandet bryter mot mönsteragerande i branschen. Något som förutsätter entreprenöriell orientering, vilket karakteriseras av proaktivitet, risktagande och innovationsbenägenhet. Denna kan härledas till företagsledarens motiv, mål samt perception av egna resurser och omgivning.

Utöver imitationsskydden grundade på osäkerhet finns även imitationsskydd som härrör till unika historiska förhållanden. Ett agerande på produktmarknaden kan leda till efterfrågebaserade imitationsskydd genom etablerade kundrelationer. Nya ageranden som rör skapandet eller nyttjandet av resurser kan istället leda till hinder för imitation då det rör diverse utbudsbaserade resurser, exempelvis genom kunskapsförsprång.

Branschstudien kan användas för att illustrera modellen. Låt oss börja från vänster i den presenterade modellen, det vill säga där grunden ligger för varaktiga konkurrensfördelar. Alfa bröt mot existerande mönster för sin bransch genom att investera i fysiska resurser tidigare än sina konkurrenter. Vidare investerade Alfa i mänskliga resurser i form av högutbildade

medarbetare. Båda investeringarna kan karakteriseras som riskfyllda, innovativa samt proaktiva. Agerandet var således entreprenöriellt. Orsaken till detta agerande kan härledas till kognitiva faktorer i form av andra motiv och mål samt en perception som ej har samma grad av predeterminism som övriga företagsledare i branschen. De tidiga investeringarna genererade visserligen inga konkurrensfördelar med omedelbar verkan. Genom att resurser kombinerades i organisatoriska rutiner växte dock en produktionsförmåga upp efterhand. Företaget hade nu en förmåga att tillverka mycket komplexa verktyg. Under början av 90-talet fokuserade företaget alltmer på denna form av verktyg och tog återigen en risk genom att fokusera produktutbudet. Vidare har en passande marknadsstrategi anammats där företaget fokuserat på ett fåtal kunder. Även detta förfarande är ovanligt i den aktuella branschen. Exemplet har hittills illustrerat de värdeskapande elementen samt vad som karakteriserat denna form av management.

Varför har då detta agerande inte imiterats? De tidiga investeringarna i fysiska resurser, vilka senare skapade produktionsförmågan (genom organisatoriska rutiner) kom som en följd av företagsledarens entreprenöriella orientering. Något som övriga företagsledare ej uppvisat i samma utsträckning då dessa haft mål och motiv som präglats av stabilitet snarare än nytänkande samt har känt sig mer styrda av omgivningen och sett sina resurser som tämligen statiska. Då resursinvesteringarna och resursnyttjade väl är genomförda minskar dock graden av risk, innovativitet och (givetvis) proaktivitet för konkurrenterna. Graden av entreprenöriell orientering har därför minskat i och med Alfas agerande. Investeringarna i fysiska resurser har efterhand imiterats men Alfa hade då redan skapat sig ett försprång, i form av ett utbudsbaserat hinder för imitation. Detta eftersom företaget då skapat sig ett kunskapsförsprång genom att dess medarbetare genom organisatoriska rutiner kontinuerligt byggt upp en produktionsförmåga. Investeringarna i mänskliga resurser har över huvud taget inte imiterats av företagens konkurrenter. Förklaringar till detta torde kunna härledas till främst kausalitetsambivalens. Ingen av företagsledarna i studien, utöver Alfas, har sett akademiskt välutbildade medarbetare som någon egentlig konkurrensfaktor.

KAPITEL 8

STUDIENS BIDRAG

“Science is facts; just as houses are made of stones, so is science made of facts; but a pile of stones is not a house and a collection of facts is not necessarily science.”
- Henri Poincare -

I detta kapitel diskuteras studiens centrala bidrag. Det primära bidraget till resursbaserad teori är främst modellen i sig och de nya aspekter modellen belyser diskuteras i kapitlet. Därefter beskrivs de metodologiska bidragen, vilka främst utgörs av vald forskningsdesign och argumenten för denna. Kapitlet avslutas med en diskussion som rör studiens bidrag till praktiker, till småföretags- eller entreprenörskapspolicy samt en diskussion om fortsatt forskning.

8.1 Studiens teoretiska bidrag

Studiens främsta bidrag till resursbaserad teori är modellen i sig. I detta avsnitt kommer det nya med denna modell att lyftas fram. Avsnittet avslutas med en diskussion rörande i vilken utsträckning modellen är att betrakta som resursbaserad samt vilka aspekter som gör att modellen är specifikt anpassad till små tillverkningsföretag.

8.1.1 Bidrag till resursbaserad teori

Den resursbaserade modell som presenterats i föregående kapitel är ett bidrag till resursbaserad teori ur ett flertal olika aspekter. Studiens främsta bidrag är den holistiska bild av skapandet av varaktiga konkurrens fördelar som modellen ger. Det finns dock givetvis även ett antal specifika aspekter som är att betrakta som bidrag till resursbaserad teori då dessa ej beskrivits tidigare, alternativt saknat empiriskt stöd. Dessa kan indelas i bidrag till värdeskapande, bidrag till managements och strategiers betydelse samt bidrag till vad som förhindrar imitation av resurser.

Då det rör värdeskapande har argument presenterats för att inkludera rutinbegreppet till skillnad från exempelvis organiseringsbegreppet som Barney (1994) använder för att förklara resursnyttjande. Andra författare (Foss et al., 1995; Grant, 1991, 1996; Ray et al., 2004) har diskuterat vikten av att kombinera resurs- och rutinperspektiv och modellen lyfter fram några nya argument för detta. Dels har den cirkulära dynamiken belysts i och med modellen genom att resurser skapar rutiner och begränsar vad företaget kan göra medan rutiner även kan generera nya resurser genom exempelvis organisatoriskt lärande. Dels har detta resonemang stärkts av empiriska resultat som visar vikten av att beakta denna dynamik. Modellen illustrerar även hur rutiner kan användas för att förklara olika former av resursinteraktioner. Något som med de vedertagna definitionerna gör att rutiner är att betrakta som mer dynamiska än statiska resurser. Empiriska bidrag, om än av kvalitativ karaktär, som illustrerar detta är ovanligt förekommande i litteraturen. Vidare kan de problem som Winter (1995) tar upp rörande svårigheten att göra en distinktion mellan rutiner och resurser överkommas

genom att definiera resurser (och förmågor) som vad ett företag kan göra medan det med rutiner åsyftas vad ett företag de facto gör. Ett ytterligare centralt bidrag då det rör värdeskapande är den identifiering som har gjorts av strategiska resurser i de olika företagen. Det vill säga en form av validering av att det resursbaserade perspektivet kan användas vid strategisk analys. Dyliga valideringar har, som beskrivits i kapitel ett, varit ovanliga då det rör resursbaserade studier.

Managements betydelse har likaså belysts i modellen. Istället för att hantera management och strategiskt beslutsfattande som en resurs ses management som något som används för att skapa och nyttja resurser. Modellen ger dessutom en klarare bild över managementfunktionen än tidigare resursbaserade modeller som likställt management med andra resurser (Andersén, 2004). Vilken karaktär som krävs av management har även identifierats genom konstaterandet att det krävs unikt agerande för att skapa unika resurser. Ett dylikt agerande förutsätter en entreprenöriell strategi, vilken kan härledas till kognitiva faktorer hos företagsledaren. Dessa aspekter har integrerats i modellen och visar konkret managementfunktionens betydelse. Vidare visar detta betydelsen av olika strategiska handlingar, vanligtvis initierade av företagsledaren. Detta illustrerar vikten av att fokusera på agerande för att förstå existensen av varaktiga konkurrensfördelar istället för att enbart fokusera på resurserna i sig och egenskaper förknippade med dessa.

Ett annat centralt bidrag till resursbaserad teori är belysningen av hur olika hinder för imitation skyddar den konkurrensfördelsskapande processen. Genom att särskilja skydden för imitation från resurser blir imitationsskydden tydligare. Social komplexitet torde exempelvis utgöra ett effektivare skydd för resursnyttjande än för statiska resurser samtidigt som kausalitetsambivalens är en osäkerhet som rör hela processen. Vidare visar modellen att en distinktion mellan osäkerhetsskydd och skydd som baseras på en unik historik bör göras. En iakttagelse som ej gjorts i tidigare resursbaserade studier. Syntesen av bidrag från pionjärfördelslitteraturen och resursbaserad teori visar dessutom vilka olika pionjärfördelar som är aktuella vid olika skeden i den konkurrensfördelsskapande processen och kopplingen mellan olika strategier och hinder för imitation. Distinktionen mellan skydd som skyddar resurser och

rutiner samt skydd för agerandet är också ett viktigt bidrag då olika former av skydd för imitation likställts i tidigare studier.

De kognitiva faktorerna är även värda att lyfta fram separat. Dessa faktorer förklarar främst varför vissa företag är först med att skapa strategiska resurser men utgör även en del i förklaringen till att andra företag ej imiterar agerandet. Som kapitel sju illustrerar särskiljer sig företagsledarna i de två lönsamma företagen från övriga företagsledare genom att dels ha andra mål för verksamheten (vilka kan härledas till olika personliga motiv) samt genom att ej ha en deterministisk syn alternativt reaktivt förhållningssätt till omgivningen och egna resurser. Något som föranlett att de lönsamma företagen agerat på ett sätt som brutit mot mönster i företagets branscher. En starkt bidragande orsak till ignoransen av dessa kognitiva faktorer i tidigare resursbaserade studier torde vara att författarna som myntade och utvecklade begreppet ett resursbaserat perspektiv är starkt influerade av neoklassisk ekonomisk teori. Att, som Barney (1991), definiera en strategisk resurs eller konkurrensfördel som varaktig då konkurrenter försökt och misslyckats att duplicera den gör det omöjligt att definiera en konkurrensfördel. Detta eftersom konkurrenter uppenbarligen inte alltid försöker imitera resurser på grund av olika kognitiva faktorer. Något som gör att Simons (1957:20) kritik mot neoklassisk ekonomisk teori tycks vara lika aktuell idag som för drygt 45 år sedan då han skrev att "The 'entrepreneur' of economic theory make static decisions in a fixed framework, bearing little resemblance to the active innovator who launches new enterprises and explore new paths". Något som indikerar att resursbaserad teori bör kunna utvecklas genom att influeras ytterligare av den österrikiska skolan.

8.1.2 Är modellen resursbaserad?

Syftet med denna studie har varit att utveckla en *resursbaserad* modell. En relevant fråga är därför huruvida kombinationen av resursbaserad teori med andra teorier gör att modellen fortsatt kan kallas resursbaserad eller om modellen snarare är att betrakta som en syntes av flera olika teorier. Eftersom modellen utgår från att hela den konkurrensfördelsskapande processen har sin början i företagets resurser och att organisationens ageranden är begränsade av dessa torde modellen, även om andra aspekter beaktas och betonas, vara att betrakta som

resursbaserad. Vidare kan de organisatoriska rutinerna, vilka utgör en central del i modellen, ses som en del av ett resursbaserat perspektiv då även dessa speglar organisationens interna resurser. Dessutom beaktas traditionella resursbaserade faktorer som kausalitetsambivalens, social komplexitet samt unika historiska förhållanden som de främsta faktorerna till att konkurrensfördelar kan förbli varaktiga. Det främsta argumentet för att modellen kan betraktas som resursbaserad är dock att det grundläggande synsättet för studien är resursbaserat, då Barney (2001) skriver att:

Thus, what marks these theories "resource-based" are not these differences in application, but rather, the assumptions they share. These include the assumption that resources and capabilities can be heterogeneously distributed across competing firms, that these differences can be long lasting, and that they can help explain why some firms consistently outperform other firms. From this perspective, the resource-based view actually consists of a rich body of related, yet distinct, theoretical tools with which to analyze firm level sources of sustained competitive advantage. (Barney, 2001:649)

Det är följaktligen det grundläggande perspektivet att resurser är heterogent fördelade och kan vara svåra att imitera som är det kännetecknade för ett resursbaserat perspektiv. Ett perspektiv som är tydligt anammat i denna studie, vilket gör att den framtagna modellen torde vara att betrakta som resursbaserad.

8.1.3 Är modellen anpassad till små tillverkningsföretag?

En annan del av studiens övergripande syfte har varit att modellen ska vara utvecklad för "små tillverkningsföretag". Vad gör då denna modell anpassad till specifikt små tillverkningsföretag och ej är att betrakta som en generell modell för varaktiga konkurrensfördelar?

Det empiriska materialet och tidigare studier visar att marknadsföring sällan prioriteras av små tillverkningsföretag. De flesta företagen i studien säljer primärt sina produkter till närområdet och har mycket statiska kundrelationer. Att börja marknadsföra produkterna utomlands eller att fokusera på vissa kärnområden och sälja till kunder, oberoende av

geografiskt läge, är därför mönsterbrytande för denna form av företag. Något som gör att marknadsstrategin är något som behöver inkluderas som en separat del i modellen. För större företag är det möjligt att marknadsstrategier och internationalisering är en sådan naturlig del av verksamheten att begreppet kan inkluderas i exempelvis organisatoriska rutiner.

För större företag kan det även vara av stor vikt med kunskapsspridning mellan olika enheter eller divisioner i organisationen (Ghoshal & Bartlett, 1997). Pilen från rutiner till resurser i den utvecklade modellen torde därmed kunna påverkas i större företag och därmed inkluderas i managementdelen av modellen. Även kopplingen mellan en enskild individs personliga motiv och hela organisationens ageranden torde vara starkare i mindre företag än då det rör större organisationer (Bamberger, 1983; Kisfalvi, 2002). I större företag kan dock andra former av kognitiva hinder föreligga då det exempelvis rör investeringar i strategiska resurser (se Coff & Laverty, 2001). Ytterligare en faktor som gör att modellens tillämpbarhet i större företag kan ifrågasättas rör managementfunktionen. I större företag kan fler än företagsledaren fatta strategiskt viktiga beslut och därmed utgöra resurser som måste styras. Huruvida dessa ska hanteras som resurser eller som en del av strategisk management kan då vara svårt att avgöra.

En studie av företag mer beroende av externa nätverk än företagen i denna avhandling skulle dessutom förmodligen ha inneburit att dessa aspekter hade lyfts in tydligare i modellen. Detta kan exempelvis vara fallet i löst sammansatta kunskapsföretag, till skillnad från de traditionella tillverkningsföretag i denna analys där företagens gränser relativt enkelt kunnat identifieras (det vill säga inget öppet system eller dylikt). Företagen i studien agerar dessutom på tämligen statiska marknader och förändringar sker vanligtvis långsamt, även i de mönsterbrytande företagen. En modell för företag som agerar på mer dynamiska marknader, har en kraftig tillväxt eller har en i övrigt dynamisk organisation skulle därmed förmodligen se annorlunda ut. I en dylik modell skulle fokus med största sannolikhet snarare ligga på begrepp som exempelvis dynamiska förmågor istället för på resurser och rutiner.

Slutsatsen av denna diskussion är att vissa element av den presenterade studien säkerligen kan bidra till den generella utvecklingen av resursbaserad teori. Syftet med studien har dock varit

att utveckla en modell för små tillverkningsföretag och det är denna form av företag den primärt är anpassad till. Det som nu diskuterats indikerar dessutom vikten av att utveckla specifika modeller för olika kontexter, såväl interna kontexter avseende företagsstorlek och bransch som externa rörande exempelvis konkurrensförhållanden och marknadsdynamik.

8.1.4 Identifierad övrig teori

Studiens andra delsyfte har varit att komplettera resursbaserad teori med andra teorier. Detta har gjorts kontinuerligt genom studien och det har även diskuterats vilka bidrag syntesen av resursbaserad teori och andra teorier inneburit. Det kan dock vara på sin plats att redogöra för vilken annan teori som använts, utöver den resursbaserade.

Ny teori har beskrivits i kapitel fem och sju. I kapitel två, som beskriver det resursbaserade perspektivet, diskuteras vissa element ur industriell organisationsteori, dock marginellt. I kapitel fem presenteras en redogörelse för vissa delar av entreprenörskapslitteraturen där fokus ligger på begreppet entreprenöriell orientering. I kapitlet diskuteras även pionjärfördelar. Båda dessa begrepp används i den slutgiltiga modellen och entreprenöriell orientering samt pionjärfördelar har integrerats med ett resursbaserat perspektiv, då dessa forskningstraditioner fokuserar på konkret agerande, vilket i hög utsträckning negligerats inom resursbaserad teori. I kapitel sju beskrivs även viss kognitiv företagsekonomisk forskning. Identifierad lämplig kompletterande teori är således teorier rörande entreprenöriell orientering, pionjärfördelar samt kognition och företagsledning.

8.2 Bidrag till resursbaserad metodologi

Studiens tredje delsyfte har varit att ”bidra till utvecklingen av metodologi då det rör resursbaserade studier”. Flertalet av argumenten som presenterats i metodkapitlet rörande denna studies forskningsdesign utgör här ett mycket centralt bidrag. Studien belyser främst fyra aspekter då det rör resursbaserade undersökningar. För det första har problematiken med stora statistiska urval för studier av mönsterbrott diskuterats. Den andra lärdomen berör vikten av

att känna till mönstret för att över huvud taget kunna identifiera mönsterbrott. Det tredje metodologiska bidraget till ett resursbaserat perspektiv är exemplifieringen av vikten av att inkludera kvantitativa beroende variabler, primärt olika lönsamhetsmått, som denna studie inneburit. Det fjärde bidraget är belysningen av vikten av longitudinell data vid studier av strategisk förändring. Dessa bidrag kommer nu att diskuteras.

Som diskuterats i metodkapitlet kan det vara problematiskt att operationalisera och kvantifiera begrepp som mänskliga och organisatoriska resurser samt de olika former av förmågor dessa genererar i form av produktions- innovations- och marknadsföringsförmåga. Viktiga kognitiva faktorer kopplade till företagsledaren som motiv och mål samt perception av resurser och omgivning är också svåra att operationalisera. Någon holistisk studie rörande alla dessa faktorer torde vara svår att genomföra kvantitativt. Problematiken till trots kan det dock säkerligen vara intressant att söka öka modellens generaliserbarhet genom ett större urval av företag där vissa aspekter operationaliseras till mätbara mått. Då det rör teoriutveckling av mer holistisk karaktär, vilket varit kännetecknande för denna studie, torde dock olika former av fallstudier vara mer lämpliga. Ett mer konkret metodologiskt bidrag är att studien belyser vikten av att gå på djupet för att identifiera olika former kognitiva faktorer ytterligare. Detta eftersom denna studie indikerar att strategiska förändringar kan härledas till skillnader i uppfattningar, motiv och mål mellan företagsledare. I den presenterade modellen belyses dessa faktorer ej på djupet utan studien sträcker sig till att konstatera att motiv, mål och perception av resurser och omgivning tycks ha stor inverkan på företagens strategiska ageranden. Exempelvis torde studier i form av exempelvis diskursanalys för att identifiera lönsamma företags särart rörande kognitiva faktorer vara intressant. Diskursanalytiska studier har tidigare genomförts inom företagsekonomi (exempelvis Bergström, 1998) och identifieringar av särart har genomförts inom andra vetenskapliga discipliner (exempelvis Andersén, Lundin & Sundgren 2003). Detta är ett argument för att det krävs tvärvetenskaplig kvalitativ forskning snarare än statistisk analys vid resursbaserade studier av varaktiga konkurrensfördelar.

Den andra metodologiska aspekten denna studie belyser är vikten av att känna till mönstret för att kunna identifiera mönsterbrott. Att enbart studera ett företag utan att ha kunskap om

branschen torde göra det problematiskt att identifiera unika eller sällsynta resurser. Visserligen är de uppgifter som har framkommit vid analysen av enbart Alfa tämligen samstämmiga med de som framkommit vid branschstudien. Det borde dock krävas någon form av triangulering genom att analysera fler företag i samma bransch. Exempelvis kunde en analys av enbart Alfa ha genererat slutsatser liknande de Nelson och Winter (1982) beskriver, det vill säga att upprepade rutiner skapar konkurrensfördelar vilket gör historikens betydelse mycket central. Företagsledarna i Alfa och Koppling diskuterar båda ett stort antal faktorer som de ansåg kunde härledas till den goda lönsamheten. Det intressanta är dock inte samtliga dessa faktorer utan de som utmärker de två företagen från övriga företag i studien, det vill säga vad som bryter mot det generella mönstret för små tillverkningsföretag, samt i Alfas fall det specifika mönstret för verktygstillverkande företag. Analys av mönster för att kunna identifiera mönsterbrott är något som negligerats i flertalet tidigare resursbaserade studier, främst de av kvalitativ karaktär.

Det tredje metodologiska bidraget utgörs av att studien illustrerar betydelsen av att ta med ekonomiska aspekter och att ha en klar beroende variabel, vilket i resursbaserade studier naturligt nog vanligtvis bör vara långvarig lönsamhet. Syftet med ett resursbaserat perspektiv och strategiska resurser är just att förklara skillnader i konkurrensfördelar. Att då ej beakta utan helt ignorera finansiella resultat är givetvis fel väg att gå. Som Smith (2003) konstaterar är det siffror som räknas och många forskare inom strategi, såväl resursbaserad som generell, tycks i allt högre utsträckning bortse från detta faktum. Det är svårt att se någon poäng i att analysera strategiska resurser i företag där det inte ens konstaterats att företaget innehar någon konkurrensfördel. Att studera såväl mönstret som att konstatera att företaget har en långvarig lönsamhet (eller ihållande tillväxt, flera beroende prestationsvariabler eller vad som nu relateras till den varaktiga konkurrensfördelen) är viktiga metodologiska aspekter som belysts i denna studie.

Det fjärde metodologiska bidraget utgörs av belysningen av betydelsen att göra studier av longitudinell karaktär. De lönsamma företagen i undersökningen har haft en hög lönsamhet under minst sju års tid och för att kunna definiera en konkurrensfördel som varaktig måste givetvis ett antal år analyseras. Vidare tar strategisk förändring vanligtvis lång tid. Alfas

investeringar under 80-talet gav effekt flera år senare och Kopplings internationalisering skedde successivt under en 20-årsperiod. Även andra resursbaserade studier (exempelvis Boisot, Griffiths & Moles, 1997 och Melin, 1997) har påtalat vikten av att analysera längre tidsperioder och denna studie illustrerar betydelsen av detta ytterligare.

8.3 Bidrag till praktiker

Till att börja med bör betonas att syftet med denna studie aldrig varit att ta fram några praktiska bidrag till specifikt verktygsbranschen. Att fokus ligger på denna bransch i kapitel sex har istället grundats på att branschen ansetts lämplig för att exemplifiera och utveckla resursbaserad teori för mindre tillverkningsföretag och ej för att branschen är intressant i sig.

Det som kan konstateras rörande verktygsbranschens förhållanden är i alla fall att vinstmarginalen haft större betydelse för hög lönsamhet än kapitalets omsättningshastighet, vilket indikerar att det snarare är rätt marknadspositionering än ett effektivt nyttjande av kapital som har betydelse. Högutbildade medarbetare, tidiga investeringar i ny teknik samt en fokusering av verksamheten är faktorer som verkar påverka lönsamheten bland verktygstillverkande företag. I samtliga fall handlar det dock givetvis om ett risktagande som måste vägas mot behovet av stabilitet och säkerhet. Vidare måste givetvis det begränsade urvalet beaktas vilket gör att verktygsstudien snarare illustrerar och belyser några tänkbara framgångsfaktorer och därmed ej kan användas för några större generaliseringar.

Studiens mer generella praktiska bidrag är belysningen av det faktum att långvarig lönsamhet i mindre tillverkningsföretag knappast uppstår genom enbart lång erfarenhet eller organisatoriska rutiner i sig. Istället krävs någon form av aktivt agerande som bryter mot mönster i branschen. Mönsterbrotten behöver dock inte präglas av någon form av extremt risktagande eller dylikt. Istället kan en mer aktiv marknadspositionering eller ökade satsningar på exempelvis marknadsföring ge resultat. Just avsaknaden av marknadsföring är, som studierna visar, mycket vanligt bland småföretagen som studerats oavsett bransch eller geografiskt läge.

Möjligheten att de facto kunna påverka företagets framtid är ett annat bidrag till praktiker. De två lönsamma företagen är exempel på att utvecklingen ej behöver vara predeterminerad. Företaget Gnistbearbetning tvingades exempelvis att lägga ned verktygstillverkningen under 90-talet medan Alfa utvecklades till att bli ett av de lönsammaste företagen i branschen. Detta trots att de haft liknande förutsättningar. Som tidigare studier visat (Makhija, 2003; Spanos & Lioukas, 2004, Roberts, 1999) förklarar dessutom resursvariabler skillnader i lönsamhet i större utsträckning än branschvariabler (åtminstone då det rör mycket hög och låg lönsamhet samt då branschen definieras brett). Koppling och särskilt Alfa agerar i branscher utan osedvanligt hög lönsamhet men har genom ett aktivt och planerat agerande kunnat förbättra sin situation avsevärt.

Även om modellen inte syftar till detta så kan givetvis modellen även användas som ett analysverktyg vid strategiskt beslutsfattande. Den illustrerar exempelvis svårigheten med att imitera grunden för konkurrensfördelar och visar det komplexa med benchmarking eller identifiering av best practice.

8.4 Bidrag till småföretags- och/eller entreprenörskapspolicy

Då det rör policybidragen av denna studies konkreta resultat kan konstateras att de kognitiva faktorernas betydelse ej bör negligeras då det rör utformningen av småföretagspolicy eller som Lundström och Stevenson (2002) uttrycker det entreprenörskapspolicy. Trots att denna studie utgår från ett resursbaserat perspektiv visar den vikten av att fokusera på företagaren och ej enbart företaget. Då det rör företagen som varit i fokus i denna avhandling handlar det dock givetvis ej om att förmå individer att starta företag. Bidraget är således snarare en validering av tidigare resultat som visar att småföretag sällan har ambitionen att växa. Det nya med studien är belysningen av att kognitiva faktorer inte enbart påverkar tillväxtambitioner utan även benägenheten att förändra verksamheten på en mer generell nivå, till och med då det handlar om att förbättra lönsamheten. Bland företagen som analyserats har knappast resurser till att förändra verksamheten saknats utan snarare vilja eller motiv, vilket indikerar att policyåtgärder snarare bör fokusera på företagaren än företaget. Huruvida olika kognitiva

faktorer som motiv och mål kan förändras är visserligen tveksamt, även om bland andra McClelland (1987) argumenterar för, och sökt visa att detta är möjligt.

Modellen visar även vikten av att ha tydliga mål vid utformningen av småföretags- såväl som entreprenörskapspolicy. Entreprenöriellt agerande i form av mönsterbrott har, som studien illustrerat, främst sin grund i olika kognitiva faktorer hos företagsledaren medan generella effektivitetsförbättringar genom identifieringen av best practice snarare är att betrakta som imitation. Något som snarare handlar om att söka minska elementen av social komplexitet eller kausalitetsambivalens i branschen. Detta indikerar att policy som syftar till att främja entreprenörskap⁵³ bör fokusera på kognition medan policy som syftar till att förbättra exempelvis konkurrenssituationen snarare bör fokusera på information. Något som givetvis ställer helt olika krav på utformningen av industripolitisk policy.

8.5 Fortsatt forskning

Det finns ett antal tänkbara uppslag till fortsatt forskning om hur resursbaserad teori kan vidareutvecklas. För det första kan resultaten valideras och modellens generaliserbarhet förbättras genom ett större urval av företag. För det andra kan de kognitiva faktorerna och dessas påverkan på modellen utvecklas genom fallstudier eller med deduktiva angreppssätt.

Då det rör försök att göra modellen mer generaliserbar genom en större kvantitativ studie torde det krävas någon form av klar avgränsning till en specifik bransch. Detta för att överkomma problemen med att operationalisera vissa abstrakta begrepp. Det naturliga vore givetvis att analysera verktygsbranschen eller till och med formverktygsbranschen. Vidare kan givetvis vissa aspekter av modellen testas genom ett större urval av företag. Särskilt intressant vore att analysera olika former av hinder för imitation, det vill säga vad som förhindrar andra företag från att imitera lönsamma företags resurser och/eller ageranden.

⁵³ Så som entreprenörskap definieras i denna studie, det vill säga som mönsterbrott.

Ett annat alternativ är att söka utveckla de kognitiva faktorernas påverkan. Fokus i studien ligger på resursbaserad strategi och annan organisations- och företagsekonomisk litteratur. Då det rör de kognitiva faktorerna har studien, i princip, sträckt sig till en identifiering av faktorer och ett konstaterande att dessa har en inverkan. Hur kognitiva faktorer konkret påverkar olika delar av den utvecklade modellen bör exempelvis kunna utvecklas. Likaså bör effekterna av starka regionala samarbeten (som Smålandsföretagen i denna studie) på kognitiva faktorer och vad detta har för konsekvenser i den presenterade modellen vara ett givande forskningsområde. Perceptionens centrala betydelse gör det intressant att analysera olika sociala representationer (Deaux & Philogene, 2001; Moscovici, 2001) hos småföretagsledare och vilken effekt dessa får på lönsamheten.

De metodologiska aspekterna kan likaså vidareutvecklas genom att de metodologiska bidragen testas i andra kontexter. Tidigare studier har, som diskuterats, ofta tagit mycket lätt på problematiken som rör identifiering av strategiska resurser. Ytterligare studier som anammat samma metodologi som denna men i andra kontexter torde kunna bidra till utvecklingen av resursbaserad teori. För att vidareutveckla teorin måste framtida studier därför beakta grundläggande premisser för resursbaserad teori genom att utgå från företag som de facto har strategiska resurser. För att göra detta måste företag med varaktiga konkurrensfördelar, normalt resulterande i långvarig lönsamhet, stå i fokus. Detta ställer i sin tur krav på kännedom om företagets konkurrenter, branschtypiska resurser och branschkaraktäristiskt agerande.

CHAPTER 9

ENGLISH SUMMARY

9.1 Introduction

Explaining the sources of performance differences between firms is a central issue in the field of strategic management. Traditionally, strategic management research has studied the organization characteristics of industries and their attractiveness as competitive arenas. This stream of research has been labeled “industrial organization” and can be traced to the works of Mason (1939) and Bain (1956). This school of thought was developed further mainly by Porter (1980, 1981, 1985). In contemporary strategic management research, however, considerable attention has been paid to the resources of individual firms, in contrast to entire industries or strategic groups, which were usually the subject of analysis in the industrial-organization school of thought. The seminal articles by Wernerfelt (1984) and Barney (1991) emphasized the importance of firms’ idiosyncratic resources and the concept of imitability of resources⁵⁴. Several studies have analyzed whether firm- or industry-specific factors best explain differences in performance, and although some of the results contradict each other, the majority of these studies have come to the conclusion that firm-specific factors (e.g. resources) explain differences in performance best. Hence, a resource-based view (RBV) seems to be an appropriate viewpoint when analyzing differences in performance, and the present study thus applies this viewpoint. That is, resources are regarded as being heterogeneously distributed and there may be factors hindering or limiting transaction or imitation of resources (Barney, 1991). According to RBV, strategic resources are the basis of a firm’s long-term competitive advantage, and they must create a value for the owner of the resource and be difficult to imitate (Barney, 1991; Foss, 1995)⁵⁵.

⁵⁴ Wernerfelt (1984) labels this concept “resource barriers” although the imitability concept is a more common term these days.

⁵⁵ Several authors have listed different criteria for strategic or critical resources, but these criteria can usually be summarized in the value and non-imitability criteria (provided no substitute resources exist).

RBV as a theory has some weaknesses, however. Firstly, and most importantly, the theory has been criticized for the lack of empirical studies (Barney, Wright & Ketchen Jr., 2001; Eneroth, 1997; Kalling, 1999; Rouse & Daellenbach, 2001). Most models describing resource creation, classification of imitability factors, resource dynamics and so on have been developed by deduction. Although some case studies applying RBV have been conducted, these usually lack both a financial analysis of the firm and an analysis of its competitors. Hence, these studies neglect the complexity of the concept of competitive advantage by ignoring some central issues. Another consequence of the lack of empirical validation and/or inductive theory generation is that the theory is described as a general theory of the firm, without any delimitation of context. Some scholars (Eisenhardt & Martin, 2000; Porter, 1994) have, for example, questioned whether it is fruitful to analyze static resources under more dynamic market conditions. From a company point of view, it is interesting to analyze the applicability of the theory in small firms for several reasons. There have been a limited number of resource-based studies in smaller firms (Rangone, 1999), and these firms have basic conditions that differ from those of larger firms, mainly because of the central role of the owner-manager (Beaver, 2000). On the other hand, resources and competitors may be easier to identify and analyze in smaller firms due to more focused and less diversified strategies. This study is also limited to manufacturing firms, in order to analyze resources other than human resources (e.g. physical resources) also. The overall objective of the study can thus be formulated as follows:

To develop a resource-based model to explain how competitive advantages are created and sustained in small manufacturing firms.

To develop and adapt resource-based theory to small firms, RBV should most likely be combined with other theories. Due to the lack of previous resource-based studies of small manufacturing firms, a number of methodological issues will also arise. The purpose of the overall objective can thus be divided into three parts:

- *To test RBV empirically and thereby contribute to the inductive theory development of RBV.*
- *To integrate RBV with other theories or models.*
- *To contribute to the methodological development, for resource-based studies.*

9.2 Methodology

According to RBV, a strategic resource has the potential to lead to a sustainable competitive advantage. The value dimension of the resource leads to the advantage and the sustainability of the competitive advantage is the result of the non-imitability dimension of the resource. Hence, a strategic resource is a resource with the potential to lead to a sustainable competitive advantage, and this advantage leads to a superior profitability or rent. A strategic resource is unique, or at least rare, and one can thus conclude that it takes some kind of rare action to create a strategic resource. In order to identify these rare actions, or put in another way, the breaking of industry patterns, one must have knowledge of the pattern. To identify the existence of a sustainable competitive advantage (resulting in superior long-term profitability), a financial analysis of both the firm possessing strategic resources and its competitors is required. Another methodological issue worth taking into consideration is the fact that changes usually take time and do not occur very often in small manufacturing firms. This requires a longitudinal and retrospective study.

The result, when all these methodological factors were put together, was an abductive study consisting of two empirical studies. The first study involved ten small manufacturing firms belonging to various industries in the Eskilstuna region. Two of the firms in this study had an above-average profitability (and therefore utilized strategic resources resulting in competitive advantages). One of the profitable firms was analyzed further in the second empirical study. In this study, the industry itself was also analysed, mainly by analysis of four additional firms. In both studies, the data consisted of annual reports from a period of at least 20 years and interviews with the owner-manager of each firm.

9.3 Results

The main outcome of the study is the model illustrated in Figure 9.1. Different aspects of the model are described below.

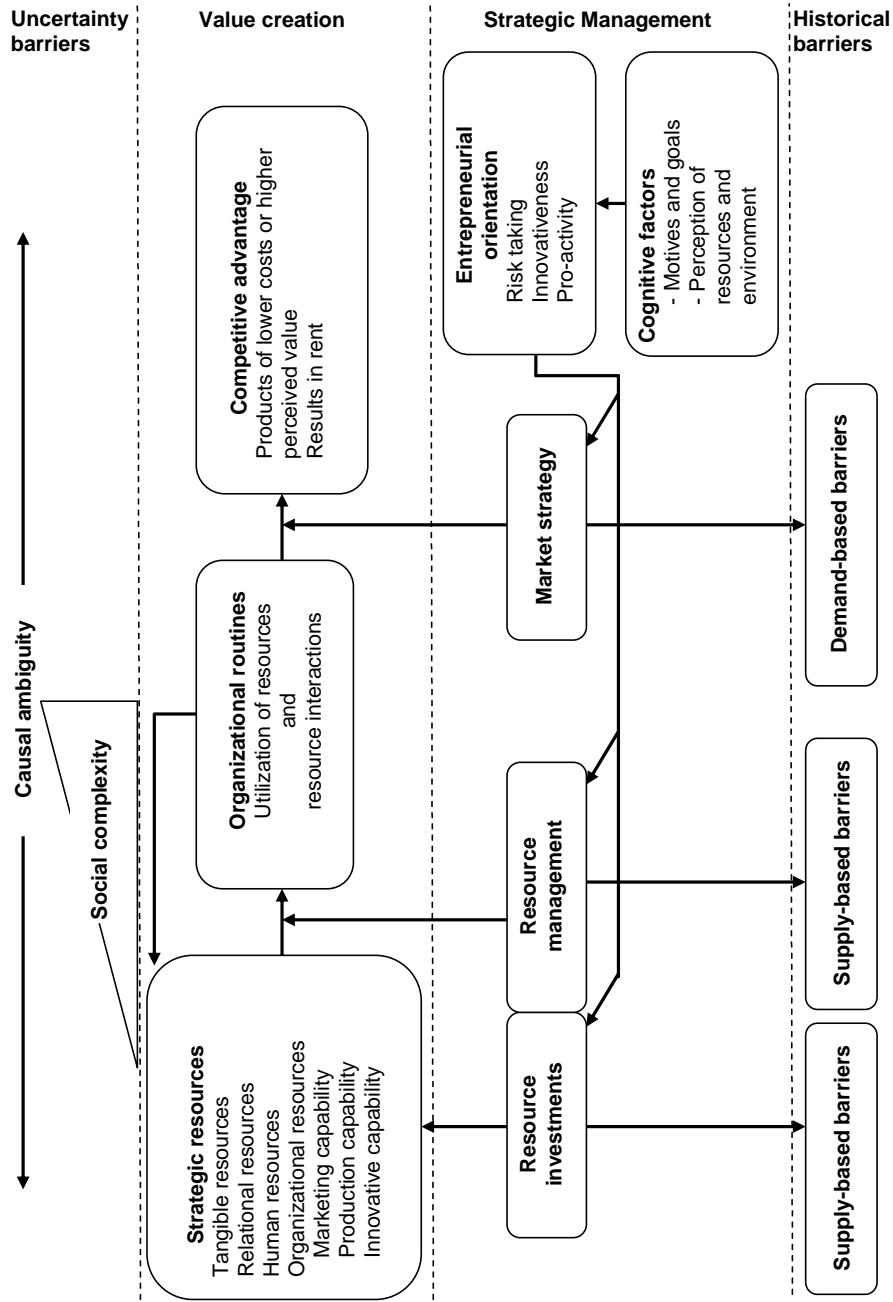


Figure 9.1 - A resource-based model for small manufacturing firms.

9.3.1 Resource value – the utilization of resources

The results of the initial deductive study of previously conducted resource-based research was a categorization of resources and capabilities in small manufacturing firms and the conclusion that managerial and entrepreneurial resources ought to be separated from other forms of resources (e.g. not treated as strategic resources regarding value-criteria, imitability-criteria, and so on). The classification of resources and capabilities used in this study is a combination of parts of Barney's (1991) resource classification and the classification of capabilities developed by Rangone (1999), who studied small manufacturing firms. Human and organizational resources result in capabilities regarding innovation, production and marketing. In addition to these resources and capabilities, a firm can also have strategic relational and physical resources. Entrepreneurial and managerial resources are used to create and utilize resources and capabilities, and a distinction is thus made between these resources and others.

In the empirical studies, a total of 15 firms and their resources and activities were analyzed over a period of 20 years. Two of the firms could be classified as firms with high long-term profitability, which could be linked to a sustainable competitive advantage in terms of utilized strategic resources. Strategic resources were identified in the form of a strategic production capability in one of the profitable firms and innovation and marketing capability in the other. The strategic production capability in the first firm had been created by early investments in new technology, combined with investments in human resources (highly educated personnel). The innovation and marketing capability of the other firm could be traced mainly to the owner-manager himself. A central finding of the empirical studies was the importance of utilization of resources, which has been a neglected issue in previous resource-based studies to some extent. Both owner-managers stressed the importance of continuous utilization of resources, by exploiting their core competence and also the importance of market strategy. One of the firms adopted a focusing strategy by concentrating on a few profitable customers. The other firm implemented an internationalization strategy by selling its products on the global market. Although Barney (1994) stresses the importance of well-organized resources, it is questionable whether the concept of organization of resources is appropriate for smaller

firms. By using the concept of routines and including the importance of the firm's position in the product market in the model, the utilization aspect becomes more structured.

9.3.2 Strategic management – entrepreneurial strategies and cognitive factors

The actions taken by the profitable firms to create a sustainable competitive advantage (e.g. the creation and utilization of strategic resources) were a result of deliberate decisions from the owner-managers. These actions were characterized by risk-taking, and pro-active and innovative decision making, and could thus be classified as entrepreneurial strategies (Wiklund, 1999). As described in previous studies (Kirzner, 1985; Häckner, 1985), these strategies can be attributed to factors such as intuition and alertness rather than the systematic gathering of information or rational decision making. The owner-managers of the profitable firms distinguished themselves from the owner-managers of the other firms by having other forms of motives and goals, as well as a different perception of resources and environment.

9.3.3 Barriers to imitation – historical barriers and uncertainty barriers

The process described above illustrates the importance of cognitive factors relating to the owner-manager in the creation of a sustainable competitive advantage. However, when a strategic resource has been developed and utilized (in terms of routines and positioning in the product market), the level of entrepreneurial orientation becomes reduced (e.g. risk, innovativeness and proactivity) due to the possibility of imitation. Barney (1991) lists three barriers to imitation and these factors are developed further in the model presented. Firstly, a distinction between uncertainty barriers and historical barriers is made. Under conditions of causal ambiguity, there is uncertainty concerning what factors generate the competitive advantage. Hence, this barrier to imitation affects the entire process that creates the competitive advantage. Social ambiguity may affect resources, but primarily hinders the imitation of organizational routines due to complex social processes and resource interactions. However, when the strategic resource and how it is utilized is known, there may still be some

barriers to imitation because of unique historical conditions. This notion was put forward by Barney (1991), but is developed further in the model that is presented by using some concepts from the first-mover advantage literature. If resource investments or utilization of resources are difficult to imitate because of the timing of the investment and/or utilization, the advantage is protected by a supply-based barrier to imitation. If the barrier to imitation is a result of the timing of a new market strategy, the barrier is labeled as a demand-based barrier to imitation. These types of barriers usually protect relational resources. An important distinction between uncertainty barriers and historical barriers is that uncertainty barriers protect the resource itself, while the latter protects the actions performed in creating the resource.

9.3.4 Contributions

The main result of the study is the model presented. This inductive and empirically supported model highlights the key findings. The subject of utilization of resources is developed by illustrating that for an entrepreneurial action to be successful (e.g. to result in better performance), a number of changes is generally needed – i.e. a change in resource configuration, the continuous utilization of these resources in organizational routines, and proper positioning of the end results (for example, the product). These actions can be described as being entrepreneurial. For the changes to take place, an active and deliberate decision from the owner-manager himself is usually required. The reason for the fact that some owner-managers act in this way and others do not can be attributed to cognitive factors such as motivation, goals, and perception of resources and environment. The model illustrates different barriers to imitation by developing Barney's (1991) categorization also.

RBV is combined with the concept of *entrepreneurial orientation*, which contributes to our understanding of the creation and utilization of resources. Some aspects of *cognitive strategy research* are also used in explaining these issues. *First-mover advantage theory* is used to describe barriers to imitation of resources. The concept of organizational routines is taken from *evolutionary theory* and is used to describe utilization of resources.

When it comes to contribution to resource-based methodology, the study illustrates some important issues that would be worth taking into consideration in future studies. It illustrates the problems associated with quantitative studies when analyzing resource creation and utilization. The study also emphasizes the importance of knowledge of pattern(s) in order to identify pattern-breaking changes. The final methodological contribution is the finding that it is important to use financial data, to analyze competitors and to conduct longitudinal studies when analyzing sustainable resource-based competitive advantages in firms.

REFERENSER

- Agarwal, R. & Audretsch, D. (2001) Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *Journal of Industrial Economics*, 49, (2), 21-43.
- Alvarez, S. & Barney, J. (2000) Entrepreneurial capabilities: A resource-based view. I Meyer, G. & Heppard, K. (red.) *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, 63-81. London: Sage.
- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001) The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755-775.
- Alvarez, S. (2003) Resources and hierarchies: Intersection between entrepreneurship and business strategy. I Acs, Z. & Andretsch, D. (red.) *Handbook of entrepreneurship research - An interdisciplinary survey and introduction*, 247-263. London: Kluwer Academic.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2002) Mapping successful organizational routines. I Huff, A. S. & Jenkins, M. (red.) *Mapping strategic knowledge*, 19-46. London: Sage.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andersén, A. Lundin, A. & Sundgren, G. (2003) *Folkbildningens särart? Offentlighet, forskning och folkbildares självförståelse, SOU 2003:94*, 75-134. Stockholm: Fritzes.
- Andersén, J. (2004) Clarifying the concept of change – A strategic management perspective on change in SMEs. *Konferenspaper presenterat vid RENT XVIII*, Köpenhamn.
- Andrews, K. (1971) *The Concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arrow, K. (1963) The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 31, 679-693.
- Arthur, B. (1988) Competing technologies: An overview. I Dosi, G., Nelson, R. & Freeman, C. (red.). *Technical change and economic theory*, 590-607. London: Pinter.

- Augustine, A. & George, S. (1996) Transfer of technology to promote entrepreneurship in developing countries: An integration and proposed framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2) 55-72.
- Azzone, G., Bertelé, U. & Rangone, A. (1995) Measuring resources for supporting resource-based competition. *Management Decision*, 33 (9), 57-62.
- Bain, J. (1956) *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bamberger, I. (1983) Value systems, strategies and performance of small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 1 (4), 25-39.
- Barnard, C. (1938/1968) *The Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnes, J. (1984) Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 129-138.
- Barney, J. (1986) Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (1994) Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. I Barney, J., Spender, J-C. & Reve, T. (red.) *Does management matter? On competencies and competitive advantage*. Lund: Lund University Press.
- Barney, J. (1995) Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9, 49-62.
- Barney, J. (1999) How firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40 (3), 137-146.
- Barney, J. (2001) Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6) 643-650.
- Barney, J. (2002) Nothing permanent - The role of sustainability and luck in resources-based logic. *Advances in Strategic Management*, 17, 297-300.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen Jr, D. (2001) The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-643.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997) Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *The Academy of Management Review*, 22 (2), 429-452.

- Baumol, J. (1995) Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. I Bull, I., Thomas, H. & Willard, G. (red.) *Entrepreneurship – Perspectives on theory building*, 17-38. Oxford: Pergamon.
- Beaver, G. (2002) Strategy and management in the smaller enterprise. *Strategic Change*, 11, 175-181.
- Beaver, G. (2003) Management and the small firm. *Strategic Change*, 12, 63-68.
- Bengtsson, M. (1994) *Konkurrens klimat och dynamik*. Umeå: Umeå Universitet.
- Bergström, O. (1998) *Att passa in – Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.
- Bharadwaj, A. (2000) A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24 (1), 169-196.
- Bhatt, G. (2000) A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation. *Knowledge and Process Management*, 7 (2), 119-129.
- Birch, D. (1979) *The job generation process*. Cambridge: MIT.
- Boisot, M., Griffiths, D. & Moles, V. (1997) The dilemma of competence: Differentiation versus integration in the pursuit of learning. I Hamel, G. & Heene, A. (red.) *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley.
- Bollinger, A. & Smith, R. (2001) Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 8-18.
- Bolton, J. (red.) (1971) *Report of the committee of inquiry on small firms*. London: Her Majesty's Stationary Office.
- Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen K. & Roos, G. (1999) The knowledge tool box – A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Borch, O. & Arthur, M. (1995) Strategic networks among small firms: Implications for strategy research methodology. *The Journal of Management Studies*, 32 (4), 419-432.
- Borch, O. & Huse, M. (1993) Informal strategic networks and the board of directors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (1), 23-37.
- Bourgeois III, L. (1980) Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 1, 25-39.

- Bourgeois III, L. (1985) Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28 (3), 548-573.
- Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G. & Taylor, D. (2003) Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized U.K. manufacturing firms. *Small Business Economics*, 20 (3), 259-272.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1998) *Competing on the Edge – Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brush, T. & Artz, K. (1999) Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20, 223-250.
- Bygrave, W. (1995) Theory building in the entrepreneurship paradigm. I Bull, I., Thomas, H. & Willard, G. (red.) *Entrepreneurship – Perspectives on theory building*, 129-148. Oxford: Pergamon.
- Carlsson, B., Audretsch, D. & Acs, Z. (1994) Flexible technology and plant size: US manufacturing and metalworking industries. *International Journal of Industrial Organization*, 12, 359-372.
- Casson, M. (1982) *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Robertson.
- Catalano, R. (1982) Computers add intelligence to machine-tool muscles. *Mini-micro Systems*, 15 (11), 219-222.
- Caves, R. & Porter, M. (1977) From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-261.
- Chamberlain, E. (1933) *The Theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. New York: Anchor.
- Chrisman, J. (1999) The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation. *Journal of Small Business Management*, 37 (4), 42-58.
- Clark, J. (1907) *The essentials of economic theory*. New York: Augustus M Kelley.
- Coates, T. & McDermott, C. (2002) A exploratory analysis of new competencies: A resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 5, 435-450.
- Cockburn, I., Henderson, R. & Stern, S. (2000) Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1145.

- Coff, R. (1997) Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22 (2), 374-402.
- Coff, W & Lavery, K. (2001) Roadblocks to competitive advantage: How organizational constraints and individual decision biases hinder investments in strategic assets. *Journal of High Technology Management Research*, 12, 1-24.
- Collis, D. (1994) Research note: How valuable are organisational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Collis, D. & Montgomery, A. (1995) Competing on resources: Strategy in the 90s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Commission of the European communities (2003) Commission recommendation of 6 may 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Hämtad från: http://www.smallbusiness.europa.org/Issues/Archive/SME%20Definition/1052470247/com_re commendation.
- Conner, K. & Prahalad, C. (1996) A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5), 477-500.
- Connor, T. (2002) The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11 (6), 307-316.
- Covin, J. (1991) Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28, 439-462.
- Covin, J. & Slevin, D. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.
- Curran, J. (1991) Employment and employment relations. I Stanworth, J. & Gray, C (red.) *Bolton 20 Years On: The small firms in the 1990s*. London: Paul Chapman.
- Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R. & Black, S. (1993) Networks and small firms: Constructs, methodological strategies and some findings. *International Small Business Journal*, 11 (2), 13-26.
- Cyert, R. & March, J. (1963) *A behavioural theory of the firm*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- Daft, R. (1983) *Organization theory and design*. New York: West Publishing.
- Daft, R. & Weick, K. (1984) Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- D'Aveni, R. (1994) *Hyperkonkurrens*. Lund: Studentlitteratur.

- Davidsson, P. (1989) *Continued entrepreneurship and small firm growth*. Stockholm: Handelshögskolan.
- De Carolis, D. (2003) Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29 (1), 27-50.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2002) The paradox of markets and resources. I De Wit, B. & Meyer, R. (red.) *Strategy – process, content, context*. London: Thomson.
- De Pablos, P. (2002) Knowledge management and organizational learning: Typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry 1995-1999. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 52-62.
- Deakins, D. & Freel, M. (1998) Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3), 144-155.
- Deakins, D. (1999) *Entrepreneurship and small firms*. London: McGraw-Hill.
- Deaux, K. & Philogene, G. (2001) *Representations of the social*. Oxford: Blackwell.
- Dess, G., Lumpkin, G. & Covin, J. (1997) Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configuration models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Donaldson, L. (1999) *Performance driven organizational change: The organizational portfolio*. London: Sage.
- Douma, M., Bilderbeek, J., Idenburg P. & Looise, J. (2000) Strategic alliances – Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning*, 33 (4), 579-598.
- Dutton, J. & Thomas, A. (1984) Treating progress functions as managerial technology. *Academy of Management Review*, 9, 235-247.
- Eden, C. (1988) Cognitive mapping. *European Journal of Operations Research*, 36, 1-13.
- Eden, C. (1992) On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 29, 261-265.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Det intellektuella kapitalet*. Malmö: Liber.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000) Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

- Eisenhardt, K. & Tabrizi, B. (1995) Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- Eneroth, B. (1984) *Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Eneroth, K. (1997) *Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications*. Lund: Lund University Press.
- Ernst, H. (1997) The use of patent data for technological forecasting: The diffusion of CNC-technology in the machine tool industry. *Small Business Economics*, 9 (4), 361-381.
- Fahy, N. (2000) The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24, 94-104.
- Farjoun, M. (1998) The independent and joint effects of the skill and physical bases of relatedness in diversification. *Strategic Management Journal*, 19, 611-630.
- Figener, M., Brown, B., Derux, D. & Dennis, W. (2000) CEO stake and board composition in small private firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (4), 5-24.
- Filion, L. (1998) Entrepreneurship: Entrepreneurs and small business owner-managers. I Julien, P-A. (red.) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, 117-149. Aldershot: Ashgate.
- Fleck, L. (1935/1997) *Uppkomsten och utvecklingen av ett vetenskapligt faktum*. Stockholm: Symposion.
- Foss, N. (1998) The resource-based perspective: An assesment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3), 133-149.
- Foss, N., Knudsen, T. & Montgomery, C. (1995) An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. I Montgomery, C. (red.) *Resource-based and evolutionary theories of the firm – Towards a synthesis*, 1-17. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Foss, N. & Knudsen, T. (2003) The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial Decision and Economics*, 24 (4) 291-307.
- Gandemo, B., Hellmér, L., Bergh, T. & Wetterling, B. (1980). *Hantverksföretagens ekonomiproblem: En delstudie på uppdrag av Statens Industriverk*. Göteborg: Management Research Institute.
- Gandemo, B. & Lundström, A. (1981). *Hantverk, Produktion med tradition, SIND 1981:2*. Stockholm: Statens Industriverk.

- Gandemo, B. & Lundström, A. (1985). *Mindre företags ekonomiska utveckling: Analyser av ett 60-tal företag. SIND 1985:6*. Stockholm: Statens Industriverk.
- Gandemo, B. & Lundström, A. (1987). *Småföretagande: Möjligheter och hinder. SIND PM 1987:2*. Stockholm: Statens Industriverk.
- Gandemo, B. (1990) *Kreativitet i årsredovisningar*. Malmö: Liber.
- Gartner, W. (1993) Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of Business Venturing*, 8, 231-239.
- Gharajedaghi, J. & Ackoff, R. (1994) Mechanisms, organisms and social systems. I Tsoukas, H. (red.) *New thinking in organizational behaviour*, 25-39. Oxford: Butterworth and Heinemann.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1997) *The individualized corporation – A fundamental new approach to management*. New York: Harper-Collins.
- Glancey, K. (1998) Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 4 (1), 18-27.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Godfrey, P. & Gregersen, H. (1999) Where do resources come from? A model of resource generation. *The Journal of High Technology Management Research*, 10 (1), 37-60.
- Grant, R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Grant, R. (1996) Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Greenley, G. & Oktemgil, M. (1998) A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *The Journal of Management Studies*, 35 (3), 377-398.
- Greenwood, R. & Hinings, C. (1996) Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Greve, H. (1998) Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic Management Journal*, 19, 697-988.
- Grunert, K., Larsen, H., Madsen, T. & Baadsgaard, A. (1996) *Market orientation in food and agriculture*. Boston: Kluwer Academic.
- Grönroos, C. (1997) *Service management*. Göteborg: ISL.

- Gumede, V. & Rasmussen, V. (2002) Small manufacturing enterprises and exporting in South Africa: A preliminary assessment of key export success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (2), 162-171.
- Haanaes, K. (1999) Strategic resources in action: a case study of the Dynal biotech joint venture. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 249-267.
- Haerle, I. (1982) Industrial computing: Numerically controlled. *Systems International*, 10 (8), 27.
- Hall, R. (1994) A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage. I Hamel, G. & Heene, A. (red.). *Competence-based competition*, 149-169. Chichester: Wiley.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-92.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1995) Thinking differently. *Business Quarterly*, sommar, 23-35.
- Hanna, W. & Walsh, K. (2002) Small firms networks: A successful approach to innovation? *R & D Management*, 32 (3), 201-207.
- Harmsen, H., Bove, K. & Grunert, K. (1996) *Virksomhedskompetence – En analyse af årsager til succes i danske virksomheder*. København: Börsens.
- Harris, S., Forbes, T. & Fletcher, M. (2000) Taught and enacted strategic approaches in young enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (3), 125-144.
- Hart, S. (1992) An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17, 327-351.
- Hawawini, G., Subramanian, V. & Verdin, P. (2003) Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- Hill, T. (2000) *Manufacturing strategy: Text and cases*. New York: Palgrave.
- Hjorth, D. & Johannisson, B. (1998) Entreprenörskap som skapelseprocess och ideologi. I Czarniawska, B. (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber.
- Hodgkinson, G., Bown, N., Maule, J., Glaister, K. & Pearman, A. (1999) Breaking the frame: An analysis of cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20, 977-985.
- Hodgkinson, G., Maule, J., Bown, N., Pearman, A. & Glaister, K. (2002) Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 23, 1069-1076.

- Hogarth, R. (1980) *Decisions and Choice*. New York: John Wiley.
- Hollis, A. (2002) Strategic implications of learning by doing. *International Journal of the Economics of Business*, 9 (2), 157-174.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (1999) Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Marketing Focused Management*, 4, 259-278.
- Huff, A. & Jenkins, M. (2002) *Mapping strategic knowledge*. London: Sage
- Hunt, S. (1997) Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive behaviour? *Journal of Economic Issues*, 31 (1), 59-77.
- Huse, M. (1994) Board management relations in small firms: The paradox of simultaneous independence and interdependence. *Small Business Economics*, 6, 55-73.
- Hyrenius, H. (1983) *Entreprenörskap - Fenomenet i ett annorlunda perspektiv*. Malmö: Liber.
- Häckner, E. (1985) *Strategiutveckling i medelstora företag*. Göteborg: BAS.
- Häckner, E. (2001) Kartläggning av kognitiva kartor: Kan aktörer vara medforskare? I Landström, H., Mattsson, J. & Helmersson, H. (red.) *Ur en forskarhandledares örtagård: En vänbok till Bertil Gandemo*. Lund: Lund University Press.
- Ichijo, K., von Krogh, G. & Nonaka, I. (1998) Knowledge enablers. I von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (red.) *Knowing in firms*, 173-203. London: Sage.
- Jarillo, J. (1989) Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4 (2), 133-148.
- Jensen, R. (2003) Innovative leadership: First-mover advantages in new product adoption. *Economic Theory*, 21, 97-116.
- Johannisson, B. (1987) *Framgångsrecept för småföretagare i storstad och på småort: Förbindelser och nätverk på hemmaplan*. Växjö: Högskolan i Växjö.
- Johannisson, B. (1994) *Entrepreneurial networks - some conceptual and methodological notes*. Lund: Working paper series, Lund University.
- Johannisson, B. & Lindmark, L. (1996) *Företag, företagare, företagsamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Jones, O. & Craven, M. (2003) Expanding capabilities in a mature manufacturing firm: Absorptive capacity and the TCS. *International Small Business Journal*, 19 (3), 39-55.

- Julien, P-A. (1998). *The state of the art in small business and entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate.
- Kalafsky, R. & MacPherson, A. (2002a) Regional differences in the competitive characteristics of U.S. machine tool companies. *Growth and Change*, 33 (3), 269-290.
- Kalafsky, R. & MacPherson, A. (2002b) The competitive characteristics of U.S. manufacturers in the machine tool industry. *Small Business Economics*, 19, 355-369.
- Kaleka, A. (2002) Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31, 273-283.
- Kalling, T. (1999) *Gaining competitive advantage through information technology*. Lund: Lund University Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karagozoglu, N. & Brown, W. (1988) Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 269-281.
- Karakaya, F. & Stahl, M. (1992) Underlying dimensions of barriers to market entry decisions in consumer goods markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 275-278.
- Karakaya, F. (2002) Barriers to entry in industrial markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (5), 379-388.
- Kay, J. (1993) Capable to the Core. *Accountancy*, 111, 46-47.
- Kerin, R., Varadarajan, R. & Peterson, R. (1992) First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions. *Journal of Marketing*, 56 (4), 33-52.
- Kim, J. & Mahoney, J. (2002) Resource-based and property rights perspectives on value creation: The case of oil field unitization. *Managerial and Decision Economics*, 23, 225-245.
- King, A. & Zeithaml, C. (2001) Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22, 75-99.
- King, L. (1995) Wishes, motives, goals, and personal memories: Relations of measures of human motivation. *Journal of Personality*, 63 (4), 985-1035.
- Kirzner, I. (1973) *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University Press of Chicago.
- Kirzner, I. (1979) *Perception, opportunity and profit*. Chicago: University Press of Chicago.
- Kirzner, I. (1985) *Discovery and the capitalist process*. Chicago: University Press of Chicago.

- Kisfalvi, V. (2002) The entrepreneur's character, life issues and strategy making – A field study. *Journal of Business Venturing*, 17, 489-518.
- Klemperer, P. (1987) Markets with consumer switching costs. *Quarterly Journal of Economics*, 102, 375-394.
- Knight, F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Kotey, B. & Meredith, G. (1997) Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35 (2), 37-64.
- Kuhn, T. (1962/1997) *De vetenskapliga revolutionernas struktur*. Stockholm: Thales.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-714.
- Landström, H. (2000) *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.
- Lee, C. (1998) Quality management by small manufactures in Korea: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36 (4), 61-67.
- Lee, H., Smith, K., Grimm, C. & Schomburg, A. (2000) Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21, 23-30.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 34, (1) 23-39.
- Liao, J., Welsch, H. & Stoica, M. (2003) Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (19), 63-85.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. (1988) First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9 (sommar), 41-58.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. (1998) First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- Lincoln, Y. & Guba, G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lippman, S. & Rumelt, R. (1982) Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Locke, E. (1991) The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-299.

- Lockett, A. & Thompson, S. (2001) The resource-based view and economics. *Journal of Management*, 27, 723-754.
- Lopez, L. & Roberts, E. (2002) First-mover advantages in regimes of weak appropriability: The case of financial service innovations. *Journal of Business Research*, 55, 997-1005.
- Lumpkin, G., Dess, G. & Gregory, G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial orientation construct and linking it for performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-154.
- Lundström, A., Helker, A. & Hallqvist, N. (1980). *Mindre och medelstora företags finansieringssituation, SIND 1980:15*. Stockholm: Statens Industriverk.
- Lundström, A. (1996) Nyföretagandets villkor och möjligheter. I Johannisson, B. & Lindmark, L. (red.) *Företag, företagare, företagsamhet*, 34-54. Lund: Studentlitteratur.
- Lundström, A. & Stevenson, L. (2002) *On the road to entrepreneurship – Volume 1 of the entrepreneurship policies for the future series*. Örebro: FSF.
- Luoma, M. (2000) Investigating the link between strategy and HRD. *Personell Review*, 29 (6), 769-790.
- Lyon, D., Lumpkin, G. & Dess, G. (2000) Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26 (5), 1055-1085.
- Löwegren, M. (2003) *New technology-based firms in science parks: A study of resource and absorptive capacity*. Lund: Lund Business Press.
- Mahoney, J. & Pandian, J. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Mahoney, J. (1995) The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33, 91-101.
- Makadok, R. (1998) Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19, 683-696.
- Makadok, R. (2001) Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Makhija, M. (2003) Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from czech privatization. *Strategic Management Journal*, 24, 433-451.
- Malecki, E. & Tootle, D. (1996) The role of networks in small firm competitiveness. *International Journal of Technology Management*, 11, 43-58.

- Manor, B., Rindova, V. & Kotha, S. (2001) Continuous "morphing": Compeiting through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1263-1280.
- Manufacturing Engineering (1998) Small shop wins high-precision work, *Manufacturing Engineering* 9, 92.
- March, J. & Simon, H. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mason, E. (1939) Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, 29, 61-74.
- McClelland, D. (1961) *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1987) *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGuinness, T., Morgan, R. (2000) Strategy, dynamic capabilities and complex science: management rhetoric vs. reality. *Strategic Change*, 9, 209-220.
- McNamara, G., Vaaler, P. & Devers, C. (2003) Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24 (3), 261-278.
- Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund Universty Press.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Miles, R. & Snow, C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982) Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D. (1987) The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D. & Bromiley, P. (1990) Strategic risk and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 756-780.
- Miller, D. & Shamise, J. (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 519-543.

- Milliken, F. (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12 (1), 133-143.
- Miner, J. (1990) Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5 (4), 221-234.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1987) Five Ps for strategy. I Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (red.) (1999) *The strategy process*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1993) *Structures in five – Designing effective organizations*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999) Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40, 21-30.
- Moscovici, S. (2001) *Social representations – Explorations in social psychology*. New York: New York University Press.
- Mueller, D. (1997) First-mover advantages and path dependence. *International Journal of Industrial Organization*, 15, 827-850.
- Murphy, G., Trailer, J. & Hill, R. (1996) Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 31 (1), 15-23.
- Narasimha, S. (2001) Strategy in turbulent environments – The role of dynamic competence. *Managerial and Decision Economics*, 22, 201-212.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nieto, M. & Pérez, W. (2002) A firm's assets as a foundation for strategy - Learning and the grounds for success. *The Learning Organization*, 9 (1), 19-28.
- Norén, L. (1995) *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Normann, R. (1977) *Management for growth*. New York: Wiley.
- O'Farrell, P. & Hitchins, D. (1988) Alternative theories of small firm growth - A critical review. *Environment and Planning*, 20.

- Oxtoby, B., McGuiness, T. & Morgan, R. (2002) Developing organizational change capability. *European Management Journal*, 20 (3), 310-320.
- Parnell, J. (1998) Performance's influence on strategic change: A longitudinal assessment. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 19-36.
- Pascale, R. & Athos, A. (1981) *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Patton, M. (1987) *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Pehrsson, A. (2000) Strategy competence: A key profitability driver. *Strategic Change*, 9, 89-102.
- Penrose, E. (1959) *The theory of growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Peteraf, M. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978) *The external control of organisations – A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pitcher, P. (1993) Balancing personality types at the top. *Business Quarterly*, 58 (2), 326-329.
- Poland, D. (2002) Transcription quality. I Gubrium, J. & Holstein J. (red.) *Handbook of interview research*, 629-649. London: Sage.
- Popper, K. (1934/1959) *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Poppo, L. & Weigelt, K. (2000) A test of the resource-based model using baseball free agents. *Journal of Economics & Management Strategy*, 9 (4), 584-614.
- Porac, J. & Thomas, H. (2002) Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. I Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (red.) *Handbook of strategy and management*, 165-181. London: Sage.
- Porter, M. (1979) *How Competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, mars-april.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1991) *Michael E. Porter on competition and strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1994) Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12, 95-117.
- Posner, B., Randolph, W. & Schmidt, W. (1993) Managerial values in personnel, marketing, manufacturing and finance: Similarities and differences. *International Journal of Value-Based Management*, 6, 19-30.
- Powell, T. (2001) Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22, 875-888.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Priem, R. & Butler, J. (2001a) Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Priem, R. & Butler, J. (2001b) Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26 (1), 57-66.
- Quinn, J. (1980) Strategies for change. I Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (red.) (1999) *The Strategy Process*. Essex: Prentice Hall.
- Rangone, A. (1999) A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12, 233-248.
- Ray, G., Barney, J. & Muhanna, W. (2004) Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.
- Reynierse, J., Harker, J. & Fink, A. (2000a) A credible and strategy-relevant set of business values. *International Journal of Value-Based Management*, 13, 15-28.
- Reynierse, J., Ackerman, D., Fink, A. & Harker, J. (2000b) The effects of personality and management role on perceived values in business settings. *International Journal of Value-Based Management*, 13, 1-13.
- Reynolds, P. (1997) Who starts new firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation. *Small Business Economics*, 9, 449-462.
- Riessman, C. (1993) *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage.

- Roberts, P. (1999) Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20, 655-670.
- Robinson, W. & Min, S. (2002) Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods business. *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 120-128.
- Rouse, M. & Daellenbach, U. (1999) Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 487-494.
- Rouse, M. & Daellenbach, U. (2002) More thinking of research methods for the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 23 (10) 963-967.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2002) Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23 (10) 769-780.
- Rumelt, R. (1980) The Evaluation of business strategy. I Glueck, W. (red.) *Business policy and strategic management*. New York: McGraw Hill.
- Rumelt, R. (1984) Towards a strategic theory of the firm. I Lamb, R. (red.) *Competitive strategic Management*, 566-570. New Jersey: Prentice Hall.
- Rumelt, R. (1991) How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- Rydgren, P. (2003) Norske og svenske verktøymakere samarbeider - Ny industriell allianse baner vei for eksport. *Pressmeddelande från Team Nord*.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997) Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15 (3), 303-317.
- Sandoff, A. (2002) *Resursbaserad konkurrenskraft – en analys av elleverantörers konkurrensfördelar*. Göteborg: BAS.
- Sanner, L. (1997) *Trust between entrepreneurs and external actors: Sense making in organising new business ventures*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.
- Schaeffer, N. & Maynard, D. (2002) Standardization and interaction in the survey interview. I Gubrium, J. & Holstein J. (red.) *Handbook of interview research*, 577-603. London: Sage.
- Schinduette, M. & Morris, M. (2001) Understanding strategic adaption in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (3), 84-107.
- Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

- Shamise, J. (2003) The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 21, 199-215.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shüppel, J., Müller-Stewens, G. & Gomez, P. (1998) The knowledge spiral. I von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (red.) *Knowing in firms*, 223-239. London: Sage.
- Shuy, R. (2002) In-person versus telephone interviewing. I Gubrium, J. & Holstein J. (red.) *Handbook of interview research*, 537-557. London: Sage.
- Schwartz, R. & Teach, R. (2000) Research note: Entrepreneurship research: An empirical perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (3), 77-81.
- Schwenk, C. & Shrader, C. (1993) Effects of strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (3), 53-64.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration: A sociological perspective*. New York: Harper & Row.
- Simon, H. (1957) *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: MacMillan.
- Singleton, R. & Straits, B. (2002) Survey interviewing. I Gubrium, J. & Holstein J. (red.) *Handbook of interview research*, 59-83. London: Sage.
- Sjöblom, A. (2001a). *Företagandet i Eskilstuna - En longitudinell studie*. Mälardalens högskola, Institutionen för Ekonomi och Informatik.
- Sjöblom, A. (2001b). *Tillväxtfaktorer för småföretag - En studie av småföretag*. Mälardalens högskola, Institutionen för Ekonomi och Informatik.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985) Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10 (4).
- Smith, C. (2003) Strategy as numbers. I Cummings, S. & Wilson, D. (red.) *Images of strategy*. Oxford: Blackwell.
- Smith, K., Vasudevan, S. & Tanniru, M. (1996) Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (6), 41-53.
- Smith, M. (1967) *The entrepreneur and his firm*. East Lansing: Michigan State University.

- Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001) An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- Spanos, Y., Zaralis, G. & Lioukas, S. (2004) Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25, 139-165.
- Srivastava, R., Fahey, L. & Christensen, H. (2001) The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 777-802.
- Stake, R. (1995) *The art of case study research*. London: Sage.
- Stake, R. (2000) Case studies. I Denzin, N. & Lincoln, Y. (red.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stanworth, M. & Curran, J. (1973) *Management motivation in the smaller business*. Epping: Gower Press.
- Stewart, W., Watson, W., Carland, J. C. & Carland, J. W. (1999) A proclivity for entrepreneurship – Determinants of company success. *Journal of Business Venturing*, 14 (2), 189-214.
- Stinchcombe, A. (2002) On equilibrium, organizational form, and competitive strategy. *Advances in Strategic Management*, 17, 271-284.
- Storey, D. (1994) *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Strebel, P. (1994) Choosing the right change path. *California Management Review*, vinter, 29-51.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. & Samson, D. (2002) Effective case research in operations management: A process perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 419-433.
- Sutcliffe, K. & Huber, G. (1998) Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment. *Strategic Management Journal*, 19, 793-807.
- Taylor, F. (1911/1998) *The principles of scientific management*. Toronto: Dover.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) 509-533.
- Thomas, J., Clark, S. & Gioia, D. (1993) Strategic sense-making and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (2) 239-271.

- Thompson, J. (1967) *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Tsuji, M. (2000) Technological innovation and the formation of Japanese technology: the case of the machine tool industry. *Management of Innovation and Technology*, 1, 174-179.
- Van Oijen, A. & Douma, S. (2000) Diversification strategy and the role of the centre. *Long Range Planning*, 33 (4) 560-578.
- Wagner III, G. & Gooding, R. (1997) Equivocal information and attribution: An investigation of patterns of managerial sense making. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 275-286.
- Warren, C. (2002) Qualitative interviewing. I Gubrium, J. & Holstein J. (red.) *Handbook of interview research*, 83-103. London: Sage.
- Weber, M. (1904) *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: Unwin.
- Weick, K. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. (1995) *Sensmaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whittington, R. (2003) The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1 (1), 117-125.
- Wiklund, J. (1999) *Small firm growth and performance - Entrepreneurship and beyond*. Jönköping: Internationella Handelshögskolan.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003) Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *Strategic management Journal*, 24, 1307-1314.
- Williamson, O. (1964) *The economics of discretionary behaviour: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Winter, S. (1995) Fours Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication. I Montgomery, C. (red.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm – Towards a synthesis*, 147-178. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Von Krogh, G. & Roos, J. (1995) A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24 (3), 56-76.
- Vonortas, N. & Lan, X. (1997) Process innovation in small firms: Case studies on CNC machine tools. *Technovation*, 17 (8), 427-438.

Vorhies, D., Harker, M. & Rao, C. (1999) The capabilities and advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1171-1202.

Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Yin, R. (1994) *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications

Ylinenpää, H. (1997) *Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms: Differences between firms by organisational market performance*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.

Zahra, S. & Covin, J. (1995) Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.