



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Företag i kris

- att överleva som företag
när marknaden försvinner

Handledare:
Jan Inge Lind

Författare:
Anna Landén 760625-4600
Carl Norrman 780622-0492
Fabian Zäll 691020-4095

Sammanfattning

Denna uppsats handlar om vad som händer när ett företag råkar ut för en kris som skakar själva grunden för dess existens.

Syftet är att ta reda på vilka framgångsfaktorer som kan förklara att Skyddsprodukter AB lyckats flytta sina resurser och sina kompetenser till ett nytt affärsområde och att bedöma vilken möjlighet som denna nysatsning har för att växa ytterligare. Utifrån SP:s erfarenheter kan vi få fram vilka faktorer som är avgörande för att företaget skall kunna ta sig ut ur en alvarlig strategisk krissituation.

Med hjälp av den teori som finns kring kärnkompetens, resurser och hot analyserar vi Skyddsprodukter för att från detta dra generella slutsatser om vilka framgångsfaktorer som är kritiska för överflyttning till ett nytt affärsområde.

Den centrala egenskapen hos ett företag som klarar att byta affärsområde är ledarens roll. Ledaren måste kunna identifiera vilka faktorer som är kritiska för framgång. Därutöver har det stor betydelse att ledaren finnas i en omgivning där denne kan få hjälp och stöd med goda råd och erfarenheter.

Företagsledningen har den avgörande uppgiften att identifiera företagets kärnkompetens. Uppsatsen presenterar sedan ett antal kritiska faktorer som är avgörande för framgång, såsom noggrannhet i marknadsanalys och segmentering, förmåga att identifiera behovet av ny kompletterande kompetens och att förstå den nya affärslogiken.

Innehåll

1. Inledning

- 1.1. Företag i kris
- 1.2. Syfte
- 1.3. Metod
- 1.4. Disposition

2. Skyddsprodukter – Ett framgångsrikt företag

- 2.1 Att bli marknadsledande
- 2.2. Monopol
- 2.3. Personliga relationer och sociala nätverk
- 2.4. Ledarskap och organisation
- 2.5. När den verkliga kunden inte återfinns på marknaden

3. Skyddsprodukter möter krisen

- 3.1. Filter.nu
- 3.2. Marknaden för komfortventilation
- 3.3. Skyddsprodukter och det nya affärsområdet
- 3.4. Konkurrenterna
- 3.5. Kunder

4. Skyddsprodukter och Framtiden

5. Hur möter företag hot?

- 5.1. Hot från omvärlden
- 5.2. Den inre miljön, resurser och kärnkompetens

6. Analys

- 6.1 SWOT-analys
- 6.2 Omvärldsanalys
- 6.3 Den inre miljön
- 6.4 Resurser för framtiden

7. Slutsatser

8. Källor

1. Inledning

1.1. Företag i kris

Denna uppsats handlar om vad som händer när ett företag råkar ut för en kris som skakar själva grunden för dess existens.

En kris i denna bemärkelse ändrar förutsättningarna på ett sådant sätt att företagets överlevnad är hotad om motåtgärder inte beslutas och genomförs.

Vi vill veta vilka framgångsfaktorer som ligger bakom en framgångsrik hantering av ett krisläge. Därför har vi valt att göra en fallstudie av Skyddsprodukter AB, ett mindre tillverkningsföretag som tvingats gå över till ett nytt affärsområde när deras gamla marknad försvann.

Skyddsprodukter AB, härafter kallat SP, är ett Malmöbaserat företag som startades 1993. Företaget har sedan starten varit verksam på skyddsrumsmarknaden, en marknad där man sedan 1999 haft en monopolposition. Företaget har haft stor framgång inom skyddsrumbranschen och infört flera förändringar som revolutionerat marknaden. Tack vare framgångarna blev SP år 1999 utsett till årets företagare i Malmö.

Krisen för SP uppstod genom att den lagstiftning som tvingar fastighetsägare att renovera skyddsrum mjukats upp. Utan tvång finns det inte någon marknad för skyddsrum. Som en följd av lagförändringarna sjönk omsättningen i skyddsrumbranschen på den svenska marknaden från 60 miljoner år 2000 till ungefär 5 miljoner för innevarande år.

Som ett resultat av denna utveckling har SP valt att gå in på en ny marknad, den betydligt större marknaden för komfortfilter. Denna satsning påbörjades 1998 när man fick kännedom om den planerade lagförändringen.

Nysatsningen har gått mycket bra för SP. Vi vill veta varför de har lyckats överföra sina kompetenser till ett nytt område. Med hjälp av den teori som skrivits på området vill vi ta fram ett antal framgångsfaktorer som kan förklara SP:s lyckade transformation. Vi hoppas att dessa skall kunna bidra när andra företag hamnar i en liknande krissituation.

1.2. Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på vilka framgångsfaktorer som kan förklara att Skyddsprodukter AB lyckats flytta sina resurser och sina kompetenser till ett nytt affärsområde och att bedöma vilken möjlighet SP har för att växa ytterligare. Utifrån SP:s erfarenheter kan vi få fram vilka faktorer som är avgörande för att företag skall kunna ta sig ut ur en alvarlig strategisk krissituation.

1.3. Metod

Huvudsakligen kommer vi att få vår information genom intervjuer. Den skriftliga information som finns är företagets bokslut samt en marknadsanalys som företaget gjorde innan de beslöt att gå in i filterbranschen och företagets ekonomiska rapporter.

För att kunna göra en uppsats där direktinformation är den huvudsakliga informationskällan är det avgörande att vi har en bra access till företaget. Vi har personliga kontakter sedan tidigare med den kombinerade VD:n och ägaren Tore Robertsson och med styrelseordföranden Bengt Solberg.

Vi intervjuar nyckelpersoner i företaget: VD:n, styrelseordföranden, ekonomichefen och filterchefen. Den största delen av informationen har kommit från VD. Vi har sedan systematiskt ifrågasatt och prövat denna information genom att lyssna på vad de andra inblandade haft att säga.

För att ytterligare verifiera vad som sägs intervjuar vi också ett antal kunder. Dessa kundintervjuer ger oss en bild av hur marknaden uppfattar SP och deras filtersatsning.

1.4. Disposition

Uppsatsen är utformad på så sätt att vi redogör för SP och deras framgångsrika övergång till komfortfilter i kapitel 2 och 3, samt att vi gör en bedömning av företagets möjligheter att växa ytterligare i kapitel 4. Därefter går vi igenom den teori som finns utarbetad på området i kapitel 5. Kapitel 6 ägnas sedan till att analysera framgångsfaktorerna, vilket leder fram till de slutsatser vi anser att vi kan dra i kapitel 7.

2. Skyddsprodukter – ett framgångsrikt företag¹

SP är ett mindre företag med sex anställda vars affärsområde fram till nyligen enbart har varit att tillhandahålla utrustning som krävs för att renovera och nyproducera skyddsrum. Vi skall i detta kapitel redovisa företagets framgångsrika karriär fram till krisen.

2.1 Att bli marknadsledande

SP startades 1993 i Fosie industriby i Malmö och ägs av Tore Robertsson, som också är VD. Företaget har 6 anställda och en omsättning på 10 miljoner. Marknaden ligger i Sverige för skyddsrum och i Malmö för komfortfilter.

Företaget har varit mycket framgångsrikt. Från andra verksamhetsåret och fram till omstruktureringen 2000 har det genererat vinst med en eller ett par miljoner per år. År 2000 och 2001 har företaget gjort ett nollresultat genom att bekosta investeringar i sin nya verksamhet. När det gäller kundnöjdheten har SP ett svårslaget rekord: Sedan starten 1993 har ingen kund lämnat företaget till förmån för en konkurrent.

Skyddsbranschen är en starkt reglerad bransch med höga hinder för nya företag eftersom statlig kontroll och licensiering gäller för alla detaljer som ingår i skyddsrum. Marknaden har under hela 1990-talet ansetts som krympande, präglad av några få oligopoliska företag. Det var i denna situation som de dåvarande ägarna beslöt att ge sig in och konkurrera med de etablerade företagen på området. Ägarnas analys var att andra företag inom branschen var sovande, i tron att de skulle få vara ifred från konkurrenter.

Företaget startade 1993 och blev snabbt framgångsrikt. Genom att etablera nya standards i branschen kom man att få en dominerande ställning och

¹ Alla uppgifter i detta kapitel härrör från intervjuer april/maj 2002 med Tore Robertsson (VD och ägare), Bengt Solberg (styrelseordförande) och Lasse Lasson (ekonomichef) samt från Skyddsprodukters årsredovisning 2001.

1999 hade SP uppnått monopol på marknaden för renovering och inredning av skyddsrum.

De framgångsfaktorer vi har identifierat i skyddsrumsverksamheten var först och främst den snabba leveransen. I en bransch med leverans på 6-8 veckor levererade SP inom 24 timmar. Detta minskade den totala kostnaden för entreprenören som fick lättare att planera sin verksamhet. Det gjorde också att kunden vandes vid den snabba leveransen. Kunden kunde mycket väl hitta ett billigare pris hos en konkurrent. Men när leveranstiden upplevdes som för lång valde kunden ändå SP.

Skyddsprodukter sa nej till det traditionella "just in time" -tänkandet. Istället skapade man just in time med fokus på kunderna. För att klara de snabba leveranserna fick man bygga upp ett ansevärt lager. Just in time är inte längre så relevant som det var under 1980-talet, eftersom räntenivåerna legat betydligt lägre under senare hälften av 1990-talet och medfört att man kunnat ligga på större lager.

En annan viktig orsak till att det gick bra för SP på skyddsrumsmarknaden var att man hade bättre, billigare och säkrare leverantörer än de etablerade konkurrenterna. Traditionen i branschen hade varit att köpa svenskt, även om det innebar sämre kvalitet och osäkra leveranser till höga priser. Ägaren till SP Tore Robertsson hade under många år bott i Sydeuropa och kunde bygga upp ett kontaktnät med bra leverantörer i olika länder. På så sätt sänkte SP sina kostnader med 30 %. Det var inte heller lätt för konkurrenterna att kopiera detta. Enligt Robertsson är sättet att knyta kontakter och göra affärer annorlunda i sydeuropa än i Sverige. Den kulturella skillnaden innebär problem för den företagare som inte själv har erfarenhet av dessa länder.

När vi frågar styrelseordföranden Bengt Solberg så tar han upp ytterligare några framgångsfaktorer som han menar har varit avgörande. SP visste om förändringen av marknaden långt innan denna skedde. Detta gav möjlighet för att planera i god tid innan. Ett viktigt skäl till detta var Robertssons goda kontaktnät med myndigheterna, såsom räddningsverket. Solberg nämner också värdet av att Robertsson, som kommer från andra brancher än byggbranschen, varit medveten om sina begränsningar och alltid varit beredd att lyssna på fackfolket.

2.2. Monopol

SP är ett expertmonopol och det finns idag inte längre några konkurrenter på marknaden för skyddsrum.

Först och främst finner man relationen till de statliga myndigheterna. Statens relation till företaget, vars kontaktpersoner och kontrollverksamhet rekommenderar entreprenörerna att vända sig till SP, är ett förhållande som ofta utmärker ett expertmonopol. Myndigheterna rekommenderar SP och detta gör man av två orsaker; dels vet man att företaget uppfyller de normer och standarder som myndigheterna ställt upp för försäljning av skyddsprodukter, dels är SP idag den enda möjliga leverantören.

Dessutom är branschen så pass avancerad, specialiserad och högteknologisk att nya företag har svårt att etablera sig. Kraven på utrustning, humankapital, kunskap, erfarenhet och kontakter gör branschen svårforcerad. Höga krav från myndigheter och regelbundna kontroller från dessa bidrar till den otillgängliga karaktären. De produkter som framställs måste godkännas och testas av ett antal olika organisationer och myndigheter innan de kan sättas ut på marknaden. De etablerade och välorganiserade nätverken kring företaget, kanske främst relationerna till de statliga aktörerna, gör också att svårighetsgraden för ett nytt företag att etablera sig ökar.

2.3. Personliga relationer och sociala nätverk

Personliga relationer och sociala nätverk är en i den klassiska marknadslitteraturen ofta förbisedd komponent som stödjer företagsidén. De nätverk av personkontakter vi har med oss när vi startar ett företag eller jobbar på en nyckelposition har stor betydelse för hur vi lyckas. Dessa nätverk kan byggas upp efterhand som kontaktnätet i yrket växer. Men ännu värdefullare är ofta de nätverk man har från ungdomen eller från familjen.

Det är lättare att göra affärer med människor vi redan känner och litar på. Det är därför viktigt både för företaget och den personliga kompetensen att ständigt arbeta på att bygga ut dessa personliga relationer. Det är inte alltid det räcker att erbjuda en bra produkt till goda villkor för att få sälja, likaså kan det vara svårt att få ett bra förhållande till en leverantör direkt.

Ett sätt att komplettera de relationer man har från tidigare och de man får i direkt anknytning till företagets eller den anställdes verksamhet är att söka sig till organisationer. Näringslivsorganisationer som svenskt näringsliv och företagarnas riksorganisation är exempel på detta, men även andra föreningar med mycket näringslivsfolk kan användas för detta, till exempel politiska partier.

SP är ett exempel på ett företag som skapar värde genom sitt kontaktnät. Robertsson har ett mycket stort kontaktnät som underlättat etableringen.

Som före detta företagsmäklare har Robertsson ett stort kontaktnät inom bankföretag och med enskilda företagsledare i regionen, men han har även nytta av att ha varit aktiv i olika organisationer. Genom SECO, som på 60-talet var den stora ickesocialistiska elevrörelsen och i vars centralstyrelse Robertsson satt, har han kontakt med ett flertal aktiva politiker på riksnivå. Detta ger honom direkt tillgång till de politiker som beslutar om exempelvis Sveriges civillärosvär för att kunna framföra sina synpunkter. Robertsson är aktiv i Folkpartiet, vilket satt honom i kontakt med Bengt Modig, en respekterad och välkänd malmöföretagare som var med och startade SP, och med Bengt Solberg som nu är styrelseordförande i företaget. Solberg har varit direktör i ett stort antal företag, ofta som kris- vd, och är även ordförande i Fosie företagargrupp. Genom sin tid i Malmö kommunala bostadsföretag lärde Robertsson känna Allan Karlsson, f d vd för MKB och för Bo01. Karlsson sitter nu i företagets styrelse, vilket har stor betydelse i både förhållandet till banker och till kunder, eftersom Karlsson är mycket välkänd i byggbranschen.

Alla dessa kontakter har stärkt SP och bidragit till lönsamheten. Men det är inte bara vd/ägarens och styrelsens kontakter som är viktiga. Säljare och produktansvariga har med sig nätverk inom branschen som är av stor betydelse för företaget.

Kontaktnäten byggs vidare hela tiden. Synen på den personliga relationen skiljer sig enligt Robertsson åt mellan Sverige och Sydeuropa, där företagets viktigare leverantörer finns. Innan SP och dessa leverantörer i främst Italien började göra affärer träffades de ett 10-tal gånger. Starka personliga band har nu bundits vilket gör att man litar på varandra och lätt kan göra affärer. Transaktionskostnaderna blir låga, stabiliteten hög. Skyddsprodukters förmåga att göra affärer i den annorlunda affärskulturen i Sydeuropa stärks av att Robertsson bott och arbetat i Portugal och Grekland, som svensk konsul, som krögare och som chef inom charterbranschen.

SP visar att det kan finnas stora vinster i att rekrytera nyckelpersoner som redan har ett stort kontaktnät med sig. Ett viktigt sätt att bygga företagets relationer kan också vara att välja personer till styrelsen som har stora och användbara kontaktnät.

2.4. Ledarskap och organisation

SP styr via informella möten som exempelvis vid frukostrasten. VD:n Tore Robertsson vill inte kalla det för möten utan mer som samtal om den dagliga verksamheten. Man vistas i samma lokaler och det blir oundvikligt att inte prata om vad som pågår i tillvekningen.

SP:s ledarskap ser inte ut som det gör hos de flesta mindre företagen. Det vanligaste ledarskapet i mindre företag karakteriseras av en hård delegering från VD och ägare. Tore Robertsson refererar till sin ledarroll som ett "management by walking around". Han anstränger sig för att inte fatta beslut i den dagliga verksamheten utan vill att de anställda tar dessa beslut. Detta för att det är de anställda som jobbar med tillverkningen och är bäst lämpade för att ta dessa beslut.

Tore Robertsson ser sig själv som han uttryckte det "en i gänget". Robertsson utgör en stark central roll i företaget. Han är inte bara dess ägare och VD utan även en inspirationskälla och trygghet i företaget. Personalen känner trygghet och tillit till Robertsson, detta återspeglar sig i en stark lojalitet och hög motivation hos personalen.

Inom SP finns ett inofficiellt valspråk som ser ut så här:

"Det är inte tillåtet att gå hem från sin arbetsplats utan att ha gjort ett misstag under dagen".

SP och Tore Robertsson uppmanar sin personal till att ta risker för att kunna utveckla nya lösningar och komma upp med nya idéer. Robertsson menar att man annars inte tar vara på personalens förmåga.

Det finns även ett generöst belöningsystem i hos SP. Det innebär att personalen får ta del av vinsten varje månad genom att extra utbetalningar sker månadsvis. Genom detta belöningsystem uppmuntras personalen och de ser klart och tydligt resultatet av deras prestation vilket är oerhört motiverande.

2.5. När den verkliga kunden inte återfinns på marknaden

Skyddsrumsmarknaden är extremt beroende av staten. Det finns få kunder som är beredda att köpa ett NBC-filter² om de inte är tvingade. Beroenden finns på två plan. För det första att staten genom civilförsvarsstyrelsen och räddningsverket har bestämt att skyddsrum skall byggas på vissa villkor i nyproducerade fastigheter och att dessa skall inspekteras vart tionde år. För det andra genom att alla produkter som ingår i ett skyddsrum, från filter, dörrar och väggar ned till spadar, skiftnycklar och toalettkärl, skall vara godkända av räddningsverket. Inga ickecertifierade produkter tillåts av inspektörerna när de kontrollerar ett skyddsrum. Kunderna köper endast för att staten vid vite tvingar dem. Samtidigt hålls konkurrenter ute genom ett totalt certifieringskrav.

Marknaden för skyddsrum är alltså politiskt skapad. På samma sätt kan den upphävas politiskt. Detta skedde också till viss del 1999 när kraven på skyddsrum luckrades upp.

Det skall noteras att SP har bedrivit lobbyverksamhet för utformandet av civilförsvarets NBC-strategi. Denna lobbyverksamhet har resulterat i att skyddsprodukter haft avgörande inflytande över utformningen av det svenska NBC-försvaret. Detta visar att man inte behöver vara ett stort företag för att syssla med lobbying, det kan istället vara kunskaper om sakförhållanden, personliga kontakter och kunskap om den politiska processen som avgör.

Vi kan också konstatera att beroende av politiska beslut ger ökad osäkerhet för företaget. Denna osäkerhet är annorlunda än marknadsosäkerheten till sin natur och kräver andra metoder att hantera, varför den kan slå ojämnt mot olika företag. Det är inte säkert att det är det företag som är bäst på att tillgodose kundens behov som är bäst på att hantera myndigheter.

² Nuclear-Biological-Chemical

3. Skyddsprodukter möter krisen³

Detta kapitel handlar om när skyddsprodukter drabbas av förändrad lagstiftning för skyddsrumrenovering, vilket hotar själva grunden för företagets existens. Företaget möter krisen genom att identifiera sin kärnkompetens och framgångsrikt flytta denna till ett nytt affärsområde.

3.1. Filter.nu

1998 gjorde Skyddsprodukters styrelse bedömningen att skyddsrumbranschen skulle komma att krympa kraftigt och att investeringar inom en ny bransch skulle bli nödvändigt för fortsatt tillväxt. I bedömningen som gjordes var alternativet till nysatsning att ligga kvar på den minskade skyddsrumsmarknaden och ha en årlig avkastning på ungefär 1,5 miljoner kronor. Detta valdes dock bort på grund av ledningens vilja att expandera och utveckla företaget. Man kom i sina analyser fram till att man hade en organisation som var väldigt stark operativt och att det tekniskt mest avancerade området där man besatt en hög kompetens var filter. Skyddsprodukters filterkompetens var både teknisk samt bestod av mycket goda inköps- och kundkontakter. Man insåg dock att en god förståelse för den affärslogiken som föreligger på filtermarknaden också krävdes. Av denna anledning la man inledningsvis ner ca. 1000 arbetstimmar på att arbeta fram de planer och rutiner som krävdes. Man köpte även över en erfaren säljare, Jerry Stenberg från ett stort konkurrerande företag (Filtex, som beskrivs längre fram i texten) och han erbjöds möjligheten att bygga upp komfortfilterverksamheten inom Skyddsprodukter. Detta koncept kom att kallas "Filter NU" och innebar ett hämtlager för filter vilkens motsvarighet aldrig tidigare skådats i Europa.

3.2. Marknaden för komfortventilation

Komfortfiltermarknaden i Sverige uppgår årligen till ca. 600 miljoner kronor. Marknaden växte sig stark under 60- och 70-talet när kraven på ventilationssystem som kunde reglera värmeållningen i fastigheter växte,

³ Informationen i detta kapitel härrör från intervjuer april/maj 2002 med Tore Robertsson (VD och ägare), Bengt Solberg (styrelseordförande), Lasse Lasson (ekonomichef) och Jerry Stenberg (filterchef) samt från SP:s marknadsplan *Filtermarknaden för komfortventilation*, stencil 1998.

såväl i kommersiella som i bostadsfastigheter. Till stor del berodde detta på den ökade kostnaden för uppvärmning till följd av flera oljekriser. Filter används i alla ventilationssystem dels för att hålla ute farliga partiklar, skydda allergiker, stänga ute dofter osv. och dels för att skydda maskinerna de sitter i vilka utan filter skulle ta skada av partiklarna. Till en början utvecklades filtermarknaden till stor del av militärindustrin som använde filter i skyddsrum och i gasmasker, till skydd för kemiska stridsmedel. Detta användes också inom kemisk industri för arbetarskydd.

I dag talar man framför allt om två olika typer av filtrering: "Gasfiltrering", där luften går igenom ett gaslager och "traditionell filtrering" där luften går igenom något slags material som håller kvar partiklar och annat som man vill filtrera bort. Särskilt höga krav på filtrering finns idag inom den växande bioteknikbranschen där man ofta har behov av vad man i branschen kallar "Renrum". Här används ofta ventilationssystem med flera lager av filter. Filtermarknaden är en växande marknad i Sverige med en beräknad tillväxt på 5-10 procent varje år, mycket på grund just av det växande behovet hos högteknologisk industri. Denna tillväxt förväntas fortsätta under kommande år och 2004 kan komfortfiltermarknaden väntas omsätta runt 800 miljoner kronor i Sverige.

3.3. Skyddsprodukter och det nya affärsområdet

Skyddsprodukters bakgrund som skyddsrumstillverkare gör att man har en gedigen kunskap om filtrering med höga krav. Att därför filterintensiva branscher som bioteknik är intressanta kunder blir naturligt. Marknaden fungerar så att själva inköpet och installationen av filter sköts av oberoende VVS-leverantörer. Detta är i många fall mindre aktörer som kanske bara ansvarar för ett mindre antal fastigheter. Det finns också större aktörer som ansvarar för ett större fastighetsbestånd där man ansvarar för service av ventilationssystem och därmed byte utav filter. Skyddsprodukter gör inga affärer direkt med enskilda fastighetsägare utan går alltid genom dessa VVS-leverantörer. Skyddsprodukter intresserar sig inte heller för privatmarknaden med enskilda villaägare i behov av filterbyten. SP har dessutom valt att bortse från filterintensiva segment av marknaden som: dammsugarfilter och olika typer av filter till bilindustrin. Några av de viktigaste kunderna som Skyddsprodukter koncentrerar sig på beskrivs närmare i senare avsnitt.

Den svenska marknaden för komfortfilter kan också sägas kännetecknas av en hög grad av geografisk trogenhet. Därmed kan den största delen av denna marknad i princip delas upp på de tre storstadsregionerna Stockholm,

Göteborg och Malmö. Dessa marknader har också väldigt skilda förutsättningar. Skyddsprodukter startade sin verksamhet inom komfortfilter år 2000 under namnet Filter NU. Man satsade då, och till stor del fortfarande endast på Malmöregionen där man har stor lokal kunskap och många kontakter med kunder. Komfortfiltermarknaden i Malmöregionen uppgick 2001 till någonstans mellan 80 och 90 miljoner kronor. Skyddsprodukter håller också på att bygga upp ett djupare samarbete med ett företag vid namn Protec, som är lokaliserat i Borås. Detta ska enligt Jerry Stenberg, ansvarig för Filter NU inom Skyddsprodukter, ses som ett första steg i att etablera sig på västkusten och ge sig in på Göteborgsmarknaden som är den lokala marknaden i Sverige som har störst likheter med Malmömarknaden. Skyddsprodukter har även inlett ett samarbete med ett företag vid namn "Ke pump och VVS" som är verksamt på den betydligt mer svårpenetrerade Stockholmsmarknaden. Båda dessa samarbetspartners ska enligt planerna fortsätta att agera som oberoende aktörer men samtidigt endast som återförsäljare av filter från Skyddsprodukter. Man ser dock inom Skyddsprodukter en utveckling i riktning mot konsolidering av marknaden, något som kan ske genom sammanslagningar eller förvärv av konkurrerande företag.

3.4. Konkurrenterna

Konkurrensen inom filterbranschen beskrivs av representanter på Skyddsprodukter som ganska hård. Marknaden domineras av ett antal större aktörer, med den globala marknadsledaren Camfil som klart största aktör. Dessa aktörer slåss främst om volymorders från större kunder. Vanligtvis handlar det om orders med en leveranstid på mellan 3 och 4 veckor, något som kan sägas ha varit standard inom branschen en längre tid. Längre leveranstider på upp till 6-8 veckor tillhör heller inte ovanligheterna inom komfortfilterbranschen.

Vid samtal med Skyddsprodukter och dess kunder kan man säga att deras beskrivning av Skyddsprodukters koncept som något helt nytt överensstämmer. De korta leveranstider och den snabba respons som Skyddsprodukter erbjuder sina kunder är något som till viss del "revolutionerat" marknaden. Konkurrenterna har utan tvekan börjat snegla på Skyddsprodukter och de stora aktörerna har helt klart ekonomiska och organisatoriska resurser för att försöka imitera Skyddsprodukters koncept. Skyddsprodukter själva tror dock att den flexibilitet som krävs för detta saknas och i viss mån tror man också att "de gamla drakarna" saknar de

rätta personliga resurserna och viljan att gå kunden så pass mycket till mötes. Nedan följer en kortare beskrivning av några av de viktigaste aktörerna på den svenska filtermarknaden:

Camfil⁴

Camfil är den ledande producenten av ventilationssystem i världen. Man omsätter årligen ca. 3 miljarder kronor och har produktionsanläggningar i Europa, Nordamerika och Asien. Man har kunder i över 60 länder över hela världen och har etablerade agenter i över 40 av dessa. I Sverige har Camfil en 40%-ig marknadsandel och är därmed den klart största aktören på marknaden. Omsättningen år 2000 låg i Sverige på ca. 200 miljoner kronor en siffra som ungefär är gällande idag. Camfil vänder sig till alla kunder som är i behov av filter och kan även tänka sig att sälja till privatkunder och liknande.

Filtex⁵

Filtex är endast verksamt i Malmöregionen och är här en av de ledande aktörerna. Företaget omsätter årligen ca. 20 miljoner kronor och har ett tiotal anställda. Filtex erbjuder filter för rening av gas, vätskor och luft och erbjuder sina kunder även ett urval av produkter för underhåll och service av ventilationssystem. Jerry Stenberg, idag ansvarig för komfortfiltersatsningen i Skyddsprodukter har ett förflutet som säljare på Filtex.

Ekonomifilter⁶

Ekonomifilter grundades år 1982 och har länge varit en större aktör på den svenska filtermarknaden. Omsättningen år 2000 var drygt 40 miljoner svenska kronor och därmed har man knappt 10% marknadsandel. Ekonomifilter har huvuddelen av sin verksamhet i Stockholm där man även har sitt huvudkontor.

⁴ www.camfil.se

⁵ www.filtex.se

⁶ www.ekonomifilter.se

3.5. Kunder

Skyddsprodukter har valt att i denna tidiga fasen av sin nysatsning endast ta in så många kunder som man vet att man klarar av logistiskt, detta trots att man har fått förfrågningar från fler intresserade kunder. År 2000, det första året SP var verksamt på komfortfiltermarknaden tillät man sig till och med att se som ett "övningsår" med enda syfte att bygga upp den så viktiga logistiken även om detta innebar att detta första år medförde ett negativt resultat. Detta är ett medvetet strategival och syftar till att bibehålla den servicenivå som man idag stoltar med. Snabba leveranser och snabb respons genom direkta kontakter ska fortsätta att vara en viktig del av den produkt som Skyddsprodukter erbjuder sina kunder. Enda sättet att klara av det är att begränsa sin kundstock tills man känner sig redo att ta in flera.

Skyddsprodukter har idag ett antal större kunder som exempelvis PNB-Lund och en stor återförsäljare vid namn Protec-Borås. Enligt företaget är dock de små kunderna och mellankunderna de viktigaste för Skyddsprodukter eftersom man framförallt är bra på att ta hand om specialorders, sådana som större aktörer som Camfil och Nufilter har svårt att hantera på grund av de korta leveranstiderna. Sammanlagt har Skyddsprodukter idag cirka 60 stycken kunder som regelbundet beställer filter. Första året, 2000 hade man 12 stycken "testkunder" så kundtillströmningen har varit och kan även i framtiden förväntas vara väldigt stor.

PNB-Lund⁷

PNB är en förkortning för "Percy Nilsson Bygg" och företaget är en viktig aktör på den svenska byggmarknaden. År 2001 omsatte PNB 3,4 miljarder kronor och man hade ca. 2200 anställda. Företaget är huvudsakligen verksamt i de södra delarna av Sverige och tar alla sorters uppdrag på bygg- och anläggningsmarknaden.

Det dotterbolag som bland annat sysslar med ventilation inom PNB heter "PNB Teknik och Fastighetsservice" och har huvudkontoret i Malmö. Företaget har ca. 150 anställda och omsätter cirka 140 miljoner kronor årligen, huvudsakligen i Skåne. För utom ventilation är bolaget verksamt inom områden som: värme, kyla och el.

I Lund är företaget bland annat ansvarigt för många av de fastigheter som huserar högteknologiska företag, till exempel fastigheterna där Lunds många bioteknik-företag utövar sin verksamhet. Per Håkan Ljungström som arbetar med ventilationsunderhåll har bland annat ansvar för Active Biotechs lokaler på Ideon, Gambros lokaler och lasarettets lokaler. Dessa verksamheter ställer enormt höga krav på ventilation och i många fall är det fråga om så kallade "renrum". I sådana här fall krävs många filteranläggningar och täta byten av filter, många gånger kan det vara fråga om akuta behov av filterbyten, något som kräver snabb respons av filterleverantörer. Per Håkan Ljungström berättar att det är i dessa fall som Skyddsprodukter är helt överlägsna sina konkurrenter. Skyddsprodukter har en betydligt bättre tillgänglighet än större aktörer och man uppvisar i många fall en större kunskap i fråga om specialfilter som behövs just i "renrum" detta tror Per Håkan är i hög grad relaterat till Skyddsprodukters mångåriga erfarenhet inom skyddsbranschen. Vad gäller leveranstider har Skyddsprodukter enligt Per Håkan helt förändrat förutsättningarna, filter som tidigare tog i genomsnitt 5-6 veckor att få levererade tar, om man beställer genom Skyddsprodukter max 2-3 dagar, oftast kan det till och med gå snabbare än så.

Förutom filter har man även börjat använda sig av de drivremmar avsedda för kylaggregat och andra aggregat som Skyddsprodukter erbjuder sina kunder. Per Håkan uppger att tidigare kunde man räkna med att en rem höll cirka 3 månader innan man var tvungen att byta ut den. De nya remmarna har i nuläget suttit 1,5 år i vissa fastigheter och har ännu inte bytits ut också det är en revolutionerande ny produkt som endast erbjuds av Skyddsprodukter.

Faktorer som: kortare leveranstider, större kunskap och mer personlig och direktare kontakt har gjort att PNB-Lund försöker använda sig av Skyddsprodukter i mesta möjliga mån vad gäller inköp av filter och drivremmar. Man uppger också att man mycket väl kan tänka sig att använda Skyddsprodukter som leverantör i andra städer där man är verksam inom Teknik- och Fastighetservice.

⁷ www.pnb.se och intervju med Per Håkan Ljungström, PNB-Lund

EoS Ventilation är ett företag som är verksamt i Malmö med omnejd. Företaget är helt inriktat på filteranläggningar och erbjuder tjänster i hela ledet, från att utröna vilka behov en kund har och skraddarsy ventilationslösningar för denne till att konstruera ventilationsanläggningar och sköta efterservicen på dessa, vilket inkluderar att byta filter och remmar. Man arbetar mestadels med industrifastigheter och kontorslokaler och en av de större kunderna är MAS där man inte står för service utan endast för entreprenaden. Man jobbar även med en del bostadsfastigheter men i princip inte med villor och mindre enheter.

EoS Ventilation har använt Skyddsprodukter som leverantör i cirka 2 år. Eftersom man inte varit verksam inom skyddsrum så har man inte haft någon kontakt med företaget innan dess. Rickard Berg på EoS har dock haft kontakt med Jerry Stenberg, den ansvarige för Filter Nu satsningen på Skyddsprodukter tidigare när Jerry arbetade på Filtex. Rickard värdesätter den personliga kontakt han byggt upp med Jerry och EoS Ventilation använder endast Skyddsprodukter vid inköp av filter. Rickard uppger att detta i hög grad beror på den korta leveranstiden som Skyddsprodukter erbjuder och det faktum att produkterna oftast finns hemma på lager när EoS behöver dem. Detta i kombination med den personliga kontakten tycker Rickard gör Skyddsprodukter till en överlägsen leverantör i fråga om filter. Han kan inte se några större saker som kan förbättras då Skyddsprodukter i många fall har anpassat sig till EoS Ventilations behov och numer för detta mesta har de filter som man behöver hemma när de behövs.

3.6. Mindre aktörer

Skyddsprodukter har också en mängd småkunder, oftast bestående av enmansföretag som ansvarar för service av ventilationssystem i ett par fastigheter. Skyddsprodukter anser att dessa utgör företagets viktigaste kunder eftersom de kan dra störst nytta av Skyddsprodukters tillgänglighet, snabbhet och kunskap. Det finns en stark känsla hos SP:s ledning att det är dessa mindre företag som man ska satsa på i första hand. Sammantaget står dessa nämligen för en stor del av de filter som monteras i Sverige. SP har också fått förfrågningar från många av dessa mindre aktörer under de inledande åren men har i enlighet med ovan beskrivna kundstrategi tvingats säga nej för tillfället.

⁸ Rickard Berg, EoS Ventilation

4. Skyddsprodukter och framtiden⁹

Inom Skyddsprodukter finns det en stor tilltro till framtiden för företaget. Man tror att konceptet man introducerat på filtermarknaden är överlägset det som branschen tidigare varit vant vid och man räknar med en stark tillväxt under kommande år. I den affärsplan som upprättades inför satsningen på komfortfilter uppger Skyddsprodukter att man ser behovet av en operationell ledare på den svenska marknaden och att marknaden kännetecknas av större företag med egen tillverkning, höga priser och i många fall dålig kundservice. Man såg redan där (1998) de stora möjligheterna som fanns för det egna företaget att introducera de standards man satt för skyddsbranschen i komfortfilterbranschen. De faktorer som man då fastlade som viktiga för framgång och som fortfarande under företagets fortsatta expansion kommer att vara viktiga är:

- Låga priser, året om och inga extraerbjudanden eller rabatter.
- Koncentration på lätttröliga produkter som till 80% kan erbjudas marknaden för omgående avhämtning eller postorderleverans påföljande dag.
- En jämn och definierad god kvalitet.
- Standardiserade och effektiva rutiner för alla affärsprocesser.
- Vara en organisation som "lär kunden", dvs. kan styra kundens förväntningar.

Formuleringen av affärsidén ger en god inblick i vad företaget strävar efter att uppnå:

Vår ambition är, att genom god komfortventilation medverka till ren luft på arbetsplatsen och i hem, genom att snabbt och effektivt leverera rätt kvalitetsfilter till yrkesutövare och fastighetsförvaltare till lägre total kostnad än varje annan aktör på marknaden.

Vid diskussion med företagets ägare och VD, Tore Robertsson framkom det att visionen på lång sikt är att fördubbla omsättningen varje år under kommande verksamhetsår. Från att i år 2002 komma upp i en omsättning på ca. 5 miljoner kronor till en omsättning på runt 10 miljoner för år 2003 och 20 miljoner innan utgången av 2004. På längre sikt är Tores vision att företaget ska bli marknadsledare med så mycket som 50% av den svenska marknaden och komma upp i en omsättning på 300 miljoner kronor. Man är

⁹ Informationen i detta kapitel härrör sig från intervjuer med VD, Tore Robertsson och filterchefen, Jerry Stenberg

medveten om att detta kräver stora resurser och investeringar och på längre sikt även uppköp av andra, konkurrerande företag inom filterbranschen. För att nå den långsiktiga visionen krävs också att företaget etablerar liknande anläggningar som den i Malmö i Göteborg och Stockholm och kanske även på ytterligare strategiska platser runt om i Sverige.

Ett stort frågetecken vid en sådan expansion är hur Skyddsprodukter ska kunna bli lika framgångsrika i övriga Sverige som man nu blivit och utan tvekan kommer att bli på den bekanta Malmö-marknaden. Detta kommer ställa stora krav på företagets ledning ifråga om rekrytering av rätt mänskliga resurser, förvärv av lämpliga företag och anskaffning av ytterligare resurser som kommer att krävas. Det kommer också kräva att man fortsätter strävan mot nya lösningar som fortsätter utveckla och kanske till och med revolutionera marknaden. Detta kan innebära att man letar nya lösningar för tillverkning av filter, nya leverantörer och ytterligare utveckling av det omdefinierade "just in time" konceptet som man introducerat på filtermarknaden. Detta blir viktigt inte minst ur konkurrenssynpunkt då konkurrenter kommer att attackera Skyddsprodukter i allt högre grad ju större företaget blir och ju mer Skyddsprodukters koncept visar sig överlägset de gamla, mer traditionella sättet att verka på filtermarknaden.

En annan svårighet vid en kraftig expansion av verksamheten är att bibehålla den personliga kontakt som kunderna uppger som mycket viktig vid kontakterna med sin leverantör av filter. Risken är att man förlorar den konkurrensfördel som man idag har i jämförelse med de större och mer opersonliga "jättarna". Helt säkert är att man kommer behöva utveckla sina kompetenser och utöka sina resurser för att klara av att bibehålla detta. Jerry Stenberg uppger att det hela tiden är en fråga om avsaknad av resurser. Med tidigare erfarenhet från större företag som Filtex och Ekonomifilter där säljassistenter och annat var självklarheter anser han att ett småföretag helt enkelt inte har samma tillgång till sådana resurser. Han menar också att detta utvecklar organisationen eftersom man måste sköta flera funktioner på egen hand eller stödja andra funktioner och därmed lära sig delar av deras arbete. I förlängningen och med den kraftiga omsättningsökning som ledningens vision innefattar kommer dock många nya medarbetare behövas rekryteras.

5. Hur möter företag hot?

När ett företag likt SP skall byta affärsinriktning, finns det en mängd olika vägar att ta. Problemet är att det inte är säkert att alla vägar är de rätta, eller att det finns ett självklart val för företaget. Om företaget besitter resurser och kompetenser som går att använda till mer än sin befintliga verksamhet vinner företaget mycket på detta. Det är detta som har skett hos SP. Man har tagit befintliga resurser och kompetenser i företaget och flyttat dem till en annan bransch. Det är även viktigt att man ser på företagets kommande konkurrensmiljön för att på bästa sätt kunna hitta sin plats på marknaden.

Vår uppsats bygger på ett företag vars marknad har stagnerat och ett branschbyte varit nödvändigt för att hålla verksamheten igång. Eftersom fokus i uppsatsen ligger på företaget, dvs. Skyddsprodukter AB:s branschbyte och på att ta reda på vilka framgångsfaktorer som ligger bakom dessa, kommer vi att använda oss av teorier som dels hanterar företagets yttre miljö men även dess inre, såsom resurser och kärnkompetenser. För att få en så fullständig bild som möjligt av företaget ska vi även titta på företagets organisation och ledarskap.

5.1. Hot från omvärlden

Ett företag har oftast som syfte att generera vinst. Visst kan man starta ett företag på solidariska grunder men även det företaget behöver kunna gå runt. Vinsten ett företag får beror till stor del av tre orsaker. Det beror på hur mycket produkten är värd för en kund, det beror på hur konkurrenssituationen ser ut i branschen och på hur förhandlingsstyrkan ser ut mellan företag och mellan företag och kunder¹⁰.

Teorin på detta område domineras till stor del av Michael Porter och hans "Five forces of competition framework". Det är även denna modell som vi kommer att använda oss av i vår analys av SP:s yttre miljö. Eftersom komfortfilterbranschen är så pass stor och påverkas av så många faktorer passar denna modell bra. Detta på grund av att modellen både är bred men även grundlig. Vi kommer även att använda oss av den välbekanta SWOT-analysen¹¹ för att på ett översiktligt sätt lista företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. I den modellen berörs även den interna miljön vilket vi återkommer till.

¹⁰ Grant, Robert M. "Contemporary Strategy Analysis", Oxford UK 1998, Blackwell publishers Ltd, s.78

¹¹ Thompson, Arthur A och Strickland, A.J. "Crafting and Executing Strategy". McGraw-Hill, twelfth edition, s.121

Porter tar upp fem hot som finns mot ett företag som vill vara konkurrenskraftiga¹². Dessa är: threat of substitutes, threat of entry, rivalry among existing firms, bargaining power of buyers och bargaining power of suppliers.

Threat of substitutes:

Detta resonemang handlar om att värna sig mot utbytbara tjänster/varor. Detta kan göras genom att skapa komplexa kundbehov. På så vis blir det svårt för kunden att välja en annan vara/tjänst enbart på grund av priset. För priset en kund är beredd att betala för en vara/tjänst beror till stor del på tillgängligheten av substituerbara varor/tjänster¹³. Frånvaron av nära substitut för en produkt betyder att kunderna är okänsliga för prisförändringar och vice versa.

Threat of entry:

Om det går bra för ett eller flera företag i en bransch kommer det att locka andra företag in i branschen såvida det inte finns hinder som motverkar detta.¹⁴ I de flesta branscher är det så att nya företag har svårt att slå sig in. Detta beror bland annat på: de höga kapital kostnader som behövs för ett nystartande, produkt diversifiering, access till distributionskanaler, etc.

Rivalry between established competitors

För de flesta företag i en bransch finns hotet mot det egna företaget hos dess konkurrenter.¹⁵

Det finns ett antal faktorer som spelar en stor roll när man skall bestämma hur konkurrenssituationen ser ut mellan olika företag i branschen:

A. Koncentration:

Hur stor är koncentrationen av företag i branschen och hur stora är dessa företag?

B. Mångfald hos konkurrenterna:

Företagets förmåga att på marknaden slippa priskonkurrens beror till stor del deras likheter i ursprung, mål, kostnader och strategi.¹⁶ Likheter leder till hög priskonkurrens och olikheter till låg priskonkurrens

¹² Ibid, s.79

¹³ Grant, s.57

¹⁴ Ibid, s.59

¹⁵ Ibid, s.61

¹⁶ Grant, s.62

C. Produkt differentiering:

Ju mer lika produkterna är på marknaden ju mer benägna blir kunderna att byta från ett företag till ett annat.¹⁷ Det gäller då att erbjuda något som de andra företagen inte erbjuder.

D. Kostnads förhållanden:

När överdrifts kostnader orsakar priskonkurrens blir frågan hur pass låga priserna kommer att bli? När de fasta kostnaderna är högre än de rörliga kommer företagen att lägga sig på en nivå där deras affärer i alla fall täcker de rörliga kostnaderna.¹⁸ Storskalighet kan uppmuntra företag att konkurrera aggressivt med priset för att få en större order volym.

Bargaining power of buyers

Kundens köpkraft beror på dess priskänslighet och på den relativa köpkraften. Kundens villighet att betala ett visst pris för en tjänst beror på; kostnaden för kunden att köpa tjänsten i förhållande till kundens totala kostnader, graden av differentieringen och på konkurrensen mellan kunderna på marknaden.¹⁹

Bargaining power of suppliers

Denna analys är motsvarande den med bargaining power of buyers.

5.2. Den inre miljön, resurser och kärnkompetens

För att kunna ta reda på vilka framgångsfaktorer som förklarar SP:s lyckade flytt av resurser och kompetenser måste dessa först kartläggas. Om vi inte kartlägger dessa går vi miste om förståelsen för själva branschbytet och dess framgång. De framgångsfaktorer som vi kommer att identifiera i vår analys bör även ses som resurser för företaget då de faktiskt leder till framgång. De teorier vi valt att ta upp fokuserar på företags resurser och kompetenser men även på organisation och ledarskap. Det finns en stor anledning till varför företag ska grunda sin verksamhet på sina resurser. Om marknaden är väldigt dynamisk och föränderlig och där kunder kommer och går så ger en externt fokuserad orientering inte samma stabila grund att identifiera sig med och formulera sin strategi på, som företagets egna resurser vilka tenderar att vara stabila över tiden och är lättare att identifiera sig med.²⁰

¹⁷ Ibid

¹⁸ Grant, s.63

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid

5.2.1. Resurser

Det finns många olika uppfattningar om vad en resurs är för något och vad den har för roll i företaget. En del författare är väldigt ytliga i sin definition medan andra är väldigt grundliga då de förklarar begreppet. En av författarna, Grant (1995) menar på att resurser i sig inte är värdefullt utan blir värdefulla när de används tillsammans och skapar förmågor.

Wernerfelt (1984) var en av de första med att definiera vad en resurs är. Hans definition är:

” Anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm”

Denna definition är bred och ganska diffus. Den säger egentligen ingenting om ett företags resurser, men det är vad resurserna används till som enligt Wernerfelt bestämmer hur viktiga de är.

Barney (1991) beskriver ett företags resurser och förmågor som:

” firm resources and capabilities include all of the financial, physical, human , and organizational assets used by a firm to develop, manufacture, and deliver products or services to its customers”

En tredje definition har gjorts av Grant. Enligt Grant (1995) görs analysen av ett företags resurser i två steg. Basen för analysen är företagets individuella resurser. Dessa består av:

” *items of capital equipment, the skills of individual employees, patents, brands, and so on*”²¹

Grant delar in resurserna i tre kategorier: tangible (materiella), intangible (immateriella) och human (humankapital).

För att undersöka hur dessa resurser sedan skapar konkurrensfördelar måste man ta hänsyn till hur de fungerar tillsammans för att skapa förmågor/capabilities. Detta resonemang grundar sig i att resurserna själva inte har något värde i sig utan blir värdefulla först när de tillsammans utför en aktivitet. Förmågan att exempelvis sy ett filter beror inte enbart på tekniken utan även på personalen och på materialet osv.

5.2.2. Resurser kontra kärnkompetens

Skillnaden mellan resurser och kärnkompetenser grundar sig på de saker ett företag gör bra och det de gör extra bra. Något ett företag gör extra bra betecknas som en kärnkompetens och något som bara är bra är en resurs.

Prahalad och Hamel (1990) definierar kärnkompetens som:

"core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies"

Det är således viktigt att förstå företagets kärnkompetenser för att kunna fokusera på det som ger de största konkurrens fördelarna och för att ha möjlighet till att utvecklas och växa i framtiden.

Prahalad och Hamel (1990) skriver även att kärnkompetens är kommunikation, engagemang och ett arbete inom organisationen som sträcker sig långt utanför dess gränser. Kärnkompetenserna involverar mycket människor och funktioner.

Till skillnad från fysiska resurser försvinner inte kärnkompetensen ju mer man använder den. Men man måste ta hand om sin kärnkompetens och skydda den. Om inte, försvinner kunskapen den ger. Kompetenser är i företaget som klister som binder samman de olika affärerna. De är även motorn för nya affärsutvecklingar.

Statens offentliga utredning, "Kompetens i småföretag" (1998) definierar kompetens på följande sätt:

"Kompetens beskrivs ibland som kunskap kombinerad med vilja och förmåga att tillämpa kunskapen samt att göra detta i samspel med andra."

Människor kan få kunskap på många olika sätt och kan på olika vis "förädla" sin kunskap till kompetens. Oftast tänker man sig kanske att kunskap förmedlas via utbildningsväsendet, men det är bara en del av sanningen. Kunskap och kompetens kommer också via information, upplysning och genom lärande på arbetsplatsen. Förr var lärlingssystemet vanligt för att utbilda sig i ett yrke och komma in i arbetet. Numera får de flesta yrkesutbildningen i skolan och i företagen som trainee-system och handledning.

Man lär även av den erfarenhet som arbetet ger. Man kan hämta information och kunskap från många olika källor genom att använda sig av källorna inom

²¹ Grant, s. 111

verksamheten eller hos andra företag, myndigheter och olika servicegivande organ.

Vi kommer i vår analys att fokusera på Grants teorier om resursbaserad strategi och på Prahalad och Hamels teori kring kärnkompetenser.

Vårt syfte med denna uppsats är dels att hitta de framgångsfaktorer som förklarar hur SP lyckades flytta sina resurser och kärnkompetenser till en annan bransch. Men vi ska även försöka bedöma vilken möjlighet som denna framgångsrika nysatsning har för företaget att växa. Ett företag som vill växa och skapa vinst skall också grund sin strategi på detta. För att hitta de resurser som SP ska fokusera sig på i framtiden och bygga sin strategi på måste dessa resurser hittas. De kanske visar sig vara desamma men en kartläggning av dem är nödvändig. För att komma fram till dessa resurser kommer vi att använda oss av Barneys VRIO-modell²². VRIO-modellen går ut på att avgöra huruvida de resurserna (inkluderat ledningsförmåga) företaget har kommer att utgöra en källa för konkurrensfördelar. I VRIO-modellen ställer man sig fyra frågor om resursen som skall mynna ut i en förståelse för hur resurserna bidrar till företagets eventuella konkurrensövertag och strategi. De fyra frågorna är:

1. *Frågan om värde:*

Kan företagets resurs/förmåga svara upp mot nya möjligheter och hot i dess miljö? Genom att länka analysen av organisationens resurser och förmågor med analysen av miljöns möjligheter och hot. Företagets resurser är inte värdefulla i ett vakuum, utan blir värdefulla endast när de upptäcker möjligheter och/eller neutraliserar hot.

2. *Frågan om ovanlighet:*

Om en resurs innehåvs av många företag i branschen är detta inte en källa till en konkurrensfördel. Den kan vara värdefull men är inte ovanlig. Frågan blir då: hur många konkurrerande företag har redan den värdefulla resursen eller förmågan?

3. *Frågan om imiterbarhet:*

En resurs eller förmåga som är värdefull och ovanlig, kommer att ge ett temporärt övertag mot konkurrenterna. Och om konkurrerade företag sedan inte har den kostnadsmässiga förmågan att imitera dessa resurser och förmågor kommer företaget att få ett långvarigt konkurrensmässigt övertag.

²² Barney, Jay B. "Gaining and sustaining competitive advantage" New Jersey, USA 1997, Prentice Hall, s. 4-15

4. Frågan om den är effektivt organiserad:

Ett företag som innehar en värdefull, ovanlig och oimiterbar resurs/förmåga har potentialen att få ett varaktigt konkurrensövertag. Men för att realisera detta fullt ut måste resurserna kunna organiseras och utnyttjas på bästa möjliga sätt. Viktiga ingredienser i organisationen av resurserna och förmågorna är företagets struktur, och kontrollsystem, dess ledningsfilosofi osv. De behöver inte vara ovanliga eller värdefulla men deras närvaro är viktig för att få ut det mesta av resursen och/eller förmågan.

5.2.3. Organisation och ledarskap

Skyddsprodukter AB karakteriseras av vad vi tycker en mycket karismatisk och dynamisk ledare som i många teoriböcker går under namnet *entreprenör*. Vi kommer på dessa grunder att avsätta ett avsnitt om ledarskap och organisation för att se om framgångsfaktorerna kan vara just ledarskap och organisation.

Författaren Jay R. Galbright²³ skriver om innovativa organisationer i sin artikel och menar att innovativa organisationer kräver specifika organisationer, designade för detta syfte. Detta innebär att organisationens struktur, belöning och människor måste vara sammansatta på speciellt sätt för att skapa en kreativ och innovativ organisation. Strukturen av den innovativa organisationen omfattar följande element:

Människorna i organisationen; *idéskaparen*, som oftast är en person med erfarenhet av problem och som har möjlighet att ta itu och lösa det. Denna person arbetar inte på någon chefsnivå. Idéskaparen finner *sponsorn* för projektet för att kunna utföra det. Sponsorn är oftast en *mellanchef* (i ett större företag) som är verksam inom organisationen. En *orkestrerare* behövs sedan för att avgöra om idéen är värd att satsa på eller inte. Ledaren utgör företagets orkestrerare och måste vara den *neutralt* parten i projektet för att man skall kunna testa innovationer och nya möjligheter. Ledaren måste även kunna designa den innovativa organisationen.

Oddsens blir bättre vid stimulering av nya idéer om idén *differentieras* från den operativa organisationens funktioner. Denna åtskillnad kan göras både fysiskt finansiellt och organisatorisk i olika s.k. *reservat*.

Den innovativa organisationen måste skapa olika typer av incitamentsystem för att stimulera sina medarbetare att generera nytänkande inom organisationen. Det behövs belöningsystem för både idéskapare och sponsorer.

Det som är avgörande för om organisationen skall kunna vara innovativ är att det avsätts pengar till den och att risktagande uppmuntras. Man uppmanar även till innovation genom att anordna informella och formella möten inom organisationen där tid och resurser avsätts för att utbyta idéer och diskutera olika lösningar.

Det viktigaste i den innovativa processen är att få den innovativa produkten från idé till slutlig implementering i den operativa organisationen att fungera. Denna övergång är en av ledarens viktigaste roller.

Innovativa och lärande organisationer behöver bra och övertygande ledare. Peter M. Senge²⁴ skriver i sin artikel att människor är skapta för att lära. I en organisation kan lärande gå till på två sätt. Antingen sker det genom det adaptiva eller det deskriptiva sättet. Det adaptiva lärandet innebär att man lär genom att kopiera goda exempel. Ett deskriptivt lärande uppstår då organisationen utvecklar nya lösningar och tar fram ny kunskap.²⁵

Senge menar att ledarens roll kräver nya skickligheter som innebär att han/hon skall kunna bygga en gemensam vision som alla förstår och arbetar utifrån samt skapa ett gemensamt sätt att tänka inom organisationen. Han skriver:

"Leaders in learning organizations are responsible for building organizations where people are continually expanding their capabilities to shape their future- that is, leaders are responsible for learning."²⁶

Ledaren kan ta sig an tre olika roller som alla på ett eller annat sätt passar in i den lärande organisationen. Dessa är designern, som leder genom att ha sin plats bakom organisationen, de syns inte speciellt mycket. Man arbetar utifrån det som kommer att hända i framtiden och det som händer idag beror på arbete som utförts tidigare i organisationen. Den andra rollen en ledare kan ta sig an är lärarrollen. Denna innebär att man agerar som en handledare åt sin personal, man ger dem kritisk feedback och föregår med exempel. Tredje och sista rollen är att leda genom att vara en steward. I denna roll handlar det mycket om attityd. Stewarden tjänar organisationen och står under de anställda till skillnad från det mer vanliga sättet att ledaren befinner sig över sina anställda.²⁷

²³ Starkey, s.159-161

²⁴ Ibid, s. 288-315

²⁵ Ibid, s.289

²⁶ Ibid, s. 291

²⁷ Ibid, s. 293-297

6. Analys

I analysen ska vi koppla den teori vi redogjort för tidigare med den empiri vi har om företaget. För att kunna presentera en tydlig koppling mellan den teori vi har valt att använda oss av och vår empiri följer en kort introduktion till vad vi hoppas kunna klargöra i vårt analyskapitel.

Vår analys av företaget utgår från SWOT-analysen. Anledningen till detta är för att skapa en första överblick av företaget och dess miljö. För att sedan kunna fördjupa vår analys av företaget internt och externt använder vi oss i omvärldsanalysen av Porters teorier och till den interna miljön av Grant, Prahaland och Hamel. Här kommer vi även att fokusera på ledarskap och organisation. I avsnittet kring SP:s framtida resurser använder vi oss av Barneys VRIO-modell.

6.1 SWOT-analys

Första steget i vår analys blir att se på Skyddsprodukters ställning både internt och externt med en SWOT-analys. Detta för att studera orsakerna till deras lyckade ingång på komfortfiltermarknaden. Utifrån våra tidigare beskrivningar av den marknadssituation som vi funnit att SP befinner sig i kan följande SWOT-analys upprättas:

<p>STYRKOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stor Know-How - Produkter i lager - Goda personliga kontakter - Snabbhet - Leveranssäkerhet - Hög och jämn kvalitet - Bra tillgänglighet - Jämna låga priser - Bra leverantörer 	<p>MÖJLIGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> - God kunskap om regionen - Utnyttja kompetensen effektivare - Myndighetsbeslut
<p>SVAGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokal aktör, liten kännedom om andra delar av marknaden - Småföretag, beroende av nyckelresurser - Relativt ny på komfortfiltermarknaden 	<p>HOT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Myndighetsbeslut - Konzeptets imiterbarhet - Attacker från större konkurrenter

Detta är en utförlig SWOT-analys och man kan slå fast att vissa punkter har varit av större betydelse i företagets lyckosamma intrång på komfortfiltermarknaden än andra och kan väntas vara det även i framtiden. Efter samtal med företagets kunder och företaget självt kan man nog säga att de styrkor som främst legat till grund för framgångarna varit: Know-How, personliga kontakter med kunder och leverantörer samt den korta leveranstiden. För att nå fortsatt framgång bör dessa styrkor vara naturliga faktorer att bygga vidare på. På samma sätt kan man diskutera svagheter som är de mest påtagliga för Skyddsprodukter. I enlighet med den empiri vi presenterat kan man slå fast att "litenheten" och i och med den bristen på resurser är det som uppfattas som den viktigaste svagheten. Man bör i detta sammanhang även ta upp det faktum att företaget hittills i princip endast varit verksam som en lokal aktör. Detta kommer att innebära problem när man ska expandera utanför den bekanta och "trygga" Öresundsregionen.

Vi ska nu gå vidare i vår analys och titta på SP:s externa miljö.

6.2 Omvärldsanalys

Michael Porters teorier kring "Five Forces of Competition Frameworks" har tillsammans med det vi vet om företaget lett till följande:

Threat of Substitutes

Filter kan egentligen inte substitueras mot någon annan produkt givet nuvarande teknologi. En utveckling av dagens teknologi och införandet av nya maskiner i ventilationssyfte skulle naturligtvis kunna innebära att substitut för de filter som SP säljer kommer in på marknaden. Enligt Porters teorier skulle detta medföra att känsligheten för prisförändringar skulle vara relativt liten hos kunderna. Detta motverkas dock av att det finns många aktörer på marknaden och att dessa erbjuder likvärdiga produkter. Skyddsprodukter bör vara vaksamma på utvecklingen av möjliga substitut för deras produkter och vara beredda på att ta till sig dessa om situationen uppstår. Att finna nya lösningar har annars varit ett av SP:s recept på framgång och kanske kan man själva finna substitut till dagens filter.

Threat of Entry

Kostnaden för att gå in i filterbranschen tycks inte vara särskilt stor. Trots att marknaden redan huserar relativt många aktörer finns därför en helt klar risk att nya aktörer kommer in på marknaden. Skyddsprodukter är ju i sig ett bra exempel på en nykomling som relativt snabbt lyckats slå sig in på marknaden. Detta skulle kunna föra med sig att nya aktörer som lägger märke till SP:s framgångar försöker att göra om samma sak. Detta är naturligtvis beroende av att en sådan "utmanare" kan anskaffa rätt resurser ifråga om personer, kapital, nätverk etc. Enda sättet för Skyddsprodukter att skydda sig mot detta är att fortsätta att ligga steget före och utveckla sitt koncept vidare.

Rivalry between established competitors

Konkurrensen på den svenska komfortfiltermarknaden är, som vi tidigare beskrivit relativt hård. Marknaden domineras av ett antal större aktörer som kännetecknas av den affärslogik som länge varit standard i branschen. I och med att Skyddsprodukters framgångar fortsätter kan det antas att attackerna från dessa "marknadsledare" intensifieras. Försöken att imitera SP:s framgångskoncept kommer att stärkas och en allmänt hårdare konkurrenssituation kommer troligen att uppstå. Skyddsprodukter själva och även de kunder som vi pratat med uppger att det egentligen inte finns någon direkt konkurrent till Skyddsprodukter, ingen som använder sig av en likadan affärslogik i vilket fall. Om SP kan behålla denna situation och undvika de traditionella företagens attacker kan företagsledningens ambitiösa visioner kanske bli verklighet.

Bargaining power of buyers

SP är väldigt noga med att hålla en jämn prisnivå sina filter. Man lämnar inga rabatter och har inga "extrapriser" eller liknande kampanjer. Företaget satsar på att erbjuda sina filter till samma priser året om vilket skiljer företaget från flera av dess konkurrenter. Samtidigt har, vilket vi tidigare varit inne på, SP:s kunder ett stort antal leverantörer av filter att vända sig till vilket ökar möjligheterna för kunderna att förhandla om priset. Vid samtal med kunderna framkom det att dessa kunder känner sig "bortskämda" av SP. Kunderna syftade då på den korta leveranstid och den höga kunskapen samt den värdefulla personliga kontakten som alla är de viktigaste faktorerna för SP:s framgång. På grund av att dessa faktorer ses som det viktigaste av kunderna blir priset av mer ringa betydelse. Förutsatt att SP fortsätter att få sina kunder att känna sig "bortskämda" bör man kunna undvika prisdiskussioner och fortsätta med sin nuvarande prisstrategi.

Bargaining power of suppliers

Skyddsprodukter satsar hårt på att hålla goda relationer med sina filterleverantörer. Ett bra exempel på detta är att företaget nedprioriterar sin representation gentemot kunder och istället satsar sin representation på dessa leverantörer. Skyddsprodukter har insett att en förutsättning för att behålla de korta leveranstider och den höga servicenivån som man erbjuder sina kunder så är "rätt" leverantörer ett måste. Skyddsprodukter har visat sig villiga att ständigt söka nya möjligheter på leverantörsfronten. Detta visar man genom att ha övervägande utländska leverantörer när det kommer till volymorders och mer närliggande, lokala leverantörer för de specialorders som kommer in. En rimlig risk i framtiden skulle kunna vara inskränkningar i chanserna att använda sig av dessa leverantörer exempelvis genom myndighetsbeslut. Vad som är klart är att satsningen på goda leverantörskontakter är en av de faktorer som gjort SP framgångsrikt i sin nysatsning.

6.3 Den inre miljön

Analysen av den inre miljön ska leda oss till de resurser och kärnkompetenser som finns i företaget och som bidragit till en lyckosam transformation av SP:s verksamhet. Genom denna analys kommer vi även komma fram till de framgångsfaktorer som hjälpt SP till ett lyckosamt branschbyte.

Innan man valde att gå över till komfortfilterbranschen såg företagets resursbas ut på följande vis:

Materiella resurser

SP:s materiella resurser utgjordes av dess utrustning, lokaler samt av deras finansiella resurser.

Immateriella resurser.

SP:s immateriella resurser bestod till stor del av rykte, JIT med kunden, nätverk, leverantörs kontakter, styrelsen, myndigheterna och teknik.

Human kapital

SP:s humankapital bestod till stor del av deras personal, och ledare.

De resurser som var företagets kärnkompetenser inom branschen skyddsrum var *teknik, JIT och leverantörer*. Man skulle även kunna ta upp myndigheternas roll i SP som en kärnkompetens men med facit i hand är myndigheterna inte en kärnkompetens. Myndigheterna spelade en enormt stor roll i SP:s framgång på skyddsrumssidan, . Utan det stödet hade SP aldrig nått monopol på marknaden. Man får dock inte glömma att det var statens avreglering på skyddsrumsmarknaden som gjorde att SP tvingades byta bransch.

Tekniken som SP hade i företaget var överlägsen sina konkurrenters och låg tillsammans med myndigheternas stöd till grund för SP:s monopol.

Företagets JIT-tänkande utgjorde även det en viktig roll då man erbjöd service till sina kunder som ingen av de andra konkurrenterna gjorde. SP:s leverantörer hjälpte dem med billigare material och pålitliga leveranser vilket deras konkurrenter inte hade.

Det som Prahalad och Hamel tar upp som viktigt med kärnkompetenser återspeglas i SP:s resurser och förmågor. Genom de resurser och förmågor som identifierats som kärnkompetenser, har företaget kunnat fokusera på det som ger de största konkurrensfördelarna. Man har även öppnat upp en möjlighet till att utvecklas och växa i framtiden även om det blev inom en annan bransch.

När SP blev tvungna till att ta beslutet om ett branschbyte fanns det två möjligheter för företaget. Antingen att skapa nya resurser för den bransch man ville slå sig in på eller utnyttja de befintliga resurserna. SP valde alternativ två. Man hade tre resurser som utgjorde kärnkompetenser i företaget och som man ansåg hade potentialen att förflyttas till en annan

bransch. Det var således kärnkompetenserna som låg till grund för bransch valet. Men att bara ha tre kärnkompetenser hjälper inte företaget i dess omvandling. Det är här som de andra resurserna i företaget kommer in och som utgör framgångsfaktorerna i förflyttningen av kärnkompetenserna till den nya branschen.

Vikten av förmågan att bygga nätverk var en viktig hjälp för SP när man skulle slå sig in på komfortfiltermarknaden. Här spelar framförallt styrelsen hos SP en viktig roll. Styrelsen är sammansatt av professionella deltagare som alla har stor erfarenhet inom diverse områden och deras kontaktnät är ovärderligt. Även personalen i företaget har sina egna kontaktnät som har betytt mycket för SP lyckade intrång på komfortfiltermarknaden.

SP hade under sin verksamhet i skyddsbranschen jobbat upp ett rykte av att hålla vad man lovar och leverera i tid. Detta rykte hjälpte företaget att etablera sig snabbt på en alldeles ny marknad och snabbt få in kunder till sin verksamhet.

Även humankapitalet utgjorde en viktig del i omvandlingen från skyddsrum till komfortfilter. SP har en mycket lojal och motiverad personal som inte tycks vara rädda för förändringar. Det finns även inslag av att vara en innovativ organisation. Vissa delar ur den innovativa organisationen som Galbright redogör för passar in på SP. Det finns inga direkt roller såsom idéskare, sponsor och orkestrerare men det finns en stark vilja inom företaget att utveckla nya produkter och testa nya idéer. Detta är även något som uppmuntras från ledningsnivå. Man vill att personalen ska ta risker och resurser sätts undan till detta. Några direkta reservat finns inte i företaget men med tanke på storleken på det är det inte en nödvändighet.

Robertssons ledarskap utgör en stor resurs. Om man ska jämför hans ledarskap med någon av de rollerna Senge tar upp är de "stewarden". Robertsson ställer sig under sina anställda och vill vara "en i gänget". Han tjänar mer verksamheten än styr över den. Utan en så karismatisk och drivande nyckelperson hade det varit svårt för SP att bli så framgångsrika som de var. Det finns i företaget ett generöst incitament system som uppmuntrar de anställda till att jobba och utvecklas. Incitamentsystemet utgör en stor roll i den innovativa organisationen.

6.4 Resurser för framtiden

SP har en önskan om att växa och det ganska mycket. Man vill etablera sig bland annat i Göteborg och Stockholm. Om man har en önskan om att växa

och skapa mer vinst till sitt företag gäller det också att man har en klar strategi som bygger på det som företaget gör bäst. Om man inte har detta når man aldrig de uppsatta målen.

Vi ska i analysen av SP:s framtida resurser börja med att kartlägga de resurser företaget har idag för att sedan använda VRIO-modellen och se vilka av dessa resurser som utgör en hållbar grund för SP att stå på.

Materiella resurser

SP:s materiella resurser består idag av ungefär samma resurser som innan branschbytet, nämligen utrustning, lokaler och finansiella resurser. Man har även byggt upp ett industrihotell som man hyr ut till andra företag. Detta var en stor finansiell satsning som man förväntar ska ge bra avkastning.

Immateriella resurser

De immateriella resurserna i företaget består leverantörer, nätverk, rykte, snabba leveranser, service och teknik. Tekniken har utvecklats i den nya branschen och man erbjuder nu kunderna specialsydda filter. Service till kunderna består dels i JIT men även av drivremmar som säljs till kunderna och som håller en hög kvalitet. Det är alltså många immateriella resurser som finns kvar i företaget men det har även tillkommit nya.

Human kapital

Humankapitalet hos SP består av personalen, Stenberg, den innovativa organisationen och Robertsson själv. Att företaget rekryterade Stenberg är en resurs eftersom han besitter stor erfarenhet och kunskap från filtermarknaden.

Vi skulle vilja påstå att de resurser som utgör kärnkompetenserna i företaget till stor del består av samma som innan men det har tillkommit tre till.

Kärnkompetenserna utgörs av leverantörer, nätverk, JIT, ledaren, personalen och den tekniska skickligheten.

Nu ska vi använda Barneys VRIO-modell för att se vilka/vilken resurs som ska utgöra basen i företagets framtida arbete.

1. Frågan om värde:

Alla SP:s kärnkompetenser kan svara upp mot hot i företagets miljö.

Personalen i SP svarar upp mot hot. Genom att de känner sig trygga och motiverade blir starka och kan svara upp mot hot i dess omgivning. De utgör även en stor möjlighet för företaget att växa och utvecklas då de tillåts vara innovativa. Tekniken i företaget är avancerad och personalen behärskar den mer än väl. Tekniken är även något som företaget hela tiden vill utveckla för

att lättare möta hot i branschen. JIT tänkandet blir värdefullt tillsammans med den övriga verksamheten och svarar upp till hot från konkurrenterna genom att vara ett differentieringsredskap för företaget. Leverantörer och nätverk gör det lättare för SP som ett nytt och litet företag på en stor marknad att slå sig in och försvara sig mot hot.

2. Frågan om ovanlighet:

Kärnkompetenserna i företaget utgör olika grad av ovanlighet. Tekniken är inte ovanlig, man använder samma teknik som många andra företag i branschen. JIT är unikt, det är ingen av de konkurrerande företagen i Malmötrakten som använder sig av detta. Leverantörer och nätverk är ovanliga. Det är inte vanligt att man anlitar utländska leverantörer och att man har etablerat så goda kontakter med dessa. Nätverket är ovanligt, speciellt den professionella styrelsen. Personalen i SP är ovanlig eftersom man inte bara jobbar av sin tid på arbetet utan även ser till att utveckla nya produkter och service. Ledarstilen i SP är högst ovanlig i ett så litet företag.

3. Frågan om imiterbarhet:

Imiterbarheten hos kärnkompetenserna går nästan alla att imitera. Här handlar det mer om tid och pengar. Leverantörskontakter kan andra företag etablera, de kommer förmodligen inte att vara lika goda som SP:s beroende på att man i SP har odlat dessa under väldigt många år. Tore har även en stor kunskap om de länder han handlar med och känner till kulturen och hur man gör affärer väldigt bra. Nätverket är lite svårare att imitera men är inte omöjligt. Alla företag besitter ett nätverk bestående av olika sorters människor. Nu har SP ett extremt bra nätverk till skillnad från sina konkurrenter men det är inte omiterbart. Tekniken går att imitera av konkurrenterna, likaså servicen företaget ger. Personalen hos SP är svår att imitera. Det handlar mycket om den attityd man har mot sin personal och den attityden måste genomsyra hela företaget inklusive ledning, personal och styrelse. Personal och ledarskap är svårt att imitera för konkurrenterna eftersom man inte kan bygga upp en attityd hur lätt som helst.

4. Frågan om den är effektivt organiserad

Vi anser alla de kärnkompetenser SP har vara effektivt organiserade. De stöds av styrningen och ledningen i företaget och det leder till att man utnyttjar dem på bästa möjliga sätt.

Genom Barneys modell har vi nu kunnat urskilja vilka kärnkompetenser som ska ligga till grund för SP:s framtida tillväxt. De kärnkompetenser som är hållbara och som kan hjälpa SP att växa är *leverantörer, nätverk, JIT, personal och ledaren*. Framförallt är det personalen och ledaren som utgör

SP värdefullaste resurser. Visst spelar tekniken en viktig roll men den är inte unik på samma sätt som de andra kärnkompetenserna är.

7.Slutsats

Vi vill med denna uppsats ta reda på vilka framgångsfaktorer som legat till grund för att Skyddsprodukter AB lyckats flytta sina resurser och sina kärnkompetenser till ett nytt affärsområde med en ny affärslogik. Vi vill med uppsatsen även försöka oss på en bedömning av möjligheterna för en fortsatt framgång för företaget, och se vad som kommer krävas för att växa ytterliggare inom det nya området. Utifrån SP:s erfarenheter vill vi sedan få fram vilka faktorer som allmänt kan sägas vara avgörande för ett företag som strävar efter att ta sig ur en allvarlig strategisk krissituation.

Flera olika faktorer ligger till grund för den initiala framgång som Skyddsprodukter AB haft på komfortfiltermarknaden. En av de viktigaste är det goda kontaktnät, det stora nätverk som företaget byggt upp under sina år som monopolist på skyddsrumsmarknaden. Dessa goda kontakter har kommit till stor användning under nysatsningen och nätverket har visat sig vara en absolut central resurs för framgången. I detta ingår även de starka band som SP har med sina leverantörer. SP har huvudsakligen använt sig av utländska leverantörer vilket inneburit att SP fått sina filter snabbare och även att de kunnat hålla nere sina priser. Dessa leverantörer har varit prioriterade från första början och detta har betalats sig genom att det möjliggjort skapandet av de kärnkompetenser som den nya affärslogiken krävt. Viktigast av dessa kärnkompetenser är det revolutionerande JIT-konceptet som SP fört in på komfortfiltermarknaden. Man erbjuder leveranstider som branschen tidigare inte varit i närheten av och detta med bibehållen kvalitet i leveranserna. Detta är, enligt vad vi erfarit den enskilt viktigaste kärnkompetensen som legat till grund för framgången och i kombination med stor know-how och personliga relationer är det detta som kunderna främst ser som Skyddsprodukters styrka.

En annan viktig framgångsfaktor har utan tvekan varit VD Tore Robertssons målmedvetna och entreprenadriktade ledarskap med personalens delaktighet och välbefinnande i fokus. Här kan man också nämna Tores förmåga att anskaffa rätt resurser som en viktig faktor. Detta för oss in på ytterliggare en framgångsfaktor som vi kommit fram till spelat en betydande roll i nysatsningen, rekryteringen av filterchefen Jerry Stenberg. Med Jerry fick man en person med stor kompetens inom komfortfilter och som dessutom hade mycket goda kundkontakter i bagaget.

För att nå fortsatt framgång i framtiden och expandera sin verksamhet har vi identifierat anskaffningen av resurser som den enskilt viktigaste faktorn. Att

framgångsrikt växa och erövra marknadsandelar utanför sin hemmamarknad kommer bland annat kräva rekrytering av nyckelpersoner med erfarenhet från andra geografiska delar av marknaden. (Stockholm och Göteborg) Detta är en process som redan har initierats inom Skyddsprodukter och det är med spänning vi följer den utvecklingen. Utöver detta kommer även finansiella och andra materiella resurser krävas. Detta för att exempelvis möjliggöra strategiska förvärv av konkurrenter. De långsiktiga målen är vidlyftiga, kännetecknande för den visionär och entreprenör som Tore Robertsson onekligen är. Frågan är om Skyddsprodukter kan fortsätta att gå i bränschen för utvecklingen av komfortfiltermarknaden och införa ytterligare revolutionerande affärsprocesser, i så fall finns all möjlighet till fortsatt framgång.

Utifrån fallet Skyddsprodukter kan vi dra vissa slutsatser om framgångsfaktorer som är kritiska för att klara ett företag igenom en alvarlig strategisk kris.

För det första ledarens roll. I mindre företag såsom SP är detta oftast samma sak som ägarens. Ledaren måste kunna identifiera vilka faktorer som är kritiska för framgång. Därutöver behöver ledaren finnas i en omgivning där denne kan få hjälp och stöd med goda råd och erfarenheter. För skyddsprodukters del betydde det mycket att ha en professionell styrelse för ägaren att luta sig mot.

De framgångsfaktorer som företagsledningen sedan har att lösa är:

- Företagets egen kärnkompetenser måste kunna identifieras.
- En noggrann marknadsanalys av det nya möjliga affärsområdet måste göras för att finna den nisch där företaget har bra konkurrensmöjligheter.
- För att finna rätt nisch måste också mycket arbete läggas ned på att hitta rätt segmentering.
- Behovet av nya kompetenser och resurser måste identifieras.
- En strategi för att skapa den nya kompetensen som behövs måste finnas, t ex genom överköp av personal såsom i SP:s fall.
- Företaget måste ha de resurser som behövs för att vara uthålliga under en lång inkörsfas.
- Företagsledningen måste förstå den nya affärslogiken som gäller inom det nya området.

8.Källor

Litteratur

Barney, Jay B. "Firm resources and sustained competitive Advantage", Journal of Management, vol 17, no 1 March 1991

Barney, Jay B. "Does Management matter?" Lund University 1994, ISBN 0-86238-367-6

Barney, Jay B. "Gaining and sustaining competitive advantage" New Jersey, USA 1997, Prentice Hall, ISBN 0-13-030794-7

Chandler, Alfred D. "strategy and structure: chapter in the history of industrial enterprise", Cambridge MA 1962, M.I.T Press

Eriksen, Bo "The resource based view of the firm: Toward an integrated framework of strategy", Dep. Of Management, Odense University, no 4/ 1993, ISSN 0108-8164

Grant, Robert M. "Contemporary Strategy Analysis", Oxford UK 1998, Blackwell publishers Ltd. ISBN 0-631-20780-5

Penrose, Edith T. "The theory of the growth of the firm", Oxford 1959, Basil Blackwell

Prahalad, CK och Hamel, Gary, "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, May-June 1990

Starkey, XXX "How organisations learn" XXXXX

Statens offentliga utredningar, 1998:77, Närings- och handelsdepartementet, "kompetens i småföretag" Småföretagsdelegationens rapport 3, Stockholm 1998, ISBN 91-38-20946-2

Thompson, Arthur A och Strickland, A.J. "Crafting and Executing Strategy". McGraw-Hill, twelfth edition.

Övrigt tryckt material

Filtermarknaden för komfortventilation
Skyddsprodukters årsredovisning 2001

Internet

www.camfil.se
www.filtex.se
www.ekonomifilter.se
www.pnb.se

Intervjuer

Lasse Lasson, ekonomichef
Tore Robertsson, VD och ägare
Bengt Solberg, styrelseordförande
Jerry Stenberg, filterchefen
Rickard Berg, EoS Ventilation
Per Håkan Ljungström vid PNB-Lund