



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

FEKH19
Examensarbete i Strategic Management
VT 2015

Dynamiska förmågor bland fyra företag i byggindustrin

– En multipel fallstudie ur ett dynamiskt RBV-perspektiv

Författare:

Monika Iwan
Henrik Lindvall
Jakob Persmark
Noora Puska

Handledare:

Christine Blomquist

Ett stort tack till:

Christine Blomquist, *Handledare*, Lunds universitet

Lars Christensen, *Business Development Director*, Nord-Lock

Ermin Hodzic, *Platschef*, Sydmåleri AB

Ylva Lokatt, *Business Controller*, NCC Construction

Ann-Charlotte Nordqvist, *Manager Account Payable*, NCC Construction

Björn Säwe, *Vice President*, JLM Scandinavia AB

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Dynamiska förmågor bland fyra företag i byggindustrin – En multipel fallstudie ur ett dynamiskt RBV-perspektiv

Seminariedatum: 2015-06-04

Ämne/kurs: FEKH19 Företagsekonomi, Examensarbete i Strategic Management, 15 HP

Författare: Monika Iwan, Henrik Lindvall, Jakob Persmark, Noora Puska

Handledare: Christine Blomquist

Fem nyckelord: RBV, strategiska resurser, operativa förmågor, dynamiska förmågor, ad hoc-lösningar

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka om det i vissa situationer är fördelaktigare för ett företag att förändra sin resursbas med ad hoc-lösningar än genom att utveckla dynamiska förmågor.

Metod: Uppsatsen genomförs genom en multipel fallstudie på fyra företag. Analysen av det insamlade materialet utförs med så kallad ”pattern-matching”.

Teoretiska perspektiv: Studien använder sig allmänt av det dynamiska perspektivet, och mer specifikt av Teece (2007) gruppering av dynamiska förmågor i kategorierna förståelse, formning och transformering.

Empiri: Insamlingen av data genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer med personer på högt uppsatta positioner inom de fyra olika företagen.

Resultat: (1) Företagen i undersökningen använder sig av ad hoc-lösningar i högre utsträckning än vad tidigare forskare har antagit är vanligt ute på företag. (2) Det verkar finnas situationer där utvecklandet av dynamiska förmågor är negativt för ett företags lönsamhet. (3) Vår undersökning visar att ett företag eventuellt kan skapa hållbara konkurrensfördelar genom att kontinuerligt optimera sin resursbas med hjälp av ad hoc-lösningar.

SUMMARY

Title: Dynamic Capabilities at Four Firms in the Construction Industry – A Multiple Case Study from a Dynamic RBV Perspective

Seminar date: 2015-06-04

Course: FEKH19 Business Economics, Degree in Strategic Management, 15 University Credit Points (UPC) or (ECTS-cr)

Authors: Monika Iwan, Henrik Lindvall, Jacob Persmark, Noora Puska

Advisors: Christine Blomquist

Keywords: RBV, strategic resources, change processes, dynamic capabilities, ad-hoc solutions

Purpose: The purpose of this study is to examine whether firms sometimes would do better to reconfigure their resource base by ad-hoc solutions than by developing dynamic capabilities.

Methodology: The study takes the form of a multiple case study. The data is analyzed using so-called “pattern matching.”

Empirical foundation: Data was collected through semi-structured interviews with managers at four companies.

Conclusions: (1) The studied firms make greater use of ad-hoc solutions than anticipated by previous research. (2) There seem to be circumstances under which the cultivation of dynamic capabilities negatively affects firm performance. (3) We find that it might be possible for firms to create sustainable competitive advantage solely by reconfiguring their resource base with ad-hoc solutions.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
2. TEORI	5
2.1 RESURSBASEN.....	5
2.1.1 Strategiska resurser.....	5
2.1.2 Resurser.....	7
2.1.3 Operativa förmågor.....	7
2.2 FÖRÄNDRINGSAKTIVITETER.....	7
2.2.1 Dynamiska förmågor.....	7
2.3 SAMMANFATTNING AV DE VIKTIGASTE BEGREPPEN	10
3. METOD.....	12
3.1 VAL AV ANSATS	12
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	12
3.2.1 Kvalitativ ansats.....	12
3.2.2 Multipel fallstudie.....	13
3.3 URVALSPROCESSEN.....	14
3.3.1 Val av teori.....	14
3.3.2 Val av fallföretagen	14
3.3.3 Respondenter.....	15
3.4 FORSKNINGSINSTRUMENT OCH INSAMLING AV DATA.....	16
3.5 DATAANALYS	17
3.6 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	18
3.7 STUDIENS BRISTER OCH GENERALISERBARHET	19
4. EMPIRI	21
4.1 JLM.....	21
4.1.1 Resursbas.....	22
4.1.2 Förändringsaktiviteter	25
4.2 NORD-LOCK	28
4.2.1 Resursbas.....	29
4.2.2 Förändringsaktiviteter	32
4.3 SYDMÅLERI.....	35
4.3.1 RESURSBAS	36
4.3.2 FÖRÄNDRINGSAKTIVITETER.....	38
4.4 NCC	41
4.4.1 Resursbas.....	41
4.4.2 Förändringsaktiviteter	45
5. ANALYS	48
5.1 STRATEGISKA RESURSER.....	48
5.1.1 Ensamrätt och patentskydd.....	48
5.1.2 Time-Compression Diseconomies	49
5.1.3 Casual Ambiguity.....	50

5.1.4 <i>Asset Mass Efficiencies/Interconnectedness of Asset Stocks</i>	51
5.2 RESURSER	52
5.2.1 <i>Bra relation med kunder och leverantörer</i>	52
5.2.2 <i>Humankapital</i>	53
5.2.3 <i>Specifika tekniska lösningar som inte konkurrenterna erbjuder</i>	54
5.2.4 <i>Skal- och scopefördelar</i>	55
5.3.1 <i>Förståelse</i>	55
5.3.2 <i>Formning</i>	58
5.3.3 <i>Transformerering</i>	61
6. RESULTAT OCH SLUTSATSER	65
7. DISKUSSION	72
7.1 APPLICERBARHET I VERKLIGHETEN	72
7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	73
8. REFERENSER	74
8.1. AKADEMISK LITTERATUR OCH RAPPORTER	74
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	76
8.3 MUNTliga KÄLLOR:	78
9. BILAGAGÖR	79
BILAGA 1: LISTA PÅ DEN BRANSCH OCH VERKSAMHET BOLAGEN BEDRIVER	79
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	80
BILAGA 3: VERKSAMHETER I BILDER	83

1.Introduktion

Inom strategiforskningen har länge frågan om hur företag skapar hållbara konkurrens fördelar intagit en central plats. Fram till början av 1990-talet var den förhärskande teorin att ett företag skapar hållbara konkurrens fördelar genom att inneha resurser som dess konkurrenter inte har, så kallade *strategiska resurser*. Denna teori fick från och med mitten av 1990-talet konkurrens av en alternativ teori som säger att ett företag skapar hållbara konkurrens fördelar genom att kontinuerligt om konfigurera sin resursbas så att den vid varje givet tillfälle är konkurrenskraftigare än konkurrenternas resursbaser. Den nya teorin brukar kallas för *det dynamiska perspektivet*, och grunden för teorin är att det inom varje industri finns ett antal så kallade *dynamiska förmågor* som ett företag behöver vara bättre än konkurrenterna på för att skapa hållbara konkurrens fördelar gentemot dem. Dynamiska förmågor brukar definieras som strukturerade och genomtänkta förändringsprocesser, och exempel på sådana dynamiska förmågor är att vara bra på marknadsbevakning eller på att utveckla sina färdigheter inom något relevant tekniskt område. Idén är alltså att ett företag, genom att vara bäst i klassen på de här förändringsprocesserna, kan vara mer konkurrenskraftigt än sina konkurrenter över tiden trots att alla dess konkurrenter har samma förutsättningar vad gäller anskaffandet av resurser (till exempel humankapital eller ny teknik).

I takt med att teorin om dynamiska förmågor växt fram har flera forskare modifierat den för att den, som de ser det, bättre ska svara mot verkligheten. En sådan modifiering är att vissa forskare argumenterat för att ett företags resursbas inte nödvändigtvis måste modifieras med hjälp av strukturerade processer, utan att man också kan tänka sig att den kan modifieras med hjälp av så kallade *ad hoc-lösningar*. Något som ytterligare talar för det här, menar forskarna, är att dynamiska förmågor bör ses som en investering, och därmed alltid kostar tid eller pengar att utveckla – något som inte gäller ad hoc-lösningar. Utöver det här problemet finns

det forskare som menar att det rimligen bör finnas situationer där *både* utvecklandet av dynamiska förmågor och användandet av ad hoc-lösningar är olönsamma för ett företag. Detta är i mycket en följsats av vad som beskrevs ovan om att varje industri har sin egen optimala uppsättning dynamiska förmågor som är viktiga för konkurrenskraft, något som gör att ett företag kan tappa konkurrenskraft, eller i vart fall slösa pengar, på att missbedöma vilka typer av förändringar som behöver göras av dess resursbas.

De här två idéerna har kommenterats av ett flertal forskare men har oss veterligen aldrig tidigare blivit undersökt empiriskt. Av den anledningen har den här uppsatsen som ambition dels att undersöka hur vanligt det är med ad hoc-lösningar ute bland fyra utvalda företag i byggindustrin, och dels undersöka i vilka situationer utvecklandet av dynamiska förmågor kan vara en dålig investering. Utöver de här två frågorna har vi i den här uppsatsen som ambition att undersöka om dynamiska förmågor på vissa företag kanske inte alls behövs för att omkonfigurera resursbasen över tiden. För kan man inte tänka sig att detta lika väl kan ske genom ad hoc-lösningar?

För att undersöka de här sakerna, och för att mer allmänt få en bild av hur det dynamiska perspektivet kan tillämpas i praktiken ute på företag, bestämde vi oss för att genomföra en multipel fallstudie på fyra företag i byggindustrin. Företagen var JLM, som tillverkar maskiner för markanläggning, Nord-Lock, som tillverkar låsbrickor och specialbultar, Sydmåleri, som är ett måleriföretag, och NCC, som är ett byggföretag (se bilaga 1). Valet av en kvalitativ forskningsmetod och ett relativt litet urval (jämfört med de kvantitativa studier som genomförts inom forskningskretsen det dynamiska perspektivet) inspirerades av Ambrosini & Bowman, som menar att kvalitativa studier av ett litet stickprov förmodligen är

mer lämpade än stora kvantitativa studier för att få insikt i hur processen kring dynamiska förmågor fungerar (Ambrosini & Bowman, 2009: 13).

Empirin till studien samlades in genom semistrukturerade djupintervjuer med beslutsfattare på de fyra företagen, intervjuer som sedan kodades med så kallad ”*pattern-matching*” (att man med teorin som grund skapar ämneskategorier och knyter svaren till dem) och analyserades med avseende på befintlig teori om dynamiska förmågor. Att vi valde just byggindustrin berodde främst på att vi ville undersöka hur väl det dynamiska perspektivet står sig när det appliceras på företag som verkar i en mer trögrörlig industri än de snabbföränderliga industrier som det vanligen brukar tillämpas på. Byggindustrin är också intressant genom att den präglas av en ganska stor förekomst av strategiska resurser, vilket gör att man kan anta att de dynamiska förmågorna samverkar med de strategiska resurserna i att skapa hållbara konkurrensfördelar. Men andra ord kan man förmoda att företagen i denna industri skapar hållbara konkurrensfördelar *både* genom det traditionella sättet med strategiska resurser och genom utvecklandet av dynamiska förmågor (Sveriges byggindustrier hemsidan, Fakta om byggandet, 2015).

Vår förhoppning är att resultaten från den här studien ska bidra till ökad förståelse för hur samspelet mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar ser ut i praktiken samt för i vilka typer av situationer utvecklandet av dynamiska förmågor kan tänkas vara en dålig investering

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka om det i vissa situationer är fördelaktigare för ett företag att förändra sin resursbas med ad hoc-lösningar än genom att utveckla dynamiska förmågor. Vi besvarar syftet genom att besvara följande tre frågeställningar:

1. Hur ser avvägningen mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar ut bland de undersökta företagen?
2. När kan utvecklandet av dynamiska förmågor ha positiv respektive negativ påverkan på ett företags lönsamhet?
3. Kan ett företag, genom att effektivt arbeta med dynamiska förmågor eller ad hoc-lösningar, skapa hållbara konkurrensfördelar även utan att inneha några strategiska resurser, och i så fall, på vilket sätt?

2. Teori

2.1 Resursbasen

Ett företags resursbas brukar definieras som alla resurser och aktiviteter som skapar värde i ett företags dagliga verksamhet. En resursbas kan delas in på ett flertal sätt. Vi kommer här att sälla oss till de forskare som delar in den i tre delar (Makadok, 2001):

- Strategiska resurser (alla resurser som kan bidra till *hållbara* konkurrensfördelar)
- Resurser (alla andra resurser)
- Operativa förmågor (alla aktiviteter som förädlar resurserna till en produkt eller tjänst)

2.1.1 Strategiska resurser

Benämningen strategiska resurser kommer från RBV-teorin, och man brukar vanligen se Barney (1991) som den som förste som gav en konkret definition på begreppet. Barney utgår från antagandet att de strategiska resurserna på en marknad är ojämnt fördelade mellan företagen och att de strategiska resursernas distribution är relativt stabil över tiden (det kan till exempel gälla patent, hemliga recept eller fördelaktiga geografiska tillgångar). Detta leder enligt Barney till att företagen som sitter på dessa strategiska resurser har möjlighet att utnyttja tillgången till dem till att skaffa sig hållbara konkurrensfördelar gentemot de andra företagen på marknaden. Barney menar vidare att en resurs under vissa omständigheter kan ses som strategisk även om den återfinns bland flera företag i en industri: det viktiga är inte om det är ett eller fler företag som sitter på den strategiska resursen, utan att det antal företag som sitter på den strategiska resursen är så få att det inte blir perfekt konkurrens inom industrin. Barney menar att strategiska resurser har fyra kännetecken (Barney, 1991: 105-112):

1. De är värdefulla
2. De är sällsynta
3. De är svårimiterbara (vilket kan ha sin grund i historiska förhållanden, kausal ovisshet eller social komplexitet)
4. De är icke-substituerbara

Dessa kännetecken brukar förkortas VRIN ("Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable").

Som framgår av punkt tre ovan ser Barney det som att svårimiterbarhet har sin grund i historiska förhållanden, kausal ovisshet eller social komplexitet. Denna beskrivning brukar ofta kompletteras av Dierickx & Cool (1989), som två år innan Barneys definition av strategiska resurser lade fram tre faktorer som de tror skapar svårimiterbarhet. Den första faktorn är vad de kallar *TimeCompression Diseconomies*, och den säger att det i många situationer är så att dubbel input på halva tiden ger mindre output än ett "enkel" input på "hela" tiden. Med andra ord har ett företag som under lång tid utvecklat en resurs eller en färdighet (till exempel en avancerad produktionsprocess) ett mycket stort försprång gentemot konkurrenterna, eftersom det på kort sikt är så att inte ens stora investeringar från konkurrenternas sida kan kompensera för företagets försprång i tid (Dierickx & Cool, 1989: 1507). Den andra och tredje faktorn är *Asset MassEfficiencies* respektive *Interconnectednessof Asset Stocks*. *Asset MassEfficiencies* handlar om att när det gäller skapandet av resurser eller strategiska resurser kommer företag med redan befintliga stora resurser ha konkurrensfördelar mot företag som försöker skaffa sig samma resurs men har små tillgångar; *Interconnectednessof Asset Stocks* är snarlikt, men här handlar det istället om att det är företag som sitter på resurser som är *indirekt* relaterade till resursen i fråga som har

konkurrensfördelar gentemot företag som inte har den situationen (Dierickx & Cool, 1989: 1507-1508).

2.1.2 Resurser

Även om ett företag inte innehar några strategiska resurser kan det besitta resurser som ger konkurrensfördelar i det korta perspektivet. Idén är då att företaget skapar konkurrensfördelar över tiden antingen genom att vara skickligt på att kontinuerligt uppdatera sina resurser eller genom att företaget är bättre än konkurrenterna på att förädla sina resurser med sina operativa förmågor (Makadok, 2001).

2.1.3 Operativa förmågor

Operativa förmågor brukar definieras som en samling rutiner, med tillhörande objekt, som tillsammans med en viss input av resurser ger en output av ett visst slag. Rutiner är beteende som är inlärt, strukturerat, mer eller mindre repetitivt, och till viss del bygger på underförstådd kunskap (Winter, 2003: 991-992). Man kan se operativa förmågor som de förmågor som används i ett företag i "jämvikt", som definieras som att företaget producerar och säljer samma produkt, i samma skala och till samma kunder över tiden, samt att företaget i det här läget "förtjänar sitt uppehälle". Dynamiska förmågor, som vi beskriver nedan, är istället alla strukturerade aktiviteter som förändrar produkten, förändrar produktionsprocessen, förändrar skalan, eller förändrar kunderna (Winter, 2003: 992).

2.2 Förändringsaktiviteter

2.2.1 Dynamiska förmågor

Som nämndes i introduktionen började idéerna om dynamiska förmågor sprida sig på 1990-talet. Det tog fram till 2007 innan en av teorins förgrundsfigurer, David Teece, presenterade ett ramverk som forskare kan använda sig av för att rent praktiskt gruppera och beskriva vilka

förändringsaktiviteter som typiskt sett finns inom en industri, på ett företag eller i en utvecklingsprocess. Teece identifierar tre huvudtyper av förändringsaktiviteter och identifierar sedan under varje förändringsaktivitet fyra stycken vad han kallar *mikrofundament* till förändringsaktiviteten. Enkelt uttryckt kan man säga att han ser det som att det i princip räcker med att ett företag utvecklar *ett* mikrofundament för att det ska ha en viss färdighet inom förändringsaktiviteten som mikrofundamentet räknas till, men att företaget vanligen blir bättre på förändringsaktiviteten ju fler av dessa mikrofundament det ägnar sig åt. Till exempel blir ett företag överlag bättre på förändringsaktiviteten ”Förståelse” om det både ägnar sig åt ”forskning och utveckling” och ”innovationsarbete med leverantörer och komplementära företag” än om det bara ägnar sig åt ”forskning och utveckling” (Teece, 2007: 1322-1344):

Förståelse

- Forskning och utveckling
- Bevakning av befintliga och potentiella marknader samt kundbeteende och kundinnovation
- Bevakning av generella utvecklingar i omvärlden
- Innovationsarbete med leverantörer och komplementära företag

Formning

- Konkretisering av produkten eller tjänsten samt affärsmodellen
- Bestämmande av aktiviteternas vertikala och horisontella gränser
- Bestämmande av beslutsprotokoll
- Skapande av lojalitet och engagemang

Transformering

- Utvecklandet av decentraliserade strukturer, och färdigheter i integrering och koordinering
- Utvecklandet av samspecialisering
- Utvecklandet av styrsystem
- Utvecklandet av god kunskapshantering

Winter (2003) beskriver hur varje sådan här förändringsaktivitet på ett företag antingen kan utföras genom att företaget utvecklar dynamiska förmågor eller genom att aktiviteten utförs med vad han kallar ad hoc-lösningar. Winter definierar dynamiska förmågor som en "strukturering av aktiviteten" och ad hoc-problemlösning som motsatsen, alltså att aktiviteten genomförs mer eller mindre ostrukturerat. Strukturering av aktiviteten involverar vanligen investeringar av tid och pengar, till skillnad från ad hoc-problemlösning, som är gratis. Ad hoc-lösningar definieras, förutom att de är ostrukturerade, som bland annat präglade av snabba beslut, opportunism och kreativitet (Winter, 2003: s. 991-993). Winter föreslår att avvägningen mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar bestäms av en cost-benefit-analys, och att det därför finns situationer där ad hoc-lösningar är konkurrenskraftigare än utvecklandet av dynamiska förmågor. Winter understryker att dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar kan samverka under genomförandet av en förändringsaktivitet (Winter, 2003, s: 993), något vi kommer att referera till som blandformer.

Schreyögg&Kliesch-Eberl (2007) ställer sig tveksamma till Winters beskrivning av nyttan med ad hoc-lösningar. De hänvisar till Coases (1939) klassiska teori om att firmor finns för att de är bättre på strukturering och koordination än den öppna marknaden, och ser det som att användandet av ad hoc-lösningar motverkar hela den idén (Schreyögg&Kliesch-Eberl, 2007: s. 7-8). Winters idé har dock fått stöd från Lavie (2006) och Pablo et al. (2007), som menar att

ett företag, förutom den monetära investeringen i att utveckla en given dynamisk förmåga, bör beakta att utvecklandet av den medföra kognitiva kostnader i form av den tid och energi som de anställda som arbetar med den måste lägga ned (Lavie, 2006; Pablo et al., 2007).

Ett annat problem med utvecklandet av dynamiska förmågor som nämns av tidigare forskare är att de kan vara kostsamma i att de utvecklas på områden där de inte behövs. Som vi nämnde ovan tar inte Teece upp detta i sitt ramverk från 2007 (han ser det som att varje ytterligare dynamisk förmåga alltid är ett positivt tillskott), men Zahra et al. (2006) menar att det går att tänka sig situationer där ledningen i ett företag missbedömer vilka dynamiska förmågor som behöver utvecklas och att företaget då drar på sig kostanden för investeringen i den dynamiska förmågan samtidigt som företaget inte får någon payoff för att ha utvecklat den (Zahra et al., 2006).

2.3 Sammanfattning av de viktigaste begreppen

Här följer en sammanfattning av de viktigaste begreppen vi nyss gått igenom. Dessa begrepp kommer att användas flitigt i den resterande delen av uppsatsen:

Strategisk resurs = Resurs som på samma gång är värdefull, sällsynt, svårimiterbar och svårsubstituerbar. Ett företag som sitter på en sådan resurs har, enligt RBV-teorin, möjlighet att skaffa sig *hållbara* konkurrensfördelar gentemot konkurrenter som inte sitter på resursen.

Resurs = Resurs som inte uppfyller alla fyra kraven ovan. En resurs kan dock vara värdefull på kort och (ibland) medellång sikt även om den inte uppfyller alla krav ovan. Det kan till exempel ta en viss tid innan den utsätts för imitationsförsök eller konkurrens från substitut.

Operativ förmåga = Ett företags förmåga att förädla sina resurser och strategiska resurser till en produkt eller tjänst som sedan säljs på marknaden.

Resursbas = Samlingsnamn för ett företags strategiska resurser, resurser och operativa förmågor

Förändringsaktivitet = Aktivitet genom vilken ett företag förändrar sin resursbas.

Dynamisk förmåga = Strukturerad aktivitet för att förändra någon del av resursbasen. Kostar *alltid* pengar i form av investeringar av tid och resurser.

Ad hoc-lösning = Ostrukturerad aktivitet för att förändra någon del av resursbasen. Kostar *aldrig* pengar i form av investeringar av tid och resurser.

Konkurrensfördelar = Definieras olika beroende på forskningsområde och forskare. Här definierar vi det som att företaget ger högre kundvärde än konkurrenterna genom att ge kunden högre nytta för samma pris, samma nytta för lägre pris, eller samma nytta till samma pris till lägre kostnader för företaget än vad konkurrenterna har.

3. Metod

3.1 Val av ansats

Undersökning kommer att utgå från en deduktiv ansats, vilket innebär att vi kommer att utgå från en teori och därefter undersöker denna genom att implementera den i empirisk samling (Bryman& Bell, 2005: 28). Därmed blir den deduktiva ansatsen att undersöka hur avvägningen mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar ser ut och hur förändringsaktiviteter påverkar företagets resursbas. En induktiv ansats innebär att man låter en empirisk studie att ligga till grund för en teoretisk slutsats (Bryman& Bell, 2005: 28). I vår undersökning betyder det att vi vill hitta faktorer som inte stämmer överens med det givna teoretiska ramverket och eventuellt utveckla teorin.

3.2 Forskningsdesign

Forskningen som ligger till grund för uppsatsen är av både primär och sekundär natur.

Primärdata består av insamling som vi själva samlat in, medan sekundärdata redan är insamlad av andra. Vi har även valt att tillämpa triangulering i dataanalysen i syfte att öka validiteten samt relevansen. Valet av forskningsmetod grundar sig i att vi vill undersöka hur företag förändrar sin resursbas. Empirin samlas in genom semistrukturerade intervjuer med fallföretag samt datakomplettering i form av sekundärkällor. Den analyseras sedan utifrån dessa teorier. Genom detta kan en jämförelse mellan empirin och teorin utformas och diskussioner föras om likheter och skillnader.

3.2.1 Kvalitativ ansats

Eftersom studien avser undersöka förändringsaktiviteter bland fyra företag som har olika förutsättningar på sina respektive marknader ser vi en kvalitativ ansats som en lämplig metod. Till skillnad från en kvantitativ ansats där insamlade information kan analyseras som

numerisk data (Bryman&Bell, 2005: 419)lägger en kvalitativ metod stor vikt vid deltagarnas perspektiv och uppfattning, där analys av ord är av stor vikt (Bryman&Bell, 2005:49).

Primär data samlades in genom semistrukturerade intervjuer, då dessa ger respondenten utrymme att fritt ventiler sina åsikter och erfarenheter, samt anses ge både flexibilitet och möjlighet att ta med frågor av relevans som uppkommer under intervjuernas gång. Öppna frågor ökar ytterligare det spektrum inom vilket vi kan hitta relevant data i respondenternas svar och få en samlad bild kring respondenternas verklighet av ämnet än vid standardiserade intervjuer (Bryman&Bell, 2005:475-477).Intervjuerna utformades och genomfördes med hjälp av en intervjuguide som tog sin utgångspunkt i vårt teoretiskamverk (se bilaga 2).Intervjuguiden var välstrukturerad på ett tematiskt sätt så att den skulle innehålla både direkta och indirekta frågor och dessutom lämna utrymme för sonderingsfrågor.

3.2.2 Multipel fallstudie

Yins (2009) definition av en fallstudie är: “En empirisk efterforskning som undersöker ett samtida fenomen i sitt verkliga sammanhang; när gränserna mellan fenomenet och sammanhanget inte är helt tydliga; och när multipla beviskällor används.”En och samma undersökning kan också inrymma mer än ett fall och detta benämns som flerfalldesign, något som blivit allt vanligare på senaste tiden. Multipel fallstudie anses vara starkare än när studien endast görs på ett enda fall. Detta för att studien blir mindre sårbar då inte alla ”ägg läggs i samma korg”, men framförallt blir de analytiska möjligheterna i många fall betydligt bättre (Yin, 2009:68). Med tanke på vår undersöknings syfte, kändes det fördelaktigt att använda sig av en multipel fallstudie, vilket möjliggjorde en bredare förståelse och en analys av den specifika naturen i det givna fallet (Bryman & Bell, 2005:71). Vid användning av två eller fler fall hjälper metoden även till att förebygga kritik som finns mot fallstudier. Dock måste sådana vara noggrant utvalda eftersom varje fall antingen kommer att: (1) vara förutsatt att det

finns liknande resultat som i de andra fallen – så kallad literal replikation – för att finna ett specifikt fenomen, eller (2) vara förutsatt att ha kontrasterande resultat – så kallad teoretiskt replikation – för att inte finns ett specifikt fenomen, vilket är fallet i denna uppsats (Yin, 2009:69).

3.3 Urvalsprocessen

3.3.1 Val av teori

Vid valet av olika teorier har vi först och främst läst in oss på de tio mest citerade artiklarna på Google Scholar inom området dynamiska förmågor. Vi har även studerat de tre mest citerade metastudierna inom området, som mellan sig täcker cirka 200-300 artiklar, och där vi valt ut artiklar som är applicerbara på det ämne vi undersöker i den här uppsatsen. Vi har slutligen läst in oss på artiklar som citerats i artiklarna vi fick fram genom de två urvalsprocesserna ovan.

3.3.2 Val av fallföretagen

Att kunna koppla utvalda teoretiska modeller till praktiska exempel är viktigt för att etablera forskning. Det teoretiska ramverket, och därmed vår frågeställning, lägger stort vikt kring processer och förmågor, och eftersom sådana företeelser skiljer sig markant mellan varje företag, kändes det naturligt att välja företag som är etablerade inom industrier där det finns olika förutsättningar som samtidigt präglas av stark konkurrens och som besitter resurser som kan blir avgörande för deras verksamhet. Vidare utgick vi från att lokalisera lämpliga företag där det finns utmärkande drag jämförelse vis med konkurrenterna samt med olika storlekar på företagen där insamling av informationen kan ske och därmed bidra till relevansen i undersökningen. Med åtanke på vår teoretiska ramverk har vi valt att identifiera företag som utmärker sig på följande sätt: företag som är generalagent för patentregistrerad teknologi vilken får påverkan på resursbasen, en mycket stor företag verksamt på regional nivå i

Europa, en internationell företag, och slutligen en liten företag. Om våra utvalda teoretiska inslag stämmer så ska de vara applicerbara på alla typer av företag oavsett storlek eller geografisk täckning. Efter identifikation av sådana företag, upprättade vi kontakt via e-postoch sedan via telefon, för mer detaljerade samtal. Vi eftersökte främst personer med högt uppsatta positioner inom företaget som var villiga att samarbeta med oss. Ytterligare en viktig faktor var att dessa personer hade en historisk insikt i verksamheten som kunde tillföra oss relevant information angående företagets förändringsaktiviteter. Vår urvalsprocess liknar ett bekvämlighetsurval, dock med avseende på våra begränsade resurser. Målet var att hitta fyra till fem företag olika i storlekar och bredd och spridning som är lämpliga för vår undersökning. Dessutom har vi även reserverat oss också för eventuell empirisk mättnad, vilket innebär att undersökta fallföretag skulle besvara de teoretiska inslag som vi valde (Bryman& Bell, 2005).Det slutliga urvalet bestod av fyra företag i byggindustrin: JLM, som tillverkar maskiner för markanläggning, Nord-Lock, som tillverkar låsbrickor och specialbultar, Sydmåleri, som är ett måleriföretag, och NCC, som är ett byggföretag.

3.3.3 Respondenter

Urvalet av intervjupersoner genomfördes genom icke-sannolikhetsurval och kontakter eftersöktes med personer på chefs- och ansvarspositioner.Intervjuer med personer med andra befattningar eller mindre insatta positioner hade kunnat ge bristfällig eller möjligtvis missledande information, då det kan anses att de inte skulle ha tillräcklig kunskap inom det aktuella ämnet.Målet var att främstätt genomföra intervjuer i respondenternas hemmiljö, det vill säga på deras kontor, och det grundade sig i att en främmandemiljö för respondenten kan påverka svaren och leda till att dessa inte speglar verkligheten. Dessutom ökar en miljö som är känd för respondenten även sannolikheten för att respondenten känner trygghet, vilket i sin tur kan generera tillförlitliga svar till studien (Jacobsen, 2002:164). Alla intervjuer

genomfördes med respondenterna på deras lokala kontor, förutom NCC, där intervjuer genomfördes per telefon på grund av det geografiska avståndet (författarna till uppsatsen bor i Skåne medan NCC:s huvudkontor ligger i Stockholm). Telefonintervjuer behöver dock inte dra ner på tillförlitligheten i uppsatsen i det avseendet att de i enlighet med Bryman & Bell (2005) kan vara fördelaktiga så tillvida att respondenterna kan ha lättare att svara på känsligafrågor. Studiens intervjuer kan inte heller anses vara så pass komplexa att skillnaden mellan att genomföra dem per telefon jämfört med på plats kan ha haft någonstörre inverkan på utfallet. I tabellen nedan presenteras en fullständig lista över respondenterna och dess befattning på respektive fallföretag.

Fullständig lista på respondenterna och deras position			
Namn	Företag	Befattning	Datum
Björn Säwe	JLM Scandinavia AB	Vice President	2015-05-06
Lars Christenssen	Nord-Lock	Business Development Director	2015-05-11
Ann-Charlotte Nordqvist	NCC Construction	Manager Accounts Payable	2015-05-13
Ermin Hodzic	SydMåleri AB	Platschef	2015-05-15
Ylva Lokatt	NCC Construction	Business Contoller	2015-05-19
Björn Säwe	JLM Scandinavia AB	Vice President	2015-05-20
Lars Christenssen	Nord-Lock	Business Development Director	2015-05-22
Ermin Hodzic	SydMåleri AB	Platschef	2015-05-25

3.4 Forskningsinstrument och insamling av data

För att minimera risker för negativa faktorer vid insamling av data och därmed uppnå en hög tillförlitlighet har flera metoder varit aktuella vid insamling av data. Detta benämns triangulering, vilket innebär ett tillvägagångssätt där man använder sig av flera teoretiska

perspektiv, datakällor och metodologier, dock med tonvikt på informationskällor och forskningsmetoder (Bryman&Bell, 2005:404). Intervjuerna har skett med personer med olika erfarenhet, befattning och geografisk position för att skapa en stark triangulering och öka tillförlitligheten. Syfte med insamlingen av sekundära källor var att företagets historiska förhållanden ibland beskrivs mer tillförlitligt av källor från när det begav sig (Bryman& Bell, 2005:131).

Ett par dagar innan intervjuerna genomfördes, skickades per mail frågorna till respondenterna för att ge dem möjlighet att hinna läsa sig in på ämnet och därmed öka chansen att få ut så relevant information som möjligt. Samtliga gruppmedlemmar var närvarande vid alla intervjutillfällen, ställde aktiv frågor. Intervjuerna spelades också in och transkriberades. Vi har även kommit överens med respondenterna om att återkomma med feedback på intervjun i syfte att ge dem möjlighet att revidera informationen. Anledning till detta var även att minimera risken för att känslig information om företagets interna situation skulle kunna läcka ut. Intervjuerna varade i 90 minuter och innehöll först och främst frågor från intervjuguiden och därefter vid eventuellt mån av tid kunde vi ställa sonderingsfrågor. Under sammanställningen av det empiriska materialet upptäcktes att vissa fakta saknades för att kunna skapa så komplett empiri som möjligt. Detta kunde bero på att respondenter inte hade kännedom om alla processer inom företaget eller inte ansåg vissa delar som betydande. Vi har återigen tagit kontakt med respondenterna för att kunna genomföra uppföljningsintervjuer och uppnå en empirisk mättnad. Sammanlagt har vi genomfört åtta intervjuer på fyra fallföretag.

3.5 Dataanalys

Vid analys av de semistrukturerade intervjuerna användes så kallad ”patternmatching” som innebär att ett empirisk grundat mönster jämförs med ett teoretisk (Yin, 2009:136). Om det

däremot inte stämmer fokuserar analysen på att identifiera och förklara skillnader. Vid användande av denna metod finns det olika analystekniker, där den mest lämpliga anses vara så kallad "rival explanations as patterns". Begreppet definierar och provar rivaliserande förklaringar, och eftersom uppsatsens syfte är att undersöka förändringsaktiviteter inom fyra olika företag som har olika förutsättningar på marknaden utifrån olika teorier ansåg vi det lämpligt. Yins (2006) kritik mot "patternmatching" är dock att om precisionen är låg, så finns det risker i att forskaren kan ha större utrymme att tolka resultatet felaktigt och mönster som väljs vara fel (Yin, 2009:141). Rekommendation i sådana fall är att man bör undvika utstuderade mönster om man inte har möjlighet att utveckla en högre precision. Gällande vårt arbete, anser vi att precisionen är hög nog, då vi använder oss av kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer genom att studera fyra fallföretag.

3.6 Studiens validitet och reliabilitet

Det har blivit alltmer viktigare vid kvalitativa forskningsmetoder att intervjuerna som genomförs ska vara tillförlitliga och väsentliga. De benämns validitet och reliabilitet och enligt Bryman & Bell (2005) är dessa två av de viktigaste kriterierna vid bedömning av forskning som rörföretagsekonomi och management.

Validiteten behandlar om undersökningen mäter det som är avsett att mätas och kan bland annat delas in i intern-, extern- och ekologisk validitet (Bryman & Bell, 2005:159). Det finns en kausalitet mellan teorin och frågeställning, vilket gör att den interna validiteten kan anses vara hög. Då intervjuerna som nämns ovan spelats in med mikrofon, och som sedan har gått igenom noggrant av författarna individuellt så kan det anses att vår subjektivitet i det empiriska materialet kunnat minskas och därmed stärkt validiteten. Utöver subjektivitetsaspekten är det av stor vikt att se till de begränsningar som intervjuer kan medföra, då studien till stor del bygger på den insamlade informationen vi fått vid

intervjuerna, antingen genom brister från personerna som intervjuar, eller att respondenterna undanhåller känslig information (Bryman & Bell, 2005:242).

Den externa validiteten ser därmed till hur generaliserbar studien är, det vill säga hur studien kan ligga till grund för andra fall, vilket vi anser finns i undersökningen. I den genomförda undersökningen anses den externa validiteten hög eftersom studien tillämpar samma ramverk på alla de fyra olika fallföretagen.

Den ekologiska validiteten ser till att resultatet återspeglar respondenternas naturliga miljö (Bryman & Bell, 2005:64). I följande studie har vi sett till detta genom att som ovan nämnt intervju respondenterna i deras naturliga yrkesmiljö, det vill säga genom att utföra intervjuerna på deras kontor eller via telefon när respondenterna befinner sig på kontoret. Reliabilitet ser till tillförlitligheten i det som undersöks samt hur det är relaterat till det som ämnar undersökas (Bryman & Bell, 2005:62-63). Intervjuerna genomfördes genom semistrukturerade intervjuer, det vill säga att man har en mall med få förbestämda frågor, för att sedan kompletteras med följdfrågor under intervjuernas gång. Denna intervjumodell medför att man minskar risken för ledande frågor och därmed ökar chansen för att respondenterna ger och utförliga svar inom studieområdet. Semistrukturerade intervjuer kan dock anses minska den externa reliabiliteten dvs. replikerbarheten i studien (Bryman & Bell, 2005:401), då frågorna är öppna för tolkning inom det avgränsade området vilket minskar sannolikhet för en replikerbar studie. Eftersom respondenterna ombads utveckla resonemang och komma med egna tankar och idéer kan den data som samlats in anses vara subjektivt formad av respondenterna, vilket kan anses minska reliabiliteten i uppsatsen.

3.7 Studiens brister och generaliserbarhet

I den genomförda studien finner vi en praktisk relevans eftersom vårt teoretiska ramverk kunde appliceras på alla fallföretag där vi kunde identifiera olika faktorer som har direkt eller

indirekt påverkan på företagets lönsamhet. Vi har även kunnat analysera alla företag utifrån teoretiska modeller. Studien har också teoretisk relevans då vi anser att vi tillför kunskap till befintlig teori eftersom vi tillämpar samma teoretiska bakgrund på fyra olika företag som dessutom har olika storlek, omfattning och verksamhetsområde.

Många forskare anser att resultat från fallstudier och multipla fallstudier aldrig bör generaliseras. Denna åsikt delas inte av Niklas Hallberg, professor i Strategic Management, som menar att multipla fallstudier både kan generaliseras, så länge man är medveten om problemen med att generalisera utifrån ett mycket litet urval (vilket multipla fallstudier av tid- och utrymmesskäl brukar ha), och ibland är det enda sättet att skaffa sig potentiellt generaliserbara insikter i en viss forskningsfråga.

Ett problem som vi upplevt med att undersöka frågor kring konkurrenskraft med hjälp av intervjuer är att de intressantaste frågorna ofta är de som har känsligast svar, vilket kan göra den insamlade empirin lite urvattnad. Man kan heller aldrig helt bortse från risken att respondenten medvetet anger andra skäl för sina handlingar än de som faktiskt föreligger.

Överlag har vi, precis som många tidigare forskare inom området, upplevt att tillgänglighetsproblem ibland kan dyka upp när man bedriver sådan här forskning. I vårt fall får vi dock säga att vi varit mycket positivt överraskade över hur beredvilliga våra respondenter varit att dela med sig av information.

4. Empiri

4.1 JLM

JLM är ett Malmö-baserat företag som säljer specialmaskiner till entreprenörer som arbetar med vad som inom byggindustrin kallas *markinstallation*. Med markinstallation menas anläggningsarbete som sker under jorden, det vill säga saker som anläggning av rör, kablar och ledningar. Det som är speciellt med JLM:s maskiner är att de används till så kallad *grävfri metoder*, vilket innebär att entreprenören som använder maskinerna inte behöver använda traditionella grävmaskiner för att genomföra markinstallationen. Detta kan vara en fördel om något ska anläggas under exempelvis en väg eller äng och entreprenören av olika anledningar inte får, eller vill, gräva upp hela området ovanför det som ska anläggas, något man måste göra om man använder traditionella grävmetoder (se bilaga 3) (JLM hemsida, Verksamhet, Produkter, 2015).

Företaget grundades i början på 1970-talet och har alltsedan starten framför allt arbetat med den amerikanska tillverkaren DitchWitchs produkter. JLM har ensamrätt på DitchWitchs produkter på den skandinaviska marknaden samt i Polen och Ukraina, vilket gör att företaget fungerar som DitchWitchs distributör på dessa marknader. De säljer på alla dessa marknader ungefär 50 stycken maskiner per år, och det kan ta många månader, och ibland år, att sälja in en enda maskin (JLM hemsidan, Om oss, 2015).

JLM:s huvudkonkurrenter inom grävfri teknik är det amerikanska företaget Vermeer och det tyska företaget Tracto-Technik, men enligt dem själva kommer huvuddelen av konkurrensen från leverantörer av traditionella grävmaskiner. JLM menar själva att intresset för grävfriametoder växer, och en viktig del i det intresset tror man är att det finns en växande miljömedvetenhet ute bland slutkunder.

Företaget är relativt känsligt för konjunkturedgångar i byggindustrin: byggkrisen i Sverige i början av 1990-talet gjorde enligt dem själva att företaget knappt kunde sälja en enda maskin, vilket tvingade grundarna av företaget att sälja det till externa ägare, och den globala konjunkturedgången i kölvattnet av krisen 2008 hade även den mycket negativ effekt på företagets lönsamhet. Alltsedan 2010 har dock företaget varje år uppvisat goda resultat. Man har idag cirka 25 stycken anställda i Sverige, och sammanlagt ytterligare ett tiotal i resten av Skandinavien, Polen och Ukraina. Sedan ett och ett halvt år tillbaka heter företagets VD Björn Säwe, och han rekryterades från Scantias huvudkontor, där han arbetade med försäljningsverksamhet. Den empiriska informationen är framtagen från ovannämnda personen.

4.1.1 Resursbas

Ensamrätt och patentskydd

JLM har, som nämnts, den skandinaviska, polska och ukrainska ensamrätten på DitchWitch maskiner. Detta innebär att kunder som behöver en teknisk lösning som bara DitchWitch kan leverera bara kan få den lösningen genom JLM. Kvaliteten på en maskin för markinstallation handlar enligt Björn dels om maskinens prestanda – vilka jobb den kan utföra – och dels om hur maskinen håller över tiden. Det är framför allt teknisk innovation som skiljer sig maskiner och tillverkare emellan. JLM:s maskiner kan till exempel borra i berg på ett sätt som inte deras konkurrenters maskiner kan. Tekniken bakom den lösningen, som kallas “*All-Terrain*”-tekniken, var patentskyddad fram till december förra året, vilket JLM såg som en stor konkurrensfördel.

Specifika tekniska lösningar som inte konkurrenterna erbjuder

Björn Säwe menar att eftersom JLM riktar in sig mot ett mycket litet marknadssegment är det enormt viktigt att kunderna får exakt den skräddarsydda lösning de efterfrågar. Han menar att

om ett företag har bra rutiner för att utan alltför stora modifieringar av sin vanliga produktionsprocess kunna erbjuda det kan företaget hålla många gånger högre marginaler på just den skräddarsydda produkten. En viktig del i det här är också kundnöjdhet – att man har ett mycket gott förhållande med kunden. ”Kunden frågar, ’när kan jag få produkten, och vad är det för teknisk lösning?’ Den frågar inte vad den kan få för rabatt, för den inser att skräddarsydda lösningar kräver ’trade-offs’ från kundens sida.”

Exempelvis produktmodeller ”Hammarborrning” används när det är massivt, solit berg (13-15 meter i timmen); enligt Björn är JLM ensamma om att kunna erbjuda den sistnämnda maskinen, och den togs fram efter att fabriken och JLM haft ett tätt samarbete med en kund som haft kravet att en maskin skulle kunna borra under sådana omständigheter..

Humankapital

JLM har mycket kunskap i huset. Företag har även det att Sverige, Finland och Sydkorea har de hårdaste i bergen i världen. Detta innebär naturligtvis att JLM får tuffare utmaningar än återförsäljare i andra länder, vilket gör att deras humankapital blir starkare än bland återförsäljare i länder med mindre utmanande terräng.

Starkt varumärke

JLM är det enda företag som inte har ett varumärke som är en *strategisk* resurs. ”Det gäller att synas”, är de ute på tjugo kommuner och talar och grävfri teknik är det större sannolikhet att kunder väljer JLM. Man kan säga att JLM då automatiskt kommer med i entreprenörernas och slutkundernas ”*evoked set*”.

Gott rykte bland kunder och bra relation med kunder och leverantörer

Klagomål från kunder reflekterats alltid över. Björn menar att det är otroligt viktigt att ta emot kunder med klagomål, frågor eller funderingar så att de inte känner att de är till besvär. Björn menar att marknadsföringsvärdet det innebär att en kund med problem berättar för andra

kunder att problemen blivit lösta på ett rappt och generöst sätt långt överstiger den kostnad som företaget drar på sig för att lösa problemet. Att kunder blir arga eller missnöjda kan enligt Björn också ses som en möjlighet. De har ett års garanti, men de hjälper kunderna även efter att garantitiden gått ut. *”Vi måste hjälpa kunden”* är ett mått som företaget använder. *”Här kan du inte sitta och analysera. Du måste ha det i kroppen på något sätt. När kunden kommer in och sitter fast med 300 meter borrhäng för 1,5 miljon kronor, då kan du inte säga, ’nä, men det blir 16,28 och inte 17,3, så då kan jag inte göra något. Då får du en fet smäll, och så ser du aldrig den kunden igen.”*

Försäljning

Björn menar att istället för att springa runt på en mäsas och planlöst skaka hand med folk, eller springa runt och besöka folk, kan man börja sikta lite mer på speciellt intressanta prospekt. Det skulle kunna vara att det är någon just nu håller på med schaktning, som är i en region där det inte finns någon konkurrent, och som förefaller ha en viss kapacitet att kunna kosta på sig investeringen som en grävfri maskin innebär. Det skapar en ganska bra uppfattning. Eller så kan man åka till en by eller en stad där det finns 12 stycken företag. *”Då ska du besöka alla tolv företag och prata med dem, och 75 % säger, ’nej’. Det räcker med att det är en eller två som det verkligen hakar fast i, och att man sedan behåller dem. Det är så man gör. Man får bara nöta in det här. Det gäller alltså att vara väldigt långsiktig och strategisk och komma med rätt grejer vid rätt tillfällen”*. Björn menar att där de är som framgångsrikast är när de sätter sig ned med en potentiell kund som har ett problem som de kan hjälpa denne med. Detta är ganska annorlunda mot storskaliga marknadsundersökningar, som de inte använder sig av. Det rör sig om långa säljcykler, där en försäljning kan ta flera år att sälja in, och om att informera om en ny metod – en markinstallationsmetod som inte är lika intuitivt självklar som grävmetoder, något som kräver en viss pedagogisk färdighet. Björn och entreprenörer åker ibland ut för att gemensamt informera kunder och fördelen med att

använda grävfria metoder. Det blir en win-win-situation för båda JLM och entreprenörerna. De hade en kund som skulle göra en svår borrhning och var orolig för maskinen. De gjorde upp en lång kontaktlista på folk som kunde hjälpa till och en reservmaskin som kunde användas som ersättning om det strulade till sig, och uppmanade entreprenören att ringa vid första tecken på problem. Detta gjorde att entreprenören vågade genomföra arbetet trots att det fanns risk för att maskiner skulle bryta ned.

Service, kringtjänster och liknande

Björn säger att man fräste rätt mycket när man på 1980-talet installerade kablar till kabel-tv, och att fräsning då tyvärr ofta inte återställdes på rätt sätt. Det blev sättningar, och gatorna sprack. En viktig sak som JLM därför försöker blir bättre på är att sprida information om att deras nuvarande frästekniker inte orsakar sådana här problem. Björn menar att hans erfarenhet är att säljaren främst är viktig för att sälja in den första maskinen som säljs till ett företag; om ett företag sedan köper in fler maskiner efter det beror istället främst på hur god service kunden har fått under tiden det handhavt den första maskinen. Så eftermarknaden står för en stor del av ryggraden i alla försäljningar efter den första. JLM satsar därför mycket på service, reservdelar, reparationer och utbildning. De kan hjälpa kunderna med bentonithantering vid borrhning, vilket egentligen inte har något med borrhmaskinerna att göra, men handlar om specifika maskiner som till exempel kan rengöra bentonit (så att kunden inte behöver köpa ny bentonit hela tiden).

4.1.2 Förändringsaktiviteter

Förståelse

JLM har inte någon Business intelligence group, som enligt Björn finns på till exempel Volvos och Scania's huvudkontor. Det är istället säljarna och ledningen som håller sig ajour

med vad som händer: *"Vi är för små för det."* [För att ha business intelligence eller liknande som håller noggrann koll på framtida trender och liknande.]

De har en kontinuerlig dialog med entreprenörerna och entreprenörernas kunder om stora infrastrukturprojekt som planeras. Till exempel att 90 % av svenskarna ska ha fiberkabel innan ett visst år. Ibland dyker det upp mycket stora och varierande projekt bland deras kunder [entreprenörsbolag] – till exempel byggandet under Älfsborgsälven eller Förbifart Stockholm – där JLM ofta behöver vara snabba på att anpassa sin service och fältservice för att möta marknadens nya krav. Björn menar att de tidigare inte alltid hade ett tillräckligt attraktivt erbjudande i det avseendet och att de därför – framför allt i Sverige, Danmark och Polen – nu har förändrat bitar i den processen för att bättre möta marknadens krav.

De har inga processer för hur de ska etablera sig i ett land (i meningen att man har manualer och liknade om exakt hur man ska gå tillverka). Istället använder de *"sunt förnuft"*, menar Björn och tittar gemensamt på vad de har för behov.

Björn Säwe är ett stort fan av *"Go and see"*, vilket innebär att alla på företaget tillsammans går på en mässa, tittar på andra maskiner, eller traktorer, för att lära sig och få inspiration: *"Då får man nytt blod"*, enligt Björn. Ägarna resonerade enligt Björn likadant när de anställde vd:n och ekonomichefen, och insisterade på att de skulle vara externa (och alltså inte komma inifrån företaget). Björn Säwe har på egen hand byggt en ny ledningsgrupp. Han har även ordnat så att DitchWitch besökt Scania.

JLM håller inte koll på konkurrenterna på handfast sätt (i meningen att de klämmer och känner på maskinerna), men de läser på om konkurrenternas maskiner så att man kan lyfta fram fördelarna med deras egna maskiners specifikationer jämför med andra tillverkares (det kan t.ex. röra sig om längden på maskinen, vilket kan avgöra om den får plats på en viss typ av lastbil eller inte).

De har ett väldigt bra samarbete med fabriken i Oklahoma och DitchWitch är tydligen mycket lyhörda. JLM kommer med input och liknande när nya maskiner utvecklas. Det här menar Björn är en del av "Long Tail"-tänket: att man inte bara säljer mellanmodeller och liknande (volymprodukterna), och struntar i allting annat.

Formning

De har inget speciellt datorsystem för att ha maximalt optimerat lager, men reservdelschefen går igenom alla företagets ungefär 15 000 artiklar, och har med omsättningen som grund satt ungefär hur mycket de ska ha av varje artikel. Får de en ny produkt tar de in nya reservdelar till den. Användande av DitchWitch produkter är nämligen en ganska dyr produktion, så det är viktigt att det finns reservdelar om något på en maskin går sönder ute i fält (annars kan ett fel som inte åtgärdas omedelbart – till exempel en borr som fastnat – göra att stora delar av den dyra maskinen går sönder). Det här är således en viktig del i företagets service. Vid bestämmande av beslutprotokoll använder sig företaget av ett decentraliserat system med ganska många ad hoc-lösningar. Se till exempel avsnittet om att de låter säljarna lösa vissa situationer med självständiga beslut och handpåläggning.

Transformering

"Jag har varit i IT-branschen ett tag, och jämför du med ett IT-företag till exempel, där det går otroligt fort; i maskinbranschen går det inte lika fort, så det är inte så att vi förändrar vår organisation så här [knäpper med fingrarna]." Att de inte har en så centraliserad styrning är en fråga om storlek, tror Björn. Om man, som Scania, har närmare 1 000 distributörer [Björn säger 900] är det motiverat att ha allting mycket centraliserat. Men det är inte lika lämpligt för JLM. De jobbar aktivt med att sprida kunskap inom företaget. De har just haft några tekniska chefer och några säljare som varit i Barcelona och fått utbildning om en ny produkt. När de

återkommer kör de möte och går igenom allt. Fördelar, nackdelar, prisnivå, och så vidare. Det kan även röra sig om att någon från fabriken besöker teknikerna och lär dem hur saker ska servas och lagas.

4.2 Nord-Lock

Nord-Lock är en svensk tillverkare av specialbultar och så kallade *låsbrickor*. Låsbrickor är runda plattor med hål i som fästs på insidan av en skruv för att skruven ska sitta fast så hårt och länge som möjligt. Det som är speciellt med låsbrickorna som Nord-Lock säljer är att de är utformade så att skruven sitter fast exceptionellt hårt, något som gör att de är väldigt användbara till krävande industriapplikationer (se bilaga 3)(Nord-Lock hemsida, About group, 2015).

Idén om hur låsbrickor ska se ut för att erbjuda maximal styrka har varit känd alltsedan 1930-talet men det har varit, och är enligt Nord-Lock själva fortfarande, mycket svårt att utveckla en produktionsprocess som framställer låsbrickor av den allra högsta kvaliteten. En sådan produktionsprocess togs dock i början av 1980-talet fram och patentskyddades av ett amerikanskt företag, som initialt använde Nord-Lock som svensk leverantör av sina låsbrickor. När det amerikanska företaget sedan gick i konkurs tog Nord-Lock över alla delar av verksamheten, och en fabrik för tillverkning av låsbrickor uppfördes i Jämtland, där den fortfarande finns kvar (Nord-Lock hemsida, Our history, 2015).

Patenten bakom produktionsprocessen fanns kvar till 2010, och gjorde att Nord-Lock vid den tiden hade i princip hela världsmarknaden för avancerade låsbrickor (Produktionspatent innebär i korthet att ett annat företag i princip är tillåtet att ta fram en identisk produkt, så länge det patentägande företags produktionsprocess inte härmas). Sedan dess har dock

marknaden för avancerade låsbrickor blivit alltmer konkurrensutsatt, och företaget har idag cirka 80-85 procent av världsmarknaden. Exakta siffror menar de är svåra att ge eftersom till exempel huvudkonkurrenten, ett tyskt företag som heter Heico, har en redovisningssituation som gör att dess försäljningssiffror för låsbrickor döljs bland företagets övriga försäljning.

Precis som med fallet JLM anser dock Nord-Lock att deras tillväxt inte främst begränsas av konkurrenterna, utan främst handlar om att nå ut till potentiella kunder om att företag inom industrin kan spara pengar på att använda sig av låsbrickor istället för att ha personal som regelbundet går runt och drar åt skruvar som börjar släppa. Av den anledningen satsar företaget mycket på försäljning och på att etablera distributionsnät runt om i världen. Man har i dagsläget distributörer i flera dussin olika länder runt om i världen, och antalet växer stadigt. De har cirka 400 anställda över hela världen, av vilka cirka 150 stycken arbetar inom produktionen (vilken främst ligger i Sverige) (Nord-Lock hemsidan, Nord-Lock-Group, 2015). Den empiriska informationen är framtagen från Lars Christenssen, affärsutvecklare som arbetar på företagets huvudkontor i Malmö.

4.2.1 Resursbas

Ensamrätt och patentskydd

Produkten är i många avseenden fortfarande relativt skyddad på grund av ”*Time-Compression Diseconomies*” och ”*Learning Curve-fördelar*”.

Time-Compression Diseconomies

Rent allmänt säger Lars Christenssen att industrin kring skruvar och muttrar en väldigt konservativ bransch där det inte händer så mycket. Han medger att det kan tyckas konstigt att ett företag som verkar i en så trögriktig industri och har en så stor marknadsandel och en så gott resultat inte blir hårdare konkurrensutsatt, och han tror att huvudanledningen till det är att

låsbrickorna helt enkelt är väldigt svåra att tillverka. *”Vi har hållit på i 30 år och lärt oss hur man ska tillverka [låsbrickor], så vi har ett kunskapsmässigt försprång jämfört med alla andra som börjar. Ett jättestort försprång”.*

Casual Ambiguity

Nord-Lock är relativt sett ganska mycket dyrare än konkurrenterna, vilket konkurrenterna försöker utnyttja. Konkurrenterna går framför allt på pris. Nord-Lock, å sin sida, går framför allt på att de säljer en beprövad produkt där kunden vet vad den får för kvalitet, att de har funnits i 30 år, medan konkurrenternas produkter bara har funnits i några få år.

De har en kund- och marknadstidning som heter *”Bolted”* som de ser som ett viktigt marknadsföringsredskap. Syftet med den [tidningen] är mycket att visa att de är marknadsledande. *”Genom att köpa Nord-Lock får du det senaste och det bästa, och den bästa kompetensen”.*

Learning Curve-fördelar

Trots att patentet gått ut är låsbrickorna fortfarande mycket svåra att tillverka. Det är tre-fyra företag i världen som anstränger sig för att kopiera dem, men kvaliteten på de produkterna är, enligt Nord-Lock fortfarande inte speciellt bra. Anledningen till att de valt att behålla produktionen i Sverige är att de har produktionsutrustningen där de har den. Personalkostnaden finns där, men deras personal är så kompetent att det ändå lönar sig att stanna i Sverige. De har ungefär hundra anställda vid fabriken i Jämtland. Fabriken har funnits i ungefär 30 år. I fabriken finns kompetens, och att bygga upp den kompetensen någon annanstans är inte helt enkelt.

Specifika tekniska lösningar som inte konkurrenterna erbjuder

Det finns låsbrickor i vanligt stål, rostfritt stål och ännu bättre rostfritt stål som klarar både väldigt höga temperaturer och miljöer där det är. De har cirka 300 olika typer av brickor inalles. Av dem är det ungefär 10-20 stycken som är betydligt mer säljande än de övriga.

Vissa typer av speciallösningar tillverkas dock efter order. Vid sådana situationer uppstår en förhandlingssituation, där man för en dialog med den potentiella kunden kring vilken volym det handlar om, och hur lång tid kan tänkas ta att utveckla.

Deras brickor är lasermärkta så att man ska kunna spåra tillbaka vilken produktions-batch en given bricka kommer ifrån. Detta ger ökad säkerhet. De hjälper både till med design av nya brickor för att passa befintliga skruvar och med råd om hur en skruv ska designas för att passa med deras befintliga låsbrickor vilket resulterar i bra relationer med deras återkommande kunder.

Den potentiella marknaden är nämligen, enligt Lars, så väldigt mycket större än den befintliga marknaden. Så det hamnar snarare om att få den marknaden att växa än att göra helt andra saker. Utmaningen ligger därför i att övertyga företag som inte använder låsbrickor om att låsbrickor är viktiga. Det kan röra sig om företag inom vindkraftsbranschen eller oljeindustrin, där man är tvingad av reglerande myndigheter att regelbundet kontrollera alla skruvar och muttrar. Om dessa företag istället använder Nord-Locks brickor kan de spara väldigt mycket pengar.

Service, kringtjänster och liknande

Nord-Lock har ingen generell garanti på produkterna. Det kan till exempel hända sig att kunderna använder produkterna på ett felaktigt sätt. Med det är ytterst få klagomål. Det är viktigt för dem att de kan hjälpa till om kunder har ett problem men inte vet hur de ska lösa det. Om de då kan komma ut och diskutera designlösningar, o.s.v., så kommer skruvsäkringssystemet att fungera., vilket ofta är något som kunderna efterfrågar.

Säljprocessen går ofta till så att de har en diskussion med kunden på utvecklingsstadiet. Det kan röra sig om hur kunden ska designa något för att kunna använda sig av Nord-Locks brickor. Säljarna får ge den support som de bedömer behövs. Huruvida de kan gå väldigt lågt i pris hänger mycket på vilken distributör slutkunden handlar från. I grunden vet dock distributörerna vilka priser Nord-Lock har mot dem.

4.2.2 Förändringsaktiviteter

Förståelse

Lars anser inte att forskning och utveckling är speciellt drivande och det är en relativt liten andel av deras kostnad. Innan Nord-Lock ingick samarbetet med Grower Metal fördes det diskussioner i företaget i ungefär ett år innan det blev ett slutgiltigt avtal. Nord-Locks syfte var från början att få en så kallad "*second source*". Grower Metal, å sin sida, var intresserade dels av att kunna tillverka fler brickor (för de var duktiga på produktion) och få en större marknad för sina brickor, och dels var de intresserade av att bli bättre på att kunna sälja sina "*Twin Lock*"-brickor. De hade alltid varit dåliga på sälj och väldigt många kunder efterfrågade någon form av teknisk support gällande till exempel exakt hur de på bästa skulle använda brickorna.

Ett problem för Nord-Lock är att Heiconumera erbjuder en produkt som på många sätt är relativt lik Nord-Locks låsbrickor. Ibland händer det att kunder som jobbat med Nord-Lock väldigt länge byter leverantör till Heico. De har inga direkta processer för att hålla koll på Heico och andra konkurrenter, men de stöter på dem i relationen med distributörer, i möten med kunder, och även när Nord-Locks representanter besöker mässor runt om i världen. På mässorna kan de se vad Heico gör och hur de framställer sina produkter..

Det genomförs en del marknadsundersökningar varje år. Det kan till exempel röra sig om vad distributörer på vissa marknader tycker om företaget osv, dock sådana genomförs när behovet dyker upp, och Nord-Lock ser det som att sådana i nuläget kan lösas med ad hoc-lösningar

eftersom företaget möter en så speciell marknadssituation: *”Det handlar inte om att ta andelar från någon konkurrent, utan det handlar om att få den totala marknaden att växa”*.

Det finns inget formellt system för att säkerställa att information om omvärlden sprids i företaget dock har de en intern kommunikationsplattform som kallas för ”Jammer” (från Microsoft), som Lars beskriver som Facebook, fast företagsintern. Om en anställd är på en mässa och ser något intressant från en konkurrent, händer det att den tar en bild på produkten och sedan laddar upp bilden där så att alla i företaget kan ta del av den. De här sakerna tar oftast inte upp konkret på möten, utan syftar främst till att det hela tiden ska finnas en medvetenhet hos de anställda om hur företagets marknadsposition ser ut och kan tänkas förändras. Nord-Lock har ingen direkt process för att få in återkoppling från kunden och sedan inkorporera inputen i nya produkter, men det händer ibland. Ett exempel är *”stålkonstruktionsbrickan”*. Den utvecklades efter att en säljare i Tyskland haft en kund som var mycket intresserad av en sådan. Nord-Lock utvecklade stålkonstruktionsbrickan som en specialprodukt, som sedan visade ha en mycket större potential, och produkten landade därför efter ett tag i standardsortimentet.

Formning

Ett experiment de håller på med just nu är på oljeplattformar, där de sedan några år försöker introducera ett koncept som de kallar *”No Need for Re-Tightening”* (med andra ord att kunden inte ska behöva spänna om skruvarna och muttrarna som används). Konceptet innebär att man istället för låsbrickorna säljer ett kit, där brickorna är fastmonterade på skruvar och dylikt (andra företag står dock för produktionen av allt utom låsbrickorna). Det ingår även en utbildning i kittet, så att alla som får lov att montera produkterna har genomgått utbildningen och även att det här kittet kan bli godkänt av certifieringsorganen. Det finns även ett företag i Italien som tillverkar alla möjliga sorters brickor (till exempel plana och kupade brickor), som även har låsbrickor vid namn *”Twin-Lock”*. Nord-Lock köpte nyligen den produkten. De

säljer därför fr.o.m. våren 2015 såväl "Nord-Lock"-brickor som "Twin-Lock"-brickor (det sistnämnda som ett lågprisvarumärke). Det viktigaste skälet till affären är att Nord-Lock ska kunna säkra produktionen. Om något olyckligt händer i deras fabrik i Mattmar i Jämtland, finns det ingen reservproduktion. Därför behövdes en andrakälla till den fabriken.

Transformering

I praktiken var väldigt många av Grower Metals kunder besvikna kunder som tidigare hade köpt Nord Lock, men som hade valt att sluta köpa Nord Lock-Produkter eftersom företaget ett tag hade ganska stora problem med leveranssäkerheten. Det berodde främst på att Nord Lock inte var speciellt effektiva i hur de producerade deras brickor, och tillverkade en ny bricka – *X-Series* – som tog väldigt mycket tid och kapacitet, men som de då inte lyckades med. Det finns ett lager, så det är inte tillverkning efter order annat än för väldigt stora brickor eller specialbrickor. Grunden är dock att allt finns i lager. Nord-Lock följer inget formellt system för sin produktionsprocess (såsom TQM eller Six Sigma), där det är extremt strukturerat. Kostnaden av att ha produkter i lager är ganska liten, medan värdet av att ha dem i lager är stort eftersom det är viktigt för kunderna att produkterna finns i lager. Om konfigurering av personalen och dess kunskaper pågår kontinuerligt. En del av det menar Lars är ad hoc-baserat: *"Vi behöver ha en "second source" när det gäller produktion"*. Det är alltså ad hoc, men det finns samtidigt ett strategiarbete bakom. De har nämligen det senaste året jobbat mycket med kostnadskontroll och "performance management" (*"Hur går det med försäljning, och så vidare, fast detaljerat"*). Investeringen i den här processen medförde enligt Lars en ganska stor kostnad, men det betalar tillbaka sig varje månad i det löpande arbetet. Lars menar att Nord-Lock mer drivs på det entreprenöriella sättet i att jobba, men med det sagt så har företaget också en väldigt strikt uppföljning av beslut som tas. Han kallar det *"frihet under ansvar"*. Vad gäller säljarna har de även ett så kallat CRM-system som är dock ganska väl implementerat i Norden, men ännu inte i hela världen. Lars tror att anledningen till att CRM-

implementering var att man kände att man behövde bättre samarbeten mellan olika geografiska områden och att man behövde bättre koll på vilka kunder företaget har. Han menar dock att det snarare var så att de identifierade ett problem i deras dagliga arbete snarare än att de hade en process som identifierade problemet. De har genomfört många förändringar de senaste 18 månaderna som resulterar i att de producerar betydligt fler brickor per år än tidigare.

4.3 Sydmåleri

Syd måleri AB är ett lokalt företag som grundades 1987 och är verksamt i Skåne och främst i Eslöv, Lund, Malmö och Trelleborg. Arbetsstyrkan på Syd måleri AB har vuxit stadigt från 27 anställda 2012 till 40 2015 varav vid skrivande stund 35 är målare och resterande 5 är både arbetschefer och företagsägare. Företag erbjuder alla måleri tjänster inom reparation, nybyggnation och ombyggnation utöver den traditionella målningen. Även golv- plåt- och fönstermålning som uppfyller kvalitets- och miljösynpunktens krav samt lämna branschgarantier (Allabolag: Bokslut Sydmåleri, 2015).

Måleri tjänster utförs främst till andra företag så som byggherrar eller kommunala bostadsrättsföreningar som till exempel MKB eller TrelleborgsHem och man har ca 1000 uppdrag årligen. Syd måleris AB affär idé är att erbjuda professionella måleriarbeten åt fastighetsförvaltningar och byggföretag. Utförda arbeten skall ha så hög kvalitets- och service nivå så att kunden förutom att blir nöjd, kunna se det som naturligt att återkomma med nya beställningar. Företag marknadsför sig även att ha en bred branschkunskap och en realistisk prisbild med väl fungerande kvalitetskontroll och kontinuerligt arbete för en minskad miljöbelastning (se bilaga 3) (Sydmåleri hemsidan, Index,2015).

Företag profilerar sig stark mot miljön, det vill säga att i samråd med kund och leverantör väljs de mest miljövänliga färgprodukter samt det finns en kontinuerligt arbete för att minimera avfall och omhänderta det på bästa möjliga sätt ur miljösynpunkt. All material och avfall från arbetsplatsen transporteras åter till företag där den källsorteras. Att hushålla med resurser, vatten och energi är något som företag aktivt förespråkar där exempelvis rengöring av måleriverktyg sker i särskild färgavskiljare på företag och distribueras sedan ut till de olika arbetsplatserna (Sydmåleri hemsidan, Miljö, 2015). Företag har ett bredd antal konkurrenter och exempel på sådana som erbjuder sina tjänster åt andra företag är RC Måleri samt Nansens Måleri som är verksamma inom samma geografiska marknad (Allabolag: Verksamhet Sydmåleri, 2015).

4.3.1 RESURSBAS

Casual Ambiguity

Sydmåleri har lyckats bygga starka varumärket och därmed ryktet vilket ses som strategisk resurs som utmärker de bland konkurrenterna. Vidare menar Ermin Hodzic, en av platscheferna på Sydmåleri, att företag besitter en större andel av andra typer av resurser som leder till tillfälliga konkurrens fördelar. Företag har ett rykte om att hålla hög kvalitet vid utförandet av sin verksamhet, men kvalitet handlar enligt honom inte bara om att genomföra arbetet efter de krav som beställaren har: *”Kvalitetsmässigt måste alla vara samma. Därför måste man sticka ut för att vinna.”*

Service, kringtjänster och liknande

Företag har bortsett i priserna rätt mycket, och ändå fått kunder på grund av deras höga kvalitet, referenser och att de har rykte om sig att alltid bli klara med jobb inom utsatt tid – till skillnad från många andra företag i måleribranschen, som ofta tar längre tid på sig än kontraktet säger, och därför gör att projektet drar på sig förseningar: *”Folk i branschen brukar*

fråga vem som gjort jobbet när de ser ett jobb, så det sprider ju sig". Ermin Hodzic menar att kvalitet handlar om att inte slarva med småsaker som upprepas ett flertal gånger samt att kunna lämna garantier på utfört arbete (dock gäller det inte så kallade rörelsesprickor som uppkommer i träbjälklag). Målare försöker nämligen ofta "fuska" lite med jobben därför ska avsätta resurser till att ha arbetsledare som åker ut och besiktigar jobben. Sydmåleri har dessutom ett varumärke som är relativt i starkt i det geografiska område inom vilket företaget är verksamt: *"... vissa kunder kör stenhårt på referenser. Ligger man lika i priset brukar man vinna på det andra där kunden ringer runt och kollar upp referenserna"*. Företag får dåligt rykte mycket snabbt i Skåne då allt sprids mycket fort än en bra rykte, därför *"djungeltelegrafen är dock överlägset viktigast"*.

Bra relation med kunder och leverantörer

Företag har även en väletablerad relation med leverantörer och kunder där en kontinuerlig dialog förs om hur verksamheten kan förbättras: *" för att se att kunderna är nöjda, 4-5 gånger per år väljer vi en lägenhet slumpmässigt och ser vad det är för kvalitet på den lägenheten"*. Dessutom många anställda är både erfarna och länge har arbetat vid företaget, något som gör att till exempel introduktionen av nya produkter och liknande sker med erfarenhet i bagaget. Ermin Hodzic menar att allt ger kunskaper och även om det blir en flop, dock det finns en aktiv försök att testa de flesta produkter samt att hålla koll på förändringar på marknaden: *" oftast har flopparna problemet att det tar för lång tid att arbeta med produkten, antingen är kvaliteten för dålig eller så håller den inte måttet. Det märker man rätt fort"*.

Humankapital

Bland operativa förmågor (det vill säga kunskaper som är mer rutinbaserade) pekar platschefen på att företaget är bra på att föra ut befintlig kunskap till lärlingar som anställs i företaget: ”*De får aldrig stanna kvar hos en målare. Det är bättre att få lite kunskap från alla. De roteras runt bland alla målare för att fånga upp kunskap från alla, och sedan väljer lärlingen ett eget system baserat på vad den snappat upp av det bästa från alla målare*”.

Kostnadseffektiva rutiner

Vidare finns det kostnadseffektiva rutiner för kontroll av att arbetet företaget utför håller hög kvalitet: ”*En gång om året har vi ett möte där det förklaras hur jobb ska se ut: hur hög kvaliteten ska hållas för att ha kvar kunderna. Sedan har vi folk som åker ut för att kolla att målarna håller standarden. Målarna vet aldrig när folk kommer och inspekterar deras jobb*”.

Om det märkts att arbetet inte är tillräckligt bra genomfört, då måste det göras om och målaren får inte betalt för det.

4.3.2 FÖRÄNDRINGSAKTIVITETER

Förståelse

För att Sydmåleri skall kunna behålla sin goda rykte och kvalitet på utförda tjänster, är målet att vara kundfokuserad och inte främst kostnadsorienterad, speciellt att deras referenser är bland de viktigaste tillgången de besitter och använder sig av: ”*Vår starkaste konkurrensfördel är att göra jobben i tid och till hög kvalitet, men till ett marginellt högre pris än konkurrenterna*”. Företag har inga direkta processer för att fånga upp förbättringsförslag eller liknande från kunder. Det är nämligen så att kunden inte påverkar själva måleriprocessen, denne ser bara slutprodukt. Dock visa av kunderna har en idéer om hur de vill att arbetet ska vara utförd. Platschef Ermin Hodzic påpekar att enda sättet för att

hålla sin uppdaterad gällande konkurrenterna och andra marknader är via så kallade "omvägar", vilket innebär att information om andra företag kommer till kännedom genom att blir anlita och rättat till dåliga jobb som konkurrenterna hade utförd. Samtidigt kan företag se vilka fel som förekom och det sättet bedöma sina konkurrenters kvalitet. Företag är mottagligt vid nya lösningar som presenteras inom branschen och öppen för att testa sådana. Detta i form av leverantörer skickar prover på produkterna (färg) samt erbjuder plats på eventuella branschkurser. Dock på sådana kurser ska Sydmåleri bekostas. Experimentering allmänt anses vara en användbar faktor, där det visar sig i att hitta nya förbättrande produkter som ha bättre kvalitet och öka effektiviteten. Det förekommer även att risk tagning kan visa sig vara ett felaktigt beslut och i sådana fall återvänder man till föregående produkter: "*så fort det kommer in något nytt, får vi ut ett mejl eller en kurs*". I dagsläge har företag en bred bas av kunder, både sedan tidigare och nya, som innebär att det finns inte något aktivt arbetet i att identifiera förändrade marknadsförutsättningar. Därmed finns en kontakt lista, där vi behövringer företag runt med efterfrågor. Eftersom denna bransch får ständigt efterfrågor och skickar ur offerter med prisförslag, är det mer eller mindre alltid potentiella kunder som väntar. Det sker inte vidare några marknadsundersökningar, enbart via feedbacken från kunden, kan företaget få reda på rådande förhållande på marknaden och konkurrensstyrkan: "*Det ändå vi får in är vad vi hör via omvägar, eller det vi ser när vi tvingas rätta till dåliga jobb som konkurrenterna utfört*".

Formning

Miljöaspekten har kommit mer på senaste tiden och beaktas hos Sydmåleri. Användning av miljövänlig färg är obligatorisk och oljebaserade färger används endast i absoluta undansfall. Likaväl miljöbilar som byts allt mer och minimerar utsläpp vid stadskörning. Sådana aspekter är en stor fördel jämfört med konkurrenterna när kunden kolla upp referenser. Företag är känt

bland annat att ha duktiga målaren. Om en är missnöjd kollar de upp det och gör allt de kan innan de släpper den till en annan firma. Medarbetare har dessutom tillgång till högkvalitativ målare utrustning och färger, där kvalitet värdesätts mer än kostnads besparing. Även om sådana är en aning dyrare än vanliga produkter, det kommer löna sig i längden: *”Miljövänlig färg är obligatoriskt, när det gäller miljöbilar är det bara en fördel”*.

Företagets styrka ligger också i goda referenser och rykte om arbetet som utförs. Ermin Hordzic menar att det läggs inga resurser i att kunna ha denna process, istället litar företaget på att nöjda kunder är deras verktyg som sköter jobbet åt deras vinglar. Alla måleri firmor har separata avtal med leverantörerna. Företaget är bunden med två olika leverantörer där priset kan förhandlas ner vid större beställningar. Dock finns det möjligheten för provning av andra leverantörer utan konsekvenser för företag. Det handlar snarare om tillit och beprövad samarbetspartner än enbart kostnadsbesparing. Företaget använder sig dock inte av några processer i syfte att hålla koll på konkurrenterna, det finns inte ett sådant arbete överhuvudtaget: *”Högsta kvalitet är vägledande”*.

Transformerig

Dessutom finns det en tydlig lönesättning system inom företag som går ut på att målare får betalt på ackord, medan kunder genom per kvadrat meter. I detta fall säkrar sig företaget i att om målare har fuskat och slarvat, syns det i kvalitet på utförda arbetet, vilket innebär att denne måste rätta till sina misstag, utan att får betalt och dessutom även blivit försenat till sin nästa uppdrag. Denna lösning har fungerat bäst hitintills och fusk uppkommer mer sällan. Företag är även känt för att ha väldigt duktiga målare. Om en målare är missnöjd kollar de upp varför de är missnöjda och gör allt de kan innan de låter den gå till en annan firma.

4.4 NCC

NCC koncernen grundades 1988 och har idag cirka 18 000 anställda och omsättning på cirka 57 Mdr SEK under 2014. Företaget bedriver sin verksamhet främst i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Ryssland, Estland, ST. Petersburg och Lettland (NCC hemsida, Om NCC, 2015). Den huvudsakliga verksamheten är industri, bygg- och anläggning samt utveckling av kontor och boende. Tanken bakom NCC:s affärsidé är att utveckla och bygga framtidens miljöer arbete, boende och kommunikation. Kostnadseffektiva och kvalitativa lösningar skapar mervärde för alla NCC:s intressenter och bidrar till en hållbarutveckling. NCC har ett ständigt fokus på innovation för att kunna skapa de bästa hållbara lösningarna på marknader, och det gäller allt från den egna produktionen och arbetsmiljön och byggandet av bostäder och kontor. NCC har till exempel lanserat lösningar för miljö-anpassad asfaltproduktion och utvecklat miljömärkta-bostäder(se bilaga 3)(NCC hemsida, Om NCC, 2015).NCC:s verksamhet delas in i fyra affärsområden som är NCC Construction, NCC Roads, NCC Property Development och NCC Boende i Sverige (NCC hemsida, NCC i Sverige, 2015). Den svenska byggmarknaden domineras av de tre största byggföretagen Skanska, NCC och Peab (Konkurrensverket, Uppdragsforskningsrapport, 2014).INCC affärsstrategi är att vara en av de ledande aktörer på de marknader de verkar starkt .Den strategin har varit framgångsrikt och NCC har tagit sig ett av de mest lönsamma bolagen i branschen.NCCs största konkurrenter är Skanska och Peab på svenska byggmarknader och i jämförelse med sina konkurrenter så påvisar NCC något högre vinstmarginal(NCC, Årsredovisning, 2014).

4.4.1 Resursbas

Casual Ambiguity

En av NCC:s strategiska resurser är deras starka varumärke eftersom det bara delas med de andra två jättarna i industrin. Enligt Ann-Charlotte känns framtiden positivt för NCC och det

känns som att de ska finnas kvar på marknaden. Hon säger att ” *Vi självklart hänger med om man får säga så, det är väldigt positivt, det är en positiv andan i företaget. Det känns både modernt och kul att jobba på NCC.* ”

Learning Curve-fördelar

Företaget erhåller ”learningcurve”-fördelar genom att med låg personalomsättning, och under så lång tid, skaffat sig erfarenheter inom allt som har med stora byggnadsprojekt att göra, och därutöver även saker som internationell expansion. NCC är delats in i fyra olika affärsområden. Enligt Ann-Charlotte Norqvist, Manager Accounts Payable på NCC Construction, det största affärsområde som har allting från att bygga helt vanliga hus till skolor, till industri områden, till broar, till tunnlar, citybanan, citytunneln. The Property Development och Housing håller på med utveckling av boende affärer och fastighetsprojekt som liksom startar upp affärer och säljer boende och inrederboende. De ser väldigt olika ut då och om man tittar på leverantörer på NCC då har de alla fyra områden olika sätt på sin leverantör och har dessutom olika leverantör, olika typer avgrupper helt klart. När det handlar om information och vad man vill sälja och vad man vill uttrycka sig och så kan det också vara olika.

Asset Mass Efficiencies/Interconnectedness of Asset Stocks

I en stor organisation som NCC, tar det mycket tid att genomföra förändringar och det finns många steg i en informationsöverföring. Ylva säger att det är mycket styrning som kommer uppifrån ledningen som man ska till sig. Den tekniska-och byggdelen är också beroende av denna styrning men är lite mer självbestämmande än den ekonomiska delen på NCC.

Humankapital

NCC har ett gott rykte bland kunderna och enligt Ylva Nordlock, Controller på NCC Construction, anpassar sig NCC efter kundens behov och det är viktigt att ha det i tanken hela

tiden om man ska lyckas. Vidare säger hon att ” *Det beror på vilken sorts jobb det gäller, men NCC:s fördel brukar vara personalens kunskap och erfarenhet eftersom man tittar på CV hela tiden*”. Personalen ska ha gärna en lång erfarenhet med också ska det finnas sådana med innovativa tankesätt. Det är viktigt att företaget kan kunna leverera senare. Det gäller att hålla sig innovativa och hitta nya lösningar hela tiden. Det beror på produkter, men i NCC:s fall är det viktigt att hålla sig innovativ och de har inte samma produkt varje gång utan de måste vara innovativa.

Skal- och scopefördelar

Platschefen är som spindel i nätet men så var det inte innan eftersom tjänsten hade en uppdelning. I praktiken betydde det att en körde med administrativa uppgifter och annan var ute på arbetsplats. Affärschefer gör marknadsbevakning vilket innebär att de tar offerter, tar hand om kunder och genomför nya koncept. Innan var de den enda chefen för hela gruppen. Projektchef håller kontakt med kunden och har ett nära samarbete med produktionschef.

Service, kringtjänster och liknande

Deras operative förmågor identifierar vi som att de använder en intern kontroll där de tittar på om de har gjort rätt och kört på ett rätt sätt på en viss affär. Ylva säger att om en affär har inte riktigt fungerat då ska man sätta sig ner och fungera och analysera på vad som gick fel.

Bra intern kommunikation och/eller kunskapsspridning

NCC har tydliga rapporteringsrutiner på alla avdelningar. Varje avdelning på NCC har en egen controller som stödjer produktionspersonal och allt rapporteras varje månad medan prognoser görs 4 gånger om året. Ylva säger att ”*Det är viktigt att ha med sig bra ekonomiska och redovisning kunskap. Rapportering är också en viktig del av arbete.*”. Ylva säger att boksluts arbetet lika viktigt och det är involverat i arbetet som controller på varje avdelning och det måste bli gjort på ett bra sätt. Enligt Ylva har bokslutsarbetet blivit lättare och mer

effektivt under åren tack vare datorisering och teknisk utveckling. Man kan jobba mer effektivt, tack vare datorn. Ylva säger att hela redovisningsprocessen är styrt av EUs regler samt det att allt måste redovisas på ett samma sätt inom hela organisationen. Utbildning och kompetensutveckling genomförs till anställda på alla nivåer regelbundet. NCC Construction har till exempel extremt låg personalomsättning vilket har lett till en väldigt positiv systems struktur inom organisationen. Enligt Ann-Charlotte Norqvist, Manager Accounts Payable på NCC Construction, har NCC utav hela organisationen, 18000 anställda för övrigt och NCC är ganska decentraliserade fortfarande idag, alltså styrningen är inte helt lätt och det har varit en utmaning att ta bort alla administrativa personer som är ute på lokalt och klippa de till mer centralt service centret. I Danmark och även i Norge visst är det så att man ibland kontaktar första hands centrala personer så att allt är klart att det finns några kvar innan man kontakta NCC i Sverige med frågor eller synpunkter. 2001 valde NCC att centralisera mer för att kunna spara resurser och inte att sitta på alla ställen utan får det till en mer standardiserad process och de jobbade redan i ett standardiserat system. Ann-Charlotte säger att det är bra om man tänker på processen men nu har de det här systemet som tvingar en att handla igen enligt enstandardiserad process men så kan det inte vara heller utan, i allt det här i förändring så kom det också nya system. Nu ser det likadant ut på andra platser, är du en platschef i Danmark, Norge eller Sverige så ser det precis likadant ut. Sedan så klarar man på olika sätt men förväntan inom NCC är att man har en likadan standardiserad process, vad gör man för alla deras interna kunder. Vidare säger Ann-Charlotte att när det gäller sådana enkla som rutiner och arbetsbeskrivningar så märkte hon själv sedan hon började jobba att det har lättare att sätta in en ny person ganska snabbt i en standardiserad process genom att man ha en bra beskrivning av process.

Kostnadseffektiva rutiner

NCC jobbar ständigt med förbättringar, speciellt om man producerar. Där ute är det platschef, projektchef och produktionschef som har möte och diskuterar om det är något som ska göras bättre. De lyssnar också på sin personal för de kanske ha en bra lösning eller ett förslag som man kan använda för att förbättra processer. Det finns ständigt bevakning och man träffas ofta och gör olika analys och åtanke hela tiden om hur man ska blir ännu mer effektiv. Vidare menar Ylva att det handlar om att förstå *“Vad är det som händer och hur ska vi lösa detta”*.

4.4.2 Förändringsaktiviteter

Förståelse

Vi har lagt märke till att NCC, liksom många andra företag, har ändat sin strategi genom åren för att kunna möta de nya marknadsförutsättningarna och höjda krav på kostnadseffektivitet. Företaget har förståelse i att hålla sig uppdaterat inom utvecklingar på andra marknader och teknisk utveckling bland konkurrenterna. Detta sker genom att medarbetarna på företaget har möjlighet att besöka relevanta marknader, även sådana belagda utomlands, för att identifiera potentiella expanderings- och utvecklingsmöjligheter. Genom företagets interna tidning kan alla anställda ta reda på de viktigaste interna händelserna samt branschens nyheter. NCC mäter också kundernas nöjdhet med ett mått som kallas ”nöjdhetsindexet”; genom det mäter de hur nöjda deras kunder är, och de följer upp hur utvecklingen ser ut och vad kunderna har svarat, och vad de man göra bättre. Företaget har insyn i vad som händer på olika marknader och lägger speciellt fokus på vad dess konkurrenter har för sig. Inför varje nytt projekt genomförs en geografiskt begränsad pilotstudie, vilket gör att företaget har god förståelse om till exempel en marknad eller en process innan den rullas ut på andra geografiska marknader.

Formning

När man går igenom stora förändringsprocesser, som NCC gör, är det viktigt att den högsta ledningen tydliggör verksamhetens uppgift och mål till sig själva och till dess medarbetare. Beroende på storleken av förändringsprocessen så inblandas företagets vd ibland in, för NCC inte ska ta för stora risker. NCC använder sig av många småleverantörer, vilket gör att företaget kan göra sina köp när som helst, och på det sättet spara pengar. Detta betyder även att det praktiska samarbetet med leverantörerna bidrar till företagets konkurrenskraft. NCC är intresserade av hur personalen mår och de har ett PKI-mått, och då kan personal svara på vad den tycker om sin arbetssituation, om sina prestationer, avdelningen den jobbar på, och hur humankapital-indexet ser ut. Företaget håller kontakt med andra företag i samma bransch som tampas med samma problem för att företagen tillsammans ska kunna utvecklas och utbyta erfarenheter.

NCC använder demånatliga uppföljningsmöten vilket har ” *lett till en bra kommunikation mellan de olika avdelningarna.* ” enligt Ylva. NCCs organisations struktur är mångsidigt eftersom de tar många delar inom en organisation till exempel marknadsföring, bygg och alla beslut måste konkretiseras igenom hela organisationen. Beslutsprocessen är ett bra exempel om en långvarig process som tar tid. Rollen som platschef har förändras genom åren och den innebär idag mycket tekniska uppgifter och byggdelen. Ann-Charlotte säger att NCC har olika typen av möten. De har gruppmöten där man träffas och diskutera rutiner. De har stämplat upp alla deras processer så att man ska kunna gå tillbaka och ser på vad man sagt och hur ska man jobba egentligen. NCC är intresserade av hur personalen mår och de har ett PKI-mått, och då kan personal svara på vad den tycker om sin arbetssituation, om sina prestationer, avdelningen den jobbar på, och hur humankapital-indexet ser ut. Företaget håller kontakt med andra företag i samma bransch som tampas med samma problem för att företagen tillsammans ska kunna utvecklas och utbyta erfarenheter. NCC använder sig av processansvariga, som är

tämligen nya anställningsformer, för att aktivt kunna arbeta med affärlösningar och affärsidéer, och därmed kunna utvärdera olika projekts lönsamhet.

Transformering

NCC har valt att ha sitt fokus på Polen, Ryssland, Tyskland, Tjeckien, Kina, Turkiet och Baltstaterna, vilket skiljer dem från deras konkurrenter, som har fokus på andra marknader. NCC har inte aktiviteter som syftar till utvecklandet av samspecialisering. NCC har gått igenom en stor organisationsförändring och försökt standardisera processerna inom företaget för att kunna förbättra sin produktivitet. Företaget ändrade de senaste åren sitt faktureringsprocesssystem, så att det blev mer centraliserat. Det var av stor vikt att ha en standardiserad fakturahanteringsprocess för att kunna hantera stora volymer och pappersfakturor. Företagets förväntan är att allt ska se precis likadant ut i till exempel Norge,

Sverige och Danmark. Innan ändringar i fakturahanteringsprocessen var det extremt många som gjorde handpåläggning innan fakturan blev betald, vilket tog mycket tid och resurser.

Förbättringarna i elektroniska system och digitalisering av arbete har gjort det lättare att hänga med i volymer. Genom att vara lyhörda på medarbetarnas synpunkter och idéer, kan nya metoder skapas för att vidareutveckla företagets verksamhet.

5. Analys

5.1 Strategiska resurser

5.1.1 Ensamrätt och patentskydd

I teoridelen beskrev vi hur Barney (1991) definierar en strategisk resurs som en resurs som på samma gång uppfyller kraven att den är *värdefull*, *sällsynt*, *svårimiterbar* och *svårsubstituerbar*. Enligt denna definition är en produkt som ett företag har ensamrätt eller patentskydd på förmodligen ofta, men inte nödvändigtvis, en strategisk resurs.

I fallet med JLM:s nordiska, polska och ukrainska ensamrätt på DitchWitchs maskiner ser vi det som att Barneys fyra punkter bara är uppfyllda om (1) de konkurrerande produkterna från *Vermeer* och *Tractor-Teknik* i kundernas ögon skiljer sig tillräckligt mycket från DitchWitchs produkter (kravet på *sällsynthet*) och att detta tillstånd kommer att bestå även vid imitationsförsök (kravet på *svårimiterbarhet*), och (2) att konkurrerande lösningar från till exempel traktorer inte ses som godtagbara substitut (kravet på *svårsubstituerbarhet*). Vi förutsätter här att den första punkten, värdefullhet, är uppfylld, eftersom det finns en befintlig marknad för maskinerna. Vi tycker också att kravet på sällsynthet är uppfyllt i det korta perspektivet eftersom JLM själva, som vi beskrev i empiridelen, menar att vissa av deras maskiner har specifikationer som inte konkurrenterna kan matcha. Hur väl punkten om svårimiterbarhet beskriver DitchWitchs maskiner är svårt att säga. Det framgick inte helt klart i våra intervjuer hur svårt det skulle vara för en konkurrent att kopiera vissa av specifikationerna som DitchWitchs maskiner erbjuder, men som vi beskrev i teoridelen kan en viss resurs, enligt Barney, ses som strategisk även om några stycken företag sitter på en liknande resurs. Det viktiga är nämligen hur stor del av aktörerna på marknaden som sitter på

resursen, och om man ser till den gigantiska marknaden för markanläggningsmaskiner och traktorer skulle vi argumentera för att maskinerna är en strategisk resurs även om de två huvudkonkurrenternas maskiner i vissa avseenden är snarlika.

Vad gäller patentskydd så har JLM och Nord-Lock, som nämnts, haft patentskydd fram till 2014 (JLM:s "*all terrain*"-teknik, som erbjuder bergborring på ett sätt som inte konkurrenterna kan erbjuda) och 2010 (produktionsprocessen bakom Nord-Lock-brickan). Eftersom dessa patent numera har gått ut är de inte längre strategiska resurser som patent betraktade, men som vi går in på nedan finns det skäl att tro att det finns andra skyddsmekanismer som i alla fall gör de här resurserna strategiska i det korta perspektivet. Som vi såg i empiridelen har varken Sydmåleri eller NCC ensamrätt eller produktionspatent på något område.

5.1.2 Time-Compression Diseconomies

Som vi beskrev i teoridelen har Dierickx & Cool (1989) delvis andra idéer än Barney (1991) om vilka typer av faktorer som kan göra en resurs svårimiterbar. En viktig sådan som vi tycker oss se hos ett av våra företag är *Time-Compression Diseconomies*, som vi i analysen beskrev som att vissa typer av situationer kännetecknas av avtagande avkastning över fix tid, vilket betyder att företag som har ett tidsmässigt försprång mot konkurrenterna kommer att behålla försprånget på kort och medellång sikt även om konkurrenterna investerar stora mängder kapital.

Detta tycker vi stämmer mycket bra in på Nord-Locks beskrivning av hur de fortfarande, enligt dem själva, är världsbäst på låsbrickor trots att informationen om hur man producerar sådana låsbrickor har varit tillgänglig sedan 2011, när Nord-Locks produktionspatent gick ut. Åsikten förstärks av deras citat om att det är ett "*jättestort*" kunskapsmässigt försprång att ha

arbetat med låsbrickor i 30 år och att flera företag, utan att lyckas, ansträngt sig för att kopiera Nord-Locks låsbricka.

Vi tycker också att det här väl beskriver hur NCC, genom låg personalomsättning under lång tid, menar att de skaffat sig svårimiterbar erfarenheter kring allt som har med stora byggprojekt att göra, både nationellt och internationellt. Vi tycker inte att de andra två företagen i undersökningen har någon resurs som svarar mot definitionen på Time-Compression Diseconomies.

5.1.3 Casual Ambiguity

Som vi beskrev i teoridelen är teorin om *casual ambiguity* (Barney, 1991) applicerbar på en mängd resurser eftersom den i grund och botten handlar om att en resurs skyddas av osäkerhet om sambandet mellan orsak och verkan, vilket gör det svårt för konkurrenter att identifiera vad som bör imiteras för att nå ett visst slutresultat. Bland företagen i vår undersökning tycker vi att den här teorin främst kan appliceras på deras goda rykten och starka varumärken.

I Nord-Locks fall handlar det om att företaget under drygt 30 år har skapat namn om sig att leverera högsta kvalitet till relativt högt pris. Kvalitet mäts, som vi beskrivit, i deras fall främst av vad som händer efter en viss tid (till exempel att skruvarna släpper senare än med andra lösningar, eller att låsbrickorna rostar i mindre utsträckning än andra låsbrickor), vilket borde göra det svårt för konkurrenter att göra kunder trygga i att deras låsbrickor är jämförbara med Nord-Locks låsbrickor, som ju kunderna vet håller hög kvalitet eftersom de så länge använts av olika företag. Nord-Locks varumärke och relation med kunderna borde också bli förstärkt av kund- och marknadstidningen *Boltd*, som de, som vi nämnde i empirin, bland annat ger ut för att signalera att Nord-Lock är marknadsledande och står för “*det senaste och bästa*” inom skruvsäkringslösningar.

I Sydmåleris fall är kanske inte ryktet och varumärket lika skyddat från konkurrens som hos Nord-Lock, men även där tror vi att ryktet och varumärket som företaget byggt upp är relativt svårimiterarbar, eftersom de här två resurserna byggts upp av allt som skett i företaget genom åren.

NCC, slutligen, nämner själva att deras starka varumärke är en stor tillgång, och eftersom detta starka varumärke bara delas av två andra aktörer inom företagens industri (Skanska och PEAB) och byggts upp under mycket lång tid tycker vi att det väl svarar mot definitionen på *casual ambiguity*.

JLM tycker vi inte har ett så starkt varumärke att det svarar mot definitionen på *casual ambiguity*; vi nämnde till exempel i empiridelen hur de berättade att det främst var maskinernas specifikationer och säljarnas skicklighet som var drivande för företagens resultat. Att företagens varumärke alltid, enligt dem själva, finns med i entreprenörernas *evoked set* ser vi dock som en stark resurs, även om det inte är en strategisk resurs.

5.1.4 Asset Mass Efficiencies/Interconnectedness of Asset Stocks

I teoridelen beskrev vi att Dierickx & Cool (1989) ser det som att innehavet, relativt konkurrenterna, av en stor mängd direkt användbara resurser eller en stor mängd komplementära resurser (till exempel stora marknadsföringsbudgetar eller stora distributionsnät) under vissa förhållanden kan ses som en strategisk resurs.

Vi tycker att det här beskriver NCC:s (och de två andra jättarna i byggbranschens) relation till de hundratals små och medelstora företagen som finns i industrin, och vi ser därför detta som en strategisk resurs som NCC sitter på.

De tre andra företagen i undersökningen tycker vi dock inte visar några tecken på att inneha sådana här resurser. Nord-Lock ligger ganska nära inom sitt segment av låsbrickor, men där försvagas argumentet av att de närmaste konkurrenterna är mycket stora företag som har ett långt bredare produktutbud än Nord-Lock.

5.2 Resurser

5.2.1 Bra relation med kunder och leverantörer

Vi tycker att alla fyra företagen i undersökningen har så bra relationer med kunder och leverantörer att dessa relationer kan ses som resurser, även om de inte motsvarar kraven för att definieras som strategiska resurser.

I JLM:s fall handlar det om att samarbetet med deras huvudleverantör DitchWitch enligt dem själva är mycket gott, sträcker sig mer än 40 år tillbaka i tiden, och genom åren har resulterat i flera framtagningsprocesser av nya maskiner. Det handlar också om att företaget genom sina säljare och sin ledning för en nära dialog både med sina kunder (entreprenörerna) och slutkunder (kunderna som köper entreprenörernas tjänster). I det sista fallet handlar det, dels om att JLM ofta gör gemensam sak med sina entreprenörer så som att åka runt på mässor och liknande och informera om slutkunder grävfria lösningar, och dels om att företaget mot befintliga kunder har skapat ett förhållande där de kan vara lugna i vetskapen om att JLM står beredda att lösa alla typer av situationer och problem som kan uppkomma (till exempel maskindelar som behöver bytas ut med några timmars varsel, kunskapsförmedling om hur maskiner ska hanteras, eller framtagandet av skräddarsydda tekniska lösningar).

Nord-Locks relation med kunderna (företagen som köper och använder företagets låsbrickor och specialbultar) var, som vi nämnt, för några år sedan lite ansträngd på grund av leveransproblemen som företaget drogs med (att saker inte fanns i lager och att leveranstiden var för lång), men eftersom de påstår att de numera är mycket bättre på det här och att de har

en mycket god och nära relation med en stor mängd kunder, anser att detta förhållande ändå är en resurs företaget sitter på.

Även Sydmåleri och NCC har, som vi nämnt, ett väl utvecklat samarbete med såväl kunder som leverantörer, och det rör sig om samarbeten som sträcker sig ett tiotal år tillbaka i tiden. Vi ser det därför som att båda dessa företag har en resurs i sina relationer med kunder och leverantörer.

5.2.2 Humankapital

Som vi nämnde i teoridelen är humankapital en strategisk resurs om det täcks av definitionen på *Time-Compression Diseconomies*. Men även om så inte är fallet kan det vara en resurs. I sådana fall handlar det om att humankapitalet ger företaget konkurrensfördelar i det korta perspektivet även om det inte är skyddat från imiteringsförsök och liknande på lång sikt.

JLM:s humankapital utgörs, enligt vår bedömning, främst av företagets säljare, av vilka ett flertal i många år har sålt markanläggningsmaskiner och därför vet hur de ska säljas in och marknadsföras. Som vi nämnt ser företaget försäljningsskicklighet som nyckeln till öka företagets vinster, och de är långtifrån nöjda hur bra de är på försäljning i dagsläget, så därför menar vi att humankapital hos dem, i jämförelse med de andra företagen i undersökningen, förvisso är en resurs, men har stor potential att bli långt viktigare i framtiden.

I Nord-Locks fall verkar humankapitalet vara långt vidare. Vi har redan varit inne på hur viktiga företagets *Learning Curve*-fördelar vid fabriken i Jämtland är, och vi får intryck av att företagets ledning, även den, är en viktig resurs i egenskap av att under så lång tid fått arbeta som världsledande på marknaden för låsbrickor. Försäljningsskickligheten är med det sagt även hos Nord-Lock, som vi nämnt, något som företaget arbetar mycket hårt med eftersom de

ser det som att de inte kan vara nöjda med stora marknadsandelar när den potentiella totalmarknaden är så väldigt mycket större än den befintliga.

Sydmåleri är ett bra exempel på det sorts företag vars hela verksamhet i princip bygger på humankapital. Företaget har mycket låg personalomsättning och att många anställda har arbetat vid företaget i årtionden, och vi har därutöver nämnt att de är mycket noga med att nyanställda lärlingar metodiskt lärs upp tills de når samma nivå som företagets mer erfarna målare. Av de här anledningarna drar vi slutsatsen att humankapital är en mycket viktig resurs hos Sydmåleri.

Även NCC satsarenormt mycket på att ha ett stort humankapital. Vi har nämnt saker som att företaget, till skillnad från till exempel Sydmåleri, hela tiden försöker anställa folk med så mycket erfarenhet som möjligt och att de särskilt arbetar för att uppmuntrar sin personal till innovativa tankesätt. Vår analys är dock att NCC:s humankapital, sett till hela företagets verksamhet, är mindre betydelsefullt än det är på exempelvis Sydmåleri.

5.2.3 Specifika tekniska lösningar som inte konkurrenterna erbjuder

Resurser i form av unika tekniska lösningar tycker vi återfinns i två av företagen i vår undersökning: JLM och Nord-Lock.

I JLM:s fall handlar det om att de kan erbjuda skräddarsydda tekniska lösningar som konkurrenterna i vissa fall inte kan matcha och att de i sitt sortiment har vissa produkter med specifikationer som inte konkurrenternas produkter har.

Även i Nord-Locks fall handlar det om att de har vissa typer av låsbrickor i sortimentet som inte konkurrenterna har någon motsvarighet till och att de vid behov kan hjälpa kunder både med framtagning av skräddarsydda låsbrickor och med anpassning av skruvar och liknande

till Nord-Locks befintliga låsbrickor. I Nord-Locks fall ser vi också försäljningen av skruvsäkringslösningar som är "för certifierade" som en teknisk lösning som konkurrenterna, än så länge, inte erbjuder. Eftersom dessa dock, enligt oss, löper risk att imiteras är de dock resurser snarare än strategiska resurser. Slutligen laser märker Nord-Lock, som vi nämnt, alla sina låsbrickor, vilket underlättar felsökning. Vi har redan beskrivit att de i nuläget är ensamma om denna tekniska lösning, och vi ser därför också den som en resurs.

5.2.4 Skäl- och scopefördelar

Bland företagen i vår undersökning är det främst NCC som har tydliga skal- och scopefördelar. Skälfördelarna handlar till exempel om att de, till skillnad från mindre företag, har affärschefer som arbetar heltid med saker som marknadsbevakning och liknande, projektchefer som på heltid koncentrerar sig på specifika projekt, och produktionschefer som specifikt koncentrerar sig på produktion. Som vi nämnde i avsnittet om JLM i empiridelen får också NCC, i kraft av sin storlek och sina volymer, mycket bättre priser från leverantörer än små- och medelstora företag. Att de även har vissa scopefördelar har vi redan varit innan på i avsnittet ovan om *Interconnectedness of Asset Stocks*.

5.3 Förändringsaktiviteter

5.3.1 Förståelse

Forskning och utveckling

Inom ramen av förståelse rymmer forskning och utveckling som en av mikrofundament. Utifrån insamlad empirin framgår det att **JLM** satsar mycket på både forskning och utveckling vid behov dock påpekar att det lönar sig i slutändan då man får betalt för utvecklat produkt. Eftersom JLM är kunnig inom sin bransch, kan företag göra bedömningar om att det finns en marknad och därmed satsar på utvecklingen. Detta identifieras snarare som ad hoc

lösningar än dynamiska förmågor och i **Nord-Locks** fall är forsknings och utveckling inte heller speciellt drivande. Det är med andra ord en relativt liten andel av deras kostnad och vid potentiella efterfrågan från kunder kan sådana aktiviteter sättas igång. Gällande **Sydmåleri** så har företaget ingen aktivt arbetet riktad mot varken forskning eller utveckling. Empirin har dock påvisat att i **NCC:s** fall förekommer användning av dynamiska förmågor, detta eftersom företaget har ändrat sin strategi genom åren för att kunna möta de nya marknadsförutsättningarna och höjda krav på kostnadseffektivitet och därmed kunna konkurrera inom sin bransch.

Bevakning av befintliga och potentiella marknader samt kundbeteende och kundinnovation

Enligt insamlad empirin har **JLM** en bra kommunikation mellan entreprenörerna och entreprenörernas kunder om större projekt. **JLM** använder både ad hoc lösningar och dynamiska förmågor i sin verksamhet. **Sydmåleri** har inte en direkt bevakning av potentiella marknader eller kundbeteende och kundinnovation enligt vår empiri. Det skiljer sig från **Nord-Lock** som använder sig ad hoc lösningar aktivt när det gäller kundinnovation och bevakning av befintliga och potentiella marknader. De har till exempel en bra koll på en av sina största konkurrenter Heico och det genomförs en del marknadsundersökningar vid olika tillfälle. Enligt empirin handlar det om att få den totala marknaden att växa, och inte att ta andelar från någon konkurrent. Däremot är bevakning av befintliga marknader och kundinnovation en viktig del av **NCC:s** verksamhet och kan ses som en dynamisk förmåga. Företaget håller sig uppdaterat inom utvecklingar på andra marknader och teknisk utveckling bland konkurrenterna genom sina medarbetare på olika marknader.

Bevakning av generella utvecklingar i omvärlden

Vid bevakning av generella utvecklingar i omvärlden så är **JLM** ad hoc lösning orienterad. Företagets VD är ett stort fan av så kallad “*go and see*” vilket innebär att alla på företaget

tillsammans går på en mässas, tittar på andra maskiner för att lära sig och får inspiration. JLM håller inte heller koll på konkurrenterna på handfast sätt, men de läser på om konkurrenternas maskiner så att man kan lyfta fram fördelarna med deras egna maskiners specifikationer jämför med andra tillverkares. I **Nord-Locks** fall förekommer snarare en hybrid, där det finns inget formellt system för att säkerställa att information om omvärlden sprids i företaget och hamnar på platser där informationen är användbar. Om en anställd är på en mässas och ser något intressant från en konkurrent eller liknande händer det att den tar en bild på produkten och sedan laddar upp bilden där så att alla i företaget kan ta del av den (en statusuppdatering). De här sakerna syftar främst till att det hela tiden ska finnas en medvetenhet hos de anställda om hur företagets marknadsposition ser ut och kan tänkas förändras. Empiri har påvisat att det finns varken användning av ad hoc lösningar eller dynamiska förmågor i **Sydmåleris** fall och att företag är bekväm med detta i sin verksamheten. **NCC** däremot har en aktiv användning av dynamiska förmågor exempelvis genom företagets interna tidning kan alla anställda ta reda på de viktigaste interna händelserna samt branschs nyheter. **NCC** mäter också kundernas nöjdhet med ett mått som kallas "nöjdkund-indexet"; genom det mäter de hur nöjda deras kunder är, och de följer upp hur utvecklingen ser ut och vad kunderna har svarat, och vad de kan göra bättre.

Innovationsarbete med leverantörer och komplementära företag

JLM har ett väldigt bra samarbete med fabriken i Oklahoma där **JLM** kommer med input och liknande när nya maskiner utvecklas. Det här påvisar på att vara ad hoc orienterad och **JLM:s** VD menar att är en del av "Long Tail"-tänket: att man inte bara säljer mellanmodeller och liknande (volymprodukterna), och struntar i allting annat. **Nord-Lock** däremot vid innovationsarbete med leverantörer och komplementära företag använder sig mer av dynamiska förmågor och har ingen direkt process för att få in återkoppling från kunden och sedan inkorporera inputen i nya produkter, men det händer ibland. Ett exempel utgör en

”stålkonstruktionsbrickan” som utvecklades efter att en säljare i Tyskland haft en kund som var mycket intresserad av en sådan. Produkten visade det sig ha en mycket större potential, och landade därför efter ett tag i standardsortimentet. **Sydmåleris** innovationsarbete liknar mer ad hoc orienterad, där företag är mottagligt vid nya lösningar som presenteras inom branschen och öppen för att testa sådana genom att leverantörer skickar prover på produkterna (färg) samt erbjuder plats på eventuella branschkurser. Företag anser att det är en användbarfaktor, där det visar sig i att hitta nya förbättrande produkter som ha bättre kvalitet och öka effektivitet. Likaväl har empirin påvisat att **NCC** är mer ad hoc orienterad, det genom att företaget har insyn i vad som händer på olika marknader och lägger speciellt fokus på vad dess konkurrenter har för sig. Inför varje nytt projekt genomförs en geografiskt begränsad pilotstudie, vilket gör att företaget har god förståelse om till exempel en marknad eller en process innan den rullas ut på andra geografiska marknader.

5.3.2 Formning

Konkretisering av produkten eller tjänsten samt affärsmodellen

JLM har inte direkt konkretisering av produkten eller tjänsten samt affärsmodellen i deras dagliga verksamhet men de bara är applicerbart på produktutveckling. **Sydmåleri** använder ad hoc lösningar i sin verksamhet och det påverkar i en bransch som får ständigt efterfrågar och skicka ur offerter med prispåslag, är det mer eller mindre alltid potentiella kunder som väntar. Det finns även en tydlig lönesättning system inom företag som går ut på att målare får betalt på ackord, medan kunder genom per kvadrat meter. I detta fall säkrar sig företaget i att om målare har fuskat och slarvat, syns det i kvalitet på utförda arbetet. Det innebär att denne måste rätta till sina misstag, utan att får betalt och dessutom även blivit försenat till sin nästa uppdrag. Miljöaspekten har kommit mer in i bilden på senaste tiden och beaktas hos **Sydmåleri**. Användning av miljövänlig färg är obligatoriskt och oljebaserade färger används endast i absoluta undantagsfall. **Nord-Lock** har aktivt konkretisering av produkten eller

tjänsten samt affärsmodellen liksom NCC genom sina dynamiska förmågor. Exempelvis Nord-Lock håller på med oljeplattformar, där de sedan några år försöker introducera ett koncept som de kallar "*No Need for Re-Tightening*" som betyder med andra ord att kunden inte ska behöva späna om skruvarna och muttrarna som används. Nord-Locks koncept innebär att man istället för låsbrickorna säljer ett kit, där brickorna är fastmonterade på skruvar och dylikt vilket skiljer sig från andra företag som står dock för produktionen av allt utom låsbrickorna. Det ingår även en utbildning i kittet, så att alla som får lov att montera produkterna har genomgått utbildningen. Nord-Lock samarbetar även med ett företag i Italien som tillverkar alla möjliga sorters brickor och köpte nyligen deras låsbrickor vid namn "*Twin-Lock*". Exempelvis ska italienarna kunna producera extrabrickor vid behov, och Nord-Lock ska överföra kunskap så att italienarna ska bli bättre på att producera brickor. När man går igenom stora förändringsprocesser, som NCC gör, är det viktigt att den högsta ledningen tydliggör verksamhetens uppgift och mål till sig själva och till dess medarbetare. Detta tyder på att företag är mer process styrd (dynamiska förmågor) och konkretiserar sina produkter och tjänster samt tydliggör affärsmodell, där beroende på storleken av förändringsprocessen så inblandas företagets VD ibland in, för NCC inte ska ta för stora risker.

Bestämmande av aktiviteternas vertikala och horisontella gränser

Vid bestämmande av aktiviteternas gränser, påvisar empirin att **JLM** använder sig inte av några. Användande av DitchWitch produkter är nämligen ganska dyr så det är viktigt att det finns reservdelar om något på en maskin går sönder ute i fält och att är således en viktig del i företagets service. Däremot visar **Nord-Lock** på att det snarare förekommer ad hoc användning, där produkt utbud finns tillgängligt till allmänhet samt att beroende på kundernas efterfrågan och önskemål kan skräddarsys produkterna. I **Sydmåleri** fall har empiri inte påvisat några sådana bestämmande av aktivitetens gräns, som kan tyda på att företag är redan stark nischat mot en typ av tjänster. Gällande **NCC** kunde man identifiera många

småleverantörer, vilket gör att företaget kan göra sina köp när som helst, och på det sättet spara pengar. Detta betyder även att det praktiska samarbetet med leverantörerna bidrar till företagets konkurrenskraft. NCC är intresserade av hur personalen mår och de har ett PKI-mått, och då kan personal svara på vad den tycker om sin arbetssituation, om sina prestationer, avdelningen den jobbar på, och hur humankapital-indexet ser ut. Företaget håller kontakt med andra företag i samma bransch som tampas med samma problem för att företagen tillsammans ska kunna utvecklas och utbyta erfarenheter.

Bestämmande av beslutsprotokoll

Den här kategorin syftar, som nämdes i teoridelen, på *utvecklandet* av hur beslut ska delas upp mellan olika företagsdelar, och som framgår i empiridelen är vårt intryck att inget av företagen i nuläget aktivt arbetar med sådana förändringsaktiviteter. Det enda exemplet vi hittat är att NCC för några år sedan införde en regel att projekt över en viss storlek alltid måste ha med företagets ledning som en aktiv del i projektet. Denna regel infördes, som sagts, efter ett strukturerat förarbete, och vår bedömning är därför att aktiviteten genomfördes med hjälp av dynamiska förmågor.

Skapande av lojalitet och engagemang

Alla fyra företagen i undersökningen menar att de aktivt arbetar med att skapa lojalitet och engagemang bland sina anställda. På **JLM** och **Sydmåleri** är vårt intryck att detta arbete främst sker på ad hoc-basis, medan det på **Nord-Lock** sker genom en blandning av dynamiska förmågor (vi tänker här främst på företagets tidning *Bolted*) och ad hoc-lösningar. Även **NCC** bedriver den här aktiviteten med en blandning av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar. Ett exempel på en aktivitet som företaget genomfört med hjälp av dynamiska förmågor är, uppförandet av det nya huvudkontoret, som bland annat har som syfte att skapa engagemang bland företagets anställda.

5.3.3 Transformerings

Utvecklandet av decentraliserade strukturer, och färdigheter i integrering och koordinering

JLM menar, som vi nämnt, att de alltid haft en ganska decentraliserad organisation. De arbetar dock fortfarande aktivt med att bli bättre på att integrera nya produkter i sortimentet och på att bli bättre på att koordinera arbetet i företagets olika delar. Besluten om vilka nya rutiner som ska skapas i de här frågorna tas av företagets ledningsgrupp, och vi ser därför det här som en dynamisk förmåga. **Nord-Lock** arbetar, som vi sett, främst med decentralisering, integrering och koordinering genom implementering av interna rapporteringssystem och liknande. Även detta ser vi som dynamiska förmågor. **NCC**, slutligen, arbetar mycket aktivt med att hela tiden bli bättre på integrering och koordinering, och även här är det tydligt att aktiviteterna är strukturerade och formaliserade och dessa alltså är exempel på dynamiska förmågor. **Sydmaleri** är redan en mycket platt organisation, men hos dem har vi inte kunnat identifiera några ambitioner alls att bli bättre på saker som integrering och koordinering. Vi ser det därför som att de inte använder sig av den här förändringsaktiviteten.

Utvecklandet av samspecialisering

Bland företagen i undersökningen är det bara **NCC** som har en utpräglad samspecialisering mellan företagets olika delar. Exempelvis det nya kontor företaget håller på att bygga, som har som syfte, vilket vi beskrev i empiridelen, att olika avdelningar i företaget ska umgås över gränserna och därmed förhoppningsvis ska ge varandra bra idéer. Det gäller också att företaget när det gäller projektprojektering och liknande ofta låter olika delar i företaget komma med åsikter och tankar om projektet utifrån sina respektive kunskaper. Även när det gäller genomförande av projekt finns ofta, en relativt hög grad av samspecialisering. Alla de här aktiviteterna är strukturerade och formaliserade, och vi bedömer därför att de är

dynamiska förmågor. Att vi inte kunnat identifiera någon samspecialisering på de andra tre företagen kanske inte är så konstigt med tanke på att de jämfört med NCC har så begränsade verksamhetsområden.

Utvecklandet av styrsystem

Vid utvecklande av styrsystem, använder sig **JLM** enbart av CRM (customer relationship management) dock centraliserade styrning är inte lika lämpligt i företagets fall eftersom det är en fråga om omfattning på verksamheten, enligt Björn Säwe. Detta tyder på att företag använder sig mer av ad hoc baserade lösningar än processer riktade mot styrsystem inom verksamheten. **Nord-Lock** följer inget formellt system för sin produktionsprocess (såsom TQM eller Six Sigma) där det är extremt strukturerat. Grund idén är dock att allt finns i lager samt att kostnaden av att ha produkter i lager är ganska liten, medan värdet av att ha dem i lager är stort eftersom det är viktigt för kunderna att produkterna finns i lager. Även om de senaste 18 månader har Nord-Lock genomförd många förändringar dock det är emellertid mycket kvar att arbeta med på produktionssidan. Företag är numera mer processtyrd (dynamiska förmågor) i det avseende att tidigare hade företag betydligt mindre produkter i lager under tiden när de hade leveransproblem (det vill säga när de utvecklade *X-Series*), och det var även vanligt att de produkter som fanns i lager inte var de produkter som kunderna ville ha. Företaget har även investerat i "*performance management*" (för att få ordning på säljsidan) som och arbetat mycket med kostnadskontroll. Investeringar i dessa processer har medfört en ganska stor kostnad, men det betalar tillbaka sig varje månad i det löpande arbetet. Nord-Lock drivs mer på det entreprenöriella sättet i att jobba, men med det sagt så har företaget också en väldigt strikt uppföljning av beslut som tas. Han kallar det "*frihet under ansvar.*"

Vad gäller säljarna har de även ett så kallat CRM-system som är ganska väl implementerat i Norden, men ännu inte är fullt implementerat i hela världen. Anledning till att CRM-systemet

började implementeras var att man identifierade ett behov, och man kände att man behövde bättre samarbeten mellan olika geografiska områden och att man behövde bättre koll på vilka kunder företaget har, och så vidare. Företagets affärsutvecklare menar dock att det snarare var så att de identifierade ett problem i deras dagliga arbete snarare än att de hade en process som identifierade problemet. I **Sydmåleris** fall är det varken något processtyrd arbetet mot utvecklande att styrsystem eller ad hoc baserade aktiviteter. Den insamlade empirin tyder på att företag agerar i enigheter med tidigare sättet på hur man styr en verksamhet. Däremot har NCC gått igenom en stor organisationsförändring och försökt standardisera processerna inom företaget för att kunna förbättra sin produktivitet. Företaget ändrade de senaste åren sitt faktureringsprocesssystem, så att det blev mer centraliserat. Det var av stor vikt att ha en standardiserad fakturahanteringsprocess för att kunna hantera stora volymer och pappersfakturor. Företagets förväntan är att allt ska se precis likadant ut i till exempel Norge, Sverige och Danmark. Sådana aktiviteter tyder på att företag är process styrd det vill säga utgår ifrån dynamiska förmågor.

Utvecklandet av god kunskapshantering

JLM arbetar aktivt med utvecklandet av god kunskapshantering, där exempelvis tekniska chefer och säljare ibland åker ned till DitchWitchs europeiska servicecenter i Barcelona i syfte att få utbildning och kunskaper om nya produkter. Företaget håller sedan möten där man går genom informationen som fåtts i Spanien. Man har även vanliga möten där man diskuterar fördelar och nackdelar med de nya produkterna som kommer in i sortimentet och vilken prisnivå produkterna bör ligga på, och så vidare. Båda de här sakerna ser vi som strukturerade processer, och alltså som exempel på dynamiska förmågor. Vi har också nämnt att företagets säljare plockar upp kunskap från entreprenörerna företaget arbetar med och att denna kunskap sedan sprids informellt i företaget. Detta ser vi som en ad hoc-lösning på kunskapsspridning eftersom företaget inte har några rutiner eller någon strukturerad process för att se till att den

här informationen kommer resten av företaget till del. I **Nord-Locks** fall är det, som vi nämnt, snarare de interna datanäten (till exempel intranätet *Jammer*) som fungerar som kunskapspridare. Utvecklandet av nya kunskaper kan dock även ske mer spontant och informellt, beroende på kunden och efterfrågan. I fallet med intranäten ser vi kunskapsspridningen som en dynamiskaförmåga, eftersom användandet av dem är en genomtänkt strategi från ledningens sida och är tämligen strukturerat. I de andra fallen ske, som vi nämnt, processen mer informellt och spontant, och i det fallet ser vi aktiviteterna som ad hoc-lösningar. **Sydmåleri** använder sig av dynamiska förmågor genom det strukturerade företaget har för att slussa runt nyanställda lärlingar bland olika erfarna målare, men annars sker enligt oss all kunskapsspridning i företaget genom ad hoc-lösningar. När det kommer till kunskapsspridning använder sig därför både JLM, Nord-Lock och Sydmåleri således, enligt vår bedömning, av en kombination av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar.

Företaget som i det här avseendet skiljer ut sig från de andra är **NCC**. De har välutvecklade elektroniska system som flitigt används i deras dagliga arbete, och nästan all kunskapsspridning som sker i företaget sprids på ett strukturerat och väl genomtänkt sätt. Detta beror, som vi nämnt, på att de ser det som att de har så många anställda och en så stor verksamhet att det behövs strukturerade och formaliserade system för att kunskap effektivt ska spridas i företaget.

6.Resultat och slutsatser

Efter att med teorins hjälp ha analyserat empirin vi samlat in kommer vi här att besvara de tre frågeställningar som återfanns under “Syfte och frågeställningar”.

Vår första frågeställning var hur våra undersökta företag förändrar sin resursbas över tiden: sker det genom utvecklandet av dynamiska förmågor, genom användandet av ad hoc-lösningar, eller genom en kombination av dem båda?

När det kommer till *förståelse* förändrar **JLM** bara sin resursbas med hjälp av ad hoc-lösningar, förutom när det gäller bevakning av marknader och kunder, där företaget använder sig av både dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar. **Sydmåleris** arbete med *förståelse* inskränker sig till ett visst innovationsarbete med leverantörer, som sker med ad hoc-lösningar; i övrigt har företaget i princip inga aktiviteter som har med *förståelse* att göra. **Nord-Lock** sköter arbete med forskning och utveckling samt bevakning av marknader och kunder genom ad hoc-lösningar, medan bevakning av generella utvecklingar i omvärlden sker med en blandning av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar; slutligen använder sig företaget av dynamiska förmågor i sitt innovationsarbete med leverantörer och komplementära företag. **NCC** använder sig av dynamiska förmågor när det gäller allt arbete med *förståelse*, förutom när det gäller innovationsarbete med leverantörer och komplementära företag, som företaget genomför med hjälp av ad hoc-lösningar.

När det kommer till *formning* förändrar **JLM** sin resursbas med dynamiska förmågor när det gäller konkretisering av produkter och affärsmodeller och ad hoc-lösningar när det gäller allt annat. I **Sydmåleris** fall sker alla aktiviteter med hjälp av ad hoc-lösningar, förutom

bestämmande av vertikala och horisontella gränser samt beslutsprotokoll, som är aktiviteter som företaget i huvud taget inte ägnar sig åt. **Nord-Lock** genomför alla sina formningsaktiviteter med hjälp av dynamiska förmågor, förutom skapande av lojalitet och engagemang, som sker med en blandning av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar. Även på **NCC** genomförs alla formningsaktiviteter med hjälp av dynamiska förmågor, förutom skapande av lojalitet och engagemang, som sker med en blandning av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar.

När det kommer till *transformering* förändrar **JLM** antingen sin resursbas med hjälp av ad hoc-lösningar (utvecklandet av styrsystem och god kunskapshantering) eller inte alls (företaget arbetar varken med förändring av integrering och koordination eller med förändring av samspecialisering). **Sydmåleri** har bara en transformeringsaktivitet och det är utvecklandet av god kunskapshantering, som sker med en blandning av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar. **Nord-Lock** arbetar med transformeringsaktiviteter genom utvecklandet av dynamiska förmågor när det kommer till integrering och koordinering samt utvecklandet av styrsystem medan utvecklandet av god kunskapshantering sker med hjälp av en blandning av dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar. På **NCC** sker alla transformeringsaktiviteter med hjälp av utvecklandet av dynamiska förmågor.

Det framgår tydligt att Sydmåleri och JLM har ett högre inslag av ad hoc-lösningar än de andra två företagen. Detta är intressant på flera sätt. Vi kan börja med att ha i åtanke att Sydmåleri och NCC är verksamma i samma industri, men att de ändå skiljer sig markant i hur deras mix mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar ser ut: i Sydmåleris fall är det kraftig tonvikt på ad hoc-lösningar, medan det i NCC:s fall är kraftig tonvikt på utvecklandet av dynamiska förmågor. Detta tycker vi indikerar att det i just de här två företagens del av

byggindustrin kan finnas en negativ korrelation mellan ett företags storlek och dess användande av ad hoc-lösningar (med andra ord: ju större företaget är, desto mindre sannolikhet att det använder sig av ad hoc-lösningar).

Den andra observationen vi gör är att JLM och Nord-Lock, vars verksamheter är liknande i att de säljer färdiga produkter, även de har ganska kraftigt olika mix mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar. Även här tror vi att storleken på företaget och omfattningen på dess verksamhet påverkar inslaget av ad hoc lösningar (ju större företag, desto mindre inslag av ad hoc-lösningar), men jämförelsen mellan dessa två företag får oss också att misstänka att en annan viktig orsak till deras olika förhållande till förändringsaktiviteter kan vara att JLM säljer sina produkter i egenskap av distributör, medan Nord-Lock säljer sina produkter i egenskap av leverantör. En slutsats man skulle kunna dra av detta är att distributörer har mindre nytta av att utveckla dynamiska förmågor än leverantörer har – till exempel på grund av att deras processer är mer komplicerade än dem som finns hos en distributör – men vi har inte hittat någon tidigare forskning som utforskar detta område, så det får bli ett antagande från vår sida.

Det intressantaste med det här forskningsresultatet är att så väldigt få av de många artiklar vi undersökta inför den här uppsatsen ens ägnade en tanke åt att företag kan bedriva sina förändringsaktiviteter med hjälp av ad hoc-lösningar, men att vår empiri antyder att detta kanske är vanligare än vad forskarna hittills trott. Ett annat intressant resultat är att vissa forskare, till exempel Winter (2003), har åsikten att det endast är graden av förändring av resursbasen som påverkar avvägningen mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar, medan vår empiri som sagt visar att det kan finnas andra variabler som påverkar den.

Vår andra frågeställning var om man kan identifiera situationer där utvecklandet av dynamiska förmågor har positiv respektive negativ påverkan på ett företags lönsamhet.

Här visar vår analys av empirin två saker. För det första framgår det av våra intervjuer att företagen själva identifierar situationer där genomförandet av förändringsaktiviteter skulle bli mer kostsamt eller mindre effektivt om det skedde med hjälp av utvecklandet av dynamiska förmågor. Detta är en stark antydning att utvecklandet av dynamiska förmågor inte alltid har en positiv påverkan på ett företags lönsamhet, och det ger empiriskt stöd för vad vi beskrev i teorin om att vissa forskare (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Lavie, 2006; Pablo et al., 2007) är av åsikten att utvecklandet av dynamiska förmågor i vissa situationer är kostsammare än användandet av ad hoc-lösningar.

Den andra situationen är lite mer komplicerad, men kanske ännu intressantare, för vi såg i empirin att **Nord-Locks** första försök att utveckla låsbrickan *X-Series* fick som konsekvens att företaget drabbades av mycket allvarliga leveransproblem. Anledningen till detta, enligt vår analys, var att Nord-Lock då utvecklade goda dynamiska förmågor inom kategorierna *förståelse* och *formning*, men att de dynamiska förmågorna som företaget hade inom kategorin *transformering* inte levde upp till de krav den nya situationen krävde. Detta fick negativa följder för företaget, och det är därför i det fallet befogat att tala om att utvecklandet av dynamiska förmågor fick negativ påverkan på företagets lönsamhet. Slutsatsen vi drar av det här är inte, som i fallen ovan, att företaget istället borde genomfört förändringsaktiviteten med hjälp av ad hoc-lösningar, utan att det just i det här fallet (produktutveckling) tydligen var så att alla tre stegen (*förståelse*, *formning* och *transformering*) i produktutvecklingen måste ha dynamiska förmågor som motsvarar situationens krav: om ens ett av stegen underlevererar faller hela produktutvecklingsprocessen ihop. Den teoretiska implikationen av

det här resultatet är att det finns skäl att tro att det när det handlar om dynamiska förmågor som samverkar sekventiellt (till exempel i en produktutvecklingsprocess), så måste alla de dynamiska förmågorna i processen motsvara situationens krav, och om så inte är fallet finns det risk att utvecklandet av dem har negativ påverkan på företagets lönsamhet. Med mikroekonomisk terminologi skulle man kunna se det som att de olika dynamiska förmågorna i det här fallet är komplementära och att när då värdet som någon av dem levererar sjunker under en viss nivå så sjunker även värdet för de komplementära förmågorna. Vi kunde inte identifiera någon sådan här situation på något annat företag, men den är enligt oss ändå väldigt intressant.

Vår tredje frågeställning var om ett företag, genom att effektivt arbeta med förändringsaktiviteter, kan skapa hållbara konkurrensfördelar även utan att inneha några strategiska resurser, och hur detta i så fall skulle kunna se ut.

Som vi nämnde i vårt teoretiska ramverk i teoridelen ser vi det som att ett företag kan skapa hållbara konkurrensfördelar på tre sätt:

1. Företaget kan ha *strategiska* resurser som inte konkurrenterna har.
2. Företaget kan vara bättre än konkurrenterna på att, via dynamiska förmågor eller ad hoc-lösningar, hålla sin resursbas konkurrenskraftig över tiden.
3. En kombination av de två sätten ovan.

I **JLM**:s fall ser vi det som att det som att de skapar konkurrensfördelar över tiden dels genom att deras maskiner är en strategisk resurs och dels genom att företaget vid varje tidpunkt är

bättre än konkurrenterna på den operativa förmågan service- och kringtjänster. Enligt vårt ramverk ovan använder de sig alltså av (3), en kombination av de båda sätten, och förändringsaktiviteterna är främst ad hoc-baserade. Även i **Nord-Locks**, **Sydmåleris** och **NCC:s** fall använder sig företagen av en kombination av strategiska resurser och förändring av resurser och operativa förmågor för att skaffa sig hållbara konkurrens fördelar över tiden. I Nord-Locks fall är de strategiska resurserna företags produktionsprocess och starka varumärke, medan den operativa förmågan främst är service och kringtjänster. I Sydmåleris fall är den strategiska resursen företags starka varumärke och den operativa förmågan företags skicklighet i att internt skapa skickliga målare och arbeta med kvalitetskontroll. I NCC:s fall, slutligen, är de strategiska resurserna företags starka varumärke, Learning Curve-fördelar, och storlek, medan de operativa förmågorna är kostnadseffektiva rutiner.

När det gäller *hur* förändringsaktiviteterna ser ut på de tre sistnämnda företagen är det intressant att notera att förändringsaktiviteterna på Nord-Lock och NCC främst sker genom dynamiska förmågor, medan de på Sydmåleri nästan enbart sker på ad hoc-basis. Än intressantare blir det om man har i åtanke att Sydmåleri bara har en strategisk resurs (företags starka varumärke). Vi får då nämligen ett fall där ett företag håller sig konkurrenskraftigt över tiden genom att förändra sina resurser och operativa förmågor med hjälp av ad hoc-lösningar. Detta är ett fenomen som väldigt få forskare verkar ha studerat. Vi har bara hittat några få forskare som nämner möjligheten att det här fenomenet skulle finnas och inga som studerat det empiriskt.

För att summera resulterar svaren på våra tre frågeställningar i dessa fyra teoretiska tillskott:

1. Företagen i vår undersökning använder sig av ad hoc-lösningar i högre utsträckning än vad tidigare forskare har antagit.
2. Det verkar finnas situationer där utvecklandet av dynamiska förmågor är negativt för ett företags lönsamhet. Den första situationen är situationer där ad hoc-lösningar fungerar lika bra som dynamiska förmågor men är billigare (t.ex. viss typ av marknadsbevakning). Den andra situationen är situationer där två eller fler dynamiska förmågor är komplement (till exempel när de samverkar i framtagandet av en ny produkt) och någon av förmågorna är undermålig (till exempel att allt är perfekt utom designen). I vissa fall kan det då vara så att den bristande förmågan förstör förutsättningarna för produkten, och i sådana fall kan man se det som att utvecklandet av de dynamiska förmågorna som “fungerade” var helt i onödan och bara kostade pengar eftersom ett viktigt steg, den dynamiska förmågan som “inte fungerade”, förstörde hela processen.
3. Vår undersökning visar eventuellt att ett företag kan ha hållbara konkurrensfördelar även om det inte sitter på några strategiska resurser eller använder sig av dynamiska förmågor. Det handlar då om att företaget, genom ad hoc-lösningar, är så skickligt på att kontinuerligt skapa nya, temporära konkurrensfördelar att det har konkurrensfördelar över tiden trots avsaknaden av strategiska resurser eller dynamiska förmågor.
4. Vår empiri visar att utvecklandet av försäljningsskicklighet möjligen bör ägnas större uppmärksamhet i modeller för vilka dynamiska förmågor som ett företag bör satsa på.

Teece's ramverk innehåller förvisso en kategori som delvis täcker det här området, men vår empiri antyder att man kan argumentera för att det bör uppmärksammas ännu mer.

7.Diskussion

7.1 Applicerbarhet i verkligheten

Vår undersökning antyder att företag bör tänka på att det inte alltid är en bra idé lägga pengar på att investera i utvecklandet av dynamiska förmågor. De två typsituationerna där ett företag bör vara extra noggrant är (1) situationer där förändringsaktiviteten redan framgångsrikt genomförs med hjälp av ad hoc-lösningar, och (2) situationer där lönsamheten i att utveckla en given dynamisk förmåga är beroende av hur väl en eller fler andra dynamiska förmågor. I det andra fallet antyder vår empiri, som vi redan varit inne på flera gånger, att investeringen

förmodligen kommer att vara olönsam om de komplementära dynamiska förmågorna inte håller måttet. Även om det inte är ett fenomen som vi funnit i vår empiri kan vi också här nämna att Zahra et al. (2006) noterat att utvecklandet av dynamiska förmågor kan var olönsamt på grund av att personerna som bestämmer vilka dynamiska förmågor som ska utvecklas är dåliga på att bedöma vilka dynamiska förmågor företaget behöver.

7.2 Förslag till vidare forskning

Vårt första förslag till vidare forskning är att man gör andra urval än det vi gjort. Vi tror att det framförallt är tre urval som skulle kunna ge intressanta jämförelser. Det första är att man har ett mycket stort stickprov och där genomför en enkätundersökning med väl valda frågor. Det andra är att man försöker få ett stickprov med alla, eller de flesta, företagen i en viss, mycket snävt definierad bransch och sedan genomför en liknande kvalitativ undersökning som presenterades i den här uppsatsen. Det tredje är att man försöker fånga alla företagen i en viss värdekedja (till exempel producenter, distributörer, återförsäljare och kunder) och sedan på det stickprovet genomför en liknande kvalitativ undersökning som den vi presenterat här.

Vårt andra förslag är att man istället bara koncentrerar sig på ett företag och sedan gräver mycket djupt i hur just det företaget arbetar med förändringsprocesser. Det vi menar med att gräva mycket djupt är att man intervjuar så många och så vitt skilda människor på företaget som möjligt, gärna över en längre tid.

Vårt tredje förslag är att man tittar på hur avvägningen mellan dynamiska förmågor och ad hoc-lösningar ser ut i branscher med mer snabbföränderlig resursbas. Sådana undersökningar finns det redan rätt gott om i litteraturen, men många industrier är fortfarande relativt outforskade.

Vårt fjärde förslag är att man undersöker möjligheten att identifiera sätt att kvantifiera *styrkan* på ett företags dynamiska förmågor visavi konkurrerande företag. Våra erfarenheter från arbetet med den här uppsatsen antyder att det här nog är en mycket grannlaga uppgift, men det kanske kan vara värt att pröva ändå. Det första problemet tror vi är att företagen som deltar i en sådan undersökning måste vara nära nog hundra procent identiska i alla andra avseenden än i styrkan av deras dynamiska resurser. Det andra problemet är att vi ju i den här uppsatsen har kommit fram till att alla förändringsaktiviteter inte nödvändigtvis måste genomföras genom utvecklandet av dynamiskaförmågor, vilket får som följd att det sannolikt är svårt att skilja mellan orsak och verkan även om det första – redan mycket svåruppfyllda – kriteriet är uppfyllt.

8. REFERENSER

8.1. Akademisk litteratur och rapporter

Ambrosini, V., Bowman, C. 2009. *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?* International Journal of Management Reviews, Volume 11, Issue 1, March 2009: 29–49

Barney, J. B. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Vol. 17, Texas A&M University, Journal of Management

Barney, J. B. 2001. *Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*. Journal of Management, 27: 643–650

Bryman, A., Bell, E. 2005. **Business Research Methods**(3rd e), Oxford, United Kingdom, Oxford University Press

Dierickx, I., Cool, K. 1989. *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. Management Science, 35: 1504-1511

Jacobsen, D., I., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lavie, D. (2006). *Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change*. Academy of Management Review, 31, 153–174.

Makadok, R. 2001. *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*. Strategic Management Journal, 22: 387-401

Pablo, A., Reay, T., Dewald, J.R. and Casebeer, A.L. (2007). *Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector*. Journal of Management Studies, 44, 687–708.

Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M. 2007. *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization*. Strategic Management Journal, 28: 913–933

Teece, D.J. 2011. **Dynamic capabilities: A Guide for Managers**, Ivy Business Journal Online

Teece, D.J. 2007. *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal, 28: 1319-1350

Teece, D.J. 2011. **“Dynamic capabilities: A Guide for Managers”**

<http://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/>

Publicerad: Mars / april 2011

Hämtad: 2015-05-19

Yin, R. K. 2009. **Case Study Research: Design and Method: Applied Social Research Methods Series**, Volum 5, United States of America: SagePublicationsInc.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J., & Davidsson, P. 2006. *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. Journal of Management Studies, 43(4): 917-955

Winter, S.G. 2003. *Understanding Dynamic Capabilities*. Strategic Management Journal, 24: 991-995

8.2 Elektroniska källor

JLMs hemsida:

<http://www.jlm.se/om-oss>

Hämtad: 2015-05-19

Publicerad: 2015

JLM Verksamhet

<http://www.allabolag.se/5563541902/verksamhet>

Hämtad: 2015-05-22

Publicerad: 2015

JLMs hemsida:

<http://www.jlm.se/produkter/styrbar-borrning/jt100-mach1-at>

Hämtad: 2015-05-25

Publicerad: 2014

Konkurrensverket

<http://www.konkurrensverket.se/publikationer/entreprenadupphandlingar---hur-kan-byggherrar-framja-effektivitet-och-innovation-genom-lampliga-upphandlingsstrategier/>

Hämtad: 2015-05-25

NCCs hemsida:

<http://www.ncc.se/om-ncc/>

Hämtad:2015-05-25

Publicerad: 2013

NCC Årsredovisning,

<http://viewer.zmags.com/publication/b8c7dc2a#/b8c7dc2a/10>

Hämtad: 2015-05-25

Publicerad: 2014

Nord-Lock bolted, 2015 <http://www.nord-lock.com/bolted/the-experts-why-does-torque-vary-when-tightening-and-untightening/>

Hämtad:2015-05-2

Publicerad: 2015

Nord-Locks hemsida

<http://www.nord-lock.com/sv/about-us/nord-lock-group/our-history/>

Hämtad:2015-05-22

Publicerad: 2015

Nord-Locks hemsida

<http://www.nord-lock.com/sv/about-us/nord-lock-group/>

Hämtad:2015-05-25

Publicerad: 2015

Sveriges byggindustrier:

https://publikationer.sverigesbyggindustrier.se/Userfiles/Info/491/Fakta_om_byggandet_2013.pdf

Hämtad: 2015 -05-10

Publicerad: 2013

Syd Måleris hemsida:

<http://www.sydmaleri.se/index.php>

Hämtad: 2015-05-22

Publicerad: 2013

Syd Måleris hemsida:

<http://www.sydmaleri.se/tjanster.php>

Hämtad:2015-05-25

Publicerad: 2013

Syd Måleris hemsida:

<http://www.sydmaleri.se/kunder.php>

Hämtad:2015-05-25

Publicerad: 2015

Syd Måleri Verksamhet:

<http://www.allabolag.se/5564895869/verksamhet>

Hämtad: 2015-05-22

Publicerad: 2013

8.3 Muntliga källor:

Christenssen L. Intervju inför studie [Personliga intervjuer] Nord-Lock

Hodzic E. Intervju inför studie [Personliga intervjuer] Sydmåleri

Lokatt, Y. Intervju inför studie [Telefon intervjuer] NCC Constuction

Norqvist, A. Intervju inför studie [Telefon intervjuer] NCC Constuction

Säwe, B. Intervju inför studie [Personliga intervjuer] JLM Skandinavia AB

9. BILAGGOR

BILAGA 1: Lista på den bransch och verksamhet bolagen bedriver

Lista på den bransch och verksamhet bolagen bedriver		
Företag	Bransch	Verksamhet/ändamål
JLM	Partihandel - Maskiner & Utrustning Övriga, Partihandel	Bolaget skall direkt eller genom dotterbolag idka handel och uthyrning av maskiner och inventarier för bygg-, industri-, jordbruk-, metall-, skogs- och grafisk industri, samt datautrustning och bedriva därmed förenlig verksamhet. Därtill skall bolaget äga och förvalta värdepapper och fastigheter samt idka därmed förenlig verksamhet.

NCC	Bygg-, Design- Inredningsverksamhet Byggverksamhet	& -	För den del av verksamheten som avser industriell mekanisk verkstadsrörelse, dels miljövårdsverksamhet, dels ock all med sistnämnda två verksamheter förenlig verksamhet. För den del av verksamheten som avser schakt- och maskinförvaltning inom NCC Anläggning. För den del av verksamheten som avser maskinförvaltning inom NCC Industri. För den del av verksamheten som avser den byggverksamhet som omfattar prefabricerade stålbyggnationer. För den del av verksamheten som avser den byggverksamhet som omfattar verkstads- och förrådsrörelse samt förvaltning, uthyrning och försäljning av kontors- och betsbodar samt entreprenadmaskiner. För den del av verksamheten som avser bygg- och entreprenadverksamhet företrädesvis. Verksamheten som avser bygg- och entreprenadverksamhet företrädesvis m.m.
SydMåleri	Bygg-, Design- &Inredningsverksamhet Måleriarbeten	-	Bolaget skall bedriva måleriverksamhet, städverksamhet, handel med värdepapper, förvalta fastigheter samt idka därmed förenlig verksamhet.
Nord-Lock	Partihandel Industrieförnödenheter, Partihandel, Tillverkning & Industri –Metallindustri	- &	Bolaget skall driva handel med fästelement och därmed förenlig verksamhet. Samt skall bolaget idka tillverkning och försäljning av verktyg och tillbehör inom trä- och metallbearbetningsområdet samt tillverkning och försäljning av finmekaniska verkstadsprodukter.

(Allabolag; Verksamhet JLM, 2015), (Allabolag; Verksamhet NCC, 2015), (Allabolag; Verksamhet SydMåleri, 2015), (Allabolag; Verksamhet Nord-Lock, 2015)

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE

Intervjumall för intervjuförande i Kandidatexamensarbete inom Strategic Management vid Lunds Universitetet.

Bakgrundsfakta:

Är det okej att vi spelar in samtalet?

Generella öppningsfrågor:

Vad är din befattning inom företaget?

Hur länge har du jobbat inom samma organisation?

Hur många anställda har ni?

Var är ni verksamma?

Hur ska du beskriva er organisation struktur?

Resultatförväntningsfrågor:

Resurser:

Vilken typ av resurser har ni inom verksamheten?

Har ni fått konfigurera era interna/externa resurser när ni kommit in nya marknaden?

Hur skapar nya rutiner eller använd de gamla?

Har ni några processer i företaget på hur man ska sprida sig i nya områden?

Utbildning och kunskap:

Har ni några rutiner på hur kunskap ska föras vidare när nya anställda har börjat, så att den blir lika bra?

Hur delar ni med er med kunskap till de nyanställda?

Hur skapar ni regler och policies? (Kunskap skapande, lagring)

Hur bygger ni upp team för att få dem att fungera framgångsrikt tillsammans?

Hur skapar ni rutiner i de olika avdelningarna för att kunna dela på kunskapen?

När ni får nya maskiner/produkter finns det någon form av utbildning för de anställda?

Hur hanterar ni kunskapsskapande och transformation?

Hur tror ni att kultur och upplevelser påverkar de anställda?

Försöker ni att få in nya input eller konfigurerar ni befintliga resurser genom då berika personalens kunskap?

Hur integrerar ni specialiserade medarbetare integreras för att öka kapaciteten?

Hur bestämmer ni nivån på hur många säljare ska ni anställa och vilka kompetens ska de ha?

Hur många strategier har ni som jobbar med utveckling?

Hur lär ni er av era misstag?

Rapportering:

Hur rapporterar ni till varandra inom organisationen?

Hur förmedlar ni uppgifter inom företaget?

Hur fungerar informationsöverföring på företaget internt? Nackdelar och fördelar

Mätning:

Har ni någon system för kunder?

Hur säkerställer ni företags inre effektivitet?

Hur mäter ni er lönsamhet på olika marknader? Använder ni specifika mått?

Hur följer ni upp resultatet?

Har ni mål i att minska kostnader?

Vad är för viktiga processer för att företag ska tjäna pengar i längden?

Hur upplever du marginal om alla ligger på samma prisnivå, har det varit pris krig neråt?

Hur ser det med undersökningar hos er?

Hur mäter man framgång av försäljarnas prestation? Hur kan ni mäta hur mycket har en säljare såld?

Konkurrenter och marknader:

Hur håller ni koll på era konkurrenter?

Hur skulle ni skulle sammanfatta era starkaste konkurrensfördel gentemot konkurrenter?

Hur utvecklas strategier för ni ska vara konkurrenskraftiga?

Hur ser du gränsnittet mellan företaget och marknader?

Vilka åtgärder måste ni vidta för att få flexibilitet att reagera på marknaden?

Hur hittar ni nya kunder och marknader?

Hur ni ligger rent pris mässigt jmf med konkurrenterna och hur du upplever att konkurrenterna försöker att kopierar er?

Produkter och tjänster:

Testar ni alla nya produkter eller väljer de som är intressanta?

Håller ni er uppdaterade till nya trender och produkter?

När ni erbjuder nya produkter, hur kommer detta att påverka organisationen?

Har ni tjänster eller produkter som känns utmärkande för er marknadsdel?

Hur kommer utforskandet av ny tekniken fungerar?

Har ni någont feedback system? exempel om kunder har problem?

Hur definierar ni leveranssäkerheten?

Finns det några garantier som ni erbjuder?

Földningsfrågor:

Är det vanligt med detta i branschen?

Era kunder ser kvalitet som väldigt viktigt, så de kan inte kanske pressa priser så mycket mer?

Investering i den nya system, kom det i samband när ni hade problem i produktion?

Vad är det för typiska saker som skulle kunna gå fel, exempel förseningar, hur företag skulle kunna blir sämre?

BILAGA 3: Verksamheter i bilder



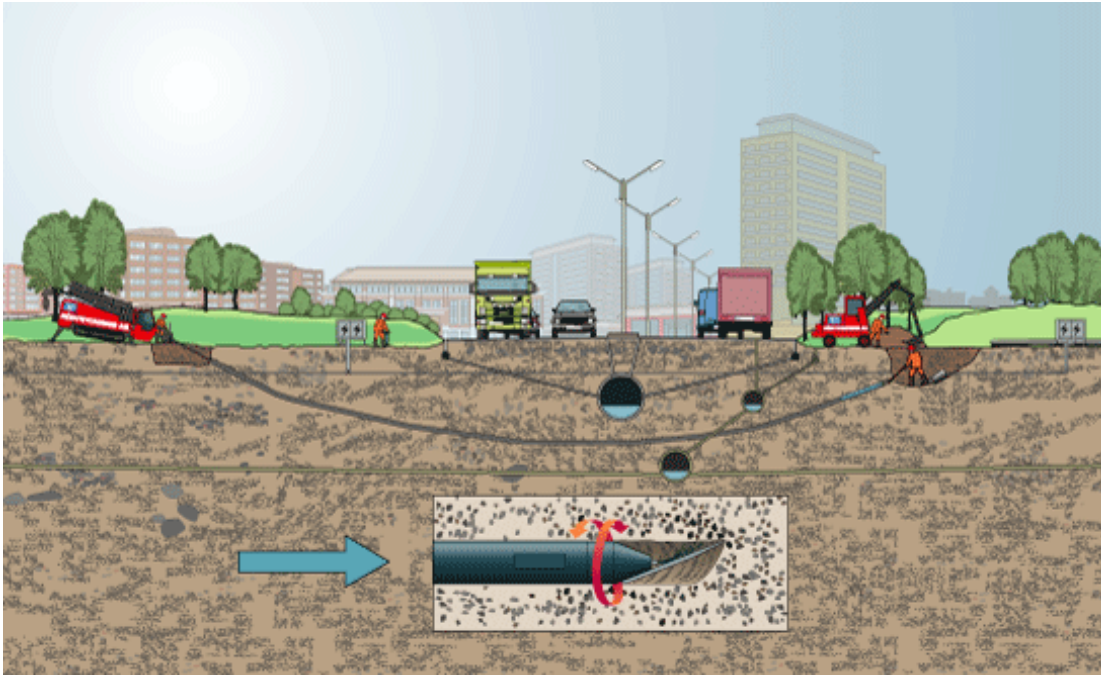
JLM DitchWitch's företagslogga (JLM om oss, 2014)



Exempel på en grävmaskin JLM använder sig av när man ska gräva (JLM produkter, 2014)



Exempel på en standard grävmaskin som företag använder sig av när man inte känner till JLM's lösning (Equipmentworld, 2013)



Grafisk illustration hur det fungerar när man använder sig av JLM's maskiner och vill gräva under en motorväg, vid användningen av JLM's maskiner slipper man blockera och riva upp vägen utan man borrar sig under den. Genom denna metod behöver man inte riva upp vägbanan och stänga av trafiken. (BAB tjänster, 2014)



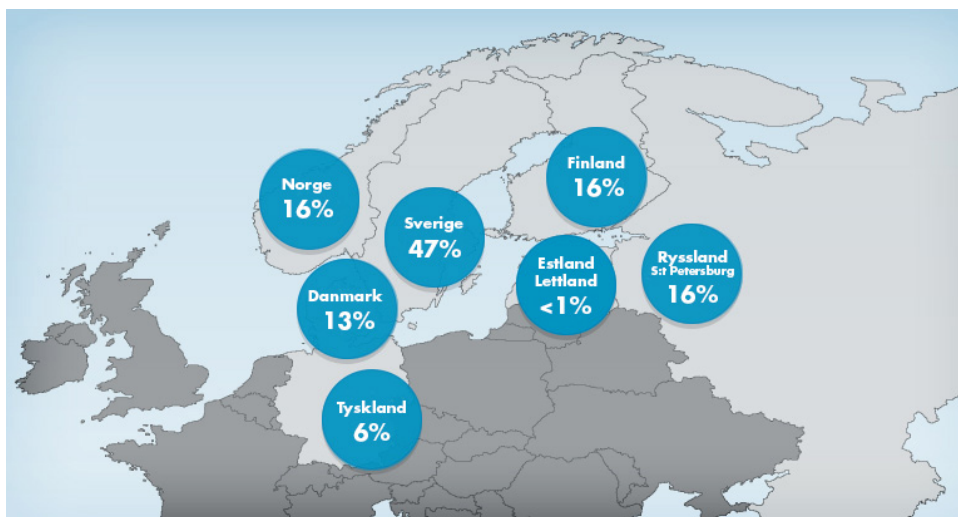
Ncc's företagslogga (NCC logga, 2015)



NCC jobbar med bland annat "Construction (Sweden, Denmark, Finland, Norway): Bostäder, hus och anläggningar. Den huvudsakliga verksamheten bedrivs i Norden och Baltikum samt roads: Produktion av asfalt och krossprodukter samt asfaltbeläggning och vägservice" (Aktiespararna NCC, 2014)



Man utför även "Housing: Utvecklar och säljer permanentbostäder. Verksamheten omfattar vägen från idé till försäljning och eftermarknad, samt property Development: Utveckling av kommersiella fastigheter." (Aktiespararna development, 2014)



"NCC verkar i hela norra Europa. Siffrorna avser procent av nettoomsättningen." (NCC om oss, 2015)

Syd Måleri

SydMåleri's företagslogga (SydMåleri logga, 2015)



Exempel på färg SydMåleri använder sig av (Golvpolen, 2015)



Sydmåleri erbjuder tjänsten traditionella målningen utöver detta erbjuds även i princip alla måleritjänster inom ombyggnation, nybyggnation och reparation. (Sydmåleri tjänster, 2015)



Exempel på SydMåleris kunder är bland annat ” fastighetsägare, fastighetsförvaltare och byggtreprenörer. Fastighetsförvaltningar som vi har tecknat flerårsavtal med är MKB Fastighets AB, AB Trelleborgshem, Newsec Asset Management AB, Eslövs Bostads AB och Skurupshem. På byggsidan har vi uppdrag för bl.a Solrosens Bygg, Servicekuben AB, Skanska Sverige AB, AB ByggCompagniet och Byggn. Otto Magnusson AB.” (SydMåleri, 2015)

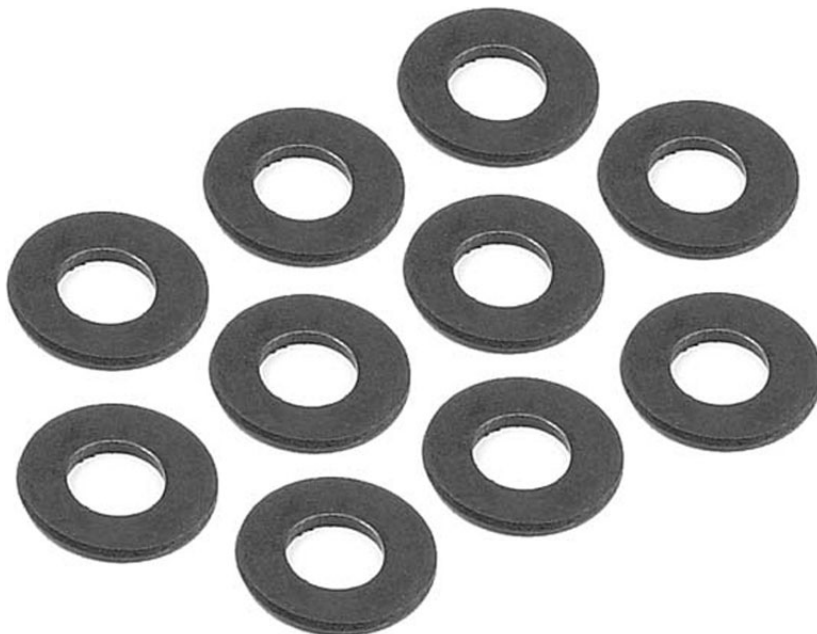
NORD-LOCK®

Bolt securing systems

Nord-Lock's företagslogga (Nord-Lock, 2015)



Nord-Lock's specialbriskor som säljs i par (Berner, 2015)

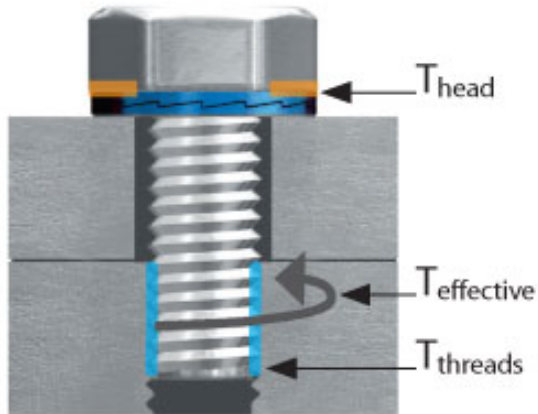


Vanliga brickor (Hobbex, 2015)

Secured with Nord-Lock

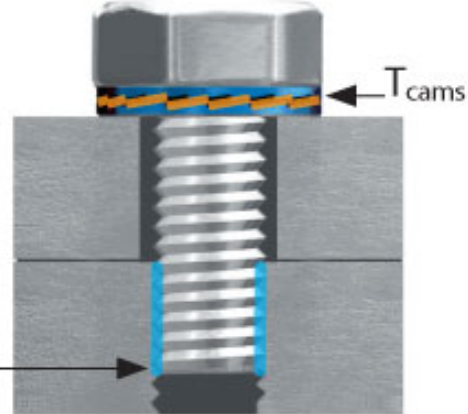
Tightening

Fig 2A



Untightening

Fig 2B



$$T = T_{\text{head}} + T_{\text{threads}} + T_{\text{effective}} \gg$$

$$T = T_{\text{cams}} + T_{\text{threads}}$$

Hur Nord-Lock's brickor fungerar (Nord-Lock bolted, 2015)



Exempel på var Nord-Locks låsbrickor kan användas inom byggbranschen (Öresundsbron, 2015)