Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

HUR SMÅFÖRETAG STÄRKER SIN KONKURRENSKRAFT

En kvalitativ studie på bygg- och anläggningsbranschen

HOW SMALL BUSINESSES STRENGTHEN THEIR COMPETITIVENESS

A qualitative study on the construction industry

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin År 2016

Linn Johansson
Johan Groening

Handledare: Diana Chroneér
Examinator: John Magnus Roos

Intyg

Hur småföretag stärker sin konkurrenskraft

Examensrapport inlämnad av Linn Johansson och Johan Groening till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2016-06-17

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____ _____

Linn Johansson Johan Groening

Förord

Vi vill först rikta ett stort tack till våra två undersökningsföretag CFLW Bygg AB och Allt i Bygge AB, utan ert deltagande hade inte denna studie varit möjlig att genomföra.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Diana Chroneér och examinator Magnus Roos för alla tips och den konstruktiva kritik som kontinuerligt hjälpt oss i framtagandet av studien.

Skövde, juni 2016

Linn Johansson och Johan Groening

Sammanfattning

Småföretag utgör den ekonomiska motorn som påverkar nationers utveckling. Därför bör de kontinuerligt stödjas för att fortsatt kunna främja länders utveckling. 99 % av alla bygg- och anläggningsföretag är idag småföretag och på grund av branschens höga konjunkturkänslighet, låga inträdeshinder och hårda konkurrens löper de stor risk att misslyckas. Detta medför en efterfrågan på strategisk forskning som kan appliceras på deras speciella karaktärsdrag; flexibilitet och småskalighet. Strategisk forskning har genom historien haft olika fokus vid förklarandet av företags konkurrenskraft. Idag riktas forskningen mot ett internt perspektiv där den resursbaserade teorin är den mest använda. Då den externa miljön är i ständig förändring och kunders preferenser är volatila skapar inte det externa perspektivet en säker grund för att förstå företags konkurrenskraft.

Syftet med studien är att ur ett internt och externt perspektiv öka förståelsen kring hur konkurrenskraft kan stärkas för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen. Detta genom att identifiera centrala resurser samt studera hur dessa förnyas, tillämpas och utvecklas. För att besvara syftet har en kvalitativ studie genomförts där den primära datainsamlingen utgjordes av fem semi-strukturerade intervjuer. Två undersökningsföretag valdes ut efter ett strategiskt urval. Kriterierna var att företagen skulle klassificeras som småföretag och vara marknadsledande.

Utifrån studien kan det fastslås att det inte var tillräckligt att enbart analysera den resursbaserade teorin för att förstå hur småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen stärker sin konkurrenskraft. Undersökningsföretagen belyste vikten av deras externa relationer med kunderna. Kundrelationerna hade en direkt koppling till företagens konkurrenskraft i form av avtal och rykte. Att endast analysera det interna perspektivet hade resulterat i en bristfällig analys av dessa resursers påverkan på konkurrenskraften. Således adderades det relationella synsättet efter analys av empirin. Utifrån dessa två perspektiv kunde det konstateras att små bygg- och anläggningsföretag stärker sin konkurrenskraft genom att skapa inbäddade relationer med kunder och anställda samtidigt som heterogena resurser måste förnyas, tillämpas och utvecklas. Genom detta kan konkurrensfördelar skapas.

Nyckelord: Resursbaserad teori, det relationella synsättet, konkurrenskraft, konkurrensfördelar, bygg- och anläggningsbranschen, småföretag.

Abstract

Small businesses constitute the economic engine which affects nations' development. That is why they continuously need support to further encourage the development of countries. 99 % of all the construction companies are today small businesses and due to the industry's high sensitivity to economic fluctuation, low entry barriers and intense competition there is a high business failure rate. This leads to a demand of strategic research that can be applied on their special characteristics, flexibility and small scaled. Strategic research has throughout the history had a different focus in explaining businesses competitiveness. Today, research is more directed towards an internal perspective whereas the resource-based theory is the most used. As the external environment is constantly changing and customers' preferences are volatile the external perspective cannot form a secure foundation to use in the understanding of business competitiveness.

The purpose of this study is from a resource-based view increase the understanding of how competitiveness in small businesses in the construction industry can be strengthened. This by identifying key resources and study how these are renewed, applied and developed. To answer the purpose of the study, a qualitative study has been used whereas the primary data collection consists of five semi-structured interviews. Two businesses where chosen by a purposive sampling. The criteria's where that the businesses would be classified as small businesses and be leaders of the market.

Based on the study it can be established that it is not sufficient to only analyze the resource-based theory in order to understand how small businesses in the construction industry strengthen their competitiveness. The research businesses highlighted the importance of their external customer relations. The customer relationships had a direct connection to the businesses competitiveness in terms of contracts and reputation. Only analyzing the internal perspective would have resulted in an inadequate analyze of these resources impact on competitiveness. Thus, the relational view was added to the study after analyze of the gathered data. Through these two perspectives it was noted that small construction businesses competitiveness strengthens through embedded relationships with their customers and employees while at the same time renewing, applying and developing heterogenic resources. Through this, a competitive advantage can be created.

Keywords: Resource-based theory, the relational view, competitiveness, competitive advantage, construction industry, small businesses.

Innehållsförteckning

1. Inledning ... 1

1.1 Problembakgrund ... 1

1.2 Problemdiskussion ... 2

1.3 Syfte ... 4

1.4 Disposition ... 4

2. Teoretisk referensram ... 6

2.1 Resursbaserad teori ... 6

2.1.1 VRIO-Ramverket ... 8

2.1.2 Tillämpning av VRIO-ramverket ... 10

2.1.3 Resursimmobilitet ... 11

2.1.4 Externa resurser ... 12

2.1.5 Kritik mot den resursbaserade teorin ... 12

2.2 Det relationella synsättet ... 13

2.2.1 Det relationella synsättet applicerat på småföretag ... 14

2.3 Sammanfattning av teoretisk referensram ... 15

2.4 Tidigare forskning - Byggbranschen ... 16

3. Metod ... 18

3.1 Val av metod ... 18

3.2 Urval ... 19

3.3 Litteratursökning ... 19

3.4 Datainsamling ... 20

3.4.1 Semi-strukturerade intervjuer ... 21

3.4.2 Finansiella dokument ... 23

3.5 Analysmodell ... 23

3.6 Metodkritik ... 25

3.6.1 Studiens trovärdighet ... 25

3.6.2 Kvalitetssäkring ... 25

3.6.3 Etisk reflektion ... 26

3.6.4 Brister med vald metod ... 27

3.7 Metodologiska avgränsningar ... 28

4. Empiri ... 29

4.1 CFLW Bygg AB ... 29

4.1.1 Historia 29
4.1.2 Organisation 29
4.1.3 Mål och strategi 30
4.1.4 Resurser 31
4.1.5 Relationer 32
4.2 Allt i Bygge AB 33
4.2.1 Historia 33
4.2.2 Organisation 34
4.2.3 Mål och strategi 34
4.2.4 Resurser 35
4.2.5 Relationer 36
4.3 Sammanställning av empirin 38
5. Analys 39
5.1 Inledning 39
5.2 Undersökningsföretagens resurser 39
5.3 Resursernas konkurrensmässiga konsekvenser 41
5.3.1 Personal 41
5.3.2 Vd 43
5.3.3 Företagsrykte 44
5.3.4 Kundavtal 45
5.3.5 Entreprenadingenjör 46
5.3.6 Ritningsprogram 47
5.4 Undersökningsföretagens relationer 48
5.4.1 Kooperativa relationer 49
5.4.2 Marknads- och inbäddade relationer 50
5.5 Sammanfattning av analysen 51
6. Slutsats 53
7. Författarnas rekommendationer 54
8. Referenser 55
Bilaga 1 – Individuell reflektion Linn Johansson 60
Bilaga 2 – Individuell reflektion Johan Groening 62
Bilaga 3 – Nyckeltalsanalys 64

Bilaga 4 – Nyckeltal Allt i Bygge AB 66

Bilaga 5 – Nyckeltal CFLW Bygg AB..... 67

Bilaga 6 – Nyckeltal Ingemar och Mats Bygg AB 68

Bilaga 7 – Nyckeltal Egon och Carlssons Byggnad AB..... 69

Bilaga 8 – Intervjuguide Vd 70

Bilaga 9 – Intervjuguide Anställda 71

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund och diskussion kring vårt valda problemområde som slutligen leder fram till vårt syfte.

1.1 Problembakgrund

Nationers utveckling och hållbara tillväxt är huvudsakligen beroende av en faktor, småföretag. De utgör majoriteten av alla företag och är den ekonomiska motorn för de flesta länder (Wilson, 1995). Bygg- och anläggningsbranschen är jämfört med andra branscher en marknad som till största del består av småföretag (Pathirage, Amaratunga, & Haigh, 2007). 2013 var antalet bygg- och anläggningsföretag uppmätt till 23585 stycken. Av dessa hade 23400, cirka 99 % mellan 0-49 anställda (Sveriges Byggindustrier, 2013). Trots att småföretag utgör den ekonomiska grunden för nästan alla nationer efterfrågas strategisk forskning som kan appliceras på deras resurser och speciella karaktärsdrag; flexibilitet och småskalighet. (Greene, Brush, & Brown, 2015; Van Laere & Heene, 2003). Hög konjunkturkänslighet, låga inträdeshinder och hård konkurrens är egenskaper som gör att småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen löper stor risk att misslyckas (Jaafar & Abdul-Aziz, 2005). För att minska antalet misslyckanden och stödja länders utveckling bör man således bidra med mer forskning kring hur småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen stärker sin konkurrenskraft.

Konkurrenskraft har genom tiderna setts ur olika perspektiv. Tidigt försökte forskare förklara detta genom att analysera företagens externa faktorer. Michael Porter var en pionjär inom området och började diskutera frågan redan på 80-talet. Han utvecklade en modell över konkurrensen inom en specifik bransch som benämndes Porters femkraftsmodell. De fem externa faktorerna som analyserades var förhandlingsförmågan hos leverantörer och kunder, hot från substitutprodukter, svårigheten för nya aktörer att etablera sig på marknaden och den interna konkurrensen inom branschen. Utifrån dessa faktorer kunde företaget analysera sina egna styrkor, svagheter, hot och möjligheter samt formulera en strategi (Porter, 1980).

Det externa perspektivets syn på konkurrenskraft medför att företagen grundar sina strategier efter vilka mål de eftersträvar att uppfylla. I en värld där kunders preferenser är volatila förändras deras efterfråga ständigt. Detta medför att en långsiktig strategi som formuleras ur ett externt perspektiv inte skapar en säker grund att stå på. Då den externa miljön är i ständig förändring kan de interna möjligheterna och resurserna erbjuda en stabil grund att definiera

sin strategi och identitet på (Grant, 1991). Att analysera ett företags interna resurser var något som Wernerfelt (1984) utvecklade då han myntade begreppet resursbaserad teori. Artikeln blev startskottet för forskning kring företags interna resurser kopplat till strategiutveckling. Till skillnad från Porter (1980) låg fokus på resurser istället för på produkter. Wernerfelt (1984) ställde frågan under vilka omständigheter en resurs leder till högre lönsamhet över en längre period. Denna fråga besvarades inte men olika kriterier presenterades som företagen skulle uppfylla för att uppnå högre lönsamhet.

Efter att Wernerfelt (1984) introducerade den resursbaserade teorin har den vidareutvecklats. Barney (1991) kopplade företagens resurser till konkurrensfördelar. För att uppnå varaktiga konkurrensfördelar presenterade han fyra kriterier som företagens resurser var tvungna uppfylla. Dessa var värdefull (value), sällsynt (rareness), icke-imiterbar (imperfect imitability) och icke-substitut (non-substitute) och gick under namnet VRIN-kriterierna. Huruvida alla kriterier måste vara uppfyllda för att generera varaktiga konkurrensfördelar har diskuterats i litteraturen och ännu finns inget självklart svar på frågan (Crook, Ketchen, Combs & Todd, 2008; Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010). För att förstå hur ett företag stärker sin konkurrenskraft är det viktigt att analysera företagen utifrån ett internt perspektiv.

Att dock endast fokusera på de interna resurserna är inte tillräckligt. Flera forskare anser att strategiarbetet kräver både ett internt och ett externt perspektiv (Foss & Knudsen, 2003; Priem & Butler, 2001). Hooley et al. (1999) understryker vikten av att undersöka både interna och externa resurser. De menar att resurser kan uppkomma såväl inom som utanför företaget. Externa resurser utgörs exempelvis av kundrelationer medan interna resurser omfattar allt som ingår i den resursbaserade teorin, det vill säga Barney och Hesterlys (2006) definition av resurser. Peteraf och Barney (2003) delar också denna uppfattning och menar att den resursbaserade teorin inte ska användas själv utan istället fungera som ett komplement till externa analysverktyg.

1.2 Problemdiskussion

Flera studier visar att förklaringen av ett företags konkurrenskraft har skiftats från ett externt till ett mer internt perspektiv där den resursbaserade teorin är den mest använda inom strategisk management (Andersén, Jansson, & Ljungkvist, 2015; Barney, Ketchen Jr., & Wright, 2011; Kraaijenbrink et al., 2010). Istället för att analysera branschen har blickarna vänts inåt företaget. För att prestera bättre än konkurrenterna betonas företagens olikheter istället för likheter (Jansson, 2012). Flera empiriska studier har påvisat att de interna

resurserna har större betydelse för lönsamhet än vad olika branschstrukturer har (Makhija, 2003; Spanos, Zaralis, & Lioukas, 2004). Dessutom ger en intern analys bättre praktiska rekommendationer för företagens ledare (Kaleka, 2002). Detta är anledningarna till varför skiftet mot det interna perspektivet har skett och varför den resursbaserade teorin fått ett stort genomslag. Med bakgrund av detta är det således viktigt för företag att analysera vilka resurser som är centrala att utveckla och underhålla för att stärka sin konkurrenskraft. Att analysera de mest centrala resurserna kan vara problematiskt då det kräver en djup inblick i företaget. Vissa resurser är svårare att definiera och analysera än andra. Det är exempelvis betydligt mer komplext att göra en analys av humankapitalet än av företagets teknologi. Detta beror på att humankapital varken kan kontrolleras eller ägas av företaget (Edvinsson & Malone, 1997). Att dock endast fokusera på de interna resurserna kan ge en missvisande bild av källorna till företags konkurrenskraft (Foss & Knudsen, 2003; Priem & Butler, 2001). Därför bör man även identifiera externa resurser såsom samarbeten och relationer med andra aktörer (Liao, Weldch, & Michael, 2003). Detta har visat sig ha en positiv påverkan på företags lönsamhet och konkurrenskraft.

Vid analys av det interna perspektivet får även företagens val av strategi en stor betydelse. Den resursbaserade teorin fokuserar på företagets strategi och kopplar samman den med de interna resurserna. Barney (1991) diskuterar att resurser inom olika branscher är heterogena och immobila. Företag har olika typer av resurser och dessa omfattas av attribut som gör att de inte är perfekt mobila. Barney (1991) använder VRIN-kriterierna för att utvärdera hur väl företagens resurser stödjer den valda strategin. Uppfylls alla fyra kriterier i modellen uppnår företaget varaktiga konkurrensfördelar. Detta innebär att resursen är värdefull då den utnyttjar möjligheter eller neutraliserar hot på marknaden. Den får endast kontrolleras av ett fåtal konkurrenter för att den ska anses som sällsynt. Resursen ska inte kunna imiteras av andra företag och slutligen får det inte finnas några substitutprodukter. Dessa kriterier kan dock medföra att andra viktiga resurser inte tas i beaktning. Hoopes, Madsen och Walker (2003) menar att ett företag kan erhålla varaktiga konkurrensfördelar trots att resursen inte uppfyller alla kriterier. De argumenterar för att det endast är värde och icke-imiterbar som bör uppfyllas.

Vanligtvis uppkommer problem när forskare ska applicera teorier och dess modeller i en kontext som de inte är utformade efter. I detta fall är det den resursbaserade teorin i kombination med småföretag. Till skillnad från de stora företagen har småföretagen attribut som gör att de har svårare att överleva på marknaden. Ofta definieras de som mångfaldiga,

småskaliga, flexibla, oberoende och personliga (Van Laere & Heene, 2003). Då företagen är mindre har de inte tillgång till samma resurser som de stora företagen. Detta kan leda till svårigheter att anpassa och applicera en teori så som den resursbaserade då grunden utgår ifrån attribut som inte är lika självklara i småföretag som de vanligtvis är i stora företag (Van Laere & Heene, 2003). En uttalad strategi är ett exempel på ett sådant attribut.

Då småföretagen utgör den ekonomiska motorn för alla länder bör de kontinuerligt stödjas till att fortsätta främja ländernas utveckling. Det är därför centralt att studera och förstå de resurser som främjar småföretags konkurrenskraft. Vi har dock hittat lite forskning som prövar den resursbaserade teorin på denna sektor. Mycket fokus har istället lagts på sociala nätverk i småföretag och hur dessa relationer påverkar företagens konkurrenskraft (Van Laere & Heene, 2003). Mer forskning behöver göras på företag som har en högre lönsamhet än branschgenomsnittet för att på så vis identifiera källorna till varaktiga konkurrensfördelar. Utan sådana studier kan inte forskare definiera vilka resurser som är centrala och genererar konkurrensfördelar (Rouse & Daellenbach, 1999). Då bygg- och anläggningsbranschen mestadels består av småföretag och präglas av hård konkurrens samt hög konjunkturkänslighet var det intressant att studera om det fanns resurser som kan stärka konkurrenskraften för småföretag inom denna bransch.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att ur ett internt och externt perspektiv öka förståelsen kring hur konkurrenskraft kan stärkas för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen.

- Vilka resurser är centrala för att stärka konkurrenskraften?
- Hur förnyas, tillämpas och utvecklas resurserna för att stärka konkurrenskraften?

1.4 Disposition

Inledning – Här presenteras bakgrunden till problemet och varför vi väljer att pröva den resursbaserade teorin på bygg- och anläggningsbranschen. Detta avsnitt leder vidare fram till vårt syfte.

Teoretisk referensram – Här presenteras de olika perspektiven vi använt i vår studie. Till en början presenteras den resursbaserade teorin som var det perspektiv vi från början valde att pröva mot vår empiri. Därefter introduceras ett externt perspektiv, det relationella synsättet. Detta perspektiv genererades efter att vi samlat in studiens empiri. Båda perspektiven ligger till grund för studiens analys och slutsats.

Metod – Under detta kapitel presenteras vilka olika metoder vi har använt oss av i studien. Vi presenterar även hur vi säkerställer informationen och eventuella brister med de valda metoderna.

Empiri – Här framställs all de insamlade data vi fått ifrån intervjuerna som legat till grund för våra analyser och slutsatser.

Analys – Utifrån den teoretiska referensramen genomförs en analys av empirin.

Slutsats – Utifrån det genomförda arbetet dras slutsatser huruvida vi uppnått studiens syfte.

Författarnas rekommendationer – Här presenteras författarnas praktiska rekommendationer till undersökningsföretagen samt förslag till framtida forskning.

2. Teoretisk referensram

Nedan presenteras de teoretiska utgångspunkterna för studien. Först presenteras den resursbaserade teorin och VRIO-kriterierna som resurser måste uppfylla för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Sedan presenteras synsättet som vidareutvecklats från den resursbaserade teorin, det relationella synsättet. Avslutningsvis sammanfattas de två perspektiven och en beskrivning av tidigare forskning på området redogörs.

2.1 Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin är den mest använda teorin inom strategisk management forskning för att förklara övernormal finansiell avkastning (Andersén et al., 2015; Kraaijenbrink et al., 2010). Begreppet myntades och introducerades av Wernerfelt (1984) som såg en organisation som en uppsättning materiella och immateriella resurser. Denna syn på en organisation dateras tillbaka till forskning som Penrose (1959) genomförde men har fram till Wernerfelt (1984) fått lite uppmärksamhet inom strategisk management forskning (Hitt, Xu, & Carnes, 2015). Målet med den resursbaserade teorin var att med företagens uppsättning av resurser, som komplement till produktfokus, se under vilka förhållanden en resurs kan leda till högre lönsamhet över en längre period (Wernerfelt, 1984).

Barney (1991) vidareutvecklade kopplingen mellan ett företags interna resurser och lönsamhet och anses idag vara grundaren för den resursbaserade teorin. Han förklarar sambandet mellan ett företags resurser och varaktiga konkurrensfördelar samt deras koppling till företagets strategi. Teorin utgår ifrån två huvudsakliga antaganden. För det första antas företag i en specifik bransch vara heterogena på grund av de resurser de kontrollerar. För det andra anses dessa resurser inte vara perfekt mobila. Syftet med teorin är att undersöka konsekvenserna av dessa två antaganden för att hitta källan till varaktiga konkurrensfördelar.

För att kunna förstå hur teorin fungerar är det nödvändigt att definiera centrala begrepp. Vi har valt att använda oss av Barney (1991) och Barney och Hesterlys (2006) definitioner då dessa ofta förekommer i litteraturen.

Resurser: Alla materiella och immateriella tillgångar och förmågor som ett företag kontrollerar och som ger dem möjlighet att utforma och implementera strategier som kan förbättra effektiviteten. Resurser är indelade i tre kategorier; fysiskt kapital, humankapital och organisationskapital. Fysiskt kapital inkluderar företagets teknologi, anläggningstillgångar och maskiner, det geografiska läget samt tillgången till råmaterial. Humankapital omfattar

erfarenhet, kunskap, relationer och förhållandet mellan enskilda chefer och anställda i företaget. Till sist inkluderar organisationskapital företagets struktur, rykte, varumärke, planering, kontroll och samordning av system samt de informella relationerna inom företaget och mellan företaget och dess omgivning (Barney & Hesterly, 2006).

Varaktighet: Finansiell prestation som under en längre tid är högre än genomsnittet i en bransch förklaras av att de konkurrensfördelar företag innehar är varaktiga. Hur lång tid ett företag måste erhålla en konkurrensfördel för att den ska anses som varaktig ses inom forskningen på olika sätt. Barney (1991) argumenterar för att tiden inte är avgörande för att mäta varaktighet utan att det istället beror på konkurrenternas möjlighet att imitera. I litteraturen har detta kritiserats eftersom det då vore omöjligt att operationalisera. Detta för att Barneys (1991) definition av varaktighet inte kan översättas på ett konkret sätt och mätas i tid (Andersén et al., 2015; Arend, 2006; Armstrong & Shimuzu, 2007). Vi har i vår studie valt att definiera varaktighet som tre år. Detta för att Armstrong och Shimuzu (2007) menar att varaktigheten beror på vilken bransch som analyseras. I den högteknologiska branschen är ett år för långt men i stålbranschen är det alldeles för kort. Därför föreslås en allmän definition om tre år. Även Arend (2006) argumenterar för att varaktighet är ett par år. I enlighet med denna forskning definierar vi således varaktighet i bygg- och anläggningsbranschen som tre år.

Konkurrensfördelar: Erhåller ett företag när de implementerar en värdeskapande strategi som är utformad efter företagets resurser och som samtidigt inte implementeras av någon nuvarande eller potentiell konkurrent. Generellt sett har ett företag en konkurrensfördel när de har möjlighet att skapa ett högre ekonomisk värde än sina konkurrenter. Konkurrensfördelens storlek blir differensen mellan hur stort ekonomiskt värde företaget skapar och hur stort värde konkurrenterna skapar. För att konkurrensfördelarna ska kunna bli varaktiga krävs det att två kriterier är uppfyllda, att resursen är heterogen och immobil. Dessa två kan tillsammans förklara varför ett företag kan vara mer lönsamt än andra företag i samma bransch (Barney & Hesterly, 2006).

Heterogena resurser: Det första kriteriet inom den resursbaserade teorin är heterogena resurser. Detta innebär att olika företag tillhandahåller olika resurser trots att de är verksamma inom samma bransch. Vissa företag är därför bättre på att genomföra en specifik affärsaktivitet än andra företag (Barney & Hesterly, 2006).

Resursimmobilitet: Det andra kriteriet är resursimmobilitet och innebär att en del av resursskillnaderna mellan företag kan vara långvariga. Detta beror på att det kan vara svårt för företag som inte har tillgång till resurserna att utveckla eller förvärva dem (Barney & Hesterly, 2006).

2.1.1 VRIO-Ramverket

Genom den resursbaserade teorin kan företag identifiera både sina interna styrkor och svagheter. Barney (1991) skapade ett ramverk med fyra kriterier, VRIN-ramverket, för att kunna analysera ett företags interna resurser. Kriterierna bestod av värdefull (value), sällsynt (rareness), icke-imiterbar (imperfect imitability) och icke-substitut (non-substitute). Detta ramverk vidareutvecklades av Barney och Hesterly (2006) och benämns numera VRIO. VRIO-ramverket är ett användbart verktyg för den interna analysen och presenteras i figur 1. För att ett företag ska erhålla varaktiga konkurrensfördelar krävs det inte bara att resurserna är heterogena och immobila. Resurserna måste även uppfylla fyra kriterier. För att resursen ska ge varaktiga konkurrensfördelar måste den vara värdefull, sällsynt, icke-imiterbar och kunna utnyttjas till dess fulla potential av organisationen (Barney & Hesterly, 2006).

Figur 1: Den resursbaserade teorins förhållande och kriterier för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar (Utvecklad från Barney & Hesterly, 2006).

För att bestämma en resurs konkurrenspotential bör fyra frågor ställas (Barney & Hesterly, 2006).

1. Värde – Kan en resurs göra så att företaget utnyttjar en möjlighet och/eller neutraliserar ett hot i deras omgivning?
2. Sällsynt – Är en resurs för nuvarande kontrollerad av ett litet antal konkurrerande företag?
3. Icke-imiterbar – Skyddas resursen av en unik historia, kausal ambiguitet eller social komplexitet vilket gör den icke-imiterbar?
4. Organisation – Är ett företags andra policys och processer organiserade för att nyttja de värdefulla, sällsynta och icke-imiterbara resurserna?

Resursers värde – En värdefull resurs gör det möjligt att implementera strategier som förbättrar företagets effektivitet. Resurser är värdefulla när de utnyttjar möjligheter eller neutraliserar hot på marknaden (Barney, 1991). För att veta om företaget utnyttjar sina resurser på detta sätt kan företagets intäkter och kostnader undersökas. Generellt sett borde företagets intäkter öka och/eller deras kostnader minska. Ett företags ekonomiska prestation är alltså avgörande för om en resurs är värdefull och således genererar konkurrensfördelar. Ett annat sätt att identifiera värdefulla resurser är att analysera företagets värdekedja. Värdekedjan är en uppsättning av aktiviteter i verksamheten, till exempel utveckling, tillverkning och marknadsföring av produkterna eller tjänsterna. Varje steg kräver tillämpning och samordning av olika resurser. Eftersom alla företag bestämmer sina egna aktiviteter i värdekedjan kommer företagen utveckla olika uppsättningar av resurser vilket leder till att olika strategier implementeras. Detta gäller även företag som är verksamma inom samma bransch. Genom denna analys av värdekedjan kan företag på ett mer detaljerat sätt identifiera vilka resurser som är värdefulla och genererar konkurrensfördelar (Barney & Hesterly, 2006).

Sällsynta resurser – En värdefull resurs som kontrolleras av ett stort antal konkurrenter kan inte vara källan till konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar erhåller företaget när de implementerar en värdeskapande strategi som samtidigt inte implementeras av andra företag. Om flera företag har tillgång till samma värdefulla resurs kan denna utnyttjas på samma sätt vilket i sin tur gör att alla företag har möjlighet att implementera samma strategi. En värdefull men vanlig resurs behöver dock inte vara betydelselös. Om flera företag innehar samma resurser kommer dessa troligen inte generera konkurrensfördelar för något av företagen. Dessa hjälper istället företagen att överleva då det skapas en jämlik konkurrens på marknaden som innebär att inget företag tillhandahåller konkurrensfördelar. Konsekvensen blir därför att resurser kan vara värdefulla men för att skapa konkurrensfördelar måste de även vara sällsynta (Barney, 1991).

Icke-imiterbara resurser – För att värdefulla och sällsynta resurser ska kunna generera varaktiga konkurrensfördelar krävs det att konkurrerande företag inte kan imitera dem. Det finns tre attribut som gör resurserna icke-imiterbara; företagets unika historia, kausal ambiguitet och social komplexitet (Barney, 1991).

Ett företags unika historia innebär att ett företag kan etablera sig eller bygga upp en resurs under en längre tid vilket gör den omöjlig att imitera. Möjligheten att förvärva eller utveckla en resurs beror på tid och rum. Det som har hänt i historien under olika förutsättningar är

mycket kostsamt att återskapa vilket gör att resurserna är svåra att imitera. Det kan exempelvis handla om tidigare human kunskap eller en plats som blivit mer värdefull än vad företaget från början förutspådde (Barney & Hesterly, 2006).

Kausal ambiguitet innebär att konkurrenterna inte förstår vilka av företagets resurser som genererar varaktiga konkurrensfördelar. Ett företag som vill imitera en framgångsrik strategi får det betydligt svårare när de inte vet vilka resurser de ska imitera. I det långa loppet kommer dock resursen endast leda till en konkurrensfördel då någon förr eller senare får insikt om kopplingen (Barney, 1991).

Social komplexitet handlar om att resurserna är mycket kostsamma att imitera då de är komplext uppbyggda. Stora variationer av arbetsrelationer, företagskultur samt företagsryktet gör resurserna komplexa. Om nyttjandet inte går att imitera av andra klassas resursen som en varaktig konkurrensfördel (Barney, 1991).

Organisationens nyttjande av resurser – Huruvida företaget är utformat för att utnyttja de värdefulla, sällsynta och icke-imiterbara resurserna är det sista kriteriet som måste uppfyllas. Ett antal olika komponenter i ett företags organisation är av stor betydelse för att skapa konkurrensfördelar. Bland dessa är företagets rapporteringsstruktur, organisationsstruktur, formella och informella kontrollsystem samt belöningssystem viktiga att studera. Dessa komponenter skapar inte enskilt konkurrensfördelar. I kombination med andra resurser kan de däremot hjälpa företaget att förstå dess fulla potential för att generera konkurrensfördelar (Barney & Hesterly, 2006).

2.1.2 Tillämpning av VRIO-ramverket

De fyra VRIO-kriterierna sammanställs i tabell 1. Tabell 1 används vid analys av företagens resurser för att förstå huruvida de genererar konkurrensfördelar eller inte. För att bestämma en resurs konkurrensmässiga konsekvens måste den ställas mot varje enskilt kriterium i VRIO-ramverket.

Om en resurs inte uppfyller kraven för att anses som värdefull kan den inte hjälpa företaget att välja eller implementera en strategi som utnyttjar möjligheter eller neutraliserar hot på marknaden. Att utnyttja en sådan resurs kommer antingen att öka företagets kostnader eller minska intäkterna vilket resulterar i en konkurrensnackdel (Barney & Hesterly, 2006). Om en resurs är värdefull men inte sällsynt kommer nyttjandet av denna resultera i en konkurrensjämvikt. Utnyttjandet av dessa resurser leder därför varken till en konkurrensfördel

eller konkurrensnackdel då många andra företag innehar samma resurs. Om företaget väljer att inte utnyttja en sådan resurs kan de erhålla konkurrensnackdelar (Barney & Hesterly, 2006). En resurs som är värdefull och sällsynt men inte kostsam att imitera resulterar i en tillfällig konkurrensfördel. Genom att vara först om att utnyttja en sådan resurs skaffar de sig en fördel på marknaden. När konkurrenterna lyckas identifiera konkurrensfördelen kan de själva utveckla resurser och därmed imitera utnyttjandet. När detta sker genererar resursen inte längre konkurrensfördelar (Barney & Hesterly, 2006). Om en resurs till sist uppfyller alla kriterier, det vill säga att den är värdefull, sällsynt, icke-imiterbar och nyttjad av organisationen genererar den varaktiga konkurrensfördelar. I detta fall kommer det att vara alldeles för dyrt för konkurrerande företag att imitera resursen (Barney & Hesterly, 2006).

Tabell 1: VRIO-ramverket utvecklad från (Barney & Hesterly, 2006)

Värdefull?	**Sällsynt?**	**Icke-imiterbar?**	**Nyttjad av organisationen?**	**Konkurrensmässig konsekvens**
Nej	-	-	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	-		Konkurrensjämvikt
Ja	Ja	Nej		Tillfälliga konkurrensfördelar
Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktiga konkurrensfördelar

2.1.3 Resursimmobilitet

Flertalet studier (Andersén et al., 2015; Armstrong & Shimizu, 2007; Crook et al., 2008; Newbert, 2007) visar att resursimmobiliteten hamnat i skuggan av vilka resursattribut som är relaterade till företagens prestation eller konkurrensfördelar. Om företagen genom sina resurser kontinuerligt kan utmärka sig finansiellt sett gentemot sina konkurrenter är det enligt den resursbaserade teorin uppenbart att resurserna är immobila (Wiggins & Ruefli, 2005). Detta innebär att varaktigt högre lönsamhet är den beroende variabeln när resursers immobilitet mäts. Andersén et al. (2015) påvisar vikten av resursers immobilitet och har vidareutvecklat begreppet. De presenterar en förändring av de attribut som utgör definitionen av resursimmobilitet.

Den första utvecklingen som gjorts av resursimmobilitet är att kausal ambiguitet istället benämns ambiguitetskoppling (linkage ambiguity). Denna består av ambiguitetskoppling och karaktäristisk ambiguitet (characteristic ambiguity). Ambiguitetskoppling är identiskt med Barneys (1991) definition av kausal ambiguitet och innebär således att konkurrenterna inte förstår vilka av företagens resurser som genererar varaktiga konkurrensfördelar. Karaktäristisk ambiguitet beskrivs som svårigheten att imitera en resurs och omfattar både social komplexitet och tyst kunskap (tacit knowledge). Den sistnämnda är det andra attributet som Andersén et al. (2015) har adderat. Tyst kunskap avser resurser som är svåra att formulera vilket i sin tur gör de svåra att imitera. Bytesbegränsningar (tradability limitations) är det sista attributet som finns med i konceptets vidareutveckling. Det innebär att säljbara resurser har några egenskaper som gör att de inte är perfekt säljbara. Humankapital är exempel på en säljbar resurs som ibland kan vara immobil. Sammanfattningsvis menar Andersén et al. (2015) att de är dessa delar som bör tas i beaktning och är högst relevanta vid analys av resursernas immobilitet.

2.1.4 Externa resurser

Att enbart analysera de interna resurserna är inte tillräckligt då det kan ge en missvisande bild av källan till företagets konkurrenskraft (Priem & Butler, 2001). Vid skapandet av konkurrensfördelar har de externa resurserna en betydande roll för småföretag. Orsaken är att de inte har tillgång till samma resurser som större företag har. Småföretag måste istället nyttja externa resurser såsom samarbeten med andra aktörer (Andersén, 2005; Jansson, 2012). Inom den resursbaserade teorin benämns hanteringen av de externa resurserna som en förmåga vilket syftar på förmågan att ta till sig kunskap inom företaget men också med andra aktörer (Liao et al., 2003). Tillgång till externa resurser kan exempelvis tillhandahållas genom företagets styrelse då dem har en viktig roll rörande nätverk och kontakter. Nätverkens och de externa samarbetenas betydelse för småföretag har fått stor uppmärksamhet inom forskningen och visat sig ha en positiv effekt på ett företags lönsamhet (Andersén, 2005). Studier har exempelvis belyst nätverkens betydelse för innovation (Hanna & Walsh, 2002) och internationalisering (Gumede & Rasmussen, 2002). En annan aspekt som har intresserat forskare är hur förtroendet mellan aktörer i olika nätverk kan vara viktigt för samarbetet och således för de externa resurserna (Borch & Arthur, 1995).

2.1.5 Kritik mot den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin har blivit en av den mest använda och betydande teorin i historien av strategisk management forskning. Således har den även utsatts för kritik. Kraaijenbrink et

al. (2010) summerar de huvudområden på vilket den resursbaserade teorin har blivit kritiserad. Till att börja med har kritik framförts på implikationsområdet. Den resursbaserade teorin berättar för chefer att de ska utveckla och förvärva VRIO-resurser och utifrån detta anpassa sin organisation. Hur detta ska genomföras är dock inget som förklaras vilket kan leda till svårigheter att implementera VRIO-ramverket i praktiken (Connor, 2002; Miller, 2003).

Det har även framförts kritik mot VRIO-ramverket. Kriterierna anses varken vara nödvändiga eller tillräckliga för att förklara hur företag genererar varaktiga konkurrensfördelar (Kraaijenbrink et al., 2010). Crook et al. (2008) argumenterar för att endast värde och icke-imiterbarhet i slutändan är de viktigaste kriterierna. Hoopes et al. (2003) utvecklar detta och menar att en resurs endast är sällsynt om den inte kan bli imiterad av konkurrenterna. Det kan konstateras att det råder en osäkerhet kring huruvida alla kriterier måste uppfyllas eller inte.

Slutligen har teorin blivit kritiserad för att endast kunna appliceras på företag som strävar efter varaktiga konkurrensfördelar. De företag som är nöjda med sin position på marknaden får lite till ingen hjälp av den resursbaserade teorin. Detta då den förser företag med information om hur de ska utvecklas, växa och anskaffa nya marknadsandelar (Connor, 2002).

2.2 Det relationella synsättet

Inom det strategiska forskningsfältet har forskare på flera olika sätt försökt förklara företags varierande finansiella prestation. Genom att försöka identifiera från vilka källor konkurrensfördelar uppstår har två olika perspektiv mestadels använts, det industristrukturella synsättet och den resursbaserade teorin. Industristrukturella synsättet härstammar från Porter (1980) och föreslår att finansiella prestationer över genomsnittet fås av att ett företag är med i en bransch med förmånliga strukturella karaktärsdrag. Dessa utgörs av bland annat inträdesbarriärer och förhandlingsförmåga (Dyer & Singh, 1998). Den andra metoden som förklarar källorna till konkurrensfördelar är den resursbaserade teorin. Enligt denna teori förklaras företagens finansiella prestation av deras interna resurser. Ur dessa två perspektiv och deras brister har Dyer och Singh (1998) tagit fram ett annat synsätt som förklarar finansiella prestationer över det normala. Detta benämnde de det relationella synsättet (the relational view). Vad detta synsätt förklarar till skillnad från det industristrukturella synsättet och den resursbaserade teorin är att företagens konkurrensfördelar grundas i resurser som sträcker sig utanför företagens gränser. Resurserna består av relationer företagen har med

andra företag, leverantörer, konkurrenter och kunder. Detta medför att resurserna delas av båda parter och innehavs inte endast av företaget.

Dyer och Singh (1998) väljer att lägga ett stort fokus på företag-företag relationer. De presenterar några olika alternativ som samarbetande företag kan använda sig av för att uppnå konkurrensfördelar. Komplimenterande resurser är ett av dessa alternativ. Detta samarbete utgörs av att företagen erbjuder varandra deras unika resurser och i kombination med varandra uppnås konkurrensfördelar. Detta medför att båda företagen får tillgång till kompetenser och möjligheter så som specialiserad kunskap och rykte som vanligtvis inte finns tillgängligt på marknaden. Det är dock inte alltid lätt att kombinera de komplimenterande resurserna. Företagen måste hitta varandra och identifiera det potentiella värdet av att kombinera resurserna. Dyer och Singh (1998) lyfter även fram vikten av att ha ett långsiktigt mål med relationerna. För att kunna utnyttja de delade resurserna fullt ut bör ett förtroende byggas upp mellan parterna vilket kan ta lång tid.

Dyer och Singh (1998) inriktar sig framförallt på större företag som har resurser och kunskapen att dela med andra lika stora eller större företag. Småföretag ses inte som mindre kopior av stora företag. Det finns således ett behov av strategiska management koncept som kan appliceras på deras speciella karaktärsdrag; småskalighet och flexibilitet (Borch & Huse, 1993; Van Laere & Heene, 2003). Detta har lett forskningen kring det relationella synsättet att vidareutvecklas till att täcka småföretag. Van Laere och Heene (2003) diskuterar hur företagens relationer kan appliceras på dessa.

2.2.1 Det relationella synsättet applicerat på småföretag

Globaliseringen har haft en stor påverkan för konkurrensen på marknaden för småföretag. Tidigare när marknaderna var mer segregerande kunde de välja att arbeta lokalt. Då marknaderna har flyttats till den globala arenan måste småföretagen hitta andra syften och inriktningar för att överleva. För att utnyttja sin småskalighet och flexibilitet väljer många småföretag att fokusera på kooperativa relationer samt nisch- och innovationsstrategier. De kooperativa relationerna utgörs av företagets relationer till sina intressenter (Van Laere & Heene, 2003). Freeman (1994) förklarar att ett företags intressenter är alla individer och grupper som kan påverka eller påverkas av företaget. Detta inkluderar bland annat företagets leverantörer, anställda, kunder och lokala samhälle. Då företagen är kooperativa till sin natur är det i deras intresse att skapa relationer med intressenter för att gemensamt klara uppställda

mål. Småföretagen måste ha en nära uppsyn till dessa relationer för att säkerställa sin fortsatta överlevnad (Van Laere & Heene, 2003).

Uzzi (1997) argumenterar för att det finns två olika typer av relationer ett företag kan ha med en intressent, en marknadsrelation eller en inbäddad relation. Marknadsrelationer är förbindelser med andra parter på ett armslångt avstånd. De flesta gemenskaperna ett företag har är just marknadsrelationer. Dessa kan dock inte medföra varaktiga konkurrensfördelar. För att kunna utvinna varaktiga konkurrensfördelar måste småföretag ha en nära relation till sina intressenter. Detta kallas för en inbäddad relation och är oerhört viktig för småföretagens överlevnad. Även om de inbäddade relationerna är färre än marknadsrelationerna behöver de större uppmärksamhet på grund av deras kritiska roll de har för företagets överlevnad.

2.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

Den resursbaserade teorin utvecklades för att förstå kopplingen mellan ett företags interna resurser och varaktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991). Teorin utgår ifrån två huvudsakliga antaganden. För det första antas företag i en specifik bransch vara heterogena på grund av de resurser de kontrollerar. För det andra anses dessa resurser inneha immobila attribut vilket gör att de inte är perfekt säljbara.

För att utvärdera om en resurs kan skapa varaktiga konkurrensfördelar används förutom de två huvudantagandena heterogena resurser och resursimmobilitet även VRIO-ramverket. VRIO är en förkortning av värde, sällsynt, icke-imiterbar samt organisation (Barney & Hesterly, 2006). För att bestämma en resurs konkurrensmässiga konsekvens måste den ställas mot varje enskilt kriterium i VRIO-ramverket. Detta görs genom att ställa följande fyra frågor:

- Kan en resurs göra så att företaget utnyttjar en möjlighet och/eller neutraliserar ett hot i deras omgivning? (Värde)
- Är en resurs för nuvarande kontrollerad av ett litet antal konkurrerande företag? (Sällsynt)
- Skyddas resursen av en unik historia, kausal ambiguitet eller social komplexitet vilket gör den icke-imiterbar? (Icke-imiterbar)
- Är ett företags andra policys och processer organiserade för att stödja utnyttjandet av de värdefulla, sällsynta och icke-imiterbara resurserna? (Organisation)

Beroende på hur frågorna besvaras kan resursernas konkurrensmässiga konsekvens bestämmas, det vill säga om de genererar en konkurrensnackdel, konkurrensjämvikt, tillfällig konkurrensfördel eller varaktig konkurrensfördel.

Att endast fokusera på de interna resurserna kan dock ge en missvisande bild av källorna till företags konkurrenskraft (Foss & Knudsen, 2003; Priem & Butler, 2001). Därför bör man även identifiera externa resurser som den resursbaserade teorin beskriver; förmågan att ta till sig kunskap inom företaget men också med andra aktörer (Liao et al., 2003). Externa resurser såsom samarbeten med olika aktörer har visat sig vara positivt för företagens lönsamhet. Att enbart analysera interna resurser är således inte tillräckligt för att hitta källorna till ett företags konkurrenskraft.

Kopplat till den resursbaserade teorin och det industristrukturella synsättet har en vidareutveckling tagits fram av Dyer och Singh (1998), det relationella synsättet. Detta perspektiv presenterar en helt ny bild av företags varaktiga konkurrensfördelar där externa resurser är i fokus. Den resursbaserade teorin har en viktig roll inom strategisk management forskning men de interna resurserna är inte den enda källan till varaktiga konkurrensfördelar. Företagens relationer med sina intressenter, alltså alla aktörer som på något sätt påverkar eller påverkas av företaget ses som en delad extern resurs. För att denna resurs ska ses som källan till varaktiga konkurrensfördelar måste relationen vara inbäddad (Uzzi, 1997). Detta kan dock ta väldigt lång tid att anskaffa då ett förtroende mellan aktörer måste byggas upp.

2.4 Tidigare forskning - Byggbranschen

Det har genomförts flera studier på hur konkurrenskraften stärks bland småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen. Forskningen har huvudsakligen inriktats mot företagens relationer. Vi har funnit en studie som applicerar den resursbaserade teorin på små- och medelstora byggföretag i Malaysia (Jaafar & Abdul-Aziz, 2005). De fokuserar på framgångsfaktorer inom byggbranschen och fastslår att det genom arbetsexpertis bland personalen och långsiktiga relationer med företagens intressenter utvinns konkurrensfördelar. En annan studie vi funnit undersöker hur byggföretag i Storbritannien stärker sin konkurrenskraft genom tyst kunskap. De betonar personalen som företagens viktigaste resurs och genom deras tysta kunskap kan konkurrensfördelar skapas (Pathirage et al., 2007). Flera andra studier har fokuserat på relationers påverkan på konkurrenskraft. Dessa studier lyfter fram att konkurrenskraft grundas i goda kundrelationer och i företagens samarbeten. Dessa

faktorer medför att företagen har möjlighet att utvinna konkurrensfördelar och säkerställa sin överlevnad och utveckling (Čolić, 2009; Karlsson & Larsson, 2007).

Således kan det sägas att de interna resurserna bland småföretag inom bygg- och anläggningsföretagen fått relativt lite uppmärksamhet inom forskningen (Jaafar & Abdul-Aziz, 2005). Fokus har istället inriktats på relationer till kund och företagens nätverk. Förklarandet av småföretags konkurrenskraft kopplat till den resursbaserade teorin har vanligtvis fokuserat på småföretag i andra branscher (Jaafar & Abdul-Aziz, 2005). Detta medför att studien tillför forskning inom ett relativt outforskat område inom strategisk management.

3. Metod

Nedan presenteras studiens metodologiska utgångspunkter och strategiska urval. Därefter redogörs de olika datainsamlingsmetoderna, en analysmodell som presenterar tillvägagångssättet vid insamling och analys av data samt kriterier för studiens trovärdighet. Kapitlet avslutas med kritik mot de valda metoderna och studiens metodologiska avgränsningar.

3.1 Val av metod

Utgångspunkten i studien är att utifrån den resursbaserade teorin öka förståelsen kring hur konkurrenskraft kan stärkas för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen. Vi undersökte vilka resurser som blev centrala för byggandet av konkurrenskraft samt hur de förnyades, tillämpades och utvecklades. De identifierade resurserna analyserades utifrån den resursbaserade teorin. Detta för att se om resurserna genererade varaktiga konkurrensfördelar för respektive företag. Således grundades studien i en deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). Efter analys av resurserna kom vi fram till att det inte var tillräckligt att endast analysera de interna resurserna. Undersökningsföretagens externa relationer lyftes fram som en central del i båda företagen. Kundrelationer och projekt beskrevs som avgörande i frågan om företagens överlevnad. För att ge en rättvisande bild av företagens externa relationer adderades ett perspektiv till vår studie, det relationella synsättet, vilket medförde en induktiv ansats. Studien har genom en kombination av den deduktiva och induktiva ansatsen använt sig av en abduktiv ansats. Detta då studien växelverkar genom att först utgå ifrån och pröva den resursbaserade teorin för att sedan undersöka den insamlade empirin till att sist utveckla teorin ytterligare genom det relationella synsättet. Studien rör sig alltså växelvis mellan insamlande av teori och empiri för att låta förståelsen av hur småföretag stärker sin konkurrenskraft succesivt växa fram (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Studiens utgångspunkt och syftets karaktär påverkade valet av forskningsmetod. Då vi ville öka förståelsen kring hur konkurrenskraft kan stärkas för småföretag valde vi en kvalitativ forskningsmetod. Studien var småskalig och mer djupgående än breddad då de studerade företagen var få till antalet. Förnyandet, tillämpandet och utvecklandet av företagens resurser krävde en detaljerad beskrivning av respektive företags arbetssätt och struktur. En deskriptiv ansats krävdes således för att förstå kontexten mellan resurser och konkurrenskraft för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen (Bryman & Bell, 2013).

3.2 Urval

Vidare har vi valt att undersöka hur småföretag stärker sin konkurrenskraft. Detta genom att undersöka två företag inom bygg- och anläggningsbranschen med säte i Tidaholms kommun, CFLW Bygg AB och Allt i Bygge AB. Företagen valdes genom ett strategiskt urval där följande två kriterier var uppsatta:

1) Företaget ska klassificeras som småföretag i enlighet med 1 kap. 3 § Årsredovisningslagen (1995:1554). Detta innebär att företaget inte uppfyller mer än ett av följande kriterier: A) Medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 50. B) Företagets redovisade balansomslutning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 40 miljoner kronor. C) Företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 80 miljoner kronor.
2) Företaget ska under en längre period vara marknadsledande.

Vi valde dessa kriterier då det dels efterfrågas strategisk forskning på småföretags resurser, speciella karaktärsdrag samt på företag med en lönsamhet högre än genomsnittet på marknaden (Greene et al., 2015; Rouse & Daellenbach, 1999; Van Laere & Heene, 2003). Detta för att kunna identifiera källorna till varaktiga konkurrensfördelar (Kraaijenbrink et al., 2010). Både Allt i Bygge och CFLW Bygg uppfyller kraven för ett småföretag och är marknadsledande. De har under en längre period utmärkt sig finansiellt sett i förhållande till övriga konkurrenter i området (bilaga 3). Vidare har Allt i Bygge och CFLW Bygg både likheter och olikheter vilket gör de intressanta att undersöka. Båda företagen är aktiebolag och utför liknande arbeten. Det som skiljer företagen åt är att Allt i Bygge har en större omsättning och fler anställda än CFLW Bygg. Under de senaste åren har Allt i Bygge ökat sina marknadsandelar (bilaga 4) medan CFLW Bygg minskat sina marknadsandelar (bilaga 5). Det var därför intressant att analysera om Allt i Bygge arbetade annorlunda gentemot CFLW Bygg för att öka sin konkurrenskraft. Sammantaget är det dessa faktorer som gör att Allt i Bygge och CFLW Bygg är lämpliga undersökningsföretag för vår studie.

3.3 Litteratursökning

För att få fram information och kritik om de båda perspektiven (den resursbaserade teorin och det relationella synsättet) har data hämtats från vetenskapliga artiklar, böcker samt två stycken avhandlingar. De vetenskapliga artiklarna söktes fram genom Google Scholar. Valet av artiklar har styrts av Högskolan i Skövdes rättigheter och tillgången av fritt tillgängliga

artiklar. Artikelsökandet har skett genom att studera referenser i andra artiklar samt egna söktermer och ämnesord. Nyckelbegrepp vi använde oss av när vi sökte efter artiklar var: Resource-based theory/view, The relational view, competitive advantage, construction industry, SMEs, critic. Vi har både sökt på orden enskilt men också i kombination med varandra. Det har även varit viktigt att källorna varit publicerade i högt rankade journaler som har en hög påverkansfaktor (impact factor) såsom Strategic Management och Journal of Management. Detta innebär att journalerna är ledande och har en stor påverkan på området strategisk management. Vidare har vi även tagit artiklarnas citeringar i beaktning. Vi har strävat efter att välja artiklar med många citeringar då detta säkerställt att artikeln är central inom ämnesområdet. Trots att vi eftersträvat välkända och citerade artiklar har vi även tagit med artiklar från mindre kända journaler med färre citeringar. För att säkerställa informationen från dessa artiklar har vi undersökt vilka källor som artikeln grundats på samt jämfört innehållet med andra artiklar. När det kommer till användandet av nya kontra äldre källor har vi med båda delar i studien. Vi har till en början använt äldre artiklar för att få en grund till de båda perspektiven. Därefter har vi sökt nyare artiklar för att få en överblick över utvecklingen av perspektiven samt vad dagens forskning lägger fokus på. En kombination av äldre och nyare artiklar gör att vi får en helhetsbild av ämnesområdet och samtidigt bidrar till den nyare forskningen.

De böcker vi använt oss av har huvudsakligen skrivits av ledande forskare inom den resursbaserade teorin (Barney och Hesterly) samt metodologiska böcker (Bryman och Bell) som stödjer vårt metodkapitel. De två avhandlingar som vi har använt är skrivna av Jim Andersén och Christian Jansson. Anderséns (2005) avhandling analyserade småföretag i tillverkningsbranschen med utgångspunkt i den resursbaserade teorin medan Janssons (2012) avhandling fokuserade på hur resurser kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Båda avhandlingarna var högst relevanta för vår studie då vi dels fokuserar på småföretag inom den resursbaserade teorin och dels på vilka resurser som blir centrala vid byggandet av konkurrenskraft.

3.4 Datainsamling

I vår datainsamling har vi använt oss av två typer av data, primärdata i form av intervjuer och sekundärdata i form av årsredovisningar. Intervjuerna i respektive företag genomfördes med cheferna samt med en respektive två anställda. Vi valde dessa respondenter då de tillförde olika insikter i företaget. Småföretag präglas som tidigare nämnts av småskalighet (Van Laere & Heene, 2003). Således har chefen en viktig roll inom företaget då denne oftast styr företaget

ensam. Det var därför högst intressent att intervjua cheferna då de har en stor insikt i företagen. Cheferna gav oss huvudsakligen information om vilka resurser företagen har, hur resurserna hanteras samt hur organisationsstrukturen och relationerna ser ut i företagen. Inom byggföretag har även humankapitalet en stor roll (Pathirage et al., 2007). Således var det viktigt att även intervjua de anställda. För att kunna stärka chefernas svar från intervjun gällande förnyande, tillämpade och utvecklande av resurser ställdes frågor rörande de anställdas syn på företagen, anställningsprocess och huruvida de trivdes på jobbet. Detta gav oss även möjligheten att identifiera olika immobilitetsattribut kopplat till personalen.

Flexibiliteten som rymmer i en intervju gav cheferna och de anställda möjlighet att besvara frågor i intervjuguiden gällande företagens mål, resurser och relationer samt kompletterande följdfrågor (Bryman & Bell, 2013). Genom intervjuerna fick vi en djupare förståelse av resurserna och hur företagen använder dessa för att stärka sin konkurrenskraft. Intervjuerna är den data som ligger till grund för vår empiri. Sekundärdata har inhämtats från företagens finansiella dokument, främst årsredovisningar. Dessa har inhämtas i syfte att bestämma vilka företag som skulle ingå i vårt strategiska urval men även för att kontrollera respondenternas svar på mer ”känsliga” frågor gällande lönsamhet och finansiell prestation. Då respondenterna svarade ärligt på dessa frågor kunde vi förmoda att de även svarade ärligt på frågor som var mindre känsliga och mer riktade mot studiens syfte.

3.4.1 Semi-strukturerade intervjuer

Vi har valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer i vår studie eftersom vi på förhand var tvungna att täcka vissa områden i vår teoretiska referensram såsom företagens strategier, interna och externa resurser. För att hålla intervjun inom ramen av de olika områdena hade vi en intervjuguide med uppställda frågor. Frågorna i guiden var öppna där respondenten utformade sina egna svar. Detta resulterade i att vi kunde följa upp med följdfrågor vilket påverkade frågornas ordningsföljd. Således var intervjuerna flexibla (Bryman & Bell, 2013). De frågor vi ställde innehöll dels bakgrundsfakta om respondenten och företaget, dels företagets strategi och finansiella prestation, dels chefens syn på resurser samt chefen och de anställdas syn på företaget och hanterandet av företagets relationer. Bakgrundsfakta om personen gällande ålder, arbetslivserfarenhet, utbildning och roll i företaget var nödvändigt för att få en bättre förståelse över personens svar (Bryman & Bell, 2013). Bakgrundsfakta om företaget berörde företagets historia och hur det är utformat. Frågorna gav oss möjlighet att identifiera resurser som sträcker sig utanför företagens gränser, skyddas av tid och rum samt hur företaget är utformat för att använda och underhålla resurserna. Dessa två aspekter är

viktiga för analysen av huruvida en resurs uppfyller VRIO-kriterierna: värdefull, sällsynt, icke-imiterbar samt organisation.

Efter intervjuerna med cheferna använde vi oss av snöbollstekniken. Detta innebar att vi efter intervjun frågade chefen om denne kunde referera oss till andra personer i företaget som hade möjlighet att genomföra en intervju. Intervjurespondenterna kan vara svåra att utifrån ett externt perspektiv identifieras då populationen är komplicerad eller dold. En anställd kan ha en större roll och mer information än vad som utifrån hemsidor och årsredovisningar kan utläsas. Genom att använda snöbollstekniken gav det oss möjligheten att identifiera dessa personer och således utöka vårt empiriska avsnitt (Atkinson & Flint, 2001). Denna identifieringsteknik resulterade i att studien omfattades av totalt fem intervjuer.

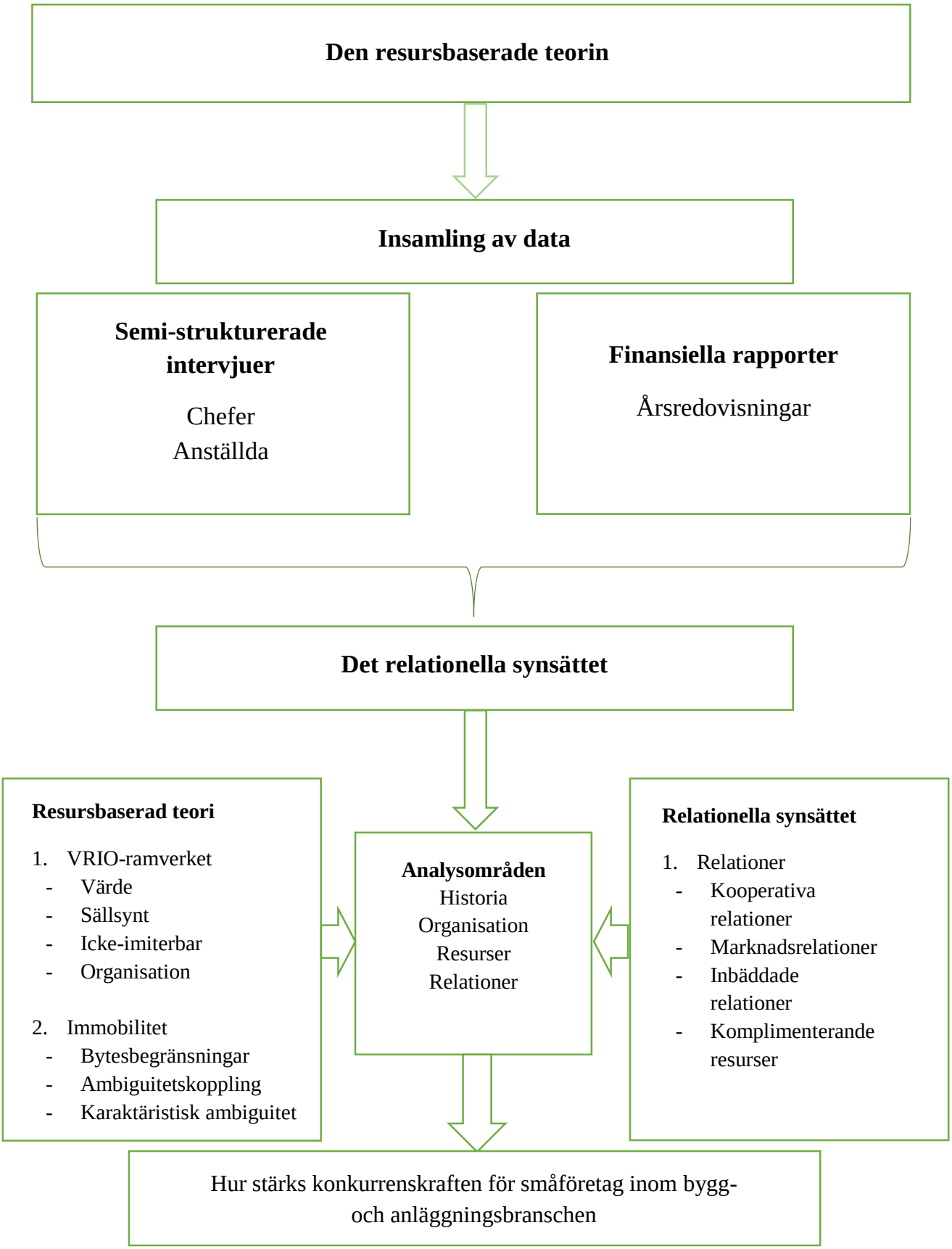
Att genomföra en intervju med chefen var viktigast då de har störst insikt i företagen. Detta resulterade i två intervjuer, en intervju med respektive chef på varje undersökningsföretag. Chefsintervjuerna genomfördes på företagens kontor och varade i 50 respektive 30 minuter. De gav oss svar på vilka resurser som är centrala för företagen då respondenterna med egna ord fick beskriva vad en resurs är och vilken resurs som var viktigast för företagen. Dessutom gav de svar på hur resurserna förnyas, tillämpas och utvecklas då följdfrågor såsom anställningsprocess, utbildning och arbetsprocess besvarades. Antalet anställda som intervjuades var tre stycken, en respektive två på de olika företagen och varade mellan 20 till 30 minuter. En av intervjuerna genomfördes på företagens kontor medan de övriga två genomfördes i respondenternas egen bostad efter arbetstid. Detta på begäran av respondenterna. En av de anställda (entreprenadingenjören) hade stor insikt i företaget och gav oss ytterligare information kring vilka resurser som var centrala, hur dessa förnyas, tillämpas och utvecklas samt attribut kopplade till hans immobilitet. De övriga två anställda bidrog med säkerställande av cheferna och entreprenadingenjörens svar angående hur resurser förnyas, tillämpas och utvecklas. Intervjuerna med de anställda gjorde det även möjlighet att identifiera olika immobilitetsattribut inom det humana kapitalet då de besvarade frågorna gällande trivsel på arbetsplatsen. Chefernas åsikter och uppfattningar om de centrala resurserna och hur de tillämpas var av primär betydelse. Att genomföra fler intervjuer med de anställda hade främst säkerställt tidigare information och förstärkt identifikationen av immobilitetsattribut vilket inte täcks av vårt huvudsakliga syfte. Således omfattas studien av totalt fem intervjuer. I övrigt var båda författarna med vid intervjutillfällena och samtliga intervjuer spelades in och transkriberades.

3.4.2 Finansiella dokument

Utifrån studiens strategiska urval skulle företagen vara marknadsledande vilket betyder att de under en längre period bör ha utmärkt sig finansiellt sett i förhållande till deras konkurrenter. För att undersöka vilka företag som uppfyllde detta kriterium var det nödvändigt att studera finansiella dokument och då främst företagens årsredovisningar. Med hjälp av dessa genomfördes en nyckeltalsanalys över fem år som följaktligen gav oss studiens undersökningsföretag. Vilka nyckeltal som lämpade sig bäst vid mätandet av företagen berodde på definitionen av ett marknadsledande företag. Vi definierade ett marknadsledande företag som ett företag vilket har förmåga att expandera och kontinuerligt bevara eller öka sin lönsamhet samtidigt som de på ett effektivt sätt hanterar sina resurser. Denna definition har studien utgått ifrån vid valet av nyckeltal. Utifrån cirka 50 stycken små bygg- och anläggningsföretag inom Tidaholms kommun valdes Allt i Bygge AB, CFLW Bygg AB, Ingemar och Mats Bygg AB och Egon Carlssons Byggnad AB ut och analyserades utifrån nyckeltalen. Valet föll på dessa företag då de var störst sett till antalet anställda och omsättning. De två undersökningsföretagen som utifrån nyckeltalsanalysen uppfyllde det andra kriteriet i det strategiska urvalet var CFLW Bygg AB och Allt i Bygge AB. Resultatet av nyckeltalsanalysen presenteras i bilaga 3.

3.5 Analysmodell

Vi har valt att beskriva vårt tillvägagångsätt vid analys av vårt insamlade data genom en analysmodell (figur 2). De insamlade data grundades i den resursbaserade teorin. Utifrån datainsamlingen genererades det externa perspektivet, det relationella synsättet. De resurser vi identifierat genom intervjuerna har prövats och analyseras gentemot de olika områdena i vår teoretiska referensram. I den resursbaserade teorin har resurserna prövats mot de kriterier som ingår i VRIO-ramverket samt mot immobilitetsattribut i form av bytesbegränsningar, ambiguitetskoppling och karaktäristisk ambiguitet. I det relationella synsättet har resurserna prövats mot dels komplimenterande resurser, dels kooperativa relationer och slutligen mot marknads-/inbäddade relationer. De analysområden som har undersökts och som ligger till grund för empirins struktur är företagens historia, organisation, resurser och relationer. Strukturen utgick ifrån de resursbaserade områdena VRIO, resursimmobilitet och externa resurser. Analysen utgör grunden till slutsatsen som besvarar vårt syfte, hur konkurrenskraft kan stärkas för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen.



Figur 2: Analysmodell (Egen konstruktion).

3.6 Metodkritik

3.6.1 Studiens trovärdighet

Bryman och Bell (2013) refererar till Lincoln och Guba (1985) som anger ett antal olika kriterier för att göra kvalitativa undersökningar mer trovärdiga. De kriterier som studien utgår ifrån är tillförlitlighet och pålitlighet.

Att skapa tillförlitlighet innebär att forskaren säkerställer att studien har utförts i enlighet med de regler som finns. Det innefattar också att resultaten rapporteras till de objekt som har studerats så att de kan bekräfta att forskaren uppfattat verkligheten på ett riktigt sätt. För att öka tillförlitligheteten i vår studie har vi använt oss av tekniken triangulering. Enligt Ryan, Scapens och Theopold (2002) finns det flera sätt att triangulera studiens empiri. För att identifiera centrala resurser och se hur företagen förnyar, tillämpar och utvecklar resurserna för att stärka konkurrenskraften har vi främst använt oss av datatriangulering. Detta innebär att vi har delat in respondenterna i två grupper; chefer och anställda. Gruppernas syn på resurshanteringen har sedan ställts mot varandra för att säkerställa att de hade samma uppfattning i frågorna. Vi har till viss mån även använt oss av metodtriangulering genom att ställa gruppernas svar mot företagens årsredovisningar (Ryan et al., 2002). Detta för säkerställa att vi fick trovärdiga svar från respondenterna. Då de svarade ärligt på mer ”känsliga” frågor gällande lönsamhet och finansiell prestation kunde vi utgå ifrån att de även besvarade trovärdigt på övriga och mindre känsliga frågor som var mer relevanta till studiens syfte. Genom dessa två metoder ökade vi tillförlitligheten för våra resultat. Vi har även rapporterat den slutgiltiga versionen av arbetet till de berörda företagen för att de ska kunna ta del av resultatet samt säkerställa att informationen är korrekt uppfattad.

Pålitlighet betyder att forskaren ska vara granskande. Det innebär att trovärdigheten säkerställs genom en fullständig beskrivning av forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). I vår studie presenteras en full beskrivning av problemformulering, val av metod och teori, empirin och till sist våra analyser och slutsatser. Våra val har motiverats utifrån studiens syfte, forskningsdesign samt vetenskaplig litteratur. Detta för att ge läsaren en bättre förståelse för hur och varför studien genomförts. Utöver detta presenteras samtliga källor tillsammans med de intervjuguider och de finansiella underlag vi använt oss av.

3.6.2 Kvalitetssäkring

För att kunna säkerställa studiens kvalitet är det viktigt att den är transparent. Således bör man med kritiska ögon ställa sig ett par frågor gällande studiens data, hur den har samlats in och hur den har tolkats (Bryman & Bell, 2013). För att ta fram vilka undersökningsföretag vi

skulle studera använde vi oss av ett strategiskt urval. Urvalsprocessen bestod av två kriterier vilka företagen var tvungna att uppfylla (3.2 Urval). För att samla in data till empirin använde vi oss av semi-strukturerade intervjuer. Intervjuerna som var vår primära datainsamlingsmetod styrdes av våra intervjuguider. Guiderna utformades utefter vår teoretiska referensram och grundades i de resursbaserade områdena VRIO, resursimmobilitet och externa resurser. Alla dessa områden, efter granskning av artiklar och forskare inom området strategisk management påvisades vara vitala för teorin (Andersén et al., 2015; Barney & Hesterly, 2006; Liao et al., 2003). Således var vi tvungna att utforma frågorna så de täckte alla områdena för att på så sätt få en bra grund till vårt analysarbete. Frågorna om relationer grundades i företagens externa resurser vars betydelse belystes starkt av båda undersökningsföretagen. För att på ett rättvisande sätt analysera relationerna adderades det relationella synsättet till studien. Detta perspektiv tillkom alltså efter analys av empirin varpå den inte påverkade intervjuguiden.

Förutom att täcka de centrala områdena inom den resursbaserade teorin hjälpte även intervjuguiden till att säkerställa att respondenterna svarade på det vi efterfrågade samt erhålla trovärdiga svar. Med hjälp av intervjuguiden kunde vi styra samtalen. Således avvek inte intervjuerna utan höll sig inom ramen av de resursbaserade områdena vilka vi var intresserade av. Efter genomförda intervjuer transkriberades alla samtal. Ingenting som inte sades eller kunde stödjas av andra källor har tagits med i studiens empiriavsnitt. Således är resultaten sanningsenliga och i enlighet med god vetenskaplig praxis.

3.6.3 Etisk reflektion

Bryman och Bell (2013) tar upp ett antal olika etiska principer som beskriver hur forskare ska behandla de individer som studerats. För att ha ett gott etiskt förhållningssätt vid insamling av empiri har studien tagit hänsyn till samtyckeskravet, informationskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Studien uppfyller samtyckeskravet och informationskravet då samtliga respondenter har tillfrågats, blivit införstådda med studiens syfte och därefter godkänt att vara med i studien. I början av intervjuerna har de även gett ett godkännande för inspelning. Samtliga respondenter är anonyma då ingen individ nämns vid namn. Däremot benämns företagsnamnen samt huruvida citaten kommer från en Vd eller en anställd. Anledningen till detta var att vi ville att läsaren skulle komma nära de företag som undersökts. Detta medför att det finns möjlighet att identifiera företagens respektive Vd vid publicering av studien. Vi har dock erhållit tillstånd

från båda företagen att använda företagsnamnet vilket innebär att studien har tagit hänsyn till konfidentialitetskravet och behandlat informationen på ett etiskt sätt. Alla insamlade uppgifter har endast använts för att uppnå forskningsändamålet. Således har studien även tagit hänsyn till nyttjandekravet.

3.6.4 Brister med vald metod

Överförbarhet innebär huruvida studiens resultat kan generaliseras till andra miljöer och situationer (Bryman och Bell, 2013). Då vi använt oss av en kvalitativ studie som beskriver kontexten mellan resurser och konkurrenskraft för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen är resultaten inte överförbara till något annat företag eller bransch. Resultaten och slutsatserna gäller endast de studerade undersökningsföretagen.

Bryman och Bell (2013) lyfter fram att kvalitativ forskning ofta har inslag av subjektivitet, att forskarnas uppfattning om vad som är viktigt och betydelsefullt i allt för stor utsträckning är osystematisk. I studien har vi eftersträvat att vara objektiva och analyserat empirin utifrån de teoretiska verktygen; VRIO-ramverket, resursimmobilitet, kooperativa relationer samt marknads-/inbäddade relationer. Huruvida svaret varit ja eller nej vid utvärdering av resursernas konkurrensmässiga konsekvens berodde i viss utsträckning på hur vi som forskare tolkat empirin och ställt den mot den teoretiska referensramen. Således ser vi en del subjektiva brister med den kvalitativa metoden och i analysarbetet.

Vidare har även de finansiella dokumenten brister. Småföretags årsredovisningar innehåller inte lika mycket information som de börsnoterade företagens. Information om företaget så som dess strategi och Vd-brev finns inte tillgängligt i årsredovisningarna för småföretag. Skillnaden beror på vilka rapporteringskrav de olika företagen följer, småföretag följer reglerna i Årsredovisningslagen medan de börsnoterade företagen följer reglerna i K3. Detta medförde att de finansiella dokumenten endast utgjorde underlag till det strategiska urvalet och säkerställde känslig information.

Slutligen ser vi även en del brister med intervjuerna. Då forskningsstrategin utgick från den kvalitativa metoden valde vi att genomföra semi-strukturerade intervjuer. Att genomföra och transkribera dessa intervjuer var mycket tidskrävande vilket medförde att antalet intervjuer blev begränsat till totalt fem intervjuer. Vi är väl medvetna om att detta kan komma att påverka studiens resultat men som tidigare nämnts fick vi huvudsakligen svar på våra forskningsfrågor genom intervju med cheferna och entreprenadingenjören. Ytterligare intervjuer med de anställda hade endast säkerställt chefernas och entreprenadingenjörens svar

än mer och eventuellt tillfört attribut kopplat till resursimmobilitet. Innan insamling av empiri trodde vi att de anställda skulle bidra med mer information gällande vilka resurser som är centrala samt hur de förnyas, tillämpas och utvecklas. Efter reflektion av den genomförda studien borde vi istället utökat antalet undersökningsföretag och genomfört fler intervjuer med chefer för att på så vis stärka studiens resultat.

3.7 Metodologiska avgränsningar

Studien avgränsas till småföretag vilket följer definitionen i 1 kap. 3 § Årsredovisningslagen (1995:1554) som lyder:

Småföretag avser företag som inte uppfyller mer än ett av följande kriterier:

a) ”Medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 50.”

b) ”Företagets redovisade balansomslutning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 40 miljoner kronor.”

c) ”Företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 80 miljoner kronor.”

Slutligen avgränsas studien till bygg- och anläggningsbranschen inom Tidaholms kommun. Detta till följd av att studien genomförts under en begränsad tidsperiod.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras studiens insamlade data. Kapitlet redogör en beskrivning av CFLW Bygg AB och Allt i Bygge AB genom respondenternas egna uppfattningar om företaget. Inom varje undersökningsföretag presenteras historian, organisationen, strategin och målen, resurserna och relationerna. Avslutningsvis sammanställs empirin och kopplas till studiens forskningsfrågor.

4.1 CFLW Bygg AB

CFLW Bygg är ett av de största byggföretagen inom Tidaholms kommun. Nedan presenteras företagets historia, organisation, mål och strategi, resurser samt relationer.

4.1.1 Historia

CFLW Bygg AB grundades år 1994 och är verksamma inom bygg- och anläggningsbranschen. Efter ett år skrev de ett kontrakt som innebar att de skulle underhålla fastigheter i ett stort fastighetskomplex. Detta utökade företaget med två anställda, en snickare och en vaktmästare. Vidare utvecklades företaget och de införde nybyggnationer av hus som en tillgänglig tjänst för kunderna. Detta resulterade i att både bilparken och antalet anställda kontinuerligt ökade fram till år 2012. Efter år 2012 minskade företaget antalet anställda och omsättning. Detta berodde enligt en anställd på den ekonomiska tillbakagång som många byggföretag då upplevde. Idag drivs verksamheten enskilt av en Vd och omfattas av 14 stycken anställda. Företaget bedriver huvudsakligen nybyggnation och reparation av byggnader samt fastighetsförvaltning. Arbete utförs främst inom Tidaholms kommun med fokus på företagskunder, bostadsrättföreningar och kommunen. Eventuella projekt som sträcker sig utanför kommunen utförs i regel åt tidigare kunder vilka redan existerar i företagets kundbas. CFLW Bygg söker inte arbeten i närliggande städer.

4.1.2 Organisation

Idag har CFLW Bygg 14 stycken anställda. Företagets organisation består av en ensam Vd med en livslång arbetserfarenhet inom byggbranschen. Han har varit ägare och styrt företaget sedan starten 1994. Vd:n sköter administrationen i företaget samt planerar och delegerar projekten. Utöver detta har han hjälp av sin fru som sköter kontoret. I företaget finns det sedan två utbildade målare och tio snickare. Åldersfördelningen bland arbetsstyrkan varierar och sträcker sig mellan 21 till 54 år. För att CFLW Byggs organisationsstruktur ska fungera belyses vikten av att de anställda är självgående. De anställda blir först delegerade ett arbete, sedan ges en förklaring av vad som ska göras. Därefter ansvarar de själva för sina egna projekt. Eventuella problem som uppstår löser de anställda via telefon med Vd:n.

”Nej men det bygger mycket på att gubbarna måste vara självgående till 90 %. Jag visar vad vi gör, eller förklarar, sedan åker de ut och tar hand om sina projekt mer eller mindre” (Vd)

CFLW Bygg utför stor del av arbetena internt men anlitar även extern hjälp. Byggnation, måleri och gjutning sköter de själva medan rörmokare, murare, elektriker, arkitekter och andra specialister anlitas externt. De har diskuterat att köpa in ett ritningsprogram så att de själva kan skapa ritningar till olika projekt. Detta kan mycket väl bli aktuellt då företagets nuvarande externa arkitekt är pensionär. Arbetsuppgifterna är varierande på CFLW Bygg. De gör allt ifrån industrijobb och köksmonteringen till gjutning och nybyggnationer. Ingen anställd är specialist på något av dessa områden utan denna kunskap har utvecklats internt under en längre tid.

4.1.3 Mål och strategi

CFLW Bygg har fyra stycken mål:

1) Företaget ska i första hand uppnå ett resultat på plus minus noll.
2) Företaget ska leverera vinst.
3) Vd:n ska trivas med sitt arbete.
4) Vd:n ska bättre komprimera sin tid.

De första två målen är uttalade inom organisationen och inriktade mot företagets finansiella prestation. Trots att företaget eftersträvar avkastning är de medvetna om att resultatet alltid varierar. Därför ska de i första hand överleva och därefter leverera vinst. Företaget är en mindre organisation som även präglas av personliga mål. Vd:n, som även är ägare, har en betydande roll i företaget och beslutar om företagets mål och strategi. Därför präglas organisationen även av Vd:ns personliga mål, att trivas med sitt arbete och att bättre komprimera sin tid. Dessa mål är inte uttalade i organisationen men Vd:ns roll i företaget gör att CFLW Bygg ändå påverkas av dem. De uppsatta målen styr organisationen och har en stark koppling till den valda strategin.

CFLW Bygg eftersträvar alltid att utvecklas och vill hela tiden öka resultatet. För att lyckas med detta använder de sig av strategin att endast utföra lönsamma arbeten. Ju fler och mindre projekt de är involverade i, desto lättare är det att förlora pengar. CFLW Bygg ska vara breda och genomföra olika typer av arbeten men de måste kunna prioritera de mest lönsamma projekten. Företaget utför idag arbeten åt bostadsrättsföreningar, industrier, kommunen och privatpersoner vilket enligt dem skiljer sig gentemot konkurrenterna.

För att lyckas inom byggbranschen är det enligt CFLW Bygg två egenskaper som är viktigast, relationen med kunder och att utföra ett bra arbete. Prisbilden kan också ha en avgörande roll men då främst för företag som slåss för sin överlevnad. När företaget har etablerats på marknaden krävs det istället god kvalitet på arbetet vilket också är CFLW Byggs största styrka. De lyssnar på kunden och levererar det som denne efterfrågar och lägger vid behov ned en extra timme för att försäkra sig om att arbetet utförts med bra kvalitet. Ytterligare en styrka som CFLW Bygg har är att de anställda, som Vd:n uttrycker sig, är ett glatt gäng. De är hänsynstagande och noga med detaljer såsom att städa efter sig innan de lämnar arbetet hos kunden.

4.1.4 Resurser

CFLW Byggs definition av en resurs är en person som alltid ställer upp för företaget, kan fatta snabba beslut samtidigt som denne är trevlig gentemot kunderna. De försöker ha en så god stämning som möjligt på företaget med mycket glädje för att hålla alla anställda nöjda. Detta för att personalen är den viktigaste resursen för CFLW Bygg. I övrigt har inte företaget några belöningssystem eller andra formella eller informella processer för att hålla de anställda nöjda. Företaget är mån om sin personal på ett sätt som är direkt kopplat till arbetsfördelning. En anställd som alltid ställer upp för företaget och aldrig säger nej får inte utnyttjas. En ung anställd är mer benägen att säga ja till helgarbeten och övertid till skillnad från de äldre anställda. Således är det viktigt att fördela arbetet rättvist så ingen anställd blir utnyttjad på grund av sin goda inställning till företaget.

Vid anställning och processen kring detta är det mestadels praktikanter från olika gymnasieskolor med bygginriktning som söker sig till företaget. För att välja vem av de arbetssökande som passar bäst in bland de andra anställda prioriterar CFLW Bygg yrkeskunskap och personlighet. Till 99 % måste företaget veta vem personen är eller få bra referenser från pålitliga personer. Således är det svårt som extern snickare, som inte har några kopplingar eller referenser inom Tidaholms kommun att få anställning på CFLW Bygg. Anställningskraven är höga vilket är ett måste för företaget. Personalen är viktig och kemin bland de anställda värderas högt. Anställs en person som inte går bra ihop med de övriga anställda kan det leda till problem som både tar tid och pengar att lösa.

”I min värld är det 99 % att jag måste veta vem det är. Jag tar inte in någon som jag inte vet vem det är. Det kan inte ringa någon från Stockholm och säga att jag skulle vilja börja jobba hos dig, jag är skitbra. För alla är skitbra. Så är det ingen som kan referera till den personen, då är det jäkligt svårt att komma in här” (Vd)

Då majoriteten av de nyanställda kommer direkt från skolan är det viktigt att utbilda dessa personer. När de kommer till företaget får de alltid börja från början. I skolan är de instruerade om vad som ska göras och hur det ska genomföras. När de börjar sin anställning på CFLW Bygg får de tänka och lösa problemen mer självständigt. En nyanställd som kommer direkt från skolan måste genomgå en lärlingsperiod på 5501 timmar, efter detta blir de fullbetalda snickare. Några av de anställda har i grunden ingen byggutbildning utan har istället utbildats på företaget. Dessa personer måste då genomföra cirka 10 000 lärlingstimmar och sedan ett kompetensprov för att bli en fullbetald snickare. För att på bästa sätt underlätta övergången till arbetslivet paras de nyanställda ihop med en tidigare anställd. Således utbildas de nyanställda av en redan erfaren snickare. I övrigt försöker företaget till största mån att inte bryta de existerande arbetsgrupperna som oftast utgörs av två anställda. Dessa två får i så stor utsträckning som möjligt utföra arbetsuppgifter som de har bäst kunskap inom. Företaget ser paren som ett äktenskap. Vissa av de anställda har jobbat tillsammans i otaligt många år vilket medför att de kan varandra ut och in. Att dela paren leder ibland till klagomål då de anställdas personliga mål för dagen inte uppfylls. Denna mentalitet ser Vd:n som svårhanterlig.

”Nu pratar vi yrkesbiten av det här och att snickra. Det är ju inte på långa vägar så att dem kan snickra utan dem får ju nästan börja om från noll när de kommer hit” (Vd)

Den röda tråden och teamandan som eftersträvas vid anställning av personal gör att CFLW Bygg har en bra organisationskultur. Gruppen har en god sammanhållning där alla personer på företaget är ödmjuka. Detta arbetsklimat tillsammans med bra arbetskamrater är också de grundläggande faktorerna till varför många jobbar i företaget och har gjort det under en längre tid.

4.1.5 Relationer

Relationen till kunderna är den viktigaste för CFLW Bygg. När en kund vänder sig till företaget anlitar de till stor del Vd:ns personlighet. Även om Vd:n själv inte utför mycket av byggarbetet står han som garant för att arbetet ska genomföras på det sätt kunden vill. CFLW Bygg är inte alltid billigast men de genomför alltid arbetet med ett bra resultat. De lägger gärna ned en timmes extra arbete så att det blir rätt från början. Många gånger har de anställda

fått bra omdömen ifrån kunderna. Detta stärker både de anställdas självförtroende och företagets rykte. De anställda håller alltid en god stämning mot sina kunder, de är sociala och försöker aldrig uppvisa ett dåligt humör. CFLW Bygg eftersträvar att göra sig oumbärliga genom att erbjuda kunderna en nära relation i form av att alltid finnas tillgängliga. Kunderna kan ringa när de vill, CFLW Bygg kommer alltid att finnas där.

”… så har vi fått bra omdömen och det är ju också ganska kul. Många skickar sms efter jobbet är färdigt; ”skitbra jobb här”, ”du har gjort ett fantastiskt jobb där” och det är ju också, det är ju många som strävar efter det” (Anställd)

CFLW Bygg försöker inrikta sig på företagskunder. Idag har de avtal med tre stora lokala företag. Dessa sträcker sig över ett år med option på förlängning om ett år. Avtalet innebär att dessa företagskunder alltid vänder sig till CFLW Bygg när de har ett arbete som ska utföras. Tidaholms kommun och lokala bostadsrättsföreningar är också stora återkommande kunder. Dessa omfattas inte av några avtal men vänder sig alltid till CFLW Bygg när de har ett projekt som ska genomföras. Valet av kunder förklaras av att de stora aktörerna genererar betydligt mer pengar än de små. Det tar dessutom längre tid att genomföra ett projekt med en privatperson då denne ofta har många olika preferenser som ska fungera ihop. Golv, tak och väggar ska alla passa bra tillsammans vilket leder till en urvalsprocess som i regel är längre och mer komplicerad än för företagskunder. Samtidigt kopplar företaget svårigheten att tillfredsställa privatpersoner till priset då detta många gånger är den avgörande faktorn. Då CFLW Bygg inte inriktat sig på att vara billigast utan istället levererar bästa möjliga kvalitet kan kostnaderna jämfört med konkurrenterna vara högre. I slutändan är det denna faktor som är avgörande när en privatperson väljer att anlita ett byggföretag. CFLW Bygg hade inte överlevt om de enbart skulle fokusera på privatsektorn då konkurrensen är hård.

4.2 Allt i Bygge AB

Allt i Bygge är det största byggföretaget inom Tidaholms kommun. Nedan ges en redogörelse av företagets historia, organisation, mål och strategi, resurser och relationer.

4.2.1 Historia

Allt i Bygge grundades som ett handelsbolag år 1972 i ett samhälle utanför Tidaholms kommun vid namn Ekedalen. Därifrån utvecklades företaget och år 2002 flyttade verksamheten till Tidaholm. Samma år övergick företaget till ett aktiebolag och fick namnet Allt i Bygge Tidaholm AB. Idag har företaget en omsättning på 44 miljoner kronor och består av 23 anställda varav tre delägare. Företaget bedriver bygg- och anläggningsverksamhet, äger

och förvaltar fastigheter samt handlar med värdepapper. Det huvudsakliga geografiska området är Skaraborg men arbeten utförs även över hela Sverige samt i utlandet. Inom Tidaholms kommun är konkurrensen hård bland byggföretagen. Det är svårt att enbart utföra arbeten lokalt vilket är anledningen till att Allt i Bygge även söker projekt utanför kommungränsen. Uppskattningsvis arbetar halva arbetsstyrkan, runt 10 anställda, dagligen utanför Tidaholms kommun.

4.2.2 Organisation

Allt i Bygge omfattas av 23 stycken anställda. Organisationen består av tre delägare varav en är ensam Vd. Han har varit verksam inom byggbranschen hela sitt arbetsliv och arbetat på Allt i Bygge sedan år 1995. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är administrationsarbete som omfattar att räkna på projekt, planera och styra företaget. De övriga två delägarna fungerar som byggarbetare och vid behov även som arbetsledare och platschef. Till hjälp har de tre delägarna en entreprenadingenjör. Entreprenadingenjören beskrivs som Vd:ns högra hand och utför liknande arbetsuppgifter. Detta innebär att ingenjören hanterar ekonomin, gör inköp samt planerar och styr det dagliga arbetet. Utöver dessa uppgifter skapar han även underlag till alla projekt genom ett ritningsprogram. Vidare har företaget 17 snickare varpå några är specialiserade inom gjutning och betong samt två murare. Dessa olika yrkesinriktningar medför att Allt i Bygge anlitar lite extern hjälp när de genomför sina projekt. De kan med sin breda kompetens göra allt inom byggnation förutom schaktning och installationer så som rörmokeri, elarbete samt måleri.

Jämfört med större företag är Allt i Bygge en relativt platt organisation. Det finns sällan en arbetsledare med ute på projekten. Det finns endast en tydlig struktur med arbetsledare och platschef vid stora projekt. Således tar de anställda ett stort ansvar där de bland annat sköter en del av inköpen och tar fram lösningar till olika problem själva. Majoriteten av de anställda kommer direkt från skolan och är unga men de har även ett antal äldre anställda. Åldersfördelningen på Allt i Bygge är sålunda bred.

”När du kommer till ett bygge så är det ju självgående då eller vad man ska säga. Vd:n säger inte hur vi ska göra eller ibland är det ju så, givetvis när det är bestämmelser, men annars så är det ju ganska fria tyglar med eget ansvar” (Anställd)

4.2.3 Mål och strategi

Allt i Bygge har valt att inte arbeta efter en strategi eller några uppställda mål. Konkurrensen inom kommunen är hård och antalet arbeten är relativt få vilket har gjort att de inte kunnat

välja vilka arbeten som de vill genomföra. Detta har påverkat företagets val att inte integrera en strategi i sin verksamhet. Då arbetstillfällena varit få har Allt i Bygge eftersträvat att sällan säga nej och försökt erhålla alla projekt som finns tillgängliga. Detta har medfört att företaget sökt arbeten utanför det huvudsakliga geografiska arbetsområdet (Skaraborg) och utfört projekt utanför Sveriges gränser.

Osäkerheten kring hur många arbeten företaget utför under året har även påverkat deras målsättning. Allt i Bygge har inga och eftersträvar inte heller några formellt uppställda mål utan det handlar om att säkerställa verksamhetens överlevnad. De är inte tillfreds med deras nuvarande position på marknaden men varje räkenskapsår får som företaget uttrycker sig ”bli som det blir” (Vd).

Den viktigaste egenskapen ett företag inom bygg- och anläggningsbranschen måste inneha är enligt Allt i Bygge förmågan att kunna leverera ett bra resultat. Alla projekt måste i slutändan leva upp till kundens förväntningar, om dessa inte uppfylls har ett företag inom bygg- och anläggningsbranschen svårt överleva. Allt i Bygges största styrkor är att de genomför projekten med bra kvalitet samt är tillmötesgående och trevliga mot kunderna. Det gäller att lyssna på vad kunderna efterfrågar.

4.2.4 Resurser

Den viktigaste resursen är enligt Allt i Bygge personalen. Den optimala resursen är en person som jobbar gratis och har kunskap om allting inom byggnation. Det är viktigt att de anställda är nöjda, glada och trevliga både mot de övriga anställda och arbetsledningen. Även om företaget inte har ett utformat system för att behålla de anställda nöjda är de ändå tillfreds över att arbeta på företaget. Ett bra arbetsklimat och trevliga kamrater lyfts fram som viktiga faktorer vilket de anställda anser att företaget har. Således känner respondenterna att de mer än gärna kan fortsätta arbeta på Allt i Bygge under en lång tid framöver.

”Det måste ju vara en arbetare som är alldeles gratis och kan allting, det måste ju vara den bästa resursen” (Vd)

För att bibehålla det goda klimatet på företaget är det vid anställningsprocessen viktigt att rekrytera personer som passar in i organisationen. Majoriteten av de nyanställda kommer direkt från skolan där de efter anställning utbildas på plats och paras ihop med en mer erfaren anställd. Den sociala kompetensen, möjligheten att kunna vara trevlig mot de övriga anställda och kunderna blir den mest väsentliga faktorn vid nyanställning. De anställda arbetar i regel

alltid i par om två personer vilket arbetsledningen försöker hålla intakt. Arbetsuppgifterna fördelas efter parens preferenser. Projekt som de anställda föredrar är många gånger det projekt de får genomföra.

Vad som skiljer Allt i Bygge mot sina konkurrenter anser företaget främst är den humana resursen entreprenadingenjör. Inom kommunen är Allt i Bygge ensamma om att tillhandahålla en person med denna tekniska kunskap. Förutom att stötta Vd:n med inköp och ekonomi skapar entreprenadingenjören via ritningsprogrammet även ritningar till alla projekt. Detta medför att företaget internt kan genomföra alla projekt från början till slut utefter kundernas behov vilket gör de möjligt att ta sig an arbeten som till sin natur kan ses som besvärliga. Denna kunskap beskriver Allt i Bygge som en stor styrka.

”Specifikt är det ju att vi kan göra alla projekt från början till slut och även rita då när vi har den kunskapen här. Entreprenadingenjören här inne gör att vi kan ta vilket projekt som helst egentligen och att vi även kan ta besvärliga jobb” (Vd)

4.2.5 Relationer

Den viktigaste relationen för Allt i Bygge är den med kunden. För att underhålla denna relation är det viktigt att de anställda uppför sig. En viktig detalj som företaget lyfter fram är deras anställdas sociala kompetens. De anställda är vad som definierar Allt i Bygge då det är dem som är ute på arbetsplatsen och har majoriteten av kontakten med kunden. Företagsryktet är viktigt att vårda och således måste de anställda kunna uppföra och anpassa sig. Om företaget har en kund inom kommunen som är missnöjd med personalen eller det utförda arbetet sprider sig detta snabbt och företagets rykte äventyras.

”… i och med att det är en småstad så är det ju väldigt viktigt med relationen till kunden för det sprider sig som en löpeld om man gör något dåligt här. Då vet alla det helt plötsligt eller om man säger något dumt. Så det är väl lite tabu att göra det i ett mindre samhälle” (Anställd)

När det kommer till vilka kundrelationer Allt i Bygge föredrar väljer de helst att arbeta med företagskunder. För tillfället har de inget ramavtal med några av de stora industrierna inom kommunen utan företagen skickar ut en efterfrågan varpå Allt i Bygge svarar med en offert. Således är de inte garanterade några arbeten åt industrierna vilket medfört att Allt i Bygge sökt arbeten utanför deras huvudsakliga geografiska område, Skaraborg. Stort fokus inom bygg- och anläggningsbranschen är idag på projektens kostnader. Företagen som erbjuder det

lägsta priset är många gånger de företag kunderna vänder sig till. Oavsett om kunden är tillfreds med det utförda arbetet är det ingen garanti att de återkommer vid nästa projekt. Allt i Bygge har dock en stor företagskund som ofta återkommer. De har under flera års tid utfört arbeten åt företagskunden och stöttat dennes expansion i Europa. Detta har resulterat i projekt som sträcker sig utanför Sveriges gränser till länder såsom Norge, Finland och Tyskland. Allt i Bygge föredrar företagskunder på grund av pengars betydelse. Privatpersoners pengar är mer känsliga vilket gör det svårare för företaget att genomföra projekt med dessa kunder. Det kan förekomma oförutsägbara problem vilket gör att det uppsatta beloppet för projektet avviker. När det kommer till privatpersoner blir detta ett större problem än vid projekt med företagskunder. Detta medför att hanteringen av varje projekt är lättare med företagskunder.

4.3 Sammanställning av empirin

I tabell 2 redogörs en sammanfattning av hur empirin kopplas mot studiens forskningsfrågor. Sammanställningen är ur ett företagsperspektiv vilket innebär att informationen baseras på företagens syn på resurser och hanterandet av dessa. Andra eventuella centrala resurser inom företagen och förnyelsen, tillämpandet och utvecklandet av dessa identifieras i analysen.

Tabell 2: Sammanfattning av empirin kopplat till studiens forskningsfrågor

	CFLW Bygg AB	**Allt i Bygge AB**
Forskningsfråga 1: Vilka resurser är centrala för att stärka konkurrenskraften?	• Personalen	• Personalen • Entreprenadingenjören
Forskningsfråga 2: Hur förnyas, tillämpas och utvecklas resurserna för att stärka konkurrenskraften?	• Ny personal via skolan • Hård anställningsprocess • Nyanställd arbetar med en erfaren anställd (utbildas på företaget) • Arbetar i par • Självgående • Utför arbetsuppgifter som de har bäst kunskap inom • God kvalitet och trevliga mot kunderna	• Ny personal via skolan • Noga anställningsprocess • Nyanställd arbetar med en erfaren anställd (utbildas på företaget) • Arbetar i par • Självgående • Utför projekt utifrån de anställdas preferenser • God kvalitet och social kompetens mot kunderna • Entreprenadingenjören skapar ritningar och är Vd:ns högra hand • Entreprenadingenjören utför varierande administrationsuppgifter

Företagen hade en samsyn om vad en resurs är, en person som kan allt inom byggnation. CFLW Bygg lyfte fram personalen och Allt i Bygge lyfte fram personalen och entreprenadingenjören som centrala resurser. Företagen hade även en samsyn till hur personalen förnyas, tillämpas och utvecklas. Den huvudsakliga skillnaden mellan företagen är Allt i Bygges entreprenadingenjör. Allt i Bygge är ensamma om att inneha denna resurs varav förnyelsen, tillämpning och utvecklingen av resursen endast kunde beskrivas av dem. Utöver dessa humana resurser belyste inte företagen några andra centrala resurser.

5. Analys

Nedan presenteras studiens analys. Analysen grundas i den teoretiska referensramen och den insamlade empirin. Resultatet analyseras först utifrån den resursbaserade teorin och därefter utifrån det relationella synsättet. Slutligen sammanställs dessa för att kunna besvara syftet hur småföretag inom bygg- anläggningsbranschen stärker sin konkurrenskraft.

5.1 Inledning

Studien syftar till att bättre förstå hur småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen stärker konkurrenskraften genom att identifiera vilka resurser som blir centrala samt hur de tillämpas, utvecklas och underhålls. För att kunna besvara syftet analyseras de empiriska områdena; historia, organisation, resurser och relationer både mot ett internt och externt perspektiv. Utifrån det interna perspektivet (den resursbaserade teorin) identifieras de interna resurserna. Huruvida dessa kan generera varaktiga konkurrensfördelar utvärderas utifrån de teoretiska verktygen VRIO-ramverket och resursimmobilitet. Då empirin belyste vikten av företagens relationer analyseras dessa ur ett externt perspektiv (det relationella synsättet). Ur empirin kunde flertalet kooperativa relationer urskiljas och huruvida dessa omfattas av komplimenterande resurser och är marknads-/inbäddade relationer. Genom att använda studiens empiriska och teoretiska kapitel kan vi vidare utveckla analysen av företagens framgångsrika resursbas och relationer för att i slutändan besvara studiens syfte.

5.2 Undersökningsföretagens resurser

För att kunna identifiera undersökningsföretagens centrala resurser har definitionen av en resurs använts från studiens teoretiska referensram. Barney och Hesterly (2006) konstaterar att en resurs är alla materiella och immateriella tillgångar och förmågor som ett företag kontrollerar och som ger dem möjlighet att utforma och implementera strategier som kan förbättra effektiviteten. Resurserna är indelade i tre kategorier; fysiskt kapital, humankapital och organisationskapital. Utifrån det empiriska underlaget och den teoretiska referensramen har följande resurser identifierats: humankapital, fysiskt kapital och organisationskapital.

Humankapital: En resurs definieras enligt undersökningsföretagen som en person. Den ultimata resursen är en person som kan allt och arbetar gratis. Ingen annan resurs, materiell eller immateriell lyfts fram utan den enda och viktigaste resursen utgörs av företagens humankapital. Båda företagen eftersträvar specifika personliga egenskaper, social kompetens samt noggrannhet bland de anställda. Detta för att dels främja organisationskulturen samt stödja deras arbetsprocess om god kvalitet och ett bra uppförande. Denna eftersträvan är i

enlighet med Barney och Hesterlys (2006) definition av humankapital vilket omfattar allt från kunskap till förhållandet mellan de anställda i företaget. Utifrån detta har följande resurser identifierats inom humankapitalet bland undersökningsföretagen; personalen, Vd:n och entreprenadingenjören.

Företagens viktigaste verktyg är personalen då deras erfarenhet, kunskap och relationer är avgörande för projektens slutgiltiga resultat. Detta gör personalen till en central resurs. Vd:n i respektive företag ingår också i humankapitalet. Båda har varit verksamma inom bygg- och anläggningsbranschen under hela arbetslivet och varit Vd under många års tid. Den erfarenhet och kunskap de bär med sig gör att de bör ses som en resurs. Till sist omfattas även humankapitalet av entreprenadingenjören. Resursen beskrivs av företaget som Vd:ns högra hand. Denna person och dennes tekniska kunskap tillhandahåller endast Allt i Bygge och ses enligt dem som en stor styrka i jämförelse mot konkurrenterna.

Fysiskt kapital: Enligt Barney och Hesterlys (2006) inkluderar fysiskt kapital bland annat företagets teknologi och anläggningstillgångar. Utifrån denna definition kunde enbart en resurs identifieras, Allt i Bygges immateriella tillgång ritningsprogram. Genom programmet kan företaget skapa ritningar till varje projekt och därmed genomföra dem från början till slut. Således är programmet en viktig resurs för företaget.

Organisationskapital: Barney och Hesterlys (2006) beskriver att företagens organisationskapital inkluderar bland annat företagens rykte, varumärke och relationer inom företaget och mellan företaget och dess omgivning. Båda undersökningsföretagen lyfter fram vikten av ett bra företagsrykte. Företagen arbetar för en god kvalitet samt att trevligt bemöta kunderna. Detta har resulterat i att flertalet kunder återkommit, varit villiga att betala ett högre pris samt gett dem bra omdömen. Således har ryktet stor påverkan på företagen och bör klassificeras som en viktig resurs.

Undersökningsföretagen föredrar samma typer av kunder, företagskunder. Hanteringen av varje individuellt projekt, privatpersoners inställning till pengar och projektens lönsamhet är faktorer vilka påverkar valet av kunder. CFLW Bygg och Allt i Bygges kundbas utgörs av flera lokala företag. Den stora skillnaden mellan företagen grundas i att CFLW Bygg innehar avtal med flera av dessa kunder som sträcker sig över ett år med option på förlängning om ett år. Det blir en central resurs i CFLW Bygg då de garanteras nya projekt utan konkurrens och försäkrar företagets framtid.

Sammanfattningsvis utgörs den gemensamma resursbasen av följande resurser som blir utgångspunkten för vidare analyser:

- Personal – Humankapital
- Vd – Humankapital
- Entreprenadingenjör – Humankapital
- Ritningsprogram – Fysiskt kapital
- Företagets rykte – Organisationskapital
- Kundavtal – Organisationskapital

5.3 Resursernas konkurrensmässiga konsekvenser

För att kunna utvärdera hur de centrala resurserna och hanteringen av dessa kan stärka konkurrenskraften måste resursernas konkurrensmässiga konsekvens fastställas. De identifierade resurserna utvärderas mot studiens teoretiska referensram i form av VRIO-ramverket och resursimmobilitet. VRIO består av fyra kriterier; värde, sällsynt, icke-imiterbar och organisation medan resursimmobiliteten omfattas av attributen ambiguitetskoppling, karaktäristisk koppling samt bytesbegränsningar (Andersén et al., 2015; Barney & Hesterly, 2006). Resurserna utvärderas mot samtliga kriterier och attribut. Hur väl de uppfyller VRIO-ramverket och resursimmobiliteten avgör om företagen kan utvinna varaktiga konkurrensfördelar eller inte.

5.3.1 Personal

Värdefull: Då personalstyrkan utgörs av en mängd olika kunskaper kan undersökningsföretagen genomföra det mesta inom byggnation. Personalen har ett stort eget ansvar och arbetar i princip alltid självständigt. Under åren har de fått bra respons för projektens kvalitet. Detta är en fördel på marknaden då de ökar möjligheterna att tillhandahålla nya projekt. Av dessa skäl är undersökningsföretagens personal en värdefull resurs.

Sällsynt: Majoriteten av de anställda består av snickare. Endast en liten del utgörs av olika specialister (murare, målare, gjutare). Företagens personalstyrkor har likadan åldersfördelningen och yrkesmässig bakgrund vilket ger dem tillgång till liknande erfarenheter och kompetenser. De två undersökningsföretagen har och konkurrenterna kan antas ha motsvarande erfarenheter och kompetenser. Således uppfyller inte resursen kravet för sällsynt.

Icke-imiterbar: Undersökningsföretagens personalstyrkor är komplext uppbyggda, dock på olika sätt. CFLW Byggs personal har gemensamt byggt upp en familjär företagskultur vilket gör att resursen är socialt komplex. Företaget är mycket noga med vem de anställer och vilka egenskaper personen har då dessa måste passa in i företagens värderingar och kultur. Stora delar av personalen har varit anställda på företaget under en längre tid vilket medför att den socialt komplexa företagskulturen skyddar resursen och gör den icke-imiterbar. Allt i Bygges personalstyrka är också komplext uppbyggd och konkurrerande företag står inför en stor kostnadsnackdel om de ska förvärva eller utveckla en liknande resurs. Allt i Bygge är det största företaget i Tidaholms kommun och har resurser till att konkurrera på en global marknad. De lokala konkurrenterna måste öka i storlek och bredda sitt huvudsakliga geografiska område om de ska kunna imitera Allt i Bygges personal. Detta för att kunna stimulera den varierande personalstyrkan (murare, byggarbetare, gjutare) med arbete. Således är det kostsamt och komplext att bygga upp en likadan resurs, vilket gör den icke-imiterbar.

Organisation: Undersökningsföretagen har inga belöningar eller andra utformade system för att uppmuntra personalen. De nyttjar istället sin personal på andra sätt. Genom företagens policy om att personalen ska vara självständig tar de ett stort eget ansvar då de dels får lösa problem på egen hand och dels hantera de flesta inköpen. De rapporterar till Vd:n och arbetsledningen vilket effektiviserar organisationerna då de kan fokusera på andra arbetsuppgifter och således bättre komprimera sin tid. Personalen får även ofta utföra arbeten som de har bäst kunskap inom samt utefter vilka arbetsuppgifter de föredrar. Således nyttjar undersökningsföretagen sin personal väl.

Resursimmobilitet: Arbetsklimatet och de varierande arbetsuppgifterna gör att personalen mer än gärna stannar kvar på företagen. Således är personalstyrkan i de båda undersökningsföretagen immobil då de omfattas av bytesbegränsningar.

Konkurrensmässig konsekvens: Personalens konkurrensmässiga konsekvens är jämvikt. Trots att resursen uppfyller kraven för värdefull, icke-imiterbar och organisation är det kriteriet sällsynt som väger tyngst. Således blir det konkurrensjämvikt på marknaden där ingen part utvinner några konkurrensfördelar eller nackdelar av resursen.

Tabell 2: Personalens konkurrensmässiga konsekvens

Värdefull?	Sällsynt?	Icke-imiterbar?	Nyttjad av organisationen?	Konkurrensmässig konsekvens
Ja	Nej	Ja	Ja	Konkurrensjämvikt

5.3.2 Vd

Värdefull: Vd:n är en viktig resurs. Med en livslång arbetserfarenhet av byggbranschen och med 20 års tjänstgöring i respektive företag är de värdefulla för företagen. Vilka arbetsmöjligheter företagen väljer att utnyttja på marknaden beror på Vd:n. De räknar på arbeten, hanterar det administrativa arbetet samt planerar och delegerar arbetsuppgifter. Detta gör det möjligt för företaget att tilldelas nya projekt och effektiviserar organisationen. Således är Vd:n en värdefull resurs för undersökningsföretagen.

Sällsynt: Den formella positionen och de arbetsuppgifter Vd:n utför kan inte ses som sällsynt i jämförelse med konkurrenterna. De två undersökningsföretagens Vd ansvarar för samma typer av arbetsuppgifter; administration, räkna på projekt, planering och delegering av arbetsuppgifter. Den enda skillnaden är i hur stor utsträckning dessa arbetsuppgifter genomförs i varje företag. Således uppfyller inte resursen kraven för att kunna betraktas som sällsynt.

Icke-imiterbar: Det är svårt att imitera humana resurser. Deras erfarenhet och kompetens har påverkats av unika händelser i historien och byggts upp under en längre tid vilket gör att Vd:n skydas av tid och rum. Detta gör det omöjligt för konkurrenterna att imitera Vd:ns personliga egenskaper vilket gör resursen icke-imiterbar så länge Vd:n finns kvar på företaget.

Organisation: Företagens personalstyrka och policys är utformade för att maximera nyttjandet av resursen. Företagens personalpolicy grundas i att de har stort ansvar och är självständiga. Detta medför att respektive Vd bättre kan komprimera sin tid och prioritera andra arbetsuppgifter då personalen stöttar dem med administrationen och byggarbetet. Därför nyttjas resursen väl av undersökningsföretagen.

Resursimmobilitet: Kopplat till Vd:n finns finansiella bytesbegränsningar. De båda är ägare i respektive företag vilket gör att de inte är perfekt säljbara. Alla finansiella beslut påverkar dem personligen och gör att de är bundna till företagen. Detta gör resursen immobil.

Konkurrensmässig konsekvens: Resursen uppfyller inte alla kriterier i VRIO-ramverket. De arbetsuppgifter och ansvarsområden Vd:n hanterar är inte sällsynta. Resursen är dock värdefull, svår att imitera och nyttjas väl av organisationen. Detta medför en konkurrensjämvikt på marknaden.

Tabell 3: Vd:ns konkurrensmässiga konsekvens

Värdefull?	Sällsynt?	Icke-imiterbar?	Nyttjad av organisationen?	Konkurrensmässig konsekvens
Ja	Nej	Ja	Ja	Konkurrensjämvikt

5.3.3 Företagsrykte

Värdefull: Företagens rykte är värdefullt då det kan neutralisera hot på marknaden. Genom den goda kvaliteteten och socialt kompetenta personalen tilldelas företagen projekt trots att de många gånger är dyrare än sina konkurrenter. Således är företagsryktet värdefullt.

Sällsynt: Företagens rykte uppfyller inte kraven för en sällsynt resurs. Då undersökningsföretagen har ett bra rykte bör konkurrerande företag också förutsättas ha det. Konkurrenterna hade inte kunnat vara verksamma på samma marknad under en längre tid om de hade haft ett sämre företagsrykte. Då resursen kontrolleras av flera företag är den inte sällsynt. Ryktet skulle kunna betraktas som sällsynt då företagen har möjlighet att ta högre priser och tilldelas mer eftertraktade projekt. Konkurrenterna kan dock inrikta sig på andra aktörer och på så sätt utnyttja sitt eget företagsrykte, vilket det också gjort. Detta innebär att resursen inte är sällsynt då den kontrolleras av flera företag, även om de inriktar sig på olika kunder.

Icke-imiterbar: Företagens unika historia gör resursen icke-imiterbar. Vd:n och den tidigare personalens utförda arbeten under åren har utvecklat företagens rykte som idag skyddas av tid och rum.

Organisation: Företagsryktet betraktas vara nyttjat av organisationerna. Genom ett bra rykte har de lyckats skapa stora kundbaser med flera återkommande kunder. Majoriteten av kunderna utgörs av företag. Dessa erbjuder undersökningsföretagen mer lönsamma projekt jämfört med privatkunder. Ryktet nyttjas således väl av företagen då de med hjälp av resursen kan tillhandahålla nya projekt från redan existerande och framtida kunder.

Resursimmobilitet: Företagsryktet grundas i personalens yrkesmässiga och sociala kunskap. Resursen stödjs av en karaktäristisk ambiguitet då företagen skapat en komplex organisationskultur och struktur som personalen trivs med. Så länge den nuvarande och framtida personalen vill stanna på företagen och arbetar efter samma grundvärderingar och tidigare mönster ges förutsättningar till ett fortsatt bra rykte.

Konkurrensmässig konsekvens: Företagsryktet är värdefullt, icke-imiterbart och nyttjat av organisationen. Det kan dock inte ses som sällsynt. Följaktligen leder resursen till en konkurrensjämvikt på marknaden.

Tabell 4: Företagsryktets konkurrensmässiga konsekvens

Värdefull?	Sällsynt?	Icke-imiterbar?	Nyttjad av organisationen?	Konkurrensmässig konsekvens
Ja	Nej	Ja	Ja	Konkurrensjämvikt

5.3.4 Kundavtal

Värdefull: CFLW Byggs kundavtal uppfyller kraven för en värdefull resurs. Resursen gör det möjligt för företaget att neutralisera hot från både etablerade och nya konkurrenter. Avtalen garanterar CFLW Bygg nya projekt som företagskunderna vill genomföra vilket eliminerar alla hot från konkurrerande företag.

Sällsynt: Avtal med stora företagskunder är inte vanliga bland konkurrenterna. I jämförelse med Allt i Bygge är det endast CFLW Bygg som innehar dessa typer av avtal vilket gör resursen sällsynt.

Icke-imiterbar: Kundavtalen skyddas av en unik historia. CFLW Bygg har varit verksamma inom Tidaholms kommun sedan år 1994 och utfört arbeten åt diverse företagskunder under åren. På senare tid har företaget bundit avtal med flera stora lokala företag. Ett förtroende som byggts upp under en lång tid är varken lätt att förvärva eller utveckla. Därför är resursen icke-imiterbar.

Organisation: CFLW Bygg stödjer utnyttjandet av sina avtal med hjälp av sin personal. Genom personalens varierande kompetens kan företaget utföra många olika arbetsuppgifter och genomföra de projekt som de avtalade kunderna efterfrågar. Avtalen stödjs även i

företagets strategi att endast utföra arbeten som är lönsamma. Då företagskunder enligt CFLW Bygg är mer lönsamma än privata aktörer är avtalen i enlighet med deras strategi.

Resursimmobilitet: Kundavtalen är influerade av vissa bytesbegränsningar. Avtalen innebär att företaget är garanterat nya projekt. Kunder som inte täcks av ett avtal är inte garanterade att återkomma. Avtalen omfattar ett år med option på förlängning om ett år. Så länge dessa kundavtal gäller är resursen immobil.

Konkurrensmässig konsekvens: CFLW Byggs kundavtal uppfyller samtliga krav inom VRIO-ramverket och resursimmobilitet. Under hela den tid som avtalen sträcker sig erhåller företaget konkurrensfördelar. Resursen är dock enbart tillfällig då den inte uppfyller studiens krav på en treårig varaktighet. Avtalen sträcker sig endast på ett år med option på förlängning om ett år.

Tabell 5: Kundavtalens konkurrensmässiga konsekvens

Värdefull?	Sällsynt?	Icke-imiterbar?	Nyttjad av organisationen?	Konkurrensmässig konsekvens
Ja	Ja	Ja	Ja	Tillfälliga konkurrensfördelar

5.3.5 Entreprenadingenjör

Värdefull: Allt i Bygges entreprenadingenjör är värdefull då företaget på egen hand kan genomföra alla projekt från början till slut. Genom entreprenadingenjören har de möjlighet att ta sig an arbeten som till sin natur kan ses som besvärliga. Resursen är således värdefull.

Sällsynt: Resursen är sällsynt. Ingen av Allt i Bygges lokala konkurrenter tillhandahåller denna resurs vilket är en stor tillgång.

Icke-imiterbar: Entreprenadingenjör uppfyller kraven för icke-imiterbar då den är socialt komplex. Detta på grund av att konkurrenter står inför en stor kostnadsnackdel i förvärvandet av en likadan resurs. Allt i Bygges entreprenadingenjör ritar inte endast projekt utan tar även hand om företagets administrativa arbete. Hela organisationen måste således anpassas utefter denna person. För att det ska vara lönsamt att anställa denna person och dennes tekniska kunskap krävs det att företaget kan hantera tillräckligt många projekt samtidigt. Detta är svårt för de lokala konkurrenterna då de är mindre i storlek sett till antalet anställda. Resursen ses därför som icke-imiterbar då den är för kostsam för konkurrenterna att förvärva.

Organisation: Då entreprenadingenjören beskrivs som Vd:ns högra hand är denne nyttjad av organisationen i flera processer. I arbetsprocessen är det entreprenadingenjörens ansvar att rita projekt utifrån kundernas behov. Han involveras även i projektets planerings-, styrnings- och inköpsprocess. Avslutningsvis nyttjas han i företagets ekonomiarbete. Detta innebär att Allt i Bygges struktur och processer är organiserade för att nyttja resursen.

Resursimmobilitet: Då resursen utgörs av en person är immobiliteten kopplad till dennes bytesbegränsningar. Allt i Bygge är det enda företaget inom Tidaholms kommun som erbjuder en entreprenadingenjörstjänst. Detta kombinerat med bra arbetskamrater och varierande arbetsuppgifter gör att ingenjören ser sig arbeta på Allt i Bygge under en längre tid framöver. Således finns det flera bytesbegränsningar kopplade till resursen entreprenadingenjör.

Konkurrensmässig konsekvens: Då resursen är immobil och uppfyller samtliga fyra kriterier inom VRIO-ramverket erhåller Allt i Bygge varaktiga konkurrensfördelar.

Tabell 6: Entreprenadingenjörens konkurrensmässiga konsekvens

Värdefull?	Sällsynt?	Icke-imiterbar?	Nyttjad av organisationen?	Konkurrensmässig konsekvens
Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktiga konkurrensfördelar

5.3.6 Ritningsprogram

Värdefull: Ritningsprogrammet ses som en värdefull resurs för Allt i Bygge då den erbjuder en möjlighet att implementera en strategi som kan resultera i ett effektivare företag. Ett effektivt företag utfärdar mer lönsamma arbeten på kortare tid. Genom att vara med från början till slut kan företaget tidigt i projektet bestämma om det kommer vara lönsamt eller inte. Detta gör resursen värdefull.

Sällsynt: Ritningsprogram inom lokala byggföretag är sällsynt. För att kunna utnyttja programmet till dess fulla potential krävs teknisk kunskap vilket Allt i Bygge är ensamma om att ha tillgång till. Vanligtvis anlitar byggföretagen extern hjälp vilket gör att denna resurs uppfyller kraven för sällsynt.

Icke-imiterbar: Denna resurs kan inte sägas uppfylla kraven för icke-imiterbar. Resursen skyddas varken av en unik historia, en kausal ambiguitet eller en social komplexitet.

Konkurrenterna kan för en mindre kostnad förvärva en identisk programvara ifrån olika återförsäljare. Således är denna fysiska resurs imiterbar.

Organisation: Allt i Bygges struktur är utformad för att nyttja ritningsprogrammet till dess fulla potential. Entreprenadingenjören har den tekniska kunskapen att kunna hantera programmet och använda den för att ta fram ritningar till de olika projekten. Detta gör att företaget utnyttjar resursen väl.

Resursimmobilitet: Resursen är mobil då den inte täcks av några immobila attribut. Ritningsprogrammet skyddas varken av en ambiguitetskoppling, karaktäristiskt ambiguitet eller bytesbegränsning. Konkurrenter kan förvärva en identisk resurs från företag som säljer programvaran.

Konkurrensmässig konsekvens: Den konkurrensmässiga konsekvensen av resursen är att den genererar en tillfällig konkurrensfördel. Då den inte uppfyller kraven för icke-imiterbar och resursimmobilitet kan Allt i Bygge inte utvinna varaktiga konkurrensfördelar från resursen.

Tabell 7: Ritningsprogrammets konkurrensmässiga konsekvens

Värdefull?	Sällsynt?	Icke-imiterbar?	Nyttjad av organisationen?	Konkurrensmässig konsekvens
Ja	Ja	Nej	Ja	Tillfälliga konkurrensfördelar

5.4 Undersökningsföretagens relationer

Att endast analysera de interna resurserna kan ge en missvisande bild av hur företag stärker sin konkurrenskraft (Priem & Butler, 2001). Ur den resursbaserade teorins brister har det relationella synsättet utvecklats. Barneys (1991) definition av en resurs vidareutvecklades av Dyer och Singh (1998) till att även täcka resurser som sträcker sig utanför företagets gränser. Resurserna utgörs av kooperativa relationer med företagets intressenter. Dessa består av alla individer och grupper som kan påverka eller påverkas av företaget. Med utgångspunkt i det relationella synsättet har både kooperativa och marknads-/inbäddade relationer urskilts. Några komplimenterande resurser har dock inte identifierats. Dyer och Singh (1998) definierar komplimenterande resurser som ett samarbete mellan ett företag och dess intressent där båda parter erbjuder varandra respektives unika resurser. Denna relationstyp riktar sig främst till

större företags samarbeten vilket gör den svår att applicera på studiens undersökningsföretag. Van Laere och Heene (2003) presenter istället hur relationerna ser ut och behandlas i småföretag. Då mindre företag kännetecknas av småskalighet och flexibilitet måste de fokusera på de kooperativa relationerna med alla intressenter för att överleva och gemensamt klara uppställda mål. Huruvida relationerna är inbäddade eller inte avgör om företagen kan utvinna varaktiga konkurrensfördelar (Uzzi, 1997). I enlighet med teorin förs nedan en diskussion kring undersökningsföretagens kooperativa och marknads-/inbäddade relationer samt om de genererar varaktiga konkurrensfördelar.

5.4.1 Kooperativa relationer

Bland undersökningsföretagen kan tre kooperativa relationer lyftas fram; relationen till andra företag, till de anställda och till kunderna. Dessa prioriteraras på liknande sätt. Båda företagen, om än i olika stor utsträckning, tar hjälp av externa aktörer från andra branscher för att gemensamt klara uppställda mål. För att färdigställa ett projekt måste de samarbeta med andra företag som exempelvis elektriker, rörmokare och schaktningsfirmor. Detta innebär att relationen till dessa är central, utan dem hade projekten inte kunnat slutföras. Det är dock ingen självklarhet att undersökningsföretagen alltid arbetar med samma företag eller själva bestämmer vem de ska arbeta med.

Relationen till de anställda lyfte undersökningsföretagen inte själva fram. Efter analys av empirin var det emellertid påtagligt att de anställda är betydelsefulla för företagen. Kraven i anställningsprocessen är höga då det är viktigt att den nyanställde passar in i organisationen och har en god social kompetens. De två företagen prioriterar även ett bra arbetsklimat. Anställda som trivs ihop får arbeta tillsammans och utföra projekt som de föredrar. Detta medför en god stämning och nöjd personal. Således lägger företagen stor vikt på sin relation till de anställda.

På frågan om vilken relation som var viktigast för varje företag var svaret kundrelationen. Båda företagen belyser vikten av att vara tillmötesgående och socialt kompetenta gentemot kunderna. På detta sätt prioriteras kunden då företagen försöker göra sig oumbärliga. Eventuella kunder som är missnöjda kan snabbt sprida ett dåligt rykte vilket har en stor påverkan på framtida arbetsmöjligheter. En kund som är nöjd är dock ingen garanti för framtida projekt. Det enda tillvägagångsättet för att garantera att samma kunder återkommer är genom avtal.

5.4.2 Marknads- och inbäddade relationer

Hur relationerna till de ovanstående intressenterna ser ut är avgörande för huruvida företagen kan utvinna varaktiga konkurrensfördelar eller inte. Företagens marknadsrelationer utgörs av samarbeten med externa företag i andra branscher såsom elektriker och rörmokare. Tillsammans arbetar de för att uppnå ett gemensamt mål men relationen mellan dem är armslång. Oavsett om de arbetar tillsammans i flera projekt eller enbart vid enstaka tillfällen bör dessa relationer klassas som marknadsrelationer. Relationen är sålunda inte tillräckligt nära för att generera varaktiga konkurrensfördelar.

Relationen till de anställda presenteras som en central del för båda företagen. Detta på grund av en nära och högt värderad relation till sina anställda. Företagen investerar mycket tid för att hålla sina anställda nöjda och lägger stor vikt vid hanteringen av resursen. De eftersträvar teamanda och ett bra arbetsklimat samtidigt som de anpassar organisationsstrukturen efter de anställdas preferenser. Alla dessa faktorer lägger företagen stort fokus på och det har resulterat i en välmående personalstyrka med en nära relation till arbetsledningen. Följaktligen klassificeras relationen till de anställda som en inbäddad relation i enlighet med Uzzi (1997). Företagen har därför möjlighet att utvinna varaktiga konkurrensfördelar då personalen trivs med arbetet och gärna stannar kvar på företagen.

Båda företagens kundrelationer genererar varaktiga konkurrensfördelar. CFLW Bygg har sedan starten år 1994 byggt upp ett förtroende med flera återkommande företagskunder. Detta har resulterat i kundavtal som innebär att kunderna endast vänder sig till CFLW Bygg när de har ett nytt projekt. CFLW Bygg har kundavtal med tre företag som samtliga är under nära uppsyn. Av dessa anledningar är kundrelationerna inbäddade och genererar konkurrensfördelar. Allt i Bygge förfogar också över en inbäddad relation, den till sin stora återkommande företagskund. Under flera års tid har Allt i Bygge utfört arbeten åt företaget och varit verksamma på en internationell marknad. Detta är ett bevis på ett samarbete som gynnar båda parter. Då Allt i Bygge kontinuerligt utför arbeten åt företaget trots att de inte omfattas av något avtal tyder på att de har en nära relation som vilar på ett stort förtroende och som de är mycket måna om. Således har även Allt i Bygges kundrelationer möjlighet att generera varaktiga konkurrensfördelar.

Betydelsen av inbäddade relationer kan förklaras i enlighet med teorin. Van Laere och Heene (2003) menar att den ökade globaliseringen påverkar småföretagens arbetsmarknad. För att kunna överleva på en lokal marknad måste företagen fokusera på de kooperativa relationerna.

Då CFLW Bygg har valt att inrikta sig på den lokala marknaden krävs det en nära uppsyn till sina intressenter för att kunna säkerställa sin överlevnad. De är mer beroende av sina kooperativa relationer än vad Allt i Bygge är som inte binder sig till ett geografiskt område. Studiens undersökningsföretag bekräftar sålunda det faktum att småföretag måste hitta andra syften och inriktningar för att överleva och utvecklas.

5.5 Sammanfattning av analysen

Studiens analys lyfter sammanfattningsvis fram vikten av att analysera undersökningsföretagen både internt och externt, detta då båda perspektiv erbjuder företagen möjlighet att stärka konkurrenskraft. Utifrån det interna perspektivet har flera resurser identifierats. Bland dessa kan det konstateras att endast en resurs genererar varaktiga konkurrensfördelar, entreprenadingenjör. Detta på grund av att resursen uppfyller samtliga kriterier i VRIO-ramverket och omfattas av immobila attribut som gör att den inte är perfekt säljbar. Två resurser, ritningsprogrammet och kundavtalen genererar tillfälliga konkurrensfördelar. Ritningsprogrammet kan mot en mindre kostnad förvärvas av konkurrenterna vilket gör att den är imiterbar och därmed inte uppfyller alla kriterier i VRIO-ramverket. Kundavtal, å andra sidan, uppfyller alla kriterier och resursimmobiliteten men trots det kan resursen inte generera varaktiga konkurrensfördelar. Avtalen sträcker sig endast på ett år med option på förlängning om ett år vilket inte uppfyller studiens definition om varaktighet på tre år. Således genererar kundavtalen enbart tillfälliga konkurrensfördelar. Därmed bekräftas den kritik som riktats mot VRIO-ramverket, att kriterierna inte är tillräckliga för att generera varaktiga konkurrensfördelar (Kraaijenbrink et al., 2010). De resterande resurserna personal, Vd och företagsrykte resulterar endast i en konkurrensjämvikt på marknaden. Det är dock viktigt att dessa resurser utnyttjas då de annars skulle leda till en konkurrensnackdel.

Det externa perspektivet har identifierat två inbäddade relationer som ger företagen möjlighet att utvinna varaktiga konkurrensfördelar, relationen till de anställda och relationen till kunderna. Genom kontinuerligt utförda arbeten och en nära uppsyn till kunderna har undersökningsföretagen skapat ett förtroende som byggts upp under en längre tid. Detta har i CLFW Byggs fall resulterat i kundavtal med bytesbegränsningar vilka garanterar att resursen förblir immobil i ett år med option på förlängning om ett år. Ett liknande förhållande gäller för företagens inbäddade relation till de anställda. En nära uppsyn har resulterat i socialt komplexa organisationer som gör att personalen och entreprenadingenjören inte längre är perfekt säljbara. Resultaten av de inbäddade relationerna kan således sägas ha en stark koppling till resursernas immobilitetsattribut som presenterats av Andersén et al., (2015).

Företagen ges sålunda möjlighet att utvinna varaktiga konkurrensfördelar då de inbäddade relationerna resulterar i immobila resurser.

6. Slutsats

Småföretag utgör den ekonomiska grunden för nästan alla nationer och det efterfrågas strategisk forskning som kan appliceras på deras resurser och speciella karaktärsdrag (Greene et al., 2015; Van Laere & Heene, 2003) Fler empiriska studier behöver även genomföras på företag som har en högre lönsamhet än genomsnittet. Detta för att identifiera källorna till varaktiga konkurrensfördelar (Rouse & Daellenbach, 1999). Att endast analysera de interna resurserna är dock inte tillräckligt utan resursarbetet kräver både ett internt och ett externt perspektiv (Foss & Knudsen, 2003; Priem & Butler, 2001).

Utifrån studiens analys bekräftas Foss och Knudsen (2003) och Priem och Butlers (2001) forskning om att den resursbaserade teorin inte är tillräcklig för att förstå hur konkurrenskraften stärks för småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen. Undersökningsföretagen belyste vikten av deras externa relationer med kunderna. Kundrelationerna hade en direkt koppling till företagens konkurrenskraft i form av avtal och rykte. Att endast analysera det interna perspektivet hade resulterat i en bristfällig analys av dessa resursers påverkan på konkurrenskraften. Således adderades det relationella synsättet efter analys av empirin. Detta medför att studien påvisat källorna till varaktiga konkurrensfördelar på ett rättvisande sätt.

Med utgångspunkt i den resursbaserade teorin och det relationella synsättet kan de resurser som är centrala för att stärka konkurrenskraften identifieras. Skillnaderna bland undersökningsföretagens resurser utgjordes av entreprenadingenjören, ritningsprogrammet och kundavtalen. Dessa olikheter hade alla en positiv påverkan på konkurrenskraften då de genererar konkurrensfördelar. Således är dessa tre resurser de mest centrala för att stärka konkurrenskraften. Övriga resurser (Vd, personal och rykte) stärker inte konkurrenskraften utan resulterar endast i jämvikt på marknaden. Undersökningsföretagen hade en samsyn till förnyandet, tillämpandet och utvecklandet av resurserna. Att kontinuerligt anpassa sin organisation och ha en inbäddad relation till sina anställda och kunder leder till utvecklandet av flera resursimmobila attribut. Detta gör det möjligt att utvinna varaktiga konkurrensfördelar.

Småföretag inom bygg- och anläggningsbranschen stärker således sin konkurrenskraft genom att skapa inbäddade relationer med kunder och anställda samtidigt som de förnyar, tillämpar och utvecklar heterogena resurser som genererar konkurrensfördelar.

7. Författarnas rekommendationer

Då studien använt en kvalitativ metod finns inga möjligheter till generalisering av resultatet. Studien har avgränsats till två undersökningsföretag och slutsatsen kan endast beröra dessa. Det finns dock flera likheter mellan de båda företagen vilket indikerar att slutsatserna eventuellt kan vara gällande för fler företag. Om våra slutsatser kan generaliseras är något för framtida forskning att undersöka.

De praktiska rekommendationerna vi kan lyfta fram till undersökningsföretagen efter genomförd studie är följande:

Företagen bör fortsätta vårda de nära relationerna de har till sina anställda och kunder. Således har de möjlighet att behålla den nuvarande personalstyrkan och kunskapen dem har. En nära relation till kunderna ger företagen goda förutsättningar att förnya och utöka antalet kundavtal med eftertraktade företagskunder som garanterar framtida projekt utan konkurrens.

De bör även fortsätta utnyttja de identifierade resurserna som genererar konkurrensjämvikt (personal, Vd, företagsrykte). Skulle företagen välja att inte längre nyttja dessa värdefulla resurser skulle de ha en negativ påverkan på konkurrenskraften. Detta då företagen inte längre kan utnyttja möjligheter eller neutralisera hot på marknaden.

Till sist vill vi även rekommendera företagen att utöka sitt huvudsakliga geografiska arbetsområde. Ett större arbetsområde innebär minskad risk då företagen har möjlighet att erhålla fler projekt. Att stanna lokalt begränsar kundutbudet vilket i slutändan kan ha en negativ påverkan på företagens finansiella prestation då konkurrensen inom kommunen är hård. Således anser vi att båda företagen bör inrikta sig på en större marknad.

8. Referenser

1995:1554. (den 15 02 2016). *Årsredovisningslagen.* Stockholm:Justitiedepartementet.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Studentlitteratur, Lund.

Andersén, J. (2005). *Strategiska resurser och långvarig lönsamhet: En resursbaserad modell för varaktiga konkurrensfördelar i små tillverkningsföretag*. (Doktorsavhandling). Eskilstuna: Mälardalen University.

Andersén, J., Jansson, C., & Ljungkvist, T. (2015). Resource Immobility and Sustained Performance: A Systematic Assessment of How Immobility Has Been Considered in Empirical Resource-based Studies. *International Journal of Management Reviews*, 1-26.

Arend, R. J. (2006). Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes. *Strategic Organization, 4*(4), 409-422.

Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management, 33*(6), 959-986.

Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update, 33*(1), 1-4.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: concept and cases.* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline. *Journal of Management, 37*(5), 1299-1315.

Borch, O. J., & Arthur, M. B. (1995). Strategic networks among small firms: Implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies, 32*(4), 419-441.

Borch, O. J., & Huse, M. (1993). Informal strategic networks and the board of directors. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 18*(1), 23-37.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber.

Carlson, M. (2000). *Att arbeta med företagsanalys.* Malmö: Liber.

Čolić, I. (2009). *Betydelsen av nätverk i småföretag: en kvalitativ studie av ett byggföretag*. (Magisteruppsats, Institution för ekonomi, Högskolan i Gävle): Hämtad från http://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:134402/FULLTEXT01.pdf.

Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its valuable to practising managers. *Strategic Change, 11*(6), 307-316.

Crook, R. T., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal, 29*(11), 1141-1154.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Coorperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review, 23*(4), 660-679.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital - Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.* United States: HarperCollins Publishers, Inc.

Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics, 24*(4), 291-307.

Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly, 4*(4), 409-421.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review, 33*(3), 114-135.

Greene, P. G., Brush, C. G., & Brown, T. E. (2015). Resources in small firms: an exploratory study. *8*(2), 25-40.

Gumede, V., & Rasmussen, K. (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.

Hanna, V., & Walsh, K. (2002). Small firm networks: a successful approach to innovation? *R&D Management, 32*(3), 201-207.

Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2015). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management, 41*, ss. 77-94.

Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market-Focused Management, 4*(3), 259-278.

Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal, 24*(10), 889-902.

Jaafar, M., & Abdul-Aziz, A.-R. (2005). Resource-Based View and Critical Success Factors: A Study on Small and Medium Sized Contracting Enterprises in Malaysia. *International Journal of Construction Management, 5*(2), 61-77.

Jansson, C. (2012). *Företag med framgång: Hur resurser kan skapa varaktiga konkurrensfördelar*. (Doktorsavhandling). Göteborg: Göteborgs universitet.

Kaleka, A. (2002). Resources and capabilitys driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management, 31*(3), 273-283.

Karlsson, M., & Larsson, A.-L. (2007). *Att bygga konkurrenskraft: En fallstudie på tre små- och medelstora byggföretag*. (Kandidatuppsats, Institution för ekonomi och företagande, Södertörns Högskola): Hämtad från http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:15050/FULLTEXT01.pdf.

Kraaijenbrink, J., Spencer, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management, 36*(1), 349-372.

Liao, J., Weldch, H., & Michael, S. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investrigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(1), 63-85.

Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal, 24*(5), 433-451.

Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal, 24*(10), 961-976.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the frim: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal, 28*(2), 121-146.

Pathirage, C. P., Amaratunga, D. G., & Haigh, R. P. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. *Journal of Knowledge Management, 11*(1), 115-126.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm.* New York: Wiley.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics, 24*(4), 309-323.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Simon and Schuster.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management, 26*(1), 22-40.

Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*(20), 487-494.

Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobold, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting.*

Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategic and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal, 25*(2), 139-165.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67.

Van Laere, K., & Heene, A. (2003). Social networks as a source of competitive advantage for the firm. *Journal of Workplace Learning, 15*(6), 248-258.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm: Summary. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal, 26*(10), 887-911.

Wilson, L. (1995). Occupational standards for small firms. *Executive Development, 8*(6), 18-20.

Elektroniska referenser:

Allt i Bygge (2014). *Årsredovisning för Allt i Bygge i Tidaholm AB 2014*. Tidaholm: Allt i Bygge i Tidaholm AB.

Allt i Bygge (2013). *Årsredovisning för Allt i Bygge i Tidaholm AB 2013*. Tidaholm: Allt i Bygge i Tidaholm AB.

Allt i Bygge (2012). *Årsredovisning för Allt i Bygge i Tidaholm AB 2012*. Tidaholm: Allt i Bygge i Tidaholm AB.

Allt i Bygge (2011). *Årsredovisning för Allt i Bygge i Tidaholm AB 2011*. Tidaholm: Allt i Bygge i Tidaholm AB.

Allt i Bygge (2010). *Årsredovisning för Allt i Bygge i Tidaholm AB 2010*. Tidaholm: Allt i Bygge i Tidaholm AB.

CFLW Bygg (2014). *Årsredovisning för CFLW Bygg i Tidaholm AB 2014*. Tidaholm: CFLW Bygg i Tidaholm AB.

CFLW Bygg (2013). *Årsredovisning för CFLW Bygg i Tidaholm AB 2013*. Tidaholm: CFLW Bygg i Tidaholm AB.

CFLW Bygg (2012). *Årsredovisning för CFLW Bygg i Tidaholm AB 2012*. Tidaholm: CFLW Bygg i Tidaholm AB.

CFLW Bygg (2011). *Årsredovisning för CFLW Bygg i Tidaholm AB 2011*. Tidaholm: CFLW Bygg i Tidaholm AB.

CFLW Bygg (2010). *Årsredovisning för CFLW Bygg i Tidaholm AB 2010*. Tidaholm: CFLW Bygg i Tidaholm AB.

Egon Carlsson Byggnads (2014). *Årsredovisning för Egon Carlsson Byggnads AB 2014*. Tidaholm: Egon Carlsson Byggnads AB

Egon Carlsson Byggnads (2013). *Årsredovisning för Egon Carlsson Byggnads AB 2013*. Tidaholm: Egon Carlsson Byggnads AB

Egon Carlsson Byggnads (2012). *Årsredovisning för Egon Carlsson Byggnads AB 2012*. Tidaholm: Egon Carlsson Byggnads AB

Egon Carlsson Byggnads (2011). *Årsredovisning för Egon Carlsson Byggnads AB 2011*. Tidaholm: Egon Carlsson Byggnads AB

Egon Carlsson Byggnads (2010). *Årsredovisning för Egon Carlsson Byggnads AB 2010*. Tidaholm: Egon Carlsson Byggnads AB

Ingemar & Mats Bygg (2014). *Årsredovisning för Ingemar & Mats Bygg AB 2014-2015*. Tidaholm: Ingemar & Mats Bygg AB

Ingemar & Mats Bygg (2013). *Årsredovisning för Ingemar & Mats Bygg AB 2013-2014*. Tidaholm: Ingemar & Mats Bygg AB

Ingemar & Mats Bygg (2012). *Årsredovisning för Ingemar & Mats Bygg AB 2012-2013*. Tidaholm: Ingemar & Mats Bygg AB

Ingemar & Mats Bygg (2011). *Årsredovisning för Ingemar & Mats Bygg AB 2011-2012*. Tidaholm: Ingemar & Mats Bygg AB

Sveriges Byggindustrier (2013). *Bygg- och anläggningsentreprenörer (SNI 2007: 41 o 42) år 2013*. Hämtat från www.sverigesbyggindustrier.se: https://www.sverigesbyggindustrier.se/UserFiles/Files/Fakta_statistik/Foretag_och_anstallda2013_SNI_452.pdf

Bilaga 1 – Individuell reflektion Linn Johansson

Metodologiska kunskaper

Arbetets metodologiska del har inneburit många nya kunskaper, allt från att genomföra en semi-strukturerad intervju och skapa en analysmodell till att vara kritisk mot den valda metoden. Denna del har varit mycket utmanande och lärorik. Anledningen är att det inom vetenskapligt skrivande finns många olika val som behöver göras och motiveras. Dessa val har inte alltid varit så enkla som jag från början trodde. Exempelvis genomförandet av en kvalitativ eller kvantitativ studie. Innan vi började skriva studien trodde jag att det skulle vara svart eller vitt, det vill säga antingen eller. Ganska snart insåg jag att det inte var lika självklart. Det är svårt att argumentera för att en studie helt och hållet är kvalitativ eller kvantitativ. I vårt fall är studien kvalitativ men kan ändå ses ha kvantitativa inslag. Det finns också många olika perspektiv att se på saker och ting vilket gör att valen uppfattas olika. Under skrivandets gång har jag därför lärt mig att detaljerat motivera varför vi gjort studien som vi gjort så att läsaren kan uppfatta den på samma sätt som oss författare.

Teoretiska kunskaper

Då vi behandlat den resursbaserade teorin i en tidigare kurs hade jag lite förkunskaper i vårt ämne. Jag visste vad den resursbaserade teorin innebar och hur den kunde analyseras. Jag hade även stött på det relationella synsättet. Med den kunskapen hade vi tillgång till ett fåtal centrala artiklar som gav oss en bra grund att stå på. Dessa förkunskaper var dock en väldigt liten del av all den teori som jag har lärt mig. Det är en stor skillnad på att sätta sig in djupt i ett ämne och det tar tid att läsa igenom all litteratur.

En annan sak jag lärt mig är att det är stor skillnad på teori och praktik. Att applicera en teori i praktiken är mycket svårt, särskilt den resursbaserade teorin som också fått kritik för att vara svårtillämpad i verkligheten. Den resursbaserade teorin kopplar exempelvis resurserna till företagens strategi. I ett av våra undersökningsföretag och även i andra småföretag saknas en uttalad strategi. I dessa fall blir det betydligt svårare att applicera teorin. Sådana här situationer har gjort att vi behövt fördjupa oss ytterligare i teorin och även jämfört med andra teorier för att se hur problemen kan lösas. Ytterligare en sak jag lärt mig rörande teoretiska kunskaper är att det är viktigt att se båda sidor av myntet. Genom att stirra sig blind på en teori och tro att den är ”bäst” kan göra att studiens syfte inte besvaras på ett rättvisande sätt. Överlag har jag fått en fördjupad kunskap inom området strategisk management och kring

småföretags konkurrenskraft, kunskaper jag sent kommer att glömma och som kan komma till användning i framtiden.

Utvecklingskunskaper (färdighet och förståelse)

Under arbetets gång har jag utvecklat både mina färdigheter och förståelser. Jag har främst utvecklat min förmåga att tydliggöra, motivera och att skriva vetenskapliga texter. Innan arbetet var jag bra på att skriva, att hålla en röd tråd och att formulera mig. Jag hade dock en tendens att skriva mycket om lite, fyllde ut texter fastän det inte behövdes och ibland tog med sådant som var irrelevant. I takt med arbetet har jag lärt mig att vara mer kort och koncist och att allt innehåll ska vara av värde för studien. Vidare har jag skapat mig en bättre förståelse över hur lång tid det tar att faktiskt få till en tydlig problemdiskussion, ett avgränsat syfte, en välgrundad analys osv. En studie växer fram successivt och det som från början lät bra kanske inte alls låter bra två veckor senare. För att kunna färdigställa ett examensarbete under en begränsad tid krävs planering. Jag har fått en bättre förståelse över hur jag arbetar mest effektivt. Att sätta upp personliga ”minideadlines” har fungerat bra för mig. Således har även mitt studiesätt utvecklats.

Arbetsfördelning

Jag och Johan har haft ett mycket bra samarbete. Vi har varit överens om hur mycket tid vi velat lägga ned vilket har underlättat vårt skrivande. Vi har arbetat tillsammans varje dag i genomsnitt fyra timmar åt gången. Detta har gjort att vi har lärt oss varandras styrkor och svagheter som vi har kunnat nyttja i skrivandet. Jag har fokuserat lite mer på det jag är bra på, exempelvis. källhänvisning och språk medan Johan har läst mer vetenskapliga artiklar och kommit med många kreativa förslag, något han är duktig på. I sin helhet har vi båda bidragit lika mycket till slutresultatet. Många gånger har vi valt att skriva på ett likadant stycke för att sedan jämföra, diskutera och komma fram till hur vi vill ha det. Det arbetssättet har kanske inte alla gånger varit effektivast men det har bidragit med olika perspektiv som i slutändan gjort arbetet både mer välskrivet och genomtänkt. Slutligen har vi tillsammans genomfört ett examensarbete som vi båda är mycket nöjda och stolta över.

Bilaga 2 – Individuell reflektion Johan Groening

Arbetet med C-uppsatsen har varit en lång men också lärorik process. Det har varit ett intressant projekt med många spännande utmaningar. I denna reflektion kommer jag ta upp de områden vilka jag tycker är mest lämpade och samtidigt beskriva vad jag har fått med mig från varje område. Reflektionen avslutas med en kort beskrivning av arbetsfördelningen då jag inte genomfört arbetet självständigt.

Faktakunskaper:

Studien använde sig av två olika perspektiv; den resursbaserade teorin och det relationella synsättet. Jag har tidigare introducerats till de båda teorierna, således hade jag med mig vissa förkunskaper in i arbetet. De faktakunskaper som jag tar med mig från den resursbaserade teorin är perspektivets utveckling på områdena VRIN, resursimmobilitet samt externa resurser. Barney (1991) var den huvudsakliga artikeln vilket jag tidigare blivit introducerad inför. Det var startskottet i teorin där han först introducerade VRIN-kriterierna och resursimmobilitet för utvärdering av interna resurser. Han lyfter även fram att företags konkurrensfördelar grundas i de interna resurserna. Efter att ha genomfört studien har kunskaper om dessa verktyg utvecklats till VRIO-kriterierna, vidareutveckling av resursimmobila attribut samt betydelsen av externa resurser. Ofta är det inte tillräckligt att enbart analysera de interna resurserna för att förstå hur företag skapar varaktiga konkurrensfördelar. Man bör således analysera resurser vilka även kan sträcka sig utanför företagens gränser.

Metodkunskaper:

Det jag tar med mig från studiens metodarbete är en fördjupad förståelse av den kvalitativa metoden. Till skillnad från den kvantitativa är den kvalitativa metoden småskalig och djupgående. Att generalisera en kvalitativ slutsats är omöjligt. Arbetet med studien gav mig en fördjupad förståelse för vilka forskningsansatser, undersökningsstrategier samt undersökningsansatser som fungerar med en kvalitativ studie. Induktiv ansats samt deskriptiv undersökningsansats är några av de alternativ vilka kan kombineras med en kvalitativa metod. Jag har även lärt mig att de olika forskningsmetoderna (kvalitativ/kvantitativ) är mer lika än vad man kan tro. En abduktiv ansats är ett resultat av detta då man tar fram en teori genom analys av empirin samtidigt som man prövar en annan teori. Gränsen mellan de olika metoderna är således mindre än vad jag till en början trodde.

Färdighetsutveckling:
De färdigheter som jag utvecklat under arbetets gång berör områdena planering, samarbete och att kritisk granska information och mitt eget arbete. Då kursen kontinuerligt hade uppsatta mål var det viktigt med planering. Vad som skulle göras och när var viktigt att urskilja för att kunna genomföra arbetet på ett mer effektivt sätt.

Att genomföra studien tillsammans med en skrivkamrat gav även möjligheten till att bättre kunna samarbeta. Att kontinuerligt arbeta fyra timmar om dagen, varje dag, i fyra månader och få båda parter nöjda var inte alltid lätt. Ju mer vi arbetade tillsammans desto bättre förstod vi varandra vilket underlättade samarbetet och möjligheten att skriva.

Den sista färdighetsutvecklingen jag tar med mig från arbetet är möjligheten att kritiskt granska mitt eget och andras arbeten. Opponering och litteratursökning var två områden som bidrog till detta. För att kritiskt kunna granska andras texter utvecklades mina möjligheter att lättare kunna läsa och sätta mig in i deras arbeten. Även litteratursökningen gav prov på ett bättre kritiskt granskande. Trots välkända journaler och många citeringar var vi ändå tvungna att ställa oss kritiska till det som var skrivet. Att korsreferera med flera källor och självständigt ställa mig mot och sätta mig in i perspektivet gjorde att jag kunde dra egna slutsatser från det presenterade resultatet.

Arbetsfördelning:
Framtagandet av studien har genomförts av mig och min skrivkamrat Linn Johansson. Arbetsfördelningen har varit väldigt bra där båda författarna bidragit med lika mycket arbete. Skrivandet, analyserandet och läsandet har hela tiden genomförts tillsammans där båda har fått göra sin röst hörd och bidragit med sina tankar och idéer. Vi har båda olika bra egenskaper, jag kan lättare förstå mig på det engelska språket medan Linn bättre kan det svenska. Således anpassades arbetsuppgifterna efter de personliga egenskaperna vi båda har. Vi kompletterar varandra väldigt bra. Tillsammans med Linn har jag dels utvecklat mitt sätt att skriva vetenskapliga texter samtidigt som jag utvecklat mina färdigheter och kunskaper inom det strategiska forskningsfältet.

Bilaga 3 – Nyckeltalsanalys

Den viktigaste typen av nyckeltal är de som förklarar ett företags lönsamhet. De beskriver hur väl ett företag hanterat sina resurser för att skapa vinst. Lönsamhet är det mest vitala kriteriet att uppfylla som företag, utan lönsamhet kan ett företag på långsikt inte överleva. För att dels förklara företagens lönsamhet och dels kunna se vilka som presterat bäst valde vi att använda oss av nyckeltalet räntabilitet på totalt kapital. Detta är ett av de viktigaste nyckeltalen att ta i beaktning när man analyserar inte bara ett företags lönsamhet utan alla kategorier. Att relatera överskottet till alla tillgångar medförde att vi fick en klar bild över hur effektivt alla resurser inom företaget hade använts för att generera vinst. Oavsett hur företaget är finansierat, om det är via eget kapital, kortfristiga skulder eller kreditgivare behandlar detta nyckeltal alla finansieringstyper lika. Detta gör att räntabilitet på totalt kapital var det viktigaste nyckeltalet när vi mätte företagens lönsamhet (Carlson, 2000).

Tillgångars avkastning = (Resultat efter avskrivningar + finansiella intäkter) / Totalt kapital.

Vidare för att utvärdera företagens finansiella prestation valde vi att inkludera nyckeltalet omsättning per anställd. Vad detta nyckeltal säger oss och varför vi valde att integrera det i vår studie var för att det främst mäter hur effektivt ett företag frigör och återanvänder sitt kapital. Nyckeltalet beskriver hur mycket varje anställd på företaget har omsatt. En högre procentsats beskriver en högre effektivitet för företaget. Viktigt att tänka på vid beräkning av detta nyckeltal är att exkludera personal som inte deltar i omsättningsutvecklingen (Carlson, 2000).

Omsättning per anställd = Nettoomsättning/antal anställda.

Till sist har vi valde vi att använda oss av nyckeltalet omsättningstillväxt. Detta för att vi vill se hur expanderingen sett ut för företagen. Tillväxt för ett företag innebär att det blir större och oftast intar en starkare position på marknaden. Ett företag som växer indikeras som konkurrenskraftigt och innovativt. Detta var anledningen till att vi valde att analysera företagen med hjälp av detta nyckeltal. I jämförelse med hela marknaden kunde vi se om företagen ökat eller minskat sin marknadsandel (Carlson, 2000). Detta medförde att ett nyckeltal som omsättningstillväxt ihop med en resursbaserad teoretiskt studie fungerade väldigt bra.

Omsättningstillväxt = Nettoomsättning (aktuellt år)/Nettoomsättning (föregående år) – 1.

Sammanställning av nyckeltalsanalys

Figur 3 är en sammanställning av de nyckeltal som vi valde att jämföra mellan företagen. Figuren har använts för att utvärdera vilka företag som uppfyller det andra kriteriet i studiens strategiska urval. Efter analys av figuren valdes Allt i Bygge och CFLW Bygg ut som undersökningsföretag. Detta då de uppfyllde kravet för att betraktas som ett marknadsledande företag. Ingemar och Mats Bygg samt Egon Carlssons Byggnad är de främsta konkurrenterna till Allt i Bygge och CFLW Bygg och är varför vi valde att ta med dem. Siffrorna är ett genomsnitt mellan åren 2010-2014. Ingemar och Mats Bygg har dock ett brutet räkenskapsår som sträcker sig mellan juli och juni. I deras fall är därför siffrorna ett genomsnitt mellan åren 2012 (juni)-2015 (juni) eftersom det år 2011 endast fanns information om sju månader. Noterbart är att omsättningstillväxten för Ingemars och Mats Bygg endast är beräknat på tre år då information från 2011 saknades.

Företag	Antalet anställda	Avkastning på totalt kapital	Omsättning per anställd (tkr)	Omsättningstillväxt
Allt i Bygge	27 st	16,86 %	1449	6,51 %
CFLW Bygg	15 st	13,31 %	1231	2,74 %
Ingemar och Mats Bygg	4 st	6,67 %	926	15,97 %
Egon Carlssons Byggnad	5 st	20,43 %	701	6,16 %

Figur 3: Genomsnittlig sammanställning av antalet anställda och nyckeltal av bygg- och anläggningsföretag i Tidaholms kommun (Egen konstruktion).

Bilaga 4 – Nyckeltal Allt i Bygge AB

Allt i Bygge AB:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital	10,93%	21,21%	19,45%	19,94%	12,76%
Omsättning per anställd	1 276 243	1 432 225	1 078 840	1 614 051	1 843 268
Omsättningstillväxt	-2,49%	16,71%	-1,50%	14,41%	5,42%

Underlag till nyckeltal:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital					
Rörelseresultat	1 322 634	2 877 482	2 580 811	2 759 010	2 162 984
Finansiella intäkter	1 212	8 059	306	666	3 682
Totalt kapital	12 107 178	13 604 115	13 273 100	13 841 627	16 975 073
Omsättning per anställd					
Omsättning	31 906 084	37 237 849	36 680 575	41 965 323	44 238 438
Antal anställda	25	26	34	26	24
Omsättningstillväxt					
Omsättning	31 906 084	37 237 849	36 680 575	41 965 323	44 238 438
Omsättning år x-1	32 720 280	31 906 084	37 237 849	36 680 575	41 965 323

Genomsnitt nyckeltal:	
Räntabilitet totalt kapital	16,86%
Omsättning per anställd	1 448 925
Omsättningstillväxt	6,51%

Källor: Allt i Bygge (2014), Allt i Bygge (2013), Allt i Bygge (2012), Allt i Bygge (2011), Allt i Bygge (2010)

Bilaga 5 – Nyckeltal CFLW Bygg AB

CFLW Bygg AB:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital	14,82%	5,08%	21,18%	16,03%	9,44%
Omsättning per anställd	1 225 973	1 345 508	1 133 013	1 281 048	1 168 120
Omsättningstillväxt	29,35%	17,07%	-15,79%	-8,13%	-8,82%

Underlag till nyckeltal:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital					
Rörelseresultat	817 446	299 737	1 260 987	1 076 657	1 124 538
Finansiella intäkter	43	164	134	9 546	1 883
Totalt kapital	5 515 660	5 907 455	5 954 441	6 777 244	11 929 548
Omsättning per anställd					
Omsättning	18 389 590	21 528 121	18 128 212	16 653 626	15 185 566
Antal anställda	15	16	16	13	13
Omsättningstillväxt					
Omsättning	18 389 590	21 528 121	18 128 212	16 653 626	15 185 566
Omsättning år x-1	14 216 794	18 389 590	21 528 121	18 128 212	16 653 626

Genomsnitt nyckeltal:	
Räntabilitet totalt kapital	13,31%
Omsättning per anställd	1 230 732
Omsättningstillväxt	2,74%

Källor: CFLW Bygg (2014), CFLW Bygg (2013), CFLW Bygg (2012), CFLW Bygg (2011), CFLW Bygg (2010)

Bilaga 6 – Nyckeltal Ingemar och Mats Bygg AB

Ingemar och Mats bygg AB:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital		-3,79%	4,65%	3,67%	22,17%
Omsättning per anställd		784 808	1 007 354	943 885	966 888
Omsättningstillväxt			28,36%	17,12%	2,44%

Underlag till nyckeltal:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital					
Rörelseresultat		-33 403	57 643	56 821	371 021
Finansiella intäkter		38	19	10	20
Totalt kapital		879 341	1 239 520	1 549 783	1 673 563
Omsättning per anställd					
Omsättning		3 139 233	4 029 415	4 719 424	4 834 438
Antal anställda		4	4	5	5
Omsättningstillväxt					
Omsättning		3 139 233	4 029 415	4 719 424	4 834 438
Omsättning år x-1			3 139 233	4 029 415	4 719 424

Genomsnitt nyckeltal:	
Räntabilitet totalt kapital	6,68%
Omsättning per anställd	925 734
Omsättningstillväxt	15,97%

Källor: Ingemar & Mats Bygg (2014), Ingemar & Mats Bygg (2013), Ingemar & Mats Bygg (2012), Ingemar & Mats Bygg (2011)

Bilaga 7 – Nyckeltal Egon och Carlssons Byggnad AB

Egon Carlssons Byggnad AB:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital	30,91%	40,70%	23,35%	-2,67%	9,86%
Omsättning per anställd	677 524	704 204	803 400	551 530	770 570
Omsättningstillväxt	32,34%	3,94%	14,09%	-31,35%	11,77%

Underlag till nyckeltal:	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Räntabilitet totalt kapital					
Rörelseresultat	402 224	638 538	376 066	-44 148	124 734
Finansiella intäkter	1 716	6 978	8 629	7 124	2 529
Totalt kapital	1 306 694	1 586 013	1 647 469	1 385 593	1 291 239
Omsättning per anställd					
Omsättning	3 387 622	3 521 019	4 017 002	2 757 650	3 082 281
Antal anställda	5	5	5	5	4
Omsättningstillväxt					
Omsättning	3 387 622	3 521 019	4 017 002	2 757 650	3 082 281
Omsättning år x-1	2 559 724	3 387 621	3 521 019	4 017 002	2 757 650

Genomsnitt nyckeltal:	
Räntabilitet totalt kapital	20,43%
Omsättning per anställd	701 446
Omsättningstillväxt	6,16%

Källor: Egon Carlsson Byggnads (2014), Egon Carlsson Byggnads (2013), Egon Carlsson Byggnads (2012), Egon Carlsson Byggnads (2011), Egon Carlsson Byggnads (2010)

Bilaga 8 – Intervjuguide Vd

- Är det ok att spela in?
- Är det ok att använda företagsnamnet i arbetet?
- Namn?
- Ålder?
- Vad har du för roll i företaget?
- Vilken utbildning har du?
- Vad har du för arbetslivserfarenhet?
- Kan du beskriva företaget?
- Vad är företagets mål?
- Vad är företagets strategi?
- Vilka egenskaper anser du är de viktigaste för att lyckas på er marknad?
- Vad är era främsta styrkor?
- Hur skiljer sig ert företag gentemot era konkurrenter?
- Vad är en resurs enligt dig?
- Vilka är era viktigaste resurser?
- Hur hanterar, utvecklar och förnyar ni era resurser?
- Vilka relationer är viktigast för er och varför?
- Hur underhåller ni dessa relationer?
- Hur gör ni för att bibehålla de anställda och locka ny personal till företaget?
- Finns det möjlighet att intervjua någon annan i företaget?

Bilaga 9 – Intervjuguide Anställda

- Ok att spela in?
- Ålder?
- Vad har du för roll i företaget?
- Vilken utbildning har du?
- Vad har du för arbetslivserfarenhet?
- Vad är din bild av företaget?
- Vad anser du är företagets styrkor?
- Hur anser du att ni skiljer er jämfört med era konkurrenter?
- Varför valde du att jobba här?
- Vilka faktorer på ett jobb är viktiga för dig?
- Tycker du att företaget uppfyller dessa faktorer?
- Vilka relationer anser du är viktigast för ert företag?
- Hur underhåller ni dessa relationer?