



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Examensarbete kandidatnivå, FEKK01  
Företagsekonomiska institutionen, Lund  
VT-2010

# *E-business*

---

*Svenska mikroföretag inom verkstadsindustrin –  
en inblick i implementering och användning av E-business.*

**Författare:** Henrik Wallström

Max Forssén

Melina Kornia

**Handledare:** Ola Mattisson

Anna Thomasson

## Innehållsförteckning

Definitioner.....	7
E-business.....	7
SME.....	7
Verkstadsindustrin.....	8
1. Implementering och användning.....	9
1.1 Problematisering.....	10
1.2 Syfte.....	12
2. Metod.....	13
2.1 Val av verkstadsindustrin.....	13
2.2 Val av mikroföretag.....	13
2.3 Val av fallföretag.....	14
2.4 Val av Teori.....	14
2.5 Kvalitativ ansats.....	15
2.6 Val av intervjufrågor.....	16
2.7 Upplägg av analys.....	18
3. Teoretiskt avsnitt.....	19
3.1 Forskning kring faktorer - Dholakia, McGregor och Johansson.....	20
3.2 Förklaring av faktorer.....	23
3.3 Barriärer till införande av E-business.....	24
3.4 Teoriavsnittet – en sammanfattning.....	26
4. Empiri.....	27
4.1 Lashhook AB.....	28
4.2 SKLAB.....	31
4.3 Järnkonstruktioner AB.....	35
4.4 JK Rostfria AB.....	37
5. Analys.....	41
5.1 Interna Faktorer.....	41
5.1.1 Storlek på företaget (Resursbegränsningsproblem).....	41
5.1.2 Typ av produktion.....	43
5.1.3 Små företag är riskaversa.....	44
5.2 Externa Faktorer.....	45
5.2.1 Konkurrenssituation.....	45
5.2.2 Påverkan från kunder.....	46

5.2.3 Undermålig support från leverantörer .....	47
5.2.4 Krav på personlig kontakt.....	48
5.3 Mjuka Faktorer .....	49
5.3.1 Ålder .....	50
5.4 Barriärer.....	51
5.4.1 Höga kostnader kopplade till implementering av nya teknologier .....	51
5.4.2 E-business är ej anpassningsbart till företagets behov.....	52
5.4.3 Industriell och branschspecifik påverkan .....	53
5.4.4. Preferenser mot traditionella kommunikationskanaler.....	54
6. Slutsats.....	55
6.1 Begränsningar.....	57
6.2 Vad kan våra resultat leda till? .....	58
Källförteckning.....	59

## Lista över figurer och tabeller

<i>Tabell 1 – Sammanställning av faktorer från den teoretiska undersökningen. (I tabellen kan flertal gemensamma nämnare urskiljas mellan de respektive forskarlags studier) .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabell 2 – Grundläggande information av undersökta företag .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 3 – Interna faktorer identifierade i den empiriska undersökningen .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabell 4 – Externa faktorer identifierade i den empiriska undersökningen .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabell 5 – Mjuka faktorer identifierade i den empiriska undersökningen.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabell 6 – Barriärer identifierade i den empiriska undersökningen.....</i>	<i>56</i>
<i>Figur 1 – Lynn, M - Internet adoption and use in small firms 2005.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 2 - Korrelation av faktorer och deras påverkan kring skapandet av barriärer alternativt val av implementering .....</i>	<i>30</i>
<i>Figur 3 – Martin Lynns modell med koppling till fallföretagen .....</i>	<i>42</i>

---

## Abstract

**Title:** E-business - Swedish SME in the manufacturing sector - An insight in the application of today's technological possibilities.

**Year:** Spring 2010

**Course:** FEKK01, Bachelor Thesis in Business Administration

**Authors:** Max Forssén, Henrik Wallström, Melina Kornia

**Mentors:** Anna Thomasson, Ola Mattisson

**Key Words:** SME, Manufacturing, E-business, Internet, IT, Business systems

**Purpose:** The purpose of the thesis is to identify and analyse which factors that affect the implementation and use of E-business in Swedish SME's.

**Methodology:** A qualitative study was founded on three semi-structured interviews with companies that are active within the manufacturing sector.

**Theoretical approach:** The theoretical frame was divided into two sections the underlying factors and barriers that can lead to implementation and use were studied.

**Findings:** The study shows that the companies are affected by internal as well as external factors with regard to the implementation and use of E-business but that it is mainly the external factors that affect the companies.

## Sammanfattning

**Titel:** E-business - Svenska SME i verkstadsindustrin – En insikt i tillämpningen av dagens teknologiska möjligheter.

**År:** Vår 2010

**Kurs:** FEKK01, Uppsats Kandidat i Företagsekonomi

**Författare:** Max Forssén, Henrik Wallström, Melina Kornia

**Handledare:** Anna Thomasson, Ola Mattisson

**Nyckelord:** SME, Tillverkning, E-business, Internet, IT, Affärssystem

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att identifiera och analysera vilka faktorer som påverkar implementering och användning av E-business inom svenska SME:s.

**Metod:** En kvalitativ studie gjordes med hjälp av semi-strukturerade intervjuer med tre stycken företag som är verksamma inom verkstadsindustrin.

**Teoretisk ansats:** Den teoretiska ramen delades upp i två moment där de bakomliggande faktorerna och barriärer till implementering samt användning studerades.

**Resultat:** Studien pekade på att företagen påverkas av både interna som externa faktorer med hänsyn till implementering och användning av E-business men att det främst är de externa faktorerna som påverkar företagets val.

---

**Vi skulle vilja tacka!**

*Våra handledare Anna Thomasson och Ola Mattisson för värdefull feedback.*

*Kenneth Nordström på Lashhook.*

*Sven-Ingvar Bengtsson på SKLAB.*

*Carl Järnum på Järnkonstruktioner AB och JK Rostfria AB.*

*För att ni tog er tid för intervjuer på kort varsel. Era kommentarer och reflektioner var av stort värde för oss och gav oss en viktig inblick i er verksamhet.*

*Tack!*

## Definitioner

*Termerna E-business, SME, mikroföretag och verkstadsindustri kommer att utnyttjas frekvent i vår uppsats, vi finner därmed att vi bör precisera exakt vad vi syftar på när termerna används.*

### E-business

E-commerce är processen att köpa och sälja, utbyte av varor eller tjänster eller information via databaserade nätverk. E-business däremot är en bredare definition av E-commerce som inkluderar inte enbart aktiviteten av inköp eller försäljning av varor och tjänster utan dessutom kontakten med kunder/kundtjänst, samarbete med affärspartners och samordning av elektroniska transaktioner inom en organisation. (David King et al 2006)

E-business syftar till utnyttjandet av Internet och andra informations teknologier för att stödja och förbättra ett företags prestanda (McKay et al 2004). E-business omfattar både Internet och IT-baserade lösningar som i sin tur lägger grunden för nya affärssystem. Affärssystem är en term som används för att beskriva en kombination av hårdvara, mjukvara och planering som tillsammans ger möjlighet för företaget att genomföra specifika arbeten, hantera vissa aspekter av affärsverksamheten samt bibehålla en hög nivå av kvalitet och effektivitet<sup>1</sup>.

### SME

Termen SME står för small and medium sized enterprises, den svenska motsvarigheten förkortas SMF och står för små och medelstora företag. Det finns olika sätt att betrakta vad som innefattas av termen SME. Uppsatsen kommer att följa EU:s direktiv som anger följande: Kategorin små och medelstora företag, samt mikroföretag, består av företag med mindre än 250 medarbetare och med en årsomsättning på mindre än 50 miljoner euro och/eller en balansomsättning på högst 43 miljoner euro (Utdrag ur artikel 2 i bilagan till rekommendation 2003/361/EG.).

---

<sup>1</sup>[www.rtsolutions.se/BusinessSystems/BusinessSystems.aspx](http://www.rtsolutions.se/BusinessSystems/BusinessSystems.aspx)

- Ett medelstort företag definieras som ett företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.
- Ett litet företag definieras som ett företag som sysselsätter färre än 50 personer och vars omsättning eller balansomslutning inte överstiger 10 miljoner euro per år.
- Ett mikroföretag definieras som ett företag som sysselsätter färre än 10 personer och vars omsättning eller balansomslutning inte överstiger 2 miljoner euro per år (Kommissionens rekommendation 2003/361/EG av den 6 maj 2003).

### Verkstadsindustrin

Verkstadsindustrin är den mest omfattande industrigrenen i Sverige, både vad gäller produktionsvärde och antal sysselsatta (Ekonomifakta 2010). Verkstadsindustrin brukar delas upp i fem grupper: metallmanufaktur, maskinindustri, elektrisk/elektronisk industri, transportmedelsindustri och instrumenttillverkning (Länsstyrelse i Skåne Län, 2010).



## 1. Implementering och användning

De studier om E-business som vi har tagit del av är skrivna på engelska och använder sig av olika termer för att beskriva hur E-business tillämpas inom företag. Termer som: *adoption, implementation* och *use* används för att peka på olika stadier som företaget kan befinna sig inom vid införande, implementering och användning av E-business. Det är lätt att felaktigt översätta dessa termer för att beskriva tillämpning av E-business på svenska. Vi väljer därför att titta närmare på terminologin för att klargöra vår användning av den.

Implementering enligt Svenska Akademiens Ordlista samt Svenska Språknämnden: förverkliga, genomföra.

Synonymer till implementering: genomföra, införa, förverkliga, realisera, utföra, tillämpa, uppfylla, fullgöra; göra (dataprogram) körbart

*Implementation* enligt Oxford Dictionary: the process of putting a decision or plan into effect, execution.

*Implementation* enligt Cambridge Dictionary: to put a plan or system into operation.

Problemet med termen implementering grundar sig på dess likhet med engelskans *implementation*. Det är viktigt att skilja mellan dessa två termer då den engelska termen refererar till en aktiv verkställning av E-business medan den svenska termen snarare refererar till införandet av E-business. Inom ramen för uppsatsen ämnar vi att använda oss av den svenska tolkningen av termen för att hänvisa till valet att tillämpa E-business utan att ta hänsyn till hur detta kommer att användas. Det vill säga termen implementering ämnar svara på frågan om ett företag väljer att införa E-business eller ej.

## 1.1 Problematisering

Små och medelstora företag (SME) framhålls idag som en viktig motor i Sveriges ekonomi. SME står för 99% av Sveriges företag och av dem utgörs 96% av mikroföretag. 2008 stod mikroföretagen ensamma för en femtedel av det totala förädlingsvärdet av tjänster, produkter och antalet anställda i näringslivet.(SCB)

**Mikroföretag försöker konkurrera med nya lösningar inom E-business, ett verktyg som börjar bli starkare att använda som konkurrensfördel allt eftersom teknologi utvecklas.**

Fördelarna med E-business är många, (Varadarajan, Yadav 2002) beskriver några av dem nedan.

- a. Ökat informationsutbyte i transaktioner och relationer.
- b. Lägre sökkostnader för att inhämta information.
- c. Minskad risk för asymmetrisk information mellan kunder och leverantörer.
- d. Ökad närhet mellan köpare och säljare över Internet.

Varadarajans uppfattning delas av åtskilliga forskare (Fjeldstad, Stabell 1998) (Amit, Zott 2001)(King et al. 2006) som finner belägg för implementering och användning av E-business som ett medel för att konkurrera inom sin marknad.

E-business har blivit mer tillgängligt för mikroföretag och trots större insatser från den svenska regeringen för att uppmuntra företag att investera, har användandet endast ökat marginellt bland mikroföretag i jämförelse med större företag (Macgregor, Vrazalic 2005). Enligt Dholakia, Macgregor och Johansson kan anledningen till den marginella ökningen bero på de faktorer som har identifierats och dessa faktorer leder i sin tur fram till barriärer som kan påverka hur företag väljer att implementera E-business (Dholakia, Kshetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004).

Gemensamt för den teori som berör E-business bland mikroföretag (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) är att de flesta faktorer har en koppling till storleken på företaget och hur dessa faktorer kan leda till barriärer för implementering av E-business. Macgregor och Vrazalic pekar på interna faktorer i form av begränsade resurser, brist på relevant expertis och externa faktorer; som begränsad kontroll över den externa omgivningen. Johansson et al. lyfter fram att interna faktorer är minst lika viktiga som externa, men fokuserar sin forskning på ägarens roll i mindre företag och hur det kan påverka införandet av E-business. Dholakia och Kshtetri pekar på att en kombination av externa och interna faktorer påverkar hur E-business implementeras och används.

Förutsättningarna för mikroföretag att tillämpa E-business skiljer sig från stora företags förutsättningar (Macgregor, Vrazalic 2005) och implementering och användning av E-business kan även, utöver företagets storlek, påverkas av vilken bransch företaget befinner sig i (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004). Johansson et al. påpekar att företag inom IT-industri är bättre på att använda och implementera E-business än företag som inte är kopplade till den industrin.

För att på ett lämpligt sätt använda definitionerna implementering och användning har valet gjorts att förenkla dessa definitioner till två dimensioner, beslutet att implementera eller inte samt användning av E-business. Hur ett företag tillämpar E-business kan studeras utifrån implementeringen av E-business samt företagets faktiska användning av implementerad E-business. Macgregor och Vrazalic framhäver att företag först fattar beslutet att antingen implementera E-business eller inte för att därefter övergå till användning. Problemet är att begreppet implementering även innefattar graden av implementering som innebär att det är en stegvis process. (Dholakia, Kshtetri 2004), (Daniels et al. 2002), (Lynn 2005). Exempelvis kan ett företag implementera ett nytt affärssystem men faktorer kopplade till företaget möjliggör endast en gradvis implementering av E-business. Slutligen väljer företaget vilka delar av den implementerade E-business som ska användas och på vilket sätt (Macgregor, Vrazalic 2005). Viktigt att poängtera är att det inte enbart är implementeringen som påverkas av olika faktorer, utan att även faktorerna kan kopplas till själva användandet av E-

business. Problemet som uppstår är att identifiera vilka faktorer som kan ligga bakom valet att implementera och använda E-business.

Ett kännetecken för mikroföretag är att ägarens beslut ofta har en nära relation till företaget (Johansson et al 2004) Dessa beslut kan påverkas av interna såsom externa faktorer vilka kan ställa företagen inför svåra val, i detta fall att implementera och använda E-business.

Den teori vi har tagit del av fokuserar på företag som faller inom begreppet SME. Trots att mikroföretag utgör den största andelen av SMEs, har mikroföretagen sällan studerats specifikt i dessa teorier. (Johansson et al 2004) Flera författare pekar på bristen av studier riktade mot mikroföretag, (A RBV View) därför kan det vara av intresse att genom vår studie bidra med insikter som är riktade mot mikroföretag.

Vidare pekar teorin på verkstadsindustrin som en bransch som oftast ligger efter i sitt användande av E-business (Johansson et al 2004). Vi är av uppfattningen att det är en industri som präglas av ett traditionellt sätt att arbeta och som inte alltid ligger i framkant med implementering och användning av E-business. Johansson et al nämner även att E-business inte alltid lämpar sig för företag som föredrar traditionella sätt att arbeta på och problem kan uppstå då det ofta finns en mentalitet inom branschen där man hellre väntar och ser ifall ny teknologi ger utdelning, även kallad "Wait and See" (Macgregor, Vrazalic 2005). Detta skapar ett intresse att vidare försöka analysera vad som kan ligga till grund för detta beteende. Detta har uppmuntrat oss att studera mikroföretag inom svensk verkstadsindustri.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att identifiera och analysera vilka faktorer som påverkar implementering och användning av E-business i mikroföretag inom svensk verkstadsindustri.

## 2. Metod

*Metodavsnittet kommer att behandla de avgränsningar och medvetna val som gjorts i studien om E-business i mikroföretag. Avgränsningar är av betydelse då vår studie är koncentrerad mot mikroföretag inom verkstadsindustrin och i metoden kommer detta val att motiveras. Metodavsnittet kommer även att behandla vilka metodologiska verktyg som används i vår studie, hur intervjuerna är upplagda och valet av olika fallföretag. Avsnittet kommer att avslutas med en kortfattad introduktion till analysavsnittet.*

### 2.1 Val av verkstadsindustrin

MacGregor et al och Johansson et al påvisar att det finns stöd för att vissa faktorer kan påverka implementering och användning av E-business, detta är något som är intressant att undersöka djupare. Vissa branscher präglas av mer traditionella arbetssätt och det kan påverka implementering och användning av E-business (Johansson et al 2004). Verkstadsindustrin är en omfattande del av Sveriges industri (SCB) och är av intresse då anpassningen till nya teknologier tenderar att ligga efter andra branscher (Johansson et al 2004). Författarna vet av erfarenhet från verkstadsindustrin att den ofta pekas ut som en bransch som präglas av traditionella sätt att arbeta på.

### 2.2 Val av mikroföretag

Mikroföretag utgör 96% av alla Sveriges SME-företag (SCB) och detta skapar ett intresse att utöka befintlig forskning då den forskning vi tagit del av inte är direkt riktad mot mikroföretag utan mot det bredare begreppet SME (Dholakia, Kshetri 2004), (Daniels et al. 2002), (Lynn 2005). Johansson et al konstaterar att majoriteten av alla studier om SME innehåller en stor andel mikroföretag och utifrån det har vi dragit slutsatsen att det går att använda dessa studier som underlag. Bristen på studier om mikroföretag är en aspekt som Kelliher et al lyfter fram som ett problem.

Valet att endast undersöka mikroföretag grundas på att implementering och användning av E-business kan skilja sig markant mellan olika storlekar på företag och att dessa inte har samma resursmässiga förutsättningar (Macgregor, Vrazalic 2005). Mikroföretag begränsas mer än andra företag på grund av bristen på interna resurser och påverkan från yttre faktorer (Macgregor, Vrazalic 2005), vilket gör mikroföretag en intressant typ av företag att undersöka vidare. Ägarens roll lyfts även fram i teorin (Johansson et al

2004) som en viktig faktor i implementering och användning av E-business. Mikroföretag präglas ofta av att ägaren är samma person som VD och att besluten därmed är koncentrerade till en person: Detta är ytterligare en aspekt som är mer märkbar hos mikroföretag än små och medelstora företag (Johansson et al 2004). Därför finner vi det intressant att undersöka hur det ser ut just i mikroföretag då vi med hjälp av forskning (Dholakia, Kshtetri 2004), (MacGregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) kan konstatera att skillnader föreligger.

### 2.3 Val av fallföretag

Genom sökningar<sup>2</sup> efter företag inom verkstadsindustrin och tillgång till personliga kontakter kunde tre företag identifieras som mikroföretag inom verkstadsindustrin som till slut valdes ut till vår studie. En intressant aspekt är att mikroföretagen är verksamma inom verkstadsindustrin där det kan existera skillnader mellan företagens sätt att bedriva sin verksamhet. Detta kan spela en avgörande roll i hur implementering och användning av E-business skiljer sig mellan företagen då urvalet omfattar både tillverkningsföretag och tjänsteproducerande företag.

Urvalet av företag möjliggör att se skillnader på hur situationen är för mikroföretag inom verkstadsindustrin gällande E-business.

### 2.4 Val av Teori

(Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) valdes ut för sina studier kring implementering och användning av e-business inom SMEs och har i sina studier presenterat faktorer som kan påverka implementering och användning.

- Definitionen implementering är problematisk då den dels betyder valet att implementera E-business eller inte (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004). Den kan även betyda implementering genomförs stegvis (Dholakia, Kshtetri 2004), (Lynn 2005) och företagen kan själva bestämma hur mycket E-business som ska implementeras i företaget.
- Definitionen användning är mer kopplad till hur användningen av E-business ter sig inom företagen och hur olika faktorer påverkar användandet (MacGregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004).

---

<sup>2</sup> [www.121.nu](http://www.121.nu)

## 2.5 Kvalitativ ansats

Valet av metod präglas av forskningen (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) som studerades i sammansättningen av referensramen. Grunden till respektive studie baserades på den litteraturen som fanns att tillgå vid tidpunkten för vardera studie. Forskarna kunde sedan välja att antingen förbli vid litteraturstudien för att skapa sig åsikter om sektorn (Johansson et al 2004), bygga ut sin referensram med kvantitativa studier i form av enkätstudier (Dholakia, Kshtetri 2004) eller genom en kombination av både en litteraturstudie och en kvalitativ ansats skapa grunden till en kvantitativ undersökning (MacGregor, Vrazalic 2005).

Dholakia och Kshtetri anmärker på nackdelen av en enkätundersökning för att studera tillämpning av nya teknologier då de finner att företag som redan implementerar nya teknologier tenderar att vara mer aktiva, det vill säga har högre svarsfrekvens i sådana studier än företag som finner att frågan ej är av relevans för dem. Begränsning med en kvantitativ ansats, nämligen att svaren kan bli subjektiva och ensidiga (Saunders et al. 2007) leder till att vi väljer att basera det empiriska avsnittet på en kvalitativ ansats för att få en så djup bild av verkstadsindustrin som möjligt. En kvalitativ ansats som baseras på en undersökande forskningsmetod är aktuell då ämnet som ska undersökas förutsätter ett öppet och flexibelt angreppssätt utan förutfattade meningar (Saunders et al. 2007).

Då fokus ligger på att identifiera vilka faktorer som påverkar implementering och användning av E-business är en kvalitativ ansats lämplig då den möjliggör semi-strukturerade intervjuer (Saunders et al. 2007). Vid en kvalitativ ansats ges möjligheten att ställa djupare undersökande frågor där följdfrågor kan formuleras beroende på hur utförliga svar respondenten ger och detta är en fördel för vår studie då vi på förhand inte vet vilka faktorer som är centrala för respektive fallföretag. Möjligheten att kunna ställa följdfrågor direkt till respondenten för att få djupare förståelse över svaren som ges är ytterligare en anledning varför intervjuer är lämpliga vid en kvalitativ studie (Saunders et al. 2007). Valet av semi-strukturerade intervjuer och en kvalitativ ansats är det som möjliggör för oss att redan vid intervjutillfället räta ut frågetecken och klargöra nyanser i respondentens formuleringar. Det finns även stöd för att chefer föredrar delta

i intervjuer snarare än att fylla i enkäter (Saunders et al. 2007). Detta styrker ännu en gång valet av en kvalitativ ansats med fokus på semi-strukturerade intervjuer då respondenterna hos fallföretagen har en framträdande roll som VD eller platschef.

Till skillnad från de kvantitativa studier som den teoretiska referensramen baseras på ämnar denna uppsats gå mer på djupet genom att studera ett mindre urval av företag; syftet blir därmed inte att möjliggöra en generalisering över en hel bransch. Undersökningen ämnar snarare studera hur faktorer som påverkar implementering och användning av E-business i mikroföretag.

## 2.6 Val av intervjufrågor

Uppsatsen kommer att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen som bakgrund, men då utrymme bör lämnas för nya infallsvinklar kommer den kvalitativa undersökningen att baseras på semi-strukturerade intervjuer. (Saunders et al. 2007)

Saunders et al framhåller att en intervju är den mest fördelaktiga metoden för att samla in data under följande förutsättningar (semi-strukturerade intervjuer är framför allt lämpliga när punkt 2 och 3 uppfylls);

1. När ett stort antal frågor ska besvaras
2. När frågorna är komplexa eller öppna
3. När ordningen eller logiken på frågorna behöver varieras efter behov

En mall har skapats med generella riktlinjer<sup>3</sup> över vilka typer av frågor som bör ställas under intervjuens gång, frågorna som präglas av en viss öppenhet, förväntas leda fram till utvecklande svar och skapa möjligheter till motfrågor. Öppenheten och intervjuens upplägg är direkt kopplad till punkterna 2 och 3 av Saunders et al villkor för den semi-strukturerade intervjun. Alla intervjuer påbörjas med generella frågor kring företagets verksamhetsområde, antal anställda och omsättning för att möjliggöra klassificeringen av företaget som ett mikroföretag. Efter de inledande standardiserade frågorna kommer frågor att anpassas under intervjuens gång för att ge respondenten möjlighet att fullfölja

---

<sup>3</sup> Se bilaga 1 med översikt av frågeställningarna



och utveckla sina resonemang. Genom erfarenhet från branschen underlättar det vid förklaringen av vad E-business omfattar och det kan kopplas direkt till de verktyg inom begreppet E-business som företaget är bekanta med.

Upplägget på våra frågor ligger i linje med de punkter som Saunders et al framhäver och som enligt punkterna styrker valet av semi-strukturerade intervjuer och en kvalitativ ansats.

Fokus vid intervjun ligger på att undersöka hur E-business implementerats och används i direkt koppling till företagets produktion, fokus kommer inte ligga på områden som administration, försäljning och marknadsföring även om vi berör dessa områden i intervjuerna.

Vi har valt att endast undersöka vilka faktorer som påverkar om E-business implementeras eller inte samt hur användningen inom företagen påverkas av dessa faktorer. Denna avgränsning har gjorts för att hålla nere antalet intervjufrågor och vi kommer att fokusera på E-business kopplat till företags direkta verksamhetsområde, produktion. Graden av implementering kommer således inte att tas upp i vår studie då det skulle kräva mer omfattande intervjuer.

#### *Kortfattad information om intervjuerna som genomfördes:*

**LASHOOK** - **Datum:** Intervjun utfördes den 19/05/10  
**Längd:** Intervjun varade circa 45 minuter  
**Intervjuperson: Kenneth Nordström (Platschef)**

**SKLAB** - **Datum:** Intervjun utfördes den 19/05/10  
**Längd:** Intervjun varade circa 1 timme 15minuter  
**Intervjuperson: Sven-Ingvar Bengtsson (Ågare och VD för SKLAB)**

**JK & JKRF** - **Datum:** Intervjun utfördes den 20/05/10  
**Längd:** Intervjun varade circa 1 timme  
**Intervjuperson:** Carl Järnum (VD och delägare)  
**Kommentar: Intervjun omfattar två separata bolag, Järnkonstruktioner AB och JK Rostfria AB som är ett dotterbolag till Järnkonstruktioner (JK).**

## 2.7 Upplägg av analys

Insikter baserade på den teoretiska referensramen kommer att presenteras för att åskådliggöra för läsaren det som enligt teorin (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) styr implementeringen och användning av E-business. Inom referensramen kommer olika faktorer som kan påverka implementering och användning att presenteras utförligt. Det empiriska avsnittet kommer att introducera de tre utvalda företagen och materialet från våra intervjuer. Analysavsnittet kommer sedan att koppla det teoretiska underlaget och de empiriska data som sammanställts för att skapa en bättre förståelse för läsaren över det som har konstaterats visa sig vara av relevans för studien. Analysen kommer att lyfta fram de faktorer som framkommit under intervjuerna och de kommer att kopplas till implementering och användning och jämföras med de faktorer som lyfts fram i referensramen.

### 3. Teoretiskt avsnitt

För att undersöka det som inverkar på implementering och användning av E-business inom mikroföretag har tre studier valts ut för att ge oss ett teoretiskt underlag. Studier av Dholakia, Kshtetri, Macgregor, Vrazalic och Johansson et al kommer att introduceras för att redogöra det som generellt anses påverka beslutstagande om E-business inom mikroföretag. De forskare som belyses har valt att undersöka frågan om E-business genom att beakta mikroföretag med hänsyn till vad som karaktäriserar dem i form av begränsningar och möjligheter. I kommande avsnitt kommer respektive forskares syn kortfattat beskrivas genom att introducera vad de anser påverkar implementering och användning av E-business inom mikroföretag. Faktorer och barriärer det kan leda till kommer att granskas närmare och det mest centrala kommer att sammanställas i en tabell för att de visade gemensamma nämnare som har konstaterats i respektive studie av Dholakia, Kshtetri, Macgregor, Vrazalic och Johansson et al. Med gemensamma nämnare menas att det finns tydliga likheter i referensramen för respektive studie som undersökts. Avsnittet avslutar med en modell som ämnar leda till ökad förståelse kring korrelationen mellan olika faktorer och hur dessa kan leda till barriärer alternativt implementering och användning av E-business. Även om forskning inom uppsatsens referensram är inriktad mot SME så är det viktigt att beakta att mikroföretag är en stor del av begreppet SME, teorierna kan därmed anses vara tillämpbara för att mer specifikt undersöka mikroföretag. Då Dholakia, Kshtetri, Macgregor, Vrazalic och Johansson et al undersöker SME, kommer uppsatsen att avgränsas till mikroföretag för att det bättre speglar vårt syfte.

### 3.1 Forskning kring faktorer - Dholakia, McGregor och Johansson

Dholakia och Kshtetri (2004) valde att undersöka delar av E-business inom SME:s genom att fokusera på användningen av Internet. Dholakia och Kshtetri påstår att flertal SME:s tenderar att avvakta med tillämpning av nya teknologier på grund av att företag har svårt att se den faktiska nyttan av dessa lösningar. Dholakia och Kshtetri kvantitativa undersökning visade att det finns interna och externa faktorer kring företaget som kan ha en påverkan på användande av E-business. Interna faktorer, refererar Dholakia och Kshtetri till företagets särdrag såsom storlek på företaget och verksamhetsområde samt tar upp frågor kring inställning och tidigare erfarenheter. Dholakia och Kshtetri gör, inom ramen för sina externa faktorer, kopplingar till exempelvis hur konkurrenssituationen ser ut för SME:s.

Macgregor och Vrazalic (2005) analyserar hur SME:s använder sig av E-business genom att studera frågan utifrån E-commerce (e-handel), vilket även Dholakia och Kshtetri gjorde i sin studie. De väljer att analysera användning av E-business med hjälp av interna och externa faktorer som har liknande drag jämfört med Dholakia och Kshtetri forskning. Macgregor och Vrazalic skiljer sig från Dholakia och Kshtetri då de väljer att introducera ytterligare en infallsvinkel genom att presentera insikter kring barriärer och deras påverkan på implementering av E-business inom SME. Macgregor och Vrazalic använder sig av barriärer för att introducera en alternativ syn på det som påverkar beslutsunderlaget om E-business inom SME. Barriärerna avser de aspekter som begränsar SME:s från att implementera och använda E-business. Macgregor och Vrazalic antyder i sin studie att en korrelation kan konstateras mellan de interna och externa faktorer samt barriärer.

Johansson et al (2004) har i sin undersökning valt att täcka ämnet E-business i sin helhet, det vill säga allt från Internet och E-commerce till affärssystem och dess påverkan på SME:s. Inom ramen för Johansson et al:s undersökning presenteras både insikter kring de interna och externa faktorerna samt insikter kring barriärer och dess påverkan på införande av E-business. Insikter Johansson et al belyser liknar de som lyfts fram av Dholakia och Kshtetri och Macgregor och Vrazalic forskning. Samtidigt påpekar Johansson et al att det finns skillnader mellan undersökta företagens inställning kring

tillämpning av E-business inom SME:s. Detta beror enligt Johansson et al på att ägaren har ett stort inflytande över de strategiska besluten inom SME:s och att dessa beslut kan påverkas av ägarens egna värderingar. Detta anses av vikt inom Johansson et al:s studie då ägaren inom SME:s har nära sammankoppling med företagets strategiska beslut.

För att få en klar överblick över uppsatsens referensram, har respektive forskarlags insikter sammanställts i en tabell (*Tabell 1 – Sammanställning av faktorer och barriärer från referensramen*). (I tabellen kan flertal gemensamma nämnare urskiljas mellan respektive forskarlags studier) med hänsyn till vårt syfte. Tabellen belyser de faktorer och barriärer som tidigare forskning har visat påverka beslutsfattandet inom mikroföretag. Det som kan utläsas av tabellen är att varje forskarlag introducerar en ny utgångspunkt samtidigt som tidigare förutsättningar beaktas. Med utgångspunkter menas att alla forskare lägger grunden till sin forskning på studien av interna och externa faktorer samtidigt som Macgregor och Vrazalic samt Johansson et al för in studien av barriärer i diskussionen samt att Johansson et al beaktar mjuka faktorer. Faktorerna och barriärerna i tabell 1 är direkt översatta från de undersökta studiers egna tabeller där författarna använder sig av den engelska termen "*implementation*". Den engelska termen "*implementation*" i tabellen kan både referera till implementering av E-business alternativt användning av E-business. I den sammanställda tabellen samt uppsatsens egna modell har valt att behålla termen implementering då de hänvisar till den forskning vi tagit del av.

Faktorer och Barriärer	Dholakia, 2004	Kshtetri Macgregor, 2005	Vrazalic Johansson et al 2004
<b>Interna faktorer</b>			
Storlek på företaget	X	X	X
Verksamhetsområde	X	X	X
Små företag ej kapitalstarka	X	X	X
Små företag mindre benägna att ta risker		X	X
<b>Externa faktorer</b>			
Branschstruktur	X	X	X
Konkurrens inom branschen	X	X	X
<b>Barriärer</b>			
Höga kostnader kopplade till implementering av nya teknologier		X	X
E-business för komplex att implementera		X	
Företaget har ej tid/intresse/teknologisk kompetens att implementera nya system		X	X
Små företag kan ha svårt att se fördelarna med E-business		X	
Små företag är ej benägna att investera långsiktigt på obeprövade lösningar		X	X
E-business är ej anpassningsbar till företagets behov		X	X
E-business överensstämmer ej med företagets sätt att driva sin verksamhet		X	
Industriella och branschspecifika faktorer		X	X
Preferenser mot traditionella kommunikationskanaler		X	X
<b>Mjuka faktorer</b>			
VD och ägares inställning			X

**Tabell 1 - Sammanställning av faktorer och barriärer från referensramen. (I tabellen kan flertal gemensamma nämnare urskiljas mellan respektive forskarlags studier)**

## 3.2 Förklaring av faktorer

För att få bättre förståelse kring hur faktorer kan påverka beslutsunderlaget på ett positivt alternativt negativt sätt är det viktigt att förstå vad respektive faktor innebär. Både de interna och externa faktorer som presenteras här är relevanta inom alla tre forskarlags studier och den tolkning som presenteras inom respektive faktor är baserad på observationer från alla tre studier (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004).

**Storlek på företaget** – Storlek på företaget är en bestämmande faktor på ett företags beslutstagande kring implementering/användning av E-business. Stora organisationer anses ha bättre tillgång till resurser, till exempel i form av kapital än mikroföretag. Mikroföretag påverkas också av dess externa miljö då mindre storlek medför begränsad påverkan på sina intressenter.

**Verksamhetsområde** – Typ av industri anses starkt påverka implementering och användning av E-business. Vissa industrier, till exempel högteknologiska utmärks av en hög grad av implementering och användning av E-business medan industrier som verkstadsindustrin kännetecknas av en lägre grad av implementering och användning av E-business.

**Små företag ej kapitalstarka** – Resursbegränsning är i hög grad kopplat till mikroföretag. Resursbegränsningen anses negativt påverka implementering av E-business då företagen har begränsade marginaler för att implementera E-business.

**Små företag mindre benägna att ta risker** – Indirekt kopplat till problematiken med resursbegränsning. Mikroföretag anses vara mer riskaversa då de har begränsade resurser att röra sig med och därmed mindre marginaler för misstag. Detta anses påverka implementering av E-business på ett negativt sätt.

**Branschstruktur** – Miljön där ett mikroföretag agerar. Interaktionen mellan branschens aktörer antas påverka graden av implementering och användning av E-business.

**Konkurrens inom branschen** – Konkurrenssituationen inom ett mikroföretags bransch anses starkt influera val av implementering och användning av E-business. Konkurrens inom en bransch skapar större incitament för att implementera och använda E-business.

**VD och ägares inställning** – Inom mikroföretag är ägarens roll mer betydande och dennes inställning till E-business antas starkt påverka implementering och användning av E-business. Om en ägare är kreativ, innovativ och risksökande är det mer sannolikt att han kommer att implementera och använda sig av E-business. En ägare som är konservativ, rädd för förändring, ointresserad, riskavers och obeslutsam kan leda till en lägre grad av implementering och användning av E-business.

### 3.3 Barriärer till införande av E-business

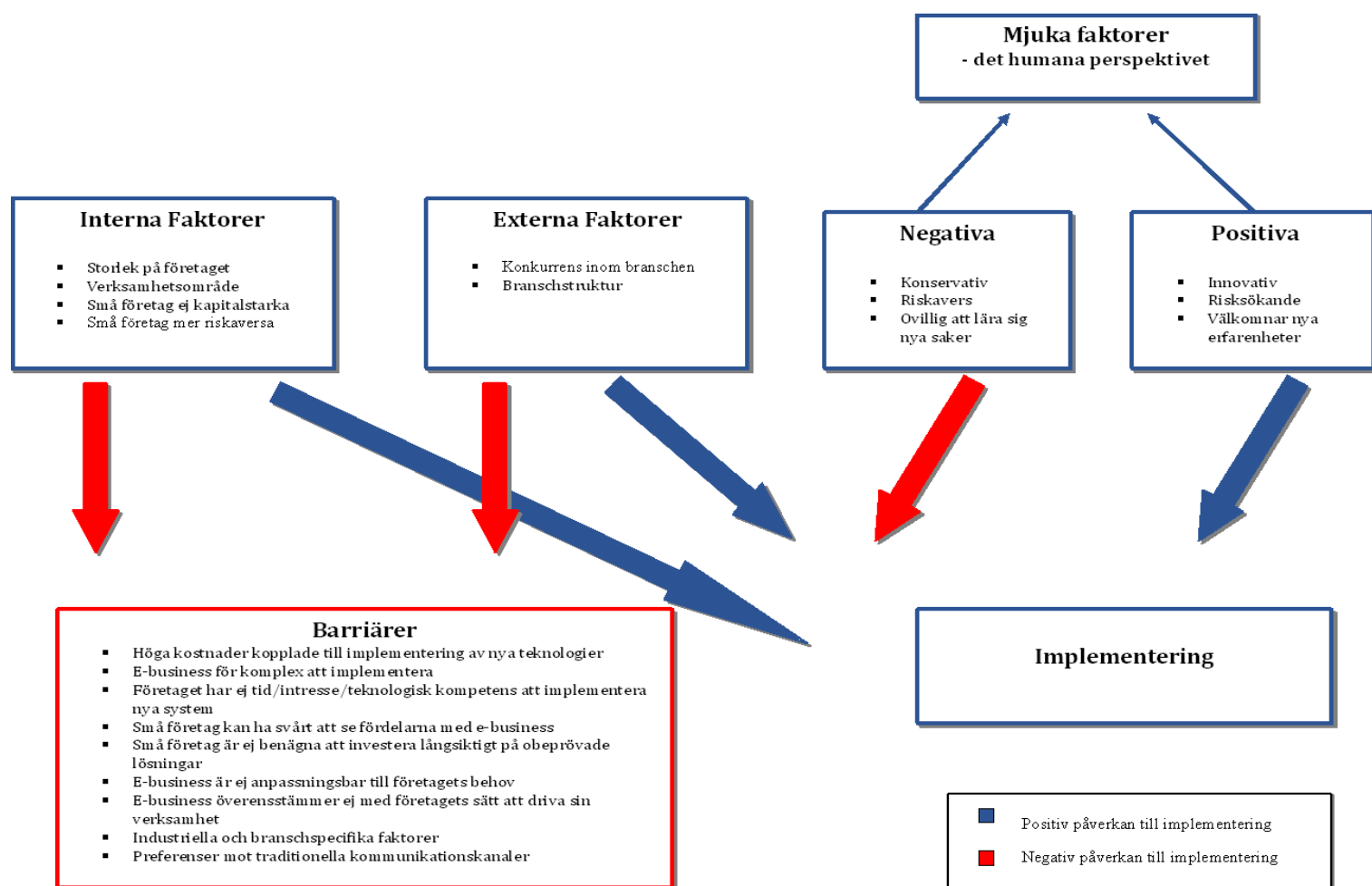
De faktorer som har identifierats från teorin (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) kan leda till barriärer som gör att företag har svårt att implementera alternativt använda E-business inom mikroföretag. Barriärerna bildas genom en kombination av olika faktorer. Exempelvis kan den interna faktorn "storlek på företag" i kombination med den externa faktorn "brist på anpassade lösningar" leda till en barriär som tyder på en hög investeringskostnad. Detta kan bero på att företaget kan vara för litet för att kunna hantera kostnaden för att implementera och använda E-business alternativt så är E-business för dyr i förhållande till de framtida fördelar det kan skapa för företaget. McGregor och Vrazalic påpekar att de inte kunde finna en studie som kartlägger korrelationen mellan de interna och externa faktorer och deras effekt på barriärer och användning av E-business men betonar däremot i sin studie att sambandet existerar.

För att bättre förstå korrelationen mellan faktorer och barriärer, är det viktigt att uppmärksamma att faktorer inte enbart leder till barriärer som kan ha en negativ effekt på implementering och användning av E-business. En mjuk faktor såsom "positiv inställning" till E-business kan medföra minskade barriärer genom att E-business



uppfattas ur ett mindre ovisst perspektiv vilket i sin tur kan leda till implementering eller en högre grad av användning av E-business (Johansson et al, 2004).

Faktorerna antas bidra till att höja eller sänka barriärer beroende på vilka faktorer som är framträdande inom mikroföretag. Modell 1 har skapats för att öka förståelsen kring den övergripande korrelationen mellan olika faktorer och hur dessa kan leda till barriärer alternativt implementering och användning av E-business. Det bör understrykas att modellen baseras på vår tolkning av referensramen där det anses att det finns ett starkt samband mellan de interna, externa och mjuka faktorers påverkan på barriärer och beslutsunderlaget (implementering/användning).



Figur 1 - Korrelation av faktorer och deras påverkan kring skapandet av barriärer alternativt implementering av E-business

### 3.4 Teoriavsnittet – en sammanfattning

Dholakia, Kshtetri (2004), Macgregor, Vrazalic (2005) och Johansson et al (2004) har introducerat insikter kring det som påtagligt påverkar beslutsunderlaget kring val av implementering och användning av E-business inom dagens SME. Genom sina skilda studier har olika koncept introducerats i form av interna, externa, mjuka faktorer samt barriärer. Faktorerna och barriärerna antas korrelera för att påverka implementering och användning av E-business inom SME:s. För att bättre förstå och visualisera den generella korrelationen mellan faktorerna och barriärerna har en modell skapats på basis av vår tolkning av sambandet.

Ändamålet med referensramen är att få en klar förståelse över de bakomliggande krafterna kring implementering och användning av E-business för att således kunna tillämpa dessa vid analysen av den empiriska ansatsen.

## 4. Empiri

Det empiriska avsnittet baseras på tre intervjuer. Varje företag kommer att presenteras var, dels att de verkar inom olika områden och samt för att underlätta för läsaren.

Företag	Lashhook	SKLAB	Järnkonstruktioner (JK)	JK Rostfria (JK RF)
Grundades	1994	1992	1934	1966
Antal anställda	6 st.	16 st.	15 st.	17 st.
Omsättning	20 milj.	20 milj.	21 milj.	21 milj.
Verksamhet	Tillverkning av metallkrokar	Service och eftermarknad tunga lastbärare	Legotillverkning i stål.	Legotillverkning i rostfritt och aluminium
B2B	Ja	Ja	Ja	Ja

**Tabell 2 - Grundläggande information av undersökta företag**

I tabellen presenteras grundläggande information om de företag som har undersökts. I tabellen framgår det att samtliga företag ligger på gränsen mellan mikroföretag och små företag och verkar inom Business-to-Business.

## 4.1 Lashhook AB

Lashhook tillverkar olika typer av ändstycken som används till lastsäkring i lastbärare. Produkterna tillverkas med hjälp av specialanpassade maskiner där metalltråd böjs och svetsas ihop för att bilda krokarna och andra typer av ändstycken. Lashhooks maskinpark möjliggör att ett stort sortiment av ändstycken kan tillverkas vid behov med metalltråd som råvara. Produktionen är delvis automatisk men vissa krokarna medför manuellt arbete då de måste svetsas för hand. Företagets främsta produkt är stålkrokarna som används för surring av last i tunga fordon.

Kunderna som köper krokarna syr ihop dem med ett polyesterband som sedan används för att säkra lasten i lastbärare. Processen att sy fast banden präglas idag av en stor andel manuellt arbete vilket medför att produktionen enligt Lashhook är kostsam i Europa på grund av höga lönekostnader. Detta medför att Lashhooks främsta konkurrenter är belägna i Kina och kan genom lägre lönekostnader erbjuda kompletta surringar. Lashhook levererar enbart ändstycken och har ingen möjlighet att sy ihop kompletta surringar. Cirka 80 procent av företagets produktion exporteras till kunder i Europa som i sin tur har egna produktionsanläggningar för att sy ihop kompletta surringar.

För att Lashhook ska kunna vara konkurrenskraftiga erbjuder företaget möjligheten att beställa varor i mindre serier och ser också till att alltid ha en hög servicegrad så att tiden mellan beställning och leverans blir så effektiv som möjligt. Detta är att jämföra med konkurrenterna i Kina där intervallet mellan beställning och leverans kan ta upp till sex veckor. Mindre volymer medför att kunderna slipper binda upp lika mycket kapital i varor som vid beställning från Kina där det ofta krävs större volymer för att få ner fraktkostnaden.

Lashhook använder sig av flera maskiner som är specialbyggda för att producera en viss typ av komponent. Maskinerna specialbyggs av ett lokalt företag enligt Lashhooks kravspecifikationer och kan ställas om för att tillverka olika ändstycken enligt kundernas önskemål. Lashhook har ett antal storsäljare i sitt sortiment som utgör stommen av de beställningar som tas emot på produktionsanläggningen men det

förekommer även mindre specialbeställningar som oftast medför en tätare dialog med kunden. Storsäljarna är standardmodeller som finns sparade som program i maskinerna och behöver endast justeras innan produktionen kan sättas igång. Specialbeställningar som är mindre frekventa finns inte sparade utan kräver manuell inställning i maskinerna innan produktionen kan starta. Det finns dock ingen möjlighet för maskinerna att läsa av och börja producera utifrån ritningar som skickas elektroniskt utan det kräver manuell inställning. Nackdelen med dessa specialanpassade maskiner är att möjligheten att differentiera sin produktion är begränsad och möjligheten att automatisera produktionen ytterligare genom mjukvara begränsas av de relativt omoderna datorer som maskinerna styrs av. Maskinerna är mycket dyra i inköp och det krävs att de används så effektivt som möjligt för att de ska betala sig. Detta i kombination med att marginalerna på Lashhooks varor enligt uppgift är låga gör att det tar flera år för en ny maskin att betala sig själv.

Lashhook har relativt få kunder men de kunder som företaget har är stora aktörer inom lastsäkring och surrning på den europeiska marknaden och beställer standardprodukter i större volymer. Det är inget medvetet val att ha färre kunder utan enligt platschefen finns det enbart ett fåtal kunder Europa som har möjlighet att producera kompletta surrningar, vilket betyder att marknaden är begränsad i form av antal kunder för Lashhook. Färre kunder möjliggör för Lashhook att hålla en tätare kontakt med sina kunder och kommunikationen präglas av kontinuerlig dialog gällande volymer, leveranstid och eventuella ändringar. Den personliga kontakten lyfts fram som en central faktor till att Lashhook har haft långa relationer till sina kunder samt att företaget har en hög servicenivå i form av korta leveranstider och möjlighet att beställa mindre volymer. Lashhook har inga framtida planer att jobba mer med exempelvis E-commerce som ingår i E-business utan föredrar traditionella sätt att arbeta på. Detta för att behålla den personliga kontakten med kunden som av Lashhook anses vara en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Kunderna till Lashhook pressar inte heller sin leverantör till att utveckla sin E-business för att underlätta beställningar utan beställer på traditionellt sätt över telefon och e-mail

Företaget är sedan länge representerat på den europeiska marknaden via ett försäljningskontor i Österrike som sköter kontakterna med de europeiska kunderna.

Relationen till de svenska kunderna sköts direkt från produktionsanläggningen utanför Malmö där de kan kontakta produktionsansvarig direkt för att göra ändringar eller tillägg i sina beställningar. Företagets flexibilitet och korta beslutsvägar lyfts fram som ett konkurrensmedel av Lashhook gentemot sina kinesiska konkurrenter. Enligt Lashhook finns det ett begränsat antal kunder i Europa med möjlighet att sy ihop kompletta surrningar och behovet av marknadsföring är begränsad då Lashhook redan har de största aktörerna som kunder. Företagets representant i Österrike utvecklade en hemsida som representanten använder i marknadsföringssyfte för att enkelt ge potentiella kunder en överblick av vilka produkter företaget erbjuder. Möjligheten att vidareutveckla hemsidan med hjälp av E-business är inget som har diskuterats mellan säljrepresentanten och företagsledningen i Sverige. Marknadsföring är inget som prioriteras i företaget då de redan har kontakt med de viktigaste kunderna.

Platschefen på Lashhook påpekar att de högre lönekostnaderna i Europa kan vara en avgörande faktor till att företaget känner av konkurrensen i Kina. Företag i Kina kan erbjuda kompletta surrningar med krok och polyesterband till ett mycket konkurrenskraftigt pris och det är svårt för Lashhook att hänga med i prisutvecklingen. Detta beror enligt Lashhook på höga lönekostnader i Sverige samt att produktionsvolymen är mindre än hos konkurrenterna vilket medför sämre förhandlingsposition vid inköp.

Lashhooks största kunder i Europa undersöker möjligheten att helt automatisera produktionen av kompletta surrningar, det vill säga minimera det manuella arbetet med att sy kompletta surrningar genom att utveckla en maskin som kan utföra detta arbete. Maskinen förväntas ersätta en stor del av det manuella arbetet och detta kan förändra konkurrenssituationen för Lashhook då de främsta konkurrenterna till Lashhook är belägna i Kina. Enligt platschefen på Lashhook kan det medföra att det blir billigare att sy surrningar i Europa vilket indirekt medför att ändstycken tillverkade i Europa blir mer attraktiva och priset för kompletta surrningar förändras relativt till priserna från Kina.

En ökad efterfrågan kan förändra företagets situation som för tillfället är relativt låst på grund av pressade marginal, till följd av ökad konkurrens från Kina och ökade

produktionskostnader. Ökade volymer kan medföra att Lashhook kan investera i nya och bättre maskiner där bättre datorer kan ersätta de manuella inställningar som utförs på maskinerna idag.

## 4.2 SKLAB

Scandinaviska Lastvagnar AB i Helsingborg är ett reparations- och serviceföretag för tunga fordon med inriktning på isolerade lastbärare, trailers och släpvagnar<sup>4</sup>. SKLAB är specialiserat på att reparera det som finns ovanför chassiet på fordonet. Det är ovanligt att företaget tar sig an underhåll och reparationen på chassiet, även om kompetensen finns. Fokus ligger på skåpet där lasten förvaras som ofta är isolerat för kyl och frys. Företaget arbetar mycket med plåt, lim, polyester, isolering och glasfiber för att reparera de skador som uppstår.

SKLAB säljer ett brett utbud av produkter och agerar som mellanhand mellan sina kunder och andra grossister och tillverkare i Europa för beställning av reservdelar och tillbehör. Företaget agerar även som huvuddistributör för tillbehör åt vissa europeiska påbyggare<sup>5</sup>. SKLAB lagerför även reservdelar och i förekommande fall utför garantireparationer. Relationen till dessa påbyggare är viktig då den ger möjlighet åt SKLAB att hålla sig uppdaterad på de senaste konstruktionerna vilket medför att kompetensen i företaget kan utvecklas i takt med att nya produkter kommer ut på marknaden. Begreppet komponenter används flitigt i av VD:n vid intervjun och används som ett samlingsord för de produkter som SKLAB säljer utöver servicen. Begreppet innefattar reservdelar, lastsäkring och kringutrustning till lastbärare och tunga fordon.

SKLAB har varit verksamma i snart 20 år och ägaren har varit verksam minst dubbelt så lång tid. VD:ns erfarenhet inom branschen la grunden till företagets nuvarande

---

<sup>4</sup> <http://www.sklab.se/index.html>

<sup>5</sup> Påbyggare – samlingsnamn för producenter av lastbärare

verksamhet. VD:n påpekar att avsaknaden av standardisering mellan olika påbyggare gör att SKLAB ständigt måste erhålla komponenter från olika tillverkare med kort varsel då det blir dyrt att lagerföra ett komplett sortiment. SKLAB håller dock en buffert för att inte få slut på reservdelar och företagets lager möjliggör en högre servicegrad gentemot kunderna, då kunden slipper vänta på reservdelar. SKLABs kunder är beroende av att deras fordon kan nyttjas utan längre avbrott och då värderas korta leveranstider högt.

Reparationer och korta leveranstider är i fokus hos SKLAB och servicen präglas av snabba beslut och flexibilitet. SKLAB har två olika typer av kunder; åkerier och försäkringsbolag. Åkerier är de som brukar fordonen, för dem är leveranstider väsentliga för att fordonen ska ha en hög nyttjandegrad. Företaget förlorar pengar när deras fordon inte utnyttjas. Fordonen kan dyka upp med mindre skador med kort varsel, det kan även handla om förbokade jobb när åkeriet vet att fordonet ska stå stilla några dagar. SKLAB hanterar skador, ombyggnad och underhållsarbete på många olika typer av lastbärare.

Försäkringsbolagen är SKLABs andra stora kund, som handlägger skador till exempel avåknings, kollisioner och större skador. Enligt SKLAB blir försäkringsbolagen en allt större och viktigare kund. Försäkringsbolag inom transportindustrin förväntar sig att reparatörerna sköter en del av kommunikationen mellan bolag och slutgiltig kund. Det är upp till SKLAB att ta emot fordon, beräkna och dokumentera skadan och sedan skicka en prisuppskattning till försäkringsbolagen. Detta medför att SKLAB hamnar i en speciell sits mellan två kunder som inte alltid betraktar situationen ur samma synvinkel. Det kan exempelvis uppstå en målkonflikt gällande vilket skick fordonet ska återställas till. Försäkringsbolaget vill återställa fordonet till det skick det var i innan skadan och åkeriet vill återställa till nyskick. Åkeriet betalar en självrisk som inte är kopplad till kostnaden för reparation och har därför incitament att försöka täcka in så mycket som möjligt i reparationen. VD:n verkar ha vant sig vid denna nya verklighet för verkstäderna men verkar inte vara entusiastisk över försäkringsbolagens tillvägagångssätt. VD:n upplever att försäkringsbolagen skjuter ifrån sig ansvaret och tvingar SKLAB att ta hand om kunderna själva.



Slutkunden förväntar sig en personlig kontakt där de tillsammans med SKLAB går igenom de skador som finns på lastbäraren. Försäkringsbolagen förväntar sig bilder på skadan, kostnadsestimering och när fordonet kan vara klart. Detta medför att SKLAB tar över kontakten med slutgiltig kund från försäkringsbolaget. Slutkunden är egentligen kund till försäkringsbolaget som i sin tur är beställare av jobbet hos SKLAB. Denna förskjutning av kontakt med kunden förstärks av att försäkringsbolagen försöker sköta kontakten med verkstaden primärt genom olika E-businessverktyg. Alla kommunikation sköts elektroniskt där SKLAB sänder in all information via e-mail och via webben direkt till försäkringsbolagen. VD:n påpekar att det gäller att inte hamna efter med deras krav för att behålla försäkringsbolagen som kund till SKLAB. Däremot är det svårt för SKLAB att elektroniskt hämta in den information som behövs för att göra korrekta estimeringar. Det är endast de större tillverkarna som erbjuder möjlighet att få prisuppgifter och leveranstider via webben och dessa tjänster är långsamma och uppdateras sällan enligt SKLAB. Mindre tillverkare har inga internetbaserade prislister eller beställningssystem överhuvudtaget. I dessa fall är SKLAB begränsade till traditionella kommunikationskanaler i form av telefon och e-mail för att inhämta den information som behövs för att beräkna eventuell vinst från jobb.

SKLAB använder även E-business i andra delar av sin verksamhet, till störst del administrativt för att det är svårt att använda E-business i den typ av verksamhet företaget bedriver ute i verkstaden enligt VD:n.

E-business innebär även för VD:n att man får hela världen som köpare och leverantör. Han anser att detta kan ha både positiva och negativa effekter och att man därför måste vara försiktig med vad man väljer att tillämpa inom sitt företag. Han anser att e-mail är en naturlig utveckling efter telefon- och fax och företaget har tagit fram en hemsida i syfte att marknadsföra sig. VD:n betonar att hemsidan kan visa sig vara ett användbart verktyg för att marknadsföra sig själv och medger att de nyligen fick kontakt med en ny holländsk kund tack vare sin hemsida. SKLAB gjorde för ett par år ett försök med en e-butik men valde att lägga ner den efter en tid då man hade svårt att se fördelarna med projektet.

VD:n understryker vikten av att besluten om företagets utveckling måste baseras på det som kan skapa nytta snarare än att försöka tillämpa verktyg enbart för att vara som alla

andra. Han medger att nyttan av en lösning måste vara påtaglig för att han skall betrakta den som en investering. En del av hans skepticism kan enligt VD:n baseras på generationsklyftan, han har varit med om åtskilliga teknologiska utvecklingar inom branschen och det gör att man så småningom blir mer mättad när man beaktar nya innovationer. Denna mättnad kan göra att inställningen till ny teknologi påverkas negativt och att fördelarna lätt försvinner bland de problem man ser med att implementera och använda E-business.

Ett viktigt moment som framhålls under intervjun är vikten av den personliga kontakten. Företagets kunder värdesätter den personliga kontakten högt och där finner VD:n att den teknologiska utvecklingen alltid kommer vara otillräcklig. I jämförelse med en av sina konkurrenter, Volvo, påstår VD:n att SKLAB tjänar på att vara det lilla personliga företaget och det är enligt VD:n att betrakta som en konkurrensfördel. Med detta menar VD:n att SKLAB har en tätare kontakt med kunderna och har lättare att förstå deras behov. Genom att vara mindre och inte lika byråkratiskt som Volvo kan SKLAB konkurrera med flexibilitet och möjlighet till snabb service. Viktigt att poängtera är att Volvo bedriver reparationer på främst motorfordon och chassier och är inte specialiserade på lastbärare på samma sätt som SKLAB. VD:n väljer dock att framhäva skillnaderna mellan en stor verkstadskedja och ett mindre specialiserat företag. Mer direkta konkurrenter finns inte i SKLAB omedelbara närhet utan närmaste företag som liknar SKLAB finns i Båstad och är specialiserat på samma sätt som SKLAB. Det verksamhetsområde som SKLAB befinner sig inom kräver ändamålsenliga lokaler med ventilation då de hanterar polyester, glasfiber och lack på ett sätt som exempelvis inte Volvo gör.

VD:n menar att det område som SKLAB verkar inom idag är för komplex för att systematiseras ytterligare. Komplexiteten han syftar på baseras främst på mängden av tillverkare av lastbärare och mängden av specialkomponenter som de arbetar med som gör det väldigt komplicerat att sammanställa all information. Detta hänger samman med avsaknaden av standardisering mellan olika påbyggare som nämndes tidigare. Komplexiteten ökar ytterligare med tanke på mängden av mindre påbyggare och tillverkare på marknaden. VD:n bedömer att framtiden kommer sakta men säkert peta bort de mindre tillverkarna och påbyggarna på marknaden och enbart lämna utrymme

till större aktörer som kommer att jobba mer för en standardiserad produktion. Detta skulle indirekt kunna leda till att SKLAB:s verksamhet kan bli mer standardiserad på grund av att produkterna de jobbar med blir mer likartade om antal påbyggarna och tillverkare blir färre och serierna större.

Företaget känner redan av påtryckningar från försäkringsbolagen att standardisera sin del av verksamheten för att snabbare och enklare hantera försäkringsärenden, men på grund av bristen på standardisering hos tillverkar- och leverantörssidan är detta svårt att genomföra. Med detta menar VD:n att det är svårt att bedöma åtgång i arbetstid och materialkostnad då reparationerna präglas av en stor andel manuellt arbete samt att lastbärare från vissa tillverkare är svårare att reparera. VD:n välkomnar nya affärssystem som kan förenkla företagets vardag så länge det aldrig sker på bekostnad av den personliga kontakten och att kostnaden är relevant i förhållande till nyttan som systemen kan bidra med.

### 4.3 Järnkonstruktioner AB

Företaget inriktar sig på kontraktstillverkning av grövre järnkonstruktioner och prototyper. Produktionen präglas av en stor andel manuellt arbete som exempelvis svetsning, borrar, kapning och montering. Verksamheten kan liknas med en modern smedja där personalen löser problem genom erfarenhet och ändamålsenlig utrustning. Produkterna som tillverkas är i vissa fall återkommande men oftast handlar det om enstycksproduktion där olika lösningar arbetas fram i nära kontakt med kunden. Det kan handla om att ta fram prototyper som ska testas för att sedan gå i full produktion eller en speciallösning som måste utvecklas och produceras för ett specifikt ändamål. Den kontinuerliga dialogen med kunden är en förutsättning och det faktum att många kunder är återkommande och relationerna är mångåriga ger möjlighet till snabba beslut då företagen känner till varandras rutiner.

Enligt VD:n jobbar JK på ett traditionellt sätt med stor andel manuellt arbete; detta beror på att de produkter som tillverkas inte är standardiserade och präglas av enstyckstillverkning. JK har ett stort urval av maskiner vilket ger företaget en bred

flexibilitet över produkterna de kan tillverka vilket enligt VD:n är en förutsättning för att kunna ta sig an den typ av verksamhet företaget bedriver. Det är svårt att effektivisera och systematisera produktionen med hjälp av E-business då arbetsmomenten sällan är återkommande och VD:n anser att detta är den främsta anledningen till varför JK arbetar mer traditionellt än sitt systerbolag JK RF.

Många av JKs projekt handlar om specialprodukter där inga färdiga ritningar finns tillgängliga utan de tas ofta fram i samråd med kunden. Personalen på JK föreslår ändringar och modifikationer som är lämpliga för att underlätta rent produktionstekniskt eller i syfte att förbättra produkten. Därefter går arbetsledarna igenom ritningen med verkstadspersonalen som sedan inleder tillverkning av produkten. Maskinerna måste ställas in manuellt eftersom varje projekt är unikt och det finns inga färdiga program att tillgå i maskinernas datorer. Varje projekt programmeras därmed manuellt gällande exempelvis var borrhålen ska vara och hur vinklarna ska se ut.

Produktionen går mycket på rutin och erfarenhet hos verkstadspersonalen. Det handlar om en kontinuerlig dialog med kunden där JK föreslår ändringar som gynnar båda parter och ändringarna kan dyka upp under produktionen vilket förutsätter snabb kommunikation. Enligt VD:n handlar det om att "slå sina egna kalkyler", oftast räknar man medvetet lågt för att få ett jobb. Ofta handlar det om innovativt tänkande för att finna lösningar som sparar tid och/eller material. Ändringar som görs under produktion kan vara skillnaden mellan ett lönsamt jobb eller inte och här är personalens erfarenhet och dialogen med kunden en viktig faktor.

VD:n betonar att den personliga kontakten är central för denna typ av verksamhet och att den inte kan ersättas med E-business. Produkten anpassas efter hand och det krävs att kunden hålls informerad om vad som händer för att kunna svara på frågor som kan dyka upp. Det finns en risk att denna dialog kan bli sekundär om produktionen skulle präglas av fullständig integration och användning av E-business då VD:n anser att den personliga kontakten skulle försvinna. Det nämns inte vid intervjun hur företaget använder sig av E-business administrativt utan intervjun tenderar att fokusera på det som rör produktionen.

#### 4.4 JK Rostfria AB

JK Rostfria utför många projekt enligt kontrakt med fokus på rostfria produkter. Projekt som företaget är involverade i innebär större serier och ställer krav på standardisering. Företaget kan även erbjuda slutmontering av diverse komponenter vilket ställer krav på samordning av inköp. Montering kan innebära slutmontering av egentillverkade komponenter men även montering av komponenter från externa leverantörer.

JK RF skiljer sig markant från sitt systerbolag JK, då man har en tillverkning som hanterar större volymer. Tillverkning sker i större serier vilket innebär att maskinerna genomför samma arbetsmoment ett flertal gånger och möjligheten finns att använda förinställda program. Företaget använder sig av ett MPS-system<sup>6</sup> och enligt VD:n är detta ett effektivt hjälpmedel som även är en förutsättning för att kunna konkurrera inom branschen. MPS-systemet används bland annat till kalkylering, tidsstämpling och att samla information till olika projekt. Systemet möjliggör en samordning av projekt, framförallt större projekt där det ingår komponenter från många leverantörer. Här är MPS-systemet ett ovärderligt verktyg då det kan ge en översikt över alla leverantörer, leveranstider, priser och status i ett projekt och används flitigt av JK RF för att samordna projekt. Genom att koppla tidsstämpling till de olika projekten är det enklare för JK RF att skapa sig en uppfattning om projektet är lönsamt eller inte och göra ändringar vid behov.

Återkommande beställningar möjliggör effektivitet för att hela projekt kan sparas i systemet och sedan öppnas dessa projekt vid behov och behöver inte läggas upp som nya projekt. MPS-systemet möjliggör att JK RF automatiskt kan lägga beställningar på det material som behövs till respektive projekt och underlättar för JK RF att samordna leveranser från flera olika håll. VD:n påpekar att MPS-systemet sparar massor med administrativ tid som istället kan läggas på att fokusera på kärnverksamheten. Kunderna förväntar sig att JK RF har kontroll på alla komponenter i ett projekt och att leveranstider hålls, vilket indirekt ställer krav på JK RF att använda sig av ett MPS-system för att få en överblick över vilket status projektet har.

---

<sup>6</sup> MPS står för material och produktionsstyrningssystem. JK använder ett system som heter Monitor.

JK RF monterar även olika komponenter, externa och egentillverkade. Inom deras verksamhetsområde innebär det att företaget köper in legokomponenter från andra företag för att slutmontera för kunds räkning. VD:n berättar att det krävs dokumentering som innefattar var varorna är inköpta och vid vilket tillfälle, detta för att hantera eventuella garantier om en komponent skulle gå sönder men även för att få fram rätt reservdelar. MPS-systemet är ett viktigt hjälpmedel som ger en bra överblick över vilka komponenter som krävs till respektive projekt och var, när och från vem de är beställda. Kunderna har krav på spårbarhet av de komponenter som ingår i varje produkt och för att leva upp till detta krav krävs ett MPS-system av den typen som JK RF har, det hade varit svårare att överblicka denna process på traditionellt sätt.

JK RF:s konkurrenter använder sig av samma eller liknande system och VD:n anser att bristen på system anpassade för just deras verksamhet gör att det är svårt att hålla sig i framkant inom branschen genom ett bättre system. VD:n nämner att MPS-systemet kan anpassas mer för deras verksamhet, men kostnaden för en anpassning är för stor för att motivera. Dock handlar det om att ta till sig all tillgänglig teknik för att hänga med i utvecklingen och JK RF måste exempelvis använda sig av CAD<sup>7</sup> för att uppfylla kundernas krav. JK RFs MPS-system är djupt integrerat inom deras verksamhet, ett skifte till ett annat system kan bli kostsamt under en övergångsperiod vilket delvis låser företaget till deras befintliga system.

Företagets äldre medarbetare arbetar fortfarande traditionellt med ritningsbord och handgjorda ritningar men VD:n har insett att CAD är en förutsättning för att kunna konkurrera. Ålder framhävs som en viktig faktor till användande och implementering av E-business och att den yngre generationen har lättare att ta till sig ny teknologi. Den typ av tillverkning som JK RF bedriver är mer standardiserad då det oftast är större serier än den produktion som JK bedriver och den lämpar sig bättre för högre integrationsgrad av teknologi enligt VD:n. Till skillnad från JK är det premissen "Minuter per jobb" en hög

---

<sup>7</sup> *Computer-aided design*

prioritet. I JK står den personliga kontakten i fokus och är svår att ersättas med E-business då VD:n är orolig för att det kan förändra sättet att kommunicera på ett negativt sätt. VD:n påpekar att deras kunder är återkommande för de vet vad de får och det handlar om förtroende i relationen som präglas av kontinuerlig personlig kontakt.

### Övergripande om JK och JK RF

Företagen delar lokaler och delar många punkter som uppstod under intervjuens gång. Dock finns det många aspekter som skiljer dem åt, för att förenkla för läsaren har valet gjorts att dela upp företagen i separata delar.

Leverantörer som JK och JK RF handlar av vill att beställningar av exempelvis industriförnödenheter ska ske automatiskt eller via internet för att få lägre kostnader för ordermottagning. Dessa leverantörer erbjuder möjlighet till handel över Internet i olika e-butiker men dessa är bristfälliga och kan inte hantera specialbeställningar. VD:n nämner att så fort det handlar om en beställning som är speciell är det mer passande att ta det över telefon och beställa än att använda leverantörers Internetbaserade handelsplattform. Han påpekar att det är naturligt att deras leverantörer rör sig mot automatiserade system för att minska sin säljstyrka, men att systemen är väldigt omständliga att använda i dagens läge.

VD:n anser att på grund av att branschen ser ut som den gör, där den personliga kontakten och relationen står i fokus, är Internet inte ett passande sätt att marknadsföra sig på. Kunderna är återkommande sedan flera år, det byggs långa relationer inom branschen vilket leder till att det blir svårt att finna nya kunder då det tar tid att bygga förtroende och en stark relation. Detta hör samman med den trovärdighet som affärsrelationerna baseras på inom de branscher som JK och JK RF befinner sig i. I sin tur innebär det att det är svårt att marknadsföra sig över Internet och är också en av anledningarna till varför JK och JK RF:s hemsidor är eftersatta. Det är svårt att mäta effekterna av att ha en bra hemsida enligt VD:n. Detta kan dock bero på att hemsidorna inte används aktivt.

VD:n har svårt att bedöma om de konkurrenter som har bra hemsidor har fått fler kunder tack vare sina hemsidor eller inte. Han menar att det är kompetensen som står i

---

centrum för hur ett företag uppfattas av potentiella och befintliga kunder. Marknadsföringen sker mycket genom referenser många företag känner varandra inom branschen, vilket medför att om ett företag skulle göra ett större misstag i ett projekt eller en affärsrelation finns risken att hela branschen får reda på detta och det kan drabba företaget negativt. Han utesluter inte möjligheten att söka nya kontakter via Internet men eftersom man som leverantör bedöms utifrån meriter och resurser är det svårt att få fram detta över nätet. Ryktet är viktigt, det gäller att hålla leveranstider och leverera genomgående hög kvalitet för att kunna hålla sig kvar inom branschen.



## 5. Analys

### Faktorer som påverkar implementering av E-business

Närmaste avsnitt kommer att presentera de faktorer och barriärer som har identifierats inom våra fallföretag och hur de specifikt uttrycker sig inom respektive företag. Respektive avsnitt kommer att påbörjas med en tabell som sammanställer vilka faktorer, alternativt barriärer som kunde hittas i respektive fallföretag. Ändamålet med uppställningen är att dels se ifall empiri överensstämmer eller skiljer sig med tidigare forskning samt att analysera likheter/olikheter företagen emellan.

#### 5.1 Interna Faktorer

Interna faktorer	Lashhook	SKLAB	JK	JK RF
Storlek på företaget	X	X	X	X
Typ av produktion	X	X	X	X
Små företag är riskaversa	X	X	X	X

**Tabell 3 - Interna faktorer, X betyder att faktorn är betydande vid implementering och användning av E-business.**

##### 5.1.1 Storlek på företaget (Resursbegränsningsproblem)

Resursbegränsningsproblemen som Macgregor och Vrazalic talar om finns representerade i alla företag som har undersökts. I detta avsnitt kommer analysen att behandla de faktorer som är interna. Macgregor och Vrazalic talar om begränsade resurser i form av expertis och tillgång till finansiella medel. Den begränsade tillgången till finansiella medel, framstår främst som en viktig faktor. Detta är främst kopplat till kostnaden för nya lösningar i förhållande till nyttan de kan generera. JK RF menar på att de får stor nytta av sitt MPS-system men att det är väldigt dyrt att göra de anpassningar som krävs för att få systemet mer anpassat till JK RF:s specifika behov.

Storleken på företaget verkar indirekt påverka beslutsunderlaget då den kan begränsa företagets möjligheter att ta till sig ny teknologi. Något som påpekades vid flera av intervjuerna var att det är svårt att finna kostnadseffektiva lösningar som kan tillämpas inom ett litet företag. Detta innebär att de är kostsamma då de är skapade för företag med andra bättre finansiella förutsättningar än mikroföretag, samt att de anpassningar som skulle krävas för att få dessa lösningar ändamålsenliga för mikroföretag skulle medföra kostnader som mikroföretagen har svårt att bära. Den anpassning och modifikation som krävs för att få lösningar mer anpassade och som följer en implementering av ett nytt affärssystem innefattar allt från införskaffning av ny utrustning till utbildning av personal. En anmärkning som flera av företagarna har framhållit är kopplad till uppfattningen om att dagens affärssystem verkar kräva en anpassning från företagets sida som överstiger affärssystemets anpassning till mikroföretagets förutsättningar. De ifrågasätter dels varför det är främst den mänskliga faktorn som behöver anpassa sig till affärssystemet istället för vice versa, speciellt inom deras verksamhetssektor som har många specifika behov. Detta beror sannolikt på att systemen från början är framtagna för större företag med andra behov och att anpassning till mikroföretag är kostsamt (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) Det är alltså inte automatiskt att mikroföretag har mindre finansiella möjligheter utan snarare att systemen kräver anpassningar som är kostsamma i kombination med att de är dyra att implementera.

Respektive företag använder det som anses lämpligast inom sin verksamhetssektor utan att försöka söka sig till alternativa lösningar. Däremot pekar respondenternas attityd på att E-business är ett tänkbart investeringsalternativ om E-business anpassas till det mindre företags behov och blir mer kostnadseffektivt i förhållande till investeringskostnaden. De höga kostnader som är relaterade till exempelvis ett affärssystem kan bedömas vara en barriär till implementering. Även om ett affärssystem i sig inte är kostsamt för företaget kan det medföra höga kostnader relaterade till användning av systemet och således omfattar faktorn "storlek på företaget" både implementering och användning av E-business, och är därmed en begränsande faktor.

### 5.1.2 Typ av produktion

Inom alla tre företag som undersöktes har faktorn ”*typ av produktion*” en framträdande roll kring implementering och användning av E-business. I fallet med Lashhook beror detta främst på att deras maskiner är specialiserade för den typ av verksamhet företaget bedriver och det finns ingen möjlighet att integrera maskinerna med E-business. Maskinerna är specialbyggda och är inte utvecklade på ett sådant sätt att de kan kopplas till moderna affärssystem. SKLAB och JK, präglas av en arbetskraftsintensiv produktion, det verkar vara svårt att automatisera och effektivisera verksamheten med hjälp av E-business. JK RF har till skillnad från de övriga företagen implementerat E-business i större utsträckning för att deras verksamhet är bättre lämpad för integration med moderna affärs- och MPS-system. Även användningen av E-business är mer framträdande hos JK RF, de kan exempelvis spara tidigare projekt direkt i deras maskiner och enkelt starta igång tidigare projekt.

En gemensam nämnare för alla företagen är att branschen de verkar inom inte är särskilt dynamisk gällande teknologisk utveckling. Förutsättningarna för att kunna bibehålla sin position på marknaden baseras främst på utnyttjande av beprövad teknologi snarare än att agera pionjär som utnyttjar ny teknologi. Detta kan kännas igen från Macgregor och Vrazalic 2005, som talar om en ”wait and see”-mentalitet där fördelarna med E-business är oklara samt att kunder och leverantörer på marknaden föredrar traditionella sätt att arbeta på (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004). Detta kan antas vara en avgörande faktor i hur E-business implementeras och används i de företag vi undersökt. Ett tydligt scenario är rädslan att tappa kunder på grund av att vara i framkant med sin implementering av E-business. Vi får uppfattningen att det är ett val om att antingen behålla ett traditionellt sätt att arbeta eller implementera affärssystem och ändra sättet man arbetar på. En fråga som dyker upp är om det verkligen är beslut där mikroföretagen måste välja ett alternativ, eller om det går att kombinera.

Faktorn ”*Typ av produktion*” påverkar i första hand beslutet att implementera eller inte och i de flesta av de undersökta fallföretag innebär det att inte implementera E-business. Däremot kan faktorn även påverka användandet, framför allt i JK RF då produktionen

lämpar sig väl för anpassning till nya affärs- och deras MPS-system då de arbetar med flera olika projekt och kontinuerligt behöver ställa om sina maskiner. Lashhook är också beroende av sina maskiner men de produkter som Lashhook tillverkar kräver mindre inställningar och en maskin tillverkar oftast större serier av samma produkt och det medför att nyttan av sparade program kopplade till själva användandet är mindre i Lashhooks verksamhet

### *5.1.3 Små företag är riskaversa*

En uppfattning som skapas är att mikroföretagen endast implementerar de lösningar som krävs för att stanna på marknaden och inte vågar implementera för att eventuellt skapa sig konkurrensfördelar. Även denna faktor är direkt kopplad till den så kallade "wait and see"-mentaliteten. Det är svårt att utröna vad detta tanke sätt kan beror på, men en faktor kan vara att företagen är obenägna att ta risker. Detta är starkt sammankopplat med "*storlek på företaget*" då följderna av ett felaktigt strategiskt beslut att implementera E-business i form av investering i ett nytt affärssystem kan vara förödande för ett mikroföretag.

Risken att tappa kunder eller att betala för en lösning som inte skapar tillräckligt mycket värde för företaget är en stor risk för mikroföretag och det är inte ett självklart val att utsätta företaget för en sådan risk. Ifall det är svårt att bedöma fördelar med E-business kan det resultera i att företaget väljer att fortsätta konkurrera på ett traditionellt sätt och förlita sig på sin erfarenhet och rykte för att stärka sin befintliga kundbas. Denna faktor är framför allt kopplad till beslutet att implementera eller inte och mindre relaterat med användningen av E-business. Om ett företag är obenäget att ta risker finns sannolikheten att det inte implementerar en ny lösning överhuvudtaget och då går det inte heller att ta hänsyn till användning.

## 5.2 Externa Faktorer

Externa faktorer	Lashhook	SKLAB	JK	JK RF
Konkurrenssituation	X	X	X	X
Påverkan från kunder		X	X	X
Undermålig support från leverantörer		X	X	X
Krav på personlig kontakt	X	X	X	X

**Tabell 4 - Externa faktorer, X betyder att faktorn är betydande vid implementering och användning av E-business.**

### 5.2.1 Konkurrenssituation

Den externa faktorn "konkurrenssituation" är starkt förankrat inom denna undersökning till den interna faktorn "storlek på företaget". Företagen som undersöktes är mindre aktörer inom sin verksamhetssektor och har en begränsad påverkan på marknaden i enlighet med vad Macgregor och Vrazalic konstaterar om begränsad makt över sin omgivning. Konkurrenssituationen kan också studeras utifrån sitt externa perspektiv och dess effekt på mikroföretagen. I fallet med Lashhook är det tydligt att investeringar inom E-business inte skulle påverka företagets konkurrenssituation då konkurrensen i form av lägre lönekostnader är till följd av att konkurrenterna levererar kompletta surrningar och inte enbart ändstycken som Lashhook gör.

Inom JK, JK RF och SKLAB har konkurrenssituationen påverkat företagets utveckling då deras nivå av implementering och användning av E-business ligger på samma nivå som sina konkurrenter och blir därmed en indirekt förutsättning för att kunna stanna på marknaden. Här uppstår samma situation som diskuterades under "*typ av produktion*". Företagen lägger sig på samma nivå som sina konkurrenter men vågar inte gå före och implementera eller använda sig av mer E-business. Detta kan tolkas på två sätt, antingen ser företagen E-business som ett nödvändigt ont som krävs för att konkurrera eller så har de svårt att se E-business som en konkurrensfördel och är osäkra om de skulle tappa kunder ifall de skulle avvika från sina konkurrenter. Det går även att relatera till faktorn "*storlek på företaget*", en tillräckligt stor aktör kan förändra marknadens syn på nya lösningar men då de företag som uppsatsen har undersökt är mikroföretag har de inte

den förutsättningen. Återigen uppstår det beteende en "wait and see"-mentalitet kan innebära som identifierades av Macgregor och Vrazalic.

### 5.2.2 Påverkan från kunder

De företag i undersökningen som i högst grad påverkas av sina kunders preferenser är SKLAB. De påverkas av två skilda kundgrupper som drar företaget i två olika riktningar. SKLAB:s kunder inom försäkringsbranschen efterfrågar större integration med E-business för att ytterligare systematisera deras verksamhet och på det sättet effektivisera handläggning av enskilda ärenden. Samtidigt har SKLAB kunder från transportbranschen som föredrar en mer personlig service vid hanteringen av ärenden. Frågan här är om SKLAB kan utnyttja implementering av mer E-business för att stärka sin position på marknaden även mot de kunder som efterfrågar traditionella sätt att arbeta och kommunicera på. En iakttagelse som återkommer är om E-business utesluter traditionella sätt att arbeta helt och hållet.

Kundernas påverkan i JK:s och JK RF:s fall är av ett mera indirekt slag då båda företagen verkar inom en bransch där många känner varandra. Kundernas påverkan i detta fall sätter press på företagen att hålla samma teknologiska standard som sina konkurrenter för att fortsätta verka inom den marknaden.

Problem kan därmed skapas när olika intressenter kräver olika saker och tvingar in företagen i en balansgång, som i SKLAB:s fall. Frågan är ifall företagen måste välja vilka kunder de ska samarbeta med främst eller om det går att kombinera. Det kan finnas lösningar som kan användas dels för att tillmötesgå de intressenter som kräver nya alternativ inom E-business samtidigt som man stärker sin position på marknaden gentemot mer traditionellt sinnade kunder. Detta kan vara kopplat till faktoren "*storlek på företaget*" där resursbegränsningar i mikroföretag inte möjliggör anpassningar av E-business för att tillmötesgå olika behov från olika kunder.

Ytterligare ett problem kan märkas inom JK där kunderna kräver personlig kontakt i den graden att kontakten riskerar hämma företagets utveckling då de inte vågar investera i ny teknologi. För att lösa dessa problem krävs det att företaget och kunden samarbetar

för att få fram en lösning som effektiviserar processen utan att helt ersätta den personliga kontakten som anses vara viktig inom branschen. Det är direkt kopplat till "Wait and see"-mentaliteten som har funnits i flera faktorer och det kan finnas en risk med att vara först ut med en ny lösning. Men om kunderna efterfrågar det som i SKLAB's fall bör risken vara mindre om företaget samtidigt inte utelämnar de andra kundernas behov.

Faktorn *"Påverkan från kunder"* påverkar främst implementering av E-business då kunderna mer eller mindre kräver att företagen implementerar vissa lösningar. Det kan även vara kopplat direkt till användningen då olika behov kräver att E-business används på olika sätt. I SKLAB:s fall används en lösning fullt ut gentemot försäkringsbolagen för att sedan bara användas delvis gentemot de kunder som förväntar sig mer personlig kontakt. Detta är inget som har kunnat identifieras hos de företag uppsatsen har undersökt men kan vara en effekt av en anpassning från företagets sida att möta kundernas olika behov med hjälp av E-business.

### *5.2.3 Undermålig support från leverantörer*

Både inom SKLAB och JK har respondenterna påpekat att avsaknaden av bra support bland sina leverantörer sätter hinder för att ytterligare utveckla sina affärssystem och systematisera den delen av verksamheten. De anser att för tillfället så kännetecknas deras tjänster som ofullständiga och detta leder till att det saknas incitament inom företagen att öka kommunikationen och kopplingen till sina leverantörer med hjälp av E-business. Denna faktor kan vara avgörande vid beslutet att implementera eller inte. Företaget som står inför beslutet att implementera E-business kan vara beroende av att deras leverantörer gör anpassningar i sina system för den teknologiska nivån ska vara likvärdig. I fallet med SKLAB syns denna effekt då leverantörernas system är delvis undermåliga. Skulle SKLAB exempelvis välja att implementera en lösning som hämtar priser automatiskt in i deras ordersystem krävs det att leverantören samarbetar, annars finns risken att samarbetet misslyckas. Detta kan vara en begränsande faktor även i användning om leverantören plötsligt minskar sitt informationsflöde och ett företag har investerat i E-business som inte längre fungerar optimalt på grund av bristande support från leverantören.

#### 5.2.4 Krav på personlig kontakt

Faktorn framhålls som central i samtliga företag som uppsatsen ämnat undersöka och kännetecknar sättet att arbeta på inom verkstadsindustrin och har i allra högsta grad en påverkan på hur E-business tillämpas inom mikroföretag. Om verkstadsindustrin inte hade en stark förankring i traditionella kommunikationskanaler borde industrin ha en högre grad av implementering av E-business (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004).

De företag som har undersökts har preferenser till personlig kontakt, överlag verkar företagets kunder föredra en personlig kontakt. Detta behov kan grundas på den starka förankring som vissa kunder har till företagen i och med att deras förhållanden tenderar att byggas på lång sikt. Den personliga kontakten verkar inte enbart krävas från kundernas sida utan verkar också vara viktig i strategin hos de företag vi har undersökt. De anser att den mänskliga kontakten är en av deras konkurrensfördelar, kontakten är central i företagets kundrelationer och skapar möjligheter att locka till sig och behålla kunder.

Samtliga respondenter talande om vikten av att träffa sina kunder och utveckla sitt förhållande till dem, det är något som de anser hotas av dagens teknologiska utveckling och en del av sin verksamhet som de önskar bevara så länge som det är möjligt. Detta är kopplat till faktorerna "*konkurrenssituation*" och "*påverkan från kunder*". Det verkar finnas en tveksamhet till E-business som motiveras med risken att tappa kunder om företaget skulle gå i framkant med implementering av nya lösningar. Om detta beror på en rädsla inom företag kopplat med att mikroföretag är riskaversa eller om det beror på att kunderna kräver traditionella sätt att arbeta på är svårt att klargöra.



### 5.3 Mjuka Faktorer

Mjuka faktorer	Lashhook	SKLAB	JK	JK RF
Öppen inställning		X	X	X
Ålder				X

**Tabell 5 – Mjuka faktorer identifierade i den empiriska undersökningen**

*Gällande de mjuka faktorerna kunde vi inte finna stöd för dessa faktorer inom alla företag som undersöts. Vi kommer därför endast att redogöra för de företag där mjuka faktorer kunde identifieras. Vi har valt att ta med mjuka faktorer för att vi anser att de är av stor relevans vid implementering och användning av E-business men vi kan inte dra tillräckliga slutsatser från empirin, vilket är tydligast i Lashhook fall.*

I samband med intervjuerna kunde det konstateras det att företagens VD:n inte har svårt att se fördelar med E-business men verkar hellre föredra att hålla sig inom branschens fastställda nivå av E-business. Samtidigt pekar undersökningen på att om företagens VD:n skulle ha ett mer konservativt tänkande kring E-business och valt ett mer traditionsenligt tillvägagångssätt, skulle en del av företagen, synnerligen SKLAB och JK lätt konkurrerats ut från marknaden. Det går att konstatera att en del av de faktorer som är kopplade till *"storlek på företaget"* kan kopplas till VD:ns inställning. Detta i enlighet med den teori som (källa) presenterar om VD/ägares maktposition i mikroföretag. Faktorn *"Små företag är riskaversa"* är i allra högsta grad kopplad till beslutsfattande och i detta fall öppen inställning till E-business. Det kan vara så att faktorn *"öppen inställning"* enbart hjälper företaget att ligga på samma teknologiska nivå som sina konkurrenter och det är så vi har valt att tolka våra resultat.

En öppen inställning bör kunna bidra till att minska osäkerheten kring nya lösningar och bidra till att öka implementering och användning av E-business. Dock kan brist på resurser vara den avgörande faktorn till att företagen inte ligger i framkant inom sin bransch. Det är svårt för oss att avgöra vilka företag som ligger i framkant då vi endast har andrahandsinformation om konkurrenterna från våra intervjuer, men uppfattningen skapades att företagen låg på likvärdig nivå. *"Öppen inställning"* är inte enbart kopplat till implementeringsbeslut utan även kopplat till användning. En öppen inställning kan

bidra till att det blir lättare att förstå hur nya lösningar ska användas på bästa sätt inom ett mikroföretag.

### 5.3.1 Ålder

Efter genomgång av tidigare forskning kunde uppfattningen stödjas om att ålder skulle spela en viktig roll kring implementering av nya teknologier inom mikroföretag (källa). Dock kunde inga belägg finnas för detta påstående vid undersökningen av respektive fallföretag. Hos JK RF spekulerade respondenten att åldern kunde vara en faktor kring valet av implementering om han hade varit äldre. Då de enda uttalanden om ålderns påverkan kring implementering av E-business enbart är av spekulativ natur är det svårt att uttrycka sig om ålderns roll i fråga. Det kan däremot fastställas att inga särskilda drag kunde urskiljas inom fallföretagen och att generellt sätt verkade en högre ålder inte påverka valet av implementering på ett negativt sätt.

Det fanns däremot en kommentar från JK RF att ålder var en faktor vid användning av E-business. Respondenten nämnde att de äldre kollegor som arbetade med konstruktion föredrog att använda penna och papper vid sin ritningskonstruktion trots att det fanns datorprogram att tillgå. Detta var enligt respondenten en åldersfråga och att de yngre anställda hade lättare att använda sig av datoriserade ritningsprogram. Utöver detta fann undersökningen mindre belägg för att ålder skulle vara en betydande faktor för implementering och användning av E-business. Vi tror att det kan vara en faktor kopplad till *"små företag är riskaversa"* då yngre personer sannolikt varit mer utsatta för E-business i sitt arbetsliv än äldre och bör då ha lättare att ta till sig ny teknik. Det finns som bekant belägg för detta även i teorin (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) och det kan påverka hur företaget betraktar risken med nya lösningar, desto mer bekant beslutsfattaren är med E-business desto lättare blir det att bedöma risken.

## 5.4 Barriärer

Barriärer	Lashhook	SKLAB	JK	JK RF
Höga kostnader kopplade till implementering av nya teknologier	X	X	X	
E-business är ej anpassningsbar till företagets behov	X	X	X	X
Industriell och branschspecifik påverkan	X	X	X	
Preferenser mot traditionella kommunikationskanaler	X	X	X	

**Tabell 6 - Barriärer identifierade i den empiriska undersökningen**

### 5.4.1 Höga kostnader kopplade till implementering av nya teknologier

Sambanden mellan olika faktorer kan bidra till att skapa barriärer alternativt leda till implementering och användning av E-business. Höga kostnader kopplade till implementering av nya teknologier är en barriär starkt förankrad till den interna faktorn *"storlek på företaget"*. Verkligheten för ett mikroföretag präglas av begränsade resurser i form av mindre kapital och expertis (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004), vilket kan leda till att en barriär skapas kring implementering av E-business. Implementering omfattar inte bara själva inköpet utan även de kostnader som tillkommer i form av anpassning, installation och kringinvesteringar. Detta är tydligt hos Lashhook där en övergång till ny teknologi skulle medföra att hela maskinparken skulle bytas ut vilket i sig skulle medföra stora kringkostnader exempelvis inställning och anpassning av nya maskiner. Kostnaden skulle bli stor och svår för företaget att bära då de får svårt att föra över kostnaden på kund på grund av konkurrensen på marknaden.

Hos JK är kostnaden för implementering hög, det skulle krävas dels nya maskiner som klarar av nuvarande informationsflöde samt att mycket tid skulle läggas ned på att programmera för varje specifik produkt, en process som idag sköts genom manuell inställning av maskinerna. Om företagen blir mer kapitalstarka eller om de ändrar uppfattning kring värdet av E-business kan detta ha som följd att barriären "höga kostnader kopplade till implementeringen av nya teknologier" bryts ned. Utvecklingen av affärssystem kan också leda till mer flexibla och kostnadseffektiva lösningar som i sin

tur kan leda till att barriären påverkas och leda till en högre grad av implementering av E-business inom mikroföretagen.

Skulle företagen ha mer expertis att tillgå skulle möjligheten finnas att ställa in maskinerna själva och på sätt dra ner på kostnader. Framför allt handlar det om hur mycket de kan få ut av att implementera E-business. Kostnaden i förhållande till värdet som skapas är intressant att undersöka närmare då det gick att utvinna från intervjun med JK RF att det är svårt att uppskatta det exakta värdet av E-business. Egentligen är det begränsat hur mycket företaget kan påverka kostnaden för att implementera E-business, det är viktigare att analysera hur värde kan skapas i en specifik investering och här kan andra faktorer spela in. Faktorn *"Små företag är riskaversa"* har en betydande roll i denna barriär om mikroföretag uppfattar en investering som riskfylld. Fokus hamnar lätt på nackdelarna medans fördelarna blir andra prioritering. Även den mjuka faktorn *"Öppen inställning"* kan vara en bidragande faktor till att skapa barriären *"höga kostnader"* då en beslutsfattare som inte har samma vana av E-business kan ha svårare att bedöma fördelarna och föredrar att endast se på nackdelar och kostnader.

#### ***5.4.2 E-business är ej anpassningsbart till företagets behov***

Barriären *"E-business är ej anpassningsbart till företagets behov"* är starkt förankrad till den interna faktorn *"typ av produktion"* i kombination med externa faktorer som *"branschstruktur"*, *"påverkan från kunder"* och *"undermålig support från leverantörer"*. Det som är intresseväckande för denna barriär är den överväldigande påverkan av externa faktorer. Den huvudsakliga problematiken som uttrycks inom denna barriär är kopplad till förhållandet mellan den interna och externa påverkan av barriärer. Det kan visserligen fastställas att *"typ av produktion"* kan vara ett hinder till implementering om inga lösningar av E-business finns eller är anpassade för företagets produktion. Samtidigt har flera externa krafter kopplats till företagets omvärld och skapar specifika hinder vid implementering av E-business. Bristen på anpassning handlar därmed inte enbart om de interna begränsningar som företaget har en möjlighet att påverka utan främst om det externa trycket som formar företagets utveckling och som företagen inte kan inverka på.

Denna barriär kan påverkas om en eller flera av dessa externa faktorer förändras. Exempelvis om mikroföretagens leverantörer vidareutvecklar sina affärssystem och informationsflöde påverkar faktorn *"undermålig support från leverantörer"*. Faktorn *"påverkan från kunder"* kan påverka barriären om kunderna exempelvis är beredda att anpassa sig efter företagets nya rutiner. Exempelvis kan SKLAB använda sig av mer E-business om företaget standardiserade sitt sätt att arbeta på, dock är det en förutsättning att kunderna är med i denna förändring.

En förutsättning för att sänka denna barriär är att samtliga intressenter är införstådda och arbetar tillsammans för att anpassa rutiner, affärssystem och kommunikationskanaler, något som kan vara svårt att samordna för ett mikroföretag då det är svårt att pressa kunder och leverantörer. Denna svårighet hänger i sin tur samman med att mikroföretag har svårt att påverka sin omgivning, i enlighet med (Dholakia, Kshetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) men är inte direkt kopplat till barriären *"E-business är ej anpassningsbart till företagets behov"*. Givetvis kan anpassning av E-business vara en kostnadsfråga, då leder det återigen in på *"storlek på företaget"* och problematiken med begränsade resurser där brist på kapital är en avgörande faktor. Denna barriär användes främst för att illustrera svårigheter med att anpassa en lösning för varje företags specifika förutsättningar.

#### **5.4.3 Industriell och branschspecifik påverkan**

Den industriella och branschspecifika barriären är starkt påverkad av den externa faktorn *"branschstruktur"* i kombination till den interna faktorn *"storlek på företaget"*. Det har konstaterats att företagen verkar inom en begränsande omvärld där branschen har mer eller mindre fastställt minimikraven för E-business inom sin verksamhetssektor. Detta i kombination till de resursbegränsningar som kan finnas inom mikroföretag leder till den branschspecifika barriären som finns inom de undersökta företagen. Barriären är en indirekt barriär i det avseende att den inte hindrar företagen att utveckla sig helt, utan skapar en avsaknad av incitament för att utveckla sig ytterligare. Något som kan antas påverka den barriären skulle vara en kraft som kan bryta situationen som råder på marknaden. Utvecklingen av billigare och anpassningsbara E-business verktyg kan leda till att företagen får tillgång till flera

teknologiska alternativ. Denna barriär är sammankopplad med den "Wait and see"-mentalitet som har uppkommit i uppsatsens studie samt den teori (Macgregor, Vrazalic 2005) vi tagit del av. Den är även starkt sammankopplad med mikroföretags begränsade påverkan på sin omgivning (Dholakia, Kshtetri 2004), (Macgregor, Vrazalic 2005), (Johansson et al 2004) som även förekommer i faktorn "*konkurrenssituation*".

#### ***5.4.4. Preferenser mot traditionella kommunikationskanaler***

Slutligen finns den barriär som kanske bäst kännetecknar de undersökta företagen och dess omvärlds preferenser mot traditionella kommunikationskanaler. Barriären är starkt förankrad i flera olika externa faktorer såsom "*branschstruktur*", "*påverkan från kunder*" och "*kravet efter en personlig kontakt*". Verkstadsindustrin där fallföretagen verkar, präglas av en preferens till en personlig kontakt och detta kan i sig skapa hinder för att företagen självmant väljer att implementera och använda mer E-business. Det kan antas att det är svårt att ändra den nuvarande rutinen inom branschen då kundernas eventuella missnöje kan påverka mikroföretagens framtid och ingen vill därmed vara först ut med att införa förändringar som kan uppfattas som negativa. En fråga som uppkommer är om det finns belegg för påståendet från Johansson et al (Johansson et al 2004) att vissa branscher fungerar bättre med traditionella sätt att arbeta och inte gynnas av E-business.

## 6. Slutsats

Syftet med uppsatsen var att identifiera och analysera vilka faktorer som påverkar implementeringen och användning av E-business inom svenska mikroföretag. I vårt arbete gjorde vi ett antagande om att verkstadsindustrin präglades av en konservativ inställning till nya kommunikationskanaler.

Det som framkom var att mikroföretag inom verkstadsindustrin tenderar att föredra mer traditionella kommunikationskanaler och att detta i sig kan skapa hinder i implementering och användning av E-business. Denna uppfattning tenderar att kopplas till inställningen om att hela branschen i sig är bakåtsträvande. Samtidigt har undersökningen också konstaterat att denna traditionella inställning kan också till dels kopplas till företagets strategi. Det kan vara värt att beakta att de företagen som har undersökts är mikroföretag och hela tiden begränsas av sina tillgängliga resurser. Det verkar därmed inte orimligt att det finns belägg för att skapa så djupa band som möjligt med sina kunder. Detta kan delvis vara för att den personliga kontakten kan hjälpa företagen att dra till sig nya kunder samt bevara de gamla. Genom att lägga fokus på sina mer traditionsenliga kommunikationskanaler så kan företagen skapa sig konkurrensfördelar och bemöta sina kunder på ett sätt som skiljer sig markant från större företag. Därmed kan den traditionella kommunikationskanalens position som en barriär debatteras då dess relevans kan dels knytas till en teknologisk bakåtsträvan samtidigt som den kan hjälpa mikroföretag att behålla sin position på marknaden.

Vi har i vår studie identifierat ett flertal faktorer som kan begränsa implementering och användning av E-business kopplat till preferenser till kommunikationskanaler. Faktorer som *"Småföretag är riskaversa"*, *"Öppen inställning"* och framför allt *"Storlek på företaget"* som egentligen genomsyrar alla andra faktorer. Frågan vi ska ställa oss är: Beror den lägre implementeringen av E-business hos mikroföretagens inom verkstadsindustrin på faktorer som de själva kan påverka eller är de helt och hållet externa?

Det finns egentligen två sätt att se på denna frågeställning. Dels kan det vara så att branschen kräver personlig kontakt för att företagen ska vara kvar på marknaden. Det kan även vara så att företagen begränsas av sina resurser och på så sätt är utelämnade åt externa faktorer. Vi är av uppfattningen att verkstadsindustrin på flera sätt kräver traditionella kommunikationskanaler och traditionellt sätt att utföra affärer på. Däremot är det så att vissa av de företag vi undersökt skulle kunna implementera mer E-business om fördelarna gjorts tydligare för dem. Faktumet att alla företag är mikroföretag medför en större risk vid ändring av hur de bedriver sin verksamhet och att den risken ökar ytterligare om företagen är av uppfattningen att kunderna förväntar sig att deras leverantörer ska bedriva sin verksamhet på ett traditionellt sätt.

Vi tror att detta grundar sig mycket i att företagen ser implementering och användning av E-business som ett substitut på sitt sätt att arbeta, inte som ett komplement. Exempelvis beskrivs problematiken med att olika intressenter efterfrågar olika saker av SKLAB. Detta är egentligen inte ett problem om man förutsätter att implementering av E-business för att möta en intressents behov (försäkringsbolagen) kan komplettera andra kunders behov (transportörer). Vi är av uppfattningen att det är så de mikroföretag vi undersökt betraktar E-business, det vill säga som ett substitut och det skiljer sig från den bilden vi har av E-business.

Vi gör antagandet att om ett företag kan påvisa fördelar gentemot sina kunder med hjälp av E-business bör kunderna acceptera det. Det går även att spekulera att intressenter kopplade till verkstadsindustrin inte automatiskt utesluter möjligheten att implementera E-business för det verkar inte finnas ett tydligt definierat motstånd mot nya lösningar.

Vi tror att företag känner att de måste ersätta den personliga kontakten med E-business och ser inte E-business som ett komplement, utan snarare som ett substitut till deras sätt att bedriva deras verksamhet. Därför är faktorn "*krav på personlig kontakt*" även en avgörande faktor i beslutet att implementera E-business eller inte. Rädslan att tappa kunder överstiger den uppfattade nyttan med E-business och således väljer företag en mer försiktig väg. Det är även kopplat till användningen av E-business då det kan uppfattas att företagen är mindre benägna att flytta över traditionell kommunikation till



elektronisk kommunikation. Som exempel kan finns möjligheten att Lashhook är obenägna att implementera en e-handelsplattform med rädslan av att den underminerar den personliga kontakten till kunderna.

Ett antagande kan även göras att denna rädsla för att implementera ny teknologi kan relateras till inställningen "Wait-and-see". Detta tankesätt skulle kunna vara sammankopplat med att företagen föredrar att arbeta på det sättet där de besitter kunskap och rutin. Förändringar kräver ofta investeringar resursmässigt både i kapital och intellekt, något som mikroföretag i fråga inte alltid kan klara av.

## 6.1 Begränsningar

På grund av att vi endast genomförde tre intervjuer samt att de intervjuade företagen hamnar i gränslandet mellan mikro- och småföretag och därmed inte är fullt representativa begränsar det omfattningen av studien. Vi fann att många av de faktorer som identifierades genom vår empiriska undersökning hade en stark anknytning till vår teoretiska studie vilket tyder på att tidigare undersökningar har konstaterat liknande samband. Faktorerna var även övergripande likartade för alla tre företag, även om den faktiska effekten de fick inom respektive företag uttrycktes olika. Detta har som följd att det är svårt att dra slutsatser om en hel bransch med uppsatsens empiri som grund. Vi kan även konstatera att underlaget blir begränsat med tanke på att uppsatsens upplägg riktade sig åt företagens produktion och övriga delar i företagens verksamhet kan uppfattas bristande.

## 6.2 Vad kan våra resultat leda till?

Vår kvalitativa ansats har pekat på behovet av en vidare undersökning av verkstadsindustrin för att studera huruvida de gemensamma nämnare som kunde urskiljas genom vår empiriska undersökning kan identifieras för en större del av branschen. Det kan vara intressant att studera huruvida de branschspecifika och verksamhetspecifika samband som vi har funnit kan tillämpas över hela Sveriges verkstadsindustri. Vår undersökning om mikroföretag begränsades i slutändan till ett mindre urval av företag som befinner sig i gränslandet mellan mikro och små företag. Det kan därför vara av intresse att sprida ut undersökningen till fler företag. En framtida undersökning kan baseras på en kvantitativ ansats, genom exempelvis en enkätundersökning, för att studera andra mikroföretags situation inom verkstadsindustrin. Samtidigt bör det beaktas att eventuella resultat fortfarande får styrkas genom en djupare undersökning av det specifika företaget genom exempelvis intervjuer för att kunna dra mer generella slutsatser. Alternativt kan det vara intresseväckande att undersöka andra mikroföretag i andra branscher för att kunna urskilja om det är liknande för alla mikroföretag eller om det är specifikt för denna bransch

## Källförteckning

### Litteratur

- *Armstrong, Gary; Kotler, Philip, "Marketing an introduction", 2003, International edition*
- *Colbert, F; Desormeaux, R; Filion M; Gendreau, R, "Gestion du marketing" 2002, 3<sup>rd</sup> edition.*
- *King, David; Turban Efraim; Viehland, Dennis; Lee, Joe, "Electronic commerce a managerial perspective", 2006*
- *Saunders M; Lewis Philip; Thornhill Adrian "Research Methods for Business Students" Forth edition*

### Artiklar

- *Amit, Raphael; Zott, Christoph, "Value creation in E-business", Strategic Management Journal, Vol 22, No 6-7, pages 493-520, 2001*
- *Buonanno G, ; Faverio, P; Pigni, F; Ravarini, A; Sciuto, D; Tagliavini, M "Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SME:s and large companies", Journal of Enterprise Information, Vol 18, No 4, pages 384-426, 2005*
- *Daniels, Elisabeth; Wilson, Hugh; Myers, Andrew, "Adoption of E-commerce by SME:s in the UK", International Small Business Journal, Vol 20, No 3, pages 253-269, 2002*
- *Davenport, Thomas H. "Putting the Enterprise into the Enterprise System". Harvard Business School Publication Corp. 1998*
- *Dholakia, Roy R. ; Kshtetri, Nir, "Factors impacting the adoption of the Internet among SME:s", Small Business Economics, Vol 23, No 4, pages 311-322, 2004*
- *Fjeldstad, Oystein D. ; Stabell, Charles B. , Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. Strategic Management Journal, Vol. 19, No 5, May (1998). pp. 413-437.*
- *Grandon, Elizabeth E. ; Pearson, Michael J. "Perceived Strategic Value and Adoption of Electronic Commerce: An Empirical Study of Small and Medium Sized Businesses. Proceedings of the 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03) 2002.*
- *Johansson, Ulf; Fillis, Ian; Wagner, Beverly, "Factors impacting on E-business adoption and development in the smaller firm", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 10, No 3, pages 178-191, 2004*
- *Johnston, David A; Wade, Michael; McClean, Ron, "Does E-business Matter to SME:s? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SME:s", Journal of Small Business Management 2007*
- *Kelliher, Reinl, "A resource-based view of micro-firm management practice" Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16 Iss: 3, pp.521 - 532*

- Lynn Martin, "Internet adoption and use in small firms: internal processes, organizational culture and the roles of the owner-manager and key staff", *New Technology, Work and Employment*, Vol 20, No 3, pages 190-204, 2005
- MacGregor, Robert C. ; Vrazalic, Lejla, "A basic model of electronic commerce adoption barriers- A study of regional small businesses in Sweden and Australia", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 12, No 4, pages 510-537, 2005
- McKay, Prananto, Marshall, "Exploring the Perceptions of Inhibitors and Drivers of eBusiness Progression Among SMEs at Different Stages of eBusiness Maturity", *ECIS 2004 Proceedings*. Paper 117
- Porter, Michael E. "Strategy and the Internet". *Harvard Business Journal* March 2001
- Varadarajan Rajan P. ; Yadav Manjit, S, *Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 30, No. 4, pages 296-312.

### Internetsidor

- ❖ [http://www.lansstyrelsen.se/skane/Kartor\\_och\\_planeringsunderlag/Kulturmiljoprogram/Skanes\\_historia\\_och\\_utveckling/Industrins\\_landskap/Verkstadsindustri/](http://www.lansstyrelsen.se/skane/Kartor_och_planeringsunderlag/Kulturmiljoprogram/Skanes_historia_och_utveckling/Industrins_landskap/Verkstadsindustri/) - **28/04/2010**
- ❖ <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Antal-foretag-i-Sverige/> - **30/04/2010**
- ❖ <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> - **30/04/2010**
- ❖ <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Foretag-per-bransch/> - **02/05/2010**
- ❖ [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm) - **02/05/2010**
- ❖ [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm) - **02/05/2010**
- ❖ <http://www.lashhook.com/> - **21/05/2010**
- ❖ <http://www.sklab.se/> - **21/05/2010**
- ❖ <http://www.jarnkonstruktioner.se/> - **21/05/2010**
- ❖ <http://www.121.nu/> **21/05/2010**
- ❖ <http://oxforddictionaries.com/>
- ❖ <http://dictionary.cambridge.org>
- ❖ <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> (svenska akademien)