



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Examensarbete kandidatnivå  
HT 2011

# Tillväxtstrategier för små och medelstora företag

- En fallstudie om hur Inteno Broadband Technology AB tillämpar tillväxtstrategier

**Författare:**

Markus Forchhammer  
Olof Indal  
Anna Rybchenko

**Handledare:**

Mikael Hellström  
Rolf Larsson

## **Förord**

Denna uppsats är skriven på företagsekonomiska institutionen vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Vi vill tacka de personer som bidragit till att denna uppsats varit möjlig att genomföra. Framförallt vill vi rikta ett stort tack till Gerard Lindholm och Conny Franzén på Inteno Broadband Technology som tålmodigt ställt upp på intervjuer samt på att besvara diverse frågor som uppkommit under arbetets gång. Vidare vill vi tacka våra handledare Rolf Larsson och Mikael Hellström för stöd och råd under både uppstartsprocessen såväl som skrivprocessen.

Lund december 2011

---

Markus Forchhammer

---

Olof Indal

---

Anna Rybchenko

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel:* Tillväxtstrategier för små och medelstora företag – En fallstudie om hur Inteno Broadband Technology AB tillämpar tillväxtstrategier.

*Seminariedatum:* 22 december, 2011

*Ämne/kurs:* FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Markus Forchhammer, Olof Indahl Anna Rybchenko,

*Handledare:* Mikael Hellström, Rolf Larsson

*Fem nyckelord:* Tillväxtstrategi, små och medelstora företag, konkurrens fördelar, tillväxt, konkurrensutsatt marknad

*Syfte:* Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur ett företag tillämpar strategier för tillväxt. Härtill analyseras även om förklaringen till detta beror på företagets konkurrens fördelar.

*Metod:* Vid utförande av studien har en kvalitativ metod använts vid insamling av data. Ett fallföretag har studerats för att beskriva och analysera valt forskningsområde samt för att komma fram till en slutsats.

*Teoretiska perspektiv:* För att svara på forskningsfrågan har en referensram framställts utifrån tillväxtstrategier. Vidare behandlas teorier kring organisk tillväxt, tillväxt genom samarbeten och genom förvärv. Slutligen presenteras teori som berör konkurrens fördelar.

*Empiri:* Empirin grundar sig på information erhållen från valt fallföretag. Här ges en insyn i hur företaget arbetar för att expandera samt skapa ökad konkurrenskraft.

*Slutsatser:* Studiens resultat visade i det fall studien undersökte att företags val av tillväxtstrategier påverkas av vilka konkurrens fördelar som finns inom företaget.

## **Abstract**

*Title:* Growth strategies for Small and Medium Enterprises - A concrete case study on how Inteno Broadband Technology AB works with growth strategies.

*Seminar date:* 22 December 2011

*Course:* FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Markus Forchhammer, Olof Indahl, Anna Rybchenko

*Advisors:* Mikael Hellström, Rolf Larsson

*Key words:* Growth strategy, small and medium enterprises, competitive advantage, growth, competitive market

*Purpose:* The purpose of this paper is to describe and analyse how a company applies strategies for growth. Further on this paper aims to analyse whether these strategies are due to the company's competitive advantage.

*Methodology:* In this study, a qualitative methodology is used in collecting data. Further more a single case design is used to describe and analyses selected research area in order to reach a conclusion that will answer the purpose of the paper.

*Theoretical perspectives:* In order to answer the purpose of the study a frame of reference derived from growth strategies is used. Further more, theories concerning organic growth, growth through partnerships and growth through acquisitions is presented. Finally, these perspectives are complemented with theories concerning competitive advantage.

*Empirical foundation:* Empirical data is primary based on information obtained from the selected case company. It aims to provide an insight in how the company operates to achieve growth and create competitiveness.

*Conclusions:* The results from this case study imply that examined company's choice of growth strategies is affected by the competitive advantages within the firm.

## Begreppsförklaring

**ADSL** (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) – en typ av DSL- teknik som innebär överföring av stora informationsmängder via kodad information

**ADSL2+** (*Asymmetric Digital Subscriber Line 2+*) - en snabbare version av vanligt DSL med fördubblad nedladdningshastighet.

**Applikation** - en tillämpningsapplikation är ett datorprogram som fyller en specifik funktion för en användare

**CPE** (*Customer Premises Equipment*) – telekommunikations utrustning i form av hårdvara som till exempel olika modem, router, VoIP och stationära telefoner.

**DSL** (*Digital Subscriber Line*) - teknik som transporterar stor volym av data via en telefonlinje som är direkt ansluten till ett modem.

**Ethernet** - en standard inom nätverk som sammanbinder datorer i lokala nätverk.

**Fibernät** – fiberoptiskt kommunikationsnät, är i särklass den snabbaste tekniken för överföring av data.

**Fiberoptisk kabel** - en typ av kabel som är tillverkad av glasfiber. Digital information som sprids genom ljuspulser.

**Housing Designs** – innebär att en egen design utformas på produkterna

**Hårdvara** - hårdvara hänvisar till de fysiska delarna av en dator och tillhörande utrustning

**IP-TV** (*Internet Protocol Television*) – ett sätt att skicka TV-program via Internet med hjälp av Internet Protokoll

**IP-telefoni** (*IP-telephone*) - IP-telefoni använder VoIP, vilket möjliggör telefonsamtal via en dator som är ansluten till Internet

**LAN** (*Local Area Network*) – ett lokalt nät som används vid anknötning av flera terminaler med hög överföringshastighet.

**Mjukvara** (*Software*) - en generell term som används för att beskriva datorprogram.

**RGW** (*Residential Gateway*) – en router, det vill säga en kommunikationsdator i ett datornät som analyserar innehållet av data som sänds inom eller mellan nätverk.

**Stamnät** - ett nät med hög hastighet, som skickar signaler över hela landet. Detta nät knyter ihop nätverk med lägre kapacitet

**SHDSL** (*Single-pair High-speed Digital Subscriber Line*) – en teknik som möjliggör en extremt snabb dataöverföring och anslutning till Internet.

**TDM** (*Time Division Multiplexing*) – en kommunikationsprocess som sänder två eller fler digitala signaler över en gemensam kanal.

**Triple-play** – med detta avses leverans av telefoni, TV och internet genom en gemensam bredbandsförbindelse.

**VDSL** (*Very High Speed Digital Subscriber Line*) - en typ av DSL- teknik som ger en snabbare dataöverföringshastighet än ADSL och ADSL2+ teknik. Påverkas av avstånd, ju kortare distans, desto högre överföringshastighet.

**VoD** (*Video On Demand*) – en av de funktioner som möjliggörs med Internet Protocol TV (IPTV). Det är ett system som användare kunna välja att titta på videoinnehåll när man själv vill.

**VoIP** (*Voice Over Internet Protocol*) – en teknik som används för att skicka olika typer av data såsom bilder, MMS och filer från en destination till en annan. Möjliggör gratissamtal via internetuppkoppling.

**Wi-Fi** (*Wireless Fidelity*) – en typ av teknologi inom trådlös nätverk som används vid anslutning till Internet.

**Öppen källkod** (*Open Source*) – är programvara som distribueras med källkod som kan läsas eller ändras av användarna.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Bakgrund.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Problemdiskussion .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Forskningsfråga.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Syfte .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Avgränsning.....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Disposition.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Metod.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Tillvägagångssätt.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Kvalitativ metod .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Val av utformning - fallstudie .....</b>	<b>14</b>
2.3.1 Val av fallföretag.....	14
<b>2.4 Datainsamling .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Intervjuteknik.....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Val av respondent.....</b>	<b>16</b>
<b>2.7 Genomförande av intervju .....</b>	<b>17</b>
<b>2.8 Validitet och reliabilitet .....</b>	<b>18</b>
<b>2.9 Källkritik.....</b>	<b>18</b>
<b>2.10 Val av teori.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Teori.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Vad är strategi och vad innebär tillväxt?.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 SWOT- analysen.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Tillväxtstrategi.....</b>	<b>22</b>
3.3.1 Olika perspektiv på tillväxtstrategier i små och medelstora företag .....	24
<b>3.4 Organisk tillväxt.....</b>	<b>26</b>
3.4.1 Motiv och förutsättningar för att växa organiskt.....	27
<b>3.5 Strategiska företagsförvärv .....</b>	<b>28</b>
3.5.1 Olika typer av förvärv .....	29
3.5.2 Motiv till företagsförvärv .....	30
<b>3.6 Samarbeten och allianser.....</b>	<b>32</b>
<b>3.7 Konkurrensfördelar .....</b>	<b>33</b>
3.7.1 Porters värdekedja .....	34
3.7.2 Ett resursbaserat synsätt .....	36
3.7.3 Konkurrensfördelar i små och medelstora företag .....	37
<b>3.8 Sammanfattning av teorikapitlet .....</b>	<b>39</b>
<b>4. Empiri.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 IT och Telekombranschen .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Inteno Broadband Technology AB .....</b>	<b>41</b>
4.2.1 Organisationsstruktur samt medarbetare .....	43

4.2.2	Finansiell data .....	44
4.2.3	Konkurrenssituation .....	46
4.2.4	Intenos underleverantörer.....	47
4.2.5	Intenos kunder .....	48
4.2.6	Intenos produkter och positionering.....	50
4.2.7	Företagsförvärv .....	53
4.2.8	Utmaningar och framtida utsikter .....	55
<b>4.3</b>	<b>Sammanfattning av empirikapitlet.....</b>	<b>55</b>
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1</b>	<b>Intern och extern analys av Inteno .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2</b>	<b>Intenos strategier för tillväxt.....</b>	<b>58</b>
5.2.1	Marknadspenetration .....	58
5.2.2	Produktutveckling .....	59
5.2.3	Marknadsutveckling .....	60
5.2.4	Diversifiering .....	61
5.2.5	Sammanfattning av Intenos strategier för tillväxt .....	62
<b>5.3</b>	<b>Intenos konkurrensfördelar för val av tillväxtstrategier.....</b>	<b>65</b>
5.3.1	Intenos värdekedja.....	65
5.3.2	Intenos resurser och kapabiliteter.....	67
5.3.3	Sammanfattning av Intenos konkurrensfördelar .....	69
<b>6.</b>	<b>Slutsatser och avslutande kommentarer .....</b>	<b>70</b>
<b>7.</b>	<b>Källförteckning.....</b>	<b>73</b>
<b>8.</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>80</b>
<b>8.1</b>	<b>Frågeformulär till Inteno.....</b>	<b>80</b>
<b>8.2</b>	<b>Frågeformulär till förbundsgruppen för tjänsteföretag (Almega) .....</b>	<b>83</b>
<b>8.3</b>	<b>Frågeformulär till TeliaSonera .....</b>	<b>83</b>
<b>Appendix 1</b>	<b>.....</b>	<b>84</b>



# 1. Inledning

---

*I det inledande kapitlet presenteras uppsatsens ämnesområde samt motiv till att valt ämne är intressant att studera. Vidare i kapitlet följer bakgrund, problemdiskussion, forskningsfråga, uppsatsens syfte, avgränsningar som gjorts samt disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Tillväxt är ett brett begrepp som kan definieras på många olika sätt. Ett företag behöver växa för att förstärka sin marknadsposition och tillgodose de krav som ofta finns på ökad försäljning och lönsamhet. Dock ser möjligheterna för att skapa långsiktig tillväxt annorlunda ut mellan olika företag och i olika branscher samt påverkas av företagets omgivning. Av detta följer att olika strategier för tillväxt skiljer sig i tillämpbarhet inom olika branscher. Många företag fokuserar på uppsägningar, omstruktureringar och omplaceringar av tillgångar för att minska kostnaderna. Det finns även gränser för hur mycket ett företag kan öka vinsten genom effektivitetsprogram. Samtidigt finns det en ökande förståelse för vikten av tillväxt för att prestera bättre (Aaker, 2007, s. 257).

Inom IT- och Telekombranschen, som kännetecknas av en snabbt växande marknad med hög tillväxttakt både i sysselsättning och omsättning, anses frågan om vilka tillväxtstrategier ett företag skall använda sig av vara högst relevant. Det som utmärker denna bransch är även det stora antalet mindre företag till skillnad från till exempel läkemedels- och motorfordonsindustrin (itstatistik.se 2011a). Den tekniska utvecklingen skapar nya tjänster och möjligheter vilket leder till att nya marknadsbehov uppkommer. Dessa nya behov, tillsammans med en hård konkurrens, har ställt ökade krav på företagsprestation och frågan om vilka strategier för tillväxt som ska tillämpas blir mer aktuell. Vidare påverkas strategiska val av vilka resurser och kapabiliteter ett företag innehar. På grund av detta kan ett företags konkurrensfördelar utgöra en källa för strategiska beslut (Davidsson et al., 2001, s.273-274).

Teorier kring tillväxtstrategier togs upp för första gången på 60-talet av Igor Ansoff som anses vara en företagsstrategisk stamfader (Bengtsson, Skärvad, 2001, s. 25-28). Ansoff beskriver i sin bok "Corporate Strategy" på vilket sätt företag kan växa och vilka strategier som skall användas

för att uppnå tillväxt (Ansoff, 1987). Dessa grundläggande strategier har vidareutvecklats av bland annat Aaker. Dessutom har nya synsätt på Ansoff- strategierna skapats av Watts, Perry, Oswald och andra. För att förstå val av tillväxtstrategier är det även viktigt att få en insikt i teorier kring företags konkurrensfördelar. Dessa teorier har bland annat tagits fram av Porter och Barney.

Valt fallföretag är Inteno Broadband Technology AB (Inteno) som sedan starten har vuxit till att bedriva verksamhet i de nordiska<sup>1</sup> länderna förutom på Island. Intenos vision och målsättning är att bli en av Nordens ledande leverantörer av CPE- utrustning till svenska och europeiska operatörer, systemintegratörer, nätägare samt återförsäljare. Företaget omsatte 2010 cirka 144 MSEK (Inteno, årsredovisningar 2010) och målet är att omsättningen ska uppgå till 300 MSEK år 2015 (Inteno Strategi 2010 - 2014). Inteno drivs av endast 26 anställda och faller således under kategorin små- och medelstora företag<sup>2</sup> (SMF). Trots detta har företaget kunnat skapa en nära kontakt med kunder samt leverantörer. Ovanstående faktorer har således väckt intresset att skriva en uppsats specifikt om detta företag.

## 1.2 Problemdiskussion

Majoriteten av alla företag arbetar mer eller mindre medvetet med olika tillvägagångssätt eller strategier för tillväxt. Dessa tillväxtstrategier är nödvändiga för att företaget ska överleva och samtidigt skapa vitalitet för att ge företaget lämpliga förutsättningar inför framtiden (Stevrin, 1991, s. 70). För det enskilda småföretaget är tillväxt essentiellt för att öka konkurrenskraften och behålla eller öka sina marknadsandelar. Det är dock långt ifrån alla företag som upplever långsiktig tillväxt då majoriteten av småföretagen inte expanderar (Davidsson, Delmar 2002). För att kunna växa framstår ett företags framgångsfaktorer som nödvändiga. Det finns en hel del skrivet om olika medverkande krafter som påverkar tillväxten i ett mindre företag. Framgångsfaktorerna är ofta kopplade till influenser från den enskilda entreprenören, men även till interna förhållanden såväl som till företagets externa omgivning (Man, Chan 2001).

---

<sup>1</sup> Vidare i arbetet syftar ”nordiska” till länderna Sverige, Norge, Danmark och Finland

<sup>2</sup> Små och medelstora företag (SMF) - Ett medelstort företag har färre än 250 anställda. Företaget ska ha en årlig omsättning som understiger 40 miljoner euro eller en balansomslutning som understiger 27 miljoner euro. De små företagen har mellan 10 och 49 anställda. De ska ha en årlig omsättning som understiger 7 miljoner euro eller en balansomslutning som inte överstiger 5 miljoner euro (tillväxtverket.se 2011a).

I en marknad som kännetecknas av en hög konkurrens och snabb teknologisk utvecklingstakt är det relevant att studera vilka strategier för tillväxt ett mindre företag använder sig av och hur dessa företag kan överleva. Dessutom är det intresseväckande att utvärdera företags konkurrens fördelar och se ett samband mellan dessa och tillväxtstrategier.

### **1.3 Forskningsfråga**

Hur arbetar ett företag med strategier för tillväxt på en konkurrensutsatt marknad? Har eventuella konkurrens fördelar påverkat företagets val av tillväxtstrategier?

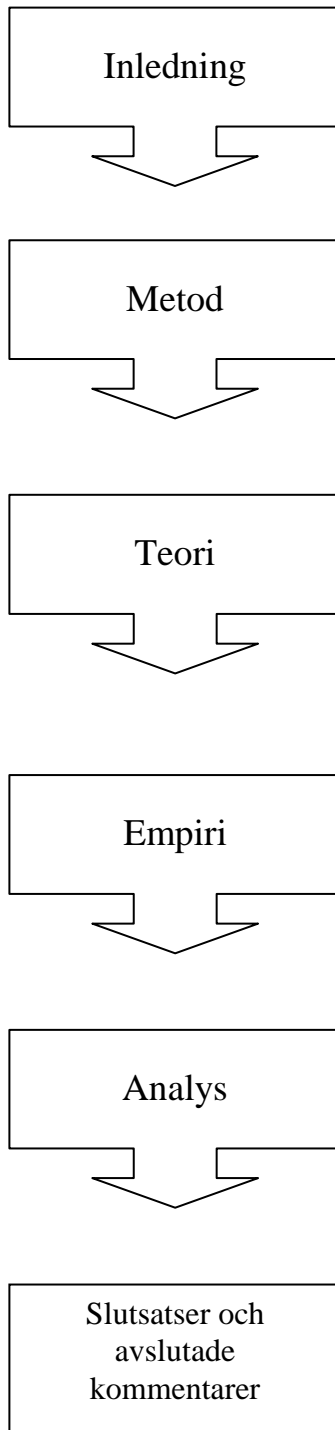
### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur ett företag tillämpar strategier för tillväxt. Härtill analyseras även om förklaringen till detta beror på företagets konkurrens fördelar.

### **1.5 Avgränsning**

Uppsatsen beskriver den strategiska aspekten som ligger till grund för företagets konkurrens fördelar och tillväxt. I uppsatsen kommer fokus att ligga på företagets övergripande strategier och inte på den tekniska produkt delen. Samtidigt finns det en medvetenhet om att en djup finansiell analys skulle vara relevant för studien, därför har vi gjort en kort redogörelse för finansiell data för fallföretaget, där relevanta nyckeltal för tillväxt introduceras. Vi har dock valt att lägga fokus på den strategiska delen för att besvara forskningsfrågan och uppfylla uppsatsens mål. Vi har studerat valt företags tillväxtstrategier mellan år 2006 och 2011, eftersom företaget under denna period expanderade från att enbart bedriva verksamhet på den svenska marknaden till att operera i ytterligare tre nordiska länder. I uppsatsen har vi inte aktivt beskrivit i vilken omfattning penning- och finanspolitiska, nationella samt internationella beslut påverkar företagets tillväxtstrategier, då detta faller utanför studiens syfte.

## 1.6 Disposition



I det inledande kapitlet presenteras uppsatsens ämnesområde samt motiveras varför valt ämne är intressant att studera. Vidare i kapitlet följer bakgrund, problemdiskussion, forskningsfråga, uppsatsens syfte, avgränsningar som gjorts samt disposition.

Metodkapitlet inleds med att tillvägagångssätt motiveras följt av en presentation av studiens metodval, val av studiens utformning och val av fallföretag. Vidare följer intervjuteknik, val av respondent och genomförande av intervju. Därefter förs en diskussion kring validitet och reliabilitet samt källkritik. Kapitlet avslutas med val av teori.

I teorikapitlet redogörs de teoretiska modeller som kommer att användas vid analys av Intenos tillväxtstrategier samt konkurrensfördelar. Kapitlet inleds med definition av strategi och tillväxt. Därefter presenteras SWOT- modellen och olika teorier kring tillväxtstrategier. Vidare introduceras teorier kring organiskt tillväxt, företagsförvärv och samarbeten samt teori kring konkurrensfördelar. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell av presenterade teorier.

Empirikapitlet inleds med en introduktion av IT- och Telekombranschen där fallföretaget är verksamt. Detta följs av en presentation och beskrivning av fallföretaget ifråga. Vidare redogörs för organisationsstruktur. Därefter presenteras företagets konkurrenter, underleverantörer, kunder samt produkter. Kapitlet avslutas med en beskrivning av Intenos förvärv samt framtida utmaningar.

Analyskapitlet inleds med en redogörelse för fallföretagets styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. Vidare analyseras fallföretagets strategier för tillväxt med tillhörande tillvägagångssätt i form av förvärv, intern utveckling och samarbeten. Sedan diskuteras eventuella konkurrensfördelars påverkan för val av strategier för tillväxt.

I kapitlet presenteras uppsatsens slutsatser och svar på forskningsfrågan presenteras. Kapitlet avslutas med en återkoppling till inledande problemdiskussion.

## 2. Metod

---

*I metodkapitlet redogörs tillvägagångssätt för att besvara ställd forskningsfråga samt uppnå uppsatsens syfte. Kapitlet inleds med ett tillvägagångssätt motiveras följt av en presentation av studiens metodval vid datainsamling. Vidare följer val av respondent och genomförande av intervju. Därefter följer en diskussion kring validitet och reliabilitet samt källkritik. Kapitlet avslutas med val av teori*

---

### 2.1 Tillvägagångssätt

I denna uppsats har vi valt att lägga fokus på teorier kring tillväxtstrategier och konkurrensfördelar. Det rör sig om att undersöka befintliga teorier samt dra slutsatser utifrån att empirisk data testas mot olika teorier och modeller. Genom att välja denna metod ges möjlighet att identifiera och analysera de mönster som kan utläsas från insamlad empiri samt identifiera de viktigaste faktorerna som påverkar val av tillväxtstrategier.

### 2.2 Kvalitativ metod

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av en kvalitativ metod. Detta har setts som nödvändigt för att erhålla det djup, i insamlad data, som krävs för att besvara uppsatsens syfte. Att vi i denna uppsats valt att inte använda oss av en kvantitativ metod vid insamling av data har ett flertal olika förklaringar. Då vi vill komma nära ett företag som arbetar för att skapa tillväxt skulle en kvantitativ metod inte ge oss denna möjlighet (Jacobsen, 2002, s. 147). Vidare anser vi att med en enkätundersökning hos ett större antal företag skulle vi inte kunna uppnå det djup som krävs för att besvara uppsatsens syfte.

Vårt val av en kvalitativ datainsamlingsmetod motiveras av att vi med denna metod stärker våra förutsättningar till att erhålla en mer grundläggande förståelse till varför företag växer som de gör. Vår strävan är att frambringa en djup förståelse för vilka faktorer som påverkar ett företags val av strategi för att växa. Vi anser att en kvalitativ metod är mest lämpad för att uppnå detta. Genom att lägga fokus på ord istället för siffror ökar vi möjligheterna till att få en mer precis förståelse kring problematiken inom området (Bryman, Bell, 2005, s. 591).

Problemet med att använda en kvalitativ metod ligger i att den är resurskrävande. Detta då intervjuer och datainsamling blir mer djupgående och mer omfattande samt att det kräver ett grundläggande förberedningsarbete. Respondenter kan ha inverkan på våra tolkningar genom att informationen som samlas in innehåller deras synsätt och uppfattningar. Dock har vi haft ett kritiskt förhållningssätt till den insamlade informationen för att minimera detta problem. Detta genom att ställa väl genomarbetade frågor och jämföra insamlad information med årsredovisningar. Även flexibiliteten kan leda till problem då det ständigt dyker upp ny information och det finns en känsla av att undersökningen aldrig blir klar. För att undvika detta har vi tidigt gjort tydliga avgränsningar i uppsatsen (Jacobsen, 2002, s.142-145).

### **2.3 Val av utformning - fallstudie**

Vi har valt att utforma undersökningen i form av en fallstudie. Denna typ av metod är fördelaktig då frågor ställs om "hur" och "varför" vilket är fallet i denna studie. Hur arbetar företaget för att växa och varför fattas besluten som de görs. På det sättet ser vi till att ha kontroll över den problemställning som studeras (Yin, 2007, s.17). Vidare anser vi att det är lämpligt att göra en fallstudie för att få en djupare insikt i valt fall och för att besvara uppsatsens syfte.

Denna uppsats är utformad utefter en enfallsstudie, då ett enskilt fall kan användas för att bekräfta, ifrågasätta eller utveckla teorin. Genom detta har vi möjlighet att avgöra om teorins hypoteser är korrekta eller om alternativa förklaringar är av större betydelse (Yin, 2007, s.61).

I uppsatsen har valet fallit på att genomföra en intensiv studie istället för extensiv då syftet är att titta på flera olika strategier inom tillväxt i endast ett företag. Med detta tillvägagångssätt har vi möjlighet att genomföra en djup analys av ett enda fall, där fokus ligger på att undersöka hur ett specifikt företags konkurrensfördelar och tillväxtstrategier ser ut (Jacobsen, 2002, s. 91).

#### **2.3.1 Val av fallföretag**

I förhållande till studiens syfte beskrivs och analyseras ett mindre företag som expanderat på nya såväl som på befintliga marknader. Vid urvalsprocessen sökte vi efter ett företag med en målsättning att skapa tillväxt och expansion nationellt och internationellt. Ytterligare kriterier vid valet av fallföretag var att företaget skulle agera på en konkurrensutsatt marknad för att tydliggöra en eventuell koppling mellan företags konkurrensfördelar och dess tillväxt. Efter en

tids sökande föll valet av fallföretag på Inteno Broadband Technology AB. Genom företagets hemsida framkom det att Inteno var ett bolag med små resurser som expanderat i Norden, vilket vi ansåg vara intressant. Att företaget inte är ett renodlat tillväxtföretag såg vi inte som ett hinder för att besvara uppsatsens syfte. Vi har sedan tidigare inte någon djup kunskap om den bransch där valt fallföretag agerar i. Detta ses heller inte som en begränsning då tillväxtstrategier är något som är aktuellt inom olika branscher.

## **2.4 Datainsamling**

I analysdelen i denna uppsats har vi använt oss av både primär- samt sekundärdata av olika slag. Insamling av primärdata innebär att information hämtas direkt från en primär informationskälla och datainsamlingen är således skraddarsydd för ändamålet (Jacobsen, 2002, s. 152). Insamling av primärdata har skett på ett flertal olika sätt. Vi har i detta arbete använt oss av primärdata från en personlig intervju för att få en djup bild av hur företaget arbetar för att växa. Vidare har vi följt upp intervjun med e-post - och telefonkontakt för att få svar på frågor som uppstått under arbetets gång. Dessutom har vi haft telefon och även kontakt via e-post med andra respondenter för att samla information kring branschen där fallföretaget är verksamt. Då valt fallföretag inte är börsnoterat finns relativt få källor att tillgå för insamling av empiri. Detta har medfört att majoriteten av insamlad empiri består av primärdata.

Insamling av sekundärdata skiljer sig på det sätt att informationen är insamlad i ett annat syfte än det för författaren aktuella (Jacobsen, 2002, s.153). Sekundärdata har införskaffats för denna uppsats dels från årsredovisningar och dels från resultatanalyser. Sekundärdata har även hämtats från IT- Telekombranschen för att få en uppfattning av konkurrensen inom branschen.

## **2.5 Intervjuteknik**

Det finns olika grader av strukturering vid val av intervjumetod. En helt öppen metod innebär ett samtal utan intervjuguide och utan förutbestämd ordningsföljd medan en helt sluten metod innefattar fasta svarsalternativ i fast ordningsföljd (Jacobsen, 2002, s.163). I enighet med denna typ av rapportstruktur har intervjuer skett i en mer öppen form det vill säga med friare svarsalternativ. Detta har vi gjort för att respondenter inte ska vara låsta och för att vår subjektivitet i informationen ska minskas och inte påverka resultatet.

## 2.6 Val av respondent

Valet av intervjuobjekt föll på nyckelpersoner på Inteno som har insikt i hur företaget arbetar för att öka tillväxten och skaffa konkurrensfördelar. De personer som intervjuas är Vice President Finance, Gerhard Lindholm och VD/President, Conny Franzén. Dessa två respondenter valdes då de har full tillgång till den information som är av värde för denna uppsats.

### *Gerhard Lindholm, Vise President Finance*

Utbildning: en akademisk utbildning inom ekonomi.

Professionell bakgrund: Gerhard Lindholm har tidigare arbetat som controller och kreditberedare bland annat på Handelsbanken. Han har haft ett flertal VD-poster och förtroendeuppdrag inom tung verkstadsindustri, svensk förpackningsindustri samt ordförandeposter i två kryssningsrederier. Han började aktivt som VD på Inteno år 2000 samt var delägare i företaget. Från år 2008 tills vidare har han innehaft posten Vice VD Finans.

### *Conny Franzén, VD för Inteno Broadband Technology AB/ Inteno Group*

Utbildning: Ericsson Telecom, Industri Teknik (Electro); Trainee på Solna do Brazil, Brasilien.

Professionell bakgrund: Conny Franzén har tidigare haft poster och uppdrag som Export Sales Engineer på Corposant AB och Satellite AB. Han har även varit Vice President of Sales på Elltepe på Force Broadband Technology AB. Conny Franzén började sin karriär på Inteno år 2006, där han hade posten som Vice President tills 2008. Från år 2008 tills vidare är han VD på Inteno Broadband Technology AB/ Inteno Group.

Valda respondenter kan tillhandahålla den information som är av intresse för rapportens analys och för att besvara ställd forskningsfråga. Vid valet av respondenter tog vi även hänsyn till vikten av att dessa varit delaktiga i tillväxtprocessen.

Det hade även varit intressant och relevant att intervjua fallföretagets viktigaste underleverantör i Asien för att utreda deras synvinkel på de båda företagens relation. Dock har detta medvetet valts bort på grund av tidsbegränsningar och praktiska svårigheter.



Vidare har vi förutom att intervjua valda respondenter på Inteno även varit i kontakt via telefon med Nils Widstam, näringspolitisk expert och statistiker på branschorganisationen IT- och Telekomföretagen. Detta har gjorts för att få en oberoende infallsvinkel på hur branschen är uppdelad och vilka aktörer som befinner sig i de olika delbranscherna samt hur konkurrenssituationen inom branschen ser ut. Vi har även ställt frågor via e-post till Global Sourcing Manager, Group Sourcing, CPE, Lars Rask, på TeliaSonera för att skapa en uppfattning om hur stora kunder kan resonera vid inköp av CPE- utrustning.

## **2.7 Genomförande av intervju**

Vi har valt att genomföra en intervju ”ansikte mot ansikte”. Det kan diskuteras om detta är tillräckligt för att få den djupa insikten som krävs i utredningen av ett visst fall. På grund av begränsningar sett till tid och resurser i kombination med geografiskt avstånd till valt fallföretag har vi kommit fram till att ett möte varit tillräckligt. Mötet gav en djup inblick i företaget och en möjlighet att etablera en givande kontakt med valda respondenter. Intervjun genomfördes på plats på fallföretagets kontor i Stockholm i naturlig kontext samt hade en öppen form och pågick i ca 2 timmar. Detta anses som lagom tid för att kunna utreda frågor på djupet och utan att respondenterna och undersökarna tappar fokus. Svaren spelades in på band under intervjuens gång och antecknades sedan i dokument efter avlyssning. Detta underlättade för intervjun att kunna flyta på och minskade risken för att viktig information skulle förbises samt att förhastade slutsatser skulle dras (Jacobsen, 2002, s 164 – 167). Vi har även genomfört intervjuer via e-post med båda respondenterna från Inteno vid ett flertal tillfällen under arbetets gång. Här har frågorna varit mer precisa för att erhålla svar på specifika funderingar.

Intervju med Lars Rask utfördes genom e-post. Vi har medvetet använt oss av e-post framför telefon i fallen med Intenos respondenter såväl som med Lars Rask. Detta grundar sig i att respondenterna får längre betänketid och kan ge mer utförliga skriftliga svar. Intervju med Nils Widstam genomfördes per telefon då detta ansågs vara mest lämpligt i och med att faktabaserade frågor ställdes. Svaret spelades in samt antecknades i dokument för att inte undgå den relevanta informationen. I samband med samtalet erhöles statistik över IT- och Telekombranschen.

## **2.8 Validitet och reliabilitet**

Validitet definieras som förmågan att mäta det som mätas skall (Jacobsen, 2002, s.21). För att uppnå en hög validitet genom uppsatsen har flera källor används för att styrka relevanta teorier. Frågeställning och syfte har kontinuerligt diskuterats vid val av teori och insamling av empiri samt skrivande av analys och diskussion. Detta har gjorts för att insamlad empiri ska vara lämplig och relevant (Jacobsen, 2002, s. 144). Frågor till respondenter har tänkts igenom noga innan intervjuer. Genom att ha ett kritiskt förhållningssätt till insamlad data strävar vi efter att uppnå en hög validitet. För att stärka validiteten ytterligare har vi i möjligaste mån granskat kritiska svar från respondenter. Detta genom att finna belägg för att dessa svar stämmer överens med årsredovisningar samt information från oberoende källor. Valda respondenter har nyckelpositioner i fallföretaget och således kompetens om företagets strategiska val samt har möjlighet att lämna ut relevant information. Genom att spela in intervjuer och lyssna på dessa i efterhand har vi undvikit att dra förhastade slutsatser. Vid kvalitativa studier riskerar den externa validiteten vara svag. Dock menar vi att valt fallföretags arbete för att växa skulle kunna appliceras på liknande företag inom branschen även om varje företag är unikt.

För att åstadkomma en hög reliabilitet i detta arbete har tillvägagångssättet beskrivits så konkret som möjligt i metodkapitlet. Under uppsatsprocessen har handledare på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet samt andra studenter granskat skrivandeprocessen. Detta har bidragit till en ökad kontroll av att processen gått rätt till.Handledarmöten har genomförts kontinuerligt under arbetets gång för att komma fram till om rätt metoder används för att besvara uppsatsens syfte (Yin, 2007, s. 57 - 59). Den empiriska informationen är insamlad från intervjuer och frågorna finns bifogade sist i uppsatsen. Detta medför att läsaren kan se vilka frågor som har ställts och skapa en egen uppfattning om studiens reliabilitet.

## **2.9 Källkritik**

Då empirin framförallt bygger på primärdata i form av intervjuer hos valt fallföretag finns en viss grad av osäkerhet i form av hur objektiv den insamlade informationen är. Detta är något vi är fullt medvetna om och därför har vi varit noggranna med att ha ett kritiskt förhållningssätt till den informationen som samlats in från intervjuer och rapporter.

Vi har även tagit hänsyn till att den sekundärdata som använts kan vara författat för andra ändamål, syften och problemställningar. Därför föreligger det en risk för att informationen är snedvriden. Genom att kritiskt granska källor till arbetet och även tänka igenom de frågorna som ställs till respondenterna har vi som mål att skapa en objektiv och neutral bas för att ge läsaren en så rättvis bild som möjligt. Vidare har vi i största möjliga mån försökt använda oss av olika källor för att ge teorier stöd från flera håll men även för att ställa olika förklaringar mot varandra.

## **2.10 Val av teori**

Vid val av teori och teoretiska modeller som ligger till grund för analysen i denna uppsats har vi lokaliserat uppsatsens problemställning och syfte. Således har vi varit medvetna om vilket typ av fallföretag som ska studeras. Specifikt val av företag har senare gjorts efter ovanstående kriterier. Detta har skapat riktlinjer för avgränsningar och val av teori.

Teoriavsnittet bygger på adekvat litteratur inom strategi- och styrningsområdet samt artiklar och rapporter inom strategier för tillväxt. Således innefattar avsnittet både traditionella teorier om tillväxtstrategier från erkända forskare samt moderna teorier och modeller som ansetts tillämpbara på typ av fallföretag. Vi har även använt oss av modernare artiklar för att påvisa att äldre teorier inom tillväxtstrategi fortfarande är aktuella och användbara.

Vår ursprungliga tanke var att utforma en branschanalys för att visa på vilken inverkan branschen i sin helhet har på företagets tillväxtstrategier. Dock övergavs detta i ett tidigt skede på grund av svårigheter att definiera och avgränsa den branschen som fallföretaget är verksamt i. Även begränsningar av data och information från branschorganisationer och konkurrenter till Inteno medförde att denna del inte kunde genomföras med ett relevant resultat. Detta val stärks även av att fallföretagets VD belyser svårigheterna i att definiera branschen och vilka krafter som påverkar denna.

## 3. Teori

---

*I detta kapitel presenteras de teoretiska modeller som kommer att användas vid analys av Intenos tillväxtstrategier samt konkurrens fördelar. Strategi och tillväxt definieras och SWOT-modellen presenteras. Därefter tas olika teorier kring tillväxtstrategi upp. Vidare beskrivs teorier kring organiskt tillväxt, företagsförvärv, samarbeten och teori kring konkurrens fördelar. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell av presenterade teorier.*

---

### 3.1 Vad är strategi och vad innebär tillväxt?

Med företagsstrategi menas hur företag genom dess aktiviteter och genom att utnyttja resurser kan uppnå förutbestämda mål. Målsättning och strategi ses som komplement där strategier är till för att uppfylla målen. Strategibegreppet har kommit att innefatta många aspekter såsom konkurrens fördelar och företagets position i relation till konkurrenter och marknader samt olika typer av resursallokering.

Strategi kan således syfta till att:

- Bli unik
- Uppnå konkurrens fördelar
- Förbättra position gentemot kunderna
- Fördela resurser (Bengtsson, Skärvad, 2001, s.11).

Coulter delar in ett företags strategiska val utifrån tre olika vägar att gå: (1) föra organisationen framåt, (2) behålla organisationen där den är, (3) vända en organisatorisk motgång. Att föra organisationen framåt handlar om att expandera verksamheten och att växa som företag. Detta görs genom att välja fördelaktiga tillväxtstrategier utifrån företagets nuvarande situation. Behålla organisationen där den är innebär att företaget inte har som mål att växa men inte heller vill tappa sin befintliga marknadsposition. Detta görs för att erhålla stabilitet. Att vända en organisatorisk motgång handlar om ett företags förmåga att lägga om strategin då verksamheten går dåligt och företaget mäter ett sjunkande resultat inom olika verksamhetsområden (Coulter, 2008, s.200).

Strategier i företag handlar enligt Stevrin om att i större utsträckning lära sig känna igen mönster och betonar att det är minst lika viktigt att ”finna” strategier som att skapa. Detta menar Stevrin är vad som kan säkerställa genuin tillväxt på kort och lång sikt (Stevrin, 1991, s.25).

Att mäta och definiera tillväxt är något som kan göras på olika sätt utifrån vilket perspektiv som används. Det finns således inget optimalt tillväxtmått som kan mäta ”mängden tillväxt” på ett rättvisande sätt (Davidsson, Delmar 2000). Nilsson menar att tillväxt vanligtvis mäts utifrån utvalda nyckeltal under en bestämd tidsperiod. Vidare tar Nilsson upp omsättning, antal anställda, eget kapital och vinst som relevanta nyckeltal (Nilsson, 2002, s.149).

Många företag uppfattar tillväxt som ett viktigt mått på framgång. Vad som är tillväxt och hur detta mäts kan även ses utifrån olika perspektiv beroende på vilka intressen som finns inom företaget. Aktieägares intressen kan särskilja sig från ledningens intressen. Vidare kan företags kunder och anställda ha olika synsätt på vad företagstillväxt innebär (Hamberg, 2004, s. 53).

För att ett företag ska kunna växa behövs god strategisk planering då uppsättning av mål inte är tillräckligt för att skapa tillväxt (Ansoff, 1971, s.81). Strategier utgör ramverk och riktlinjer för att företaget ska nå upp till sina mål och skapa lönsam tillväxt. En vanligt förekommande analysmodell vid strategiarbete i företag är den erkända *SWOT- analysen* (Bengtsson, Skärvad, 2001, s.23-27).

### **3.2 SWOT- analysen**

SWOT- modellen är användbar vid analys av företagsstrategi samt dess kopplingar till företags interna kapabiliteter och även externa möjligheter. Ett företags styrkor (*Strengths*) och svagheter (*Weaknesses*) motsvarar interna kapabiliteter. Till de externa tillhör analys av de möjligheter (*Opportunities*) och hot (*Threats*) som företaget har (Fleisher, Bensoussan, 2003, s.92).

Den ursprungliga modellen som blev grunden till SWOT- analysen var skapad av Ken Andrews 1971. Andrews var den första som drog en parallell mellan företags resurser och kapabiliteter samt det externa perspektivet (Fleisher, Bensoussan, 2003, s.92-93). Den moderna versionen av SWOT- analysen presenteras i figuren nedan.

Figur 1). SWOT – analysen

	Positivt	Negativt
Företaget	styrkor	svagheter
Omvärlden	möjligheter	hot

(Sevenius, 2003, s.58)

Ett företags *styrkor* är faktorer som urskiljer företaget från sina konkurrenter. Detta kan vara resurser eller aktiviteter som företaget gör bättre än sina rivaler. Begränsningar och företagsbrister utgör *svagheter*, då organisationen kan ha begränsade resurser samt få kapabiliteter. *Möjligheter* innebär alla möjliga situationer som kan utnyttjas av en organisation där efterfråga på företagsprodukter eller tjänster kan ökas. Detta medför även en strakare position mot konkurrenter. *Företagshot* är alla situationer där organisationens förmåga att konkurrera minskar. Styrkor och svagheter svarar för interna faktorer inom organisationen. Följaktligen har företaget större kontroll över dessa faktorer än de externa. Möjligheter och hot riktas i sin tur mot företaget från den externa omgivningen. Dessa faktorer har företaget mindre kontroll över (Fleisher, Bensoussan, 2003, s.99).

### 3.3 Tillväxtstrategi

En tillväxtstrategi är en strategi som utvidgar företagets produktportfölj eller marknadsomfattning genom antingen befintlig verksamhet eller genom ny verksamhet. Företag använder sig av tillväxtstrategier för att uppnå sina prestationsmål. Dessa mål tar sig uttryck i ökade intäkter, vinster och andra finansiella samt prestationsrelaterade variabler (Coulter, 2008, s. 201).

Strategier för tillväxt används även för att förklara vilka alternativ företaget har för att kunna växa i förhållande till dess nuvarande ställning. Igor Ansoffs anses, i och med sin bok "Corporate Strategy", vara en företagsstrategisk stamfader och boken har blivit en klassiker inom företagsstrategi (Bengtsson, Skärvad, 2001, s.25-28). I "Corporate Strategy" redogör Ansoff för sin berömda modell över tillväxtstrategier och illustrerar dessa i en matris Fig.2, vilken kommit att kallas för Ansoff-matrisen.

Figur 2). Ansoff-matrisen

<i>Marknader</i> <i>Produkter</i>	Befintliga	Nya
Befintliga	Marknads penetration	Marknads utveckling
Nya	Produkt utveckling	Diversifiering

(Bengtsson, Skärvad, 2001, s.29)

### 1. Marknadspenetration

Denna strategi används av företag som vill växa på befintliga marknader med nuvarande produkter. Företag kan växa genom att antingen utöka sina marknadsandelar, eller genom att öka produktanvändning bland existerande kunder. Det första alternativet uppnås genom strategier i form av prissänkningar eller ökat värdeskapande för kunden. Ett ökat värdeskapande är ofta förknippat med högre resursanvändning än vid prisstrategier. Ytterligare ett förhållningssätt till att öka marknadsandelar är att lägga stort fokus på konkurrenter. Dock är detta kostsamt och mer riskfyllt än att arbeta med interna strategier. Det andra alternativet med fokus på ökad produktanvändning hos existerande kunder kan uppnås på olika sätt. Dels kan detta uppnås genom strategier för ökad frekvens och kvantitet av kunders produktanvändning genom att lokalisera avsättning av produkter bland befintliga kundgrupper. Dessutom kan ökad produktanvändning bland konsumenter uppnås genom att förnya sitt varumärke (Aaker, 2007, s.258-259).

### 2. Produktutveckling

Strategin bygger på skapandet av nya produkter på befintliga marknader. Företaget kan utveckla en ny produkt på olika sätt. Dels genom att lägga till nya egenskaper till en nuvarande produkt, även kallat "line extension". Det kan även ske genom att utvidga produktsortiment genom att utveckla så kallade "nya generationens produkter" det vill säga innovativa produkter som kan "störa" marknaden. Dessutom kan marknadsföring och distribution underlätta för avsättning av nya produkter på befintlig marknad där företaget sedan tidigare opererar (Aaker, 2007, s. 264-265).

### *3. Marknadsutvecklingsstrategi*

Tillväxt kan även skapas genom etablering på nya marknader med befintliga produkter. Tanken bakom denna strategi är att utnyttja exempelvis företagsexpertis och teknologi på nya marknader och på så sätt frambringa synergieffekter. Marknadsutvecklingsstrategin kan ske på två olika sätt: dels genom geografisk expansion och dels genom att ta sig in på ett nytt marknadssegment. Vid den geografiska expansionen bildar företaget sammanslagningar eller allianser det vill säga företaget etablerar ett partnerskap. För att lyckas med expansion i ett nytt marknadssegment krävs det en utvärdering av segmentet för att veta om företagets varumärke kan skapa värde inom det. Expanding mot ett nytt marknadssegment kan även göras genom att hitta nya användningsområden för existerande produkter (Aaker, 2007, s.267-268).

### *4. Diversifiering*

Denna typ av strategi skiljer sig från de andra, i detta fall fokuserar företaget på nya produkter och marknader istället för att arbeta med befintliga. Diversifiering genomförs oftast genom förvärv av andra företag men kan även vara i form av utvecklande av nya affärsverksamheter. Förvärvsstrategier kan klassificeras i två typer – relaterad och orelaterad diversifiering. Den relaterade diversifieringen kännetecknas av det råder enhetlighet mellan den nya och den gamla affärsverksamheten, det vill säga att ett rationellt samband existerar mellan enheterna. Enhetligheten kan förekomma i form av utbyte av distributionskanaler, varumärkesnamn eller vid satsning på Forskning och Utveckling (FoU). En existerande enhetlighet kan leda till synergi och stordriftsfördelar. Vid orelaterad diversifiering saknas ofta denna enhetlighet mellan affärsverksamheterna (Aaker, 2007, s.277-278). Anledningarna till orelaterad diversifiering är ofta av finansiell karaktär (Aaker, 2007, s.285).

#### **3.3.1 Olika perspektiv på tillväxtstrategier i små och medelstora företag**

För små företag finns det en problematik kring vilka strategiska val som är lämpligast att fatta. Valet av tillväxtstrategi är en följd av den strategiska situationen företaget befinner sig i, organisatoriska förhållanden och den enskilde entreprenörens motivationsnivå. Små och medelstora företag har vanligtvis begränsade alternativ i valet av strategi på grund av liten marknadsandel och begränsade resurser och färdigheter. Utifrån detta menar Watts et al att det finns vissa strategiska alternativ som är mer fördelaktiga för ett litet företag, nämligen strategier som undviker direkt konkurrens med stora företag och som istället fokuserar på att utveckla nära



kundrelationer och produkthanpassning. I relation till den klassiska Ansoff- matrisen är då de mest fördelaktiga tillväxtstrategierna för små företag: produktutveckling och marknadsutveckling (Watts et al., 1998). Chad Perry hävdar även detta i sin fallstudie av små etablerade företag. Perry menar att dessa företag bör fokusera på nisch- strategier och hävdar följaktligen att de mest lämpade strategierna är marknadsutveckling och produktutveckling (Perry, 1987).

Gällande strategier för produktutveckling i SMF hävdar Woy och Wang att detta kan göras genom två olika metoder då det ofta krävs stora resurser för produktutveckling i högteknologiska branscher. Produktutveckling kan således göras direkt eller reaktivt. Den reaktiva modellen kan skapa möjligheter för små och medelstora företag att bygga en teknologibas efter en befintlig teknologiutveckling. Den direkta modellen innebär att företaget driver FoU på egen hand (Woy, Wang, 2007).

Vad gäller kundrelationer såväl som leverantörsrelationer har även nätverksskapande visat sig vara en framgångsrik modell för småföretag. Detta då det leder till information och kunskapsackumulering samt utvecklingsmöjligheter på ett kostnadseffektivt sätt. Nätverksskapande kan definieras som frivilliga överenskommelser mellan företag som syftar till att skapa konkurrensfördelar för bägge parter. Dessa kan skapas i olika former mellan olika led och bygger ofta på ett ömsesidigt beroende mellan företag. En huvudsaklig anledning till nätverk mellan företag är spridande av information, kunskap eller immateriella rättigheter. Genom detta kan även kostnadsbesparingar göras i samband med marknadsföring. Nätverksskapande kan även vara en nyckeltillgång för entreprenörer då dessa kan få tillgång till externa resurser som underlättar för att uppfylla företagets mål. Ett annat perspektiv på nätverk är att de betraktas som komplexa relationer mellan företag som bygger på personlig kontakt och är direkt sammanlänkande. Genom att vårda en sådan relation kan den med tiden utvecklas till en värdefull resurs för ett företag (Fuller-Love, Thomas, 2004).

Enligt Oswald et al. baseras strategier för tillväxt för små och medelstora företag inte endast efter den klassiska Ansoff- matrisen. Strategier uppkommer istället stegvis och utvecklas under tid. Vidare hävdar han att det inom strategi och ledning finns vissa så kallade ”tipping points” eller

kritiska punkter som är avgörande för vilka strategier ett litet företag har för tillväxt. Phelps et.al har vidare identifierar sex kritiska punkter för ett litet företags möjligheter för expansion:

- Hantering av mänskliga resurser<sup>3</sup> – fokus ligger på delegering, ledarskap, rekrytering och utbildning.
- Strategi – användning av en strategi som innefattar utveckling av nya produkter och tjänster.
- Formaliserade system – avgörande för övergången från informella tillvägagångssätt för data- och kunskapsinhämtning till mer formella system.
- Etablera sig på nya marknader – identifiering av nya kunder och områden genom utveckling av befintliga produkter eller introduktion av nya produkter
- Erhålla finansiering – tillgång till extern finansiering är centralt för en effektiv tillväxt i alla små och medelstora företag
- Operativ förbättring – få en ökad förståelse för kapabilitetsprocesser och “bästa praktik” vad gäller till exempel försäljning, marknadsföring och verksamhetsstyrning (Oswald et al., 2008).

### **3.4 Organisk tillväxt**

Ett företag kan växa på flera olika sätt. Tillväxt kan ske organiskt, genom företagsförvärv samt genom samarbeten och allianser (Coulter, 2008, s.209).

Organisk tillväxt innebär att expansion sker internt genom att producera mer, sysselsätta fler i redan existerande verksamheter eller genom att etablera nya verksamheter (Davidsson, Delmar, 2000).

Organisk tillväxt, även kallad intern tillväxt, är företagets förmåga att växa och utöka den existerande affärsverksamheten med befintliga medel och inte genom fusioner eller förvärv (Levin, Weström 2003). Intern tillväxt kan även ske genom att nya affärsverksamheter utvecklas med hjälp av kärnkompetens och resurser som finns inom företaget. Tillväxtmål kan då mötas genom att skapa nödvändiga och säregna kapabiliteter (Coulter, 2008, s.210).

---

<sup>3</sup> Översatt från engelska: people management

Genom organisk tillväxt ges företag en möjlighet att växa långsamt och stabilt. Företaget kan på så sätt stegvis arbeta sig in i en ny bransch vilket är förknippat med mindre risk och osäkerhet jämfört med att köpa ett företag i en existerande eller främmande bransch (Sevenius, 2003, s.63).

### **3.4.1 Motiv och förutsättningar för att växa organiskt**

Incitament för ett företag att växa organiskt uppkommer till stor del genom outnyttjade produktiva resurser, tjänster samt speciell kunskap som finns i någon form i alla företag. När expansion kan leda till att ett företags resurser och tjänster kan användas mer effektivt finns det incitament för tillväxt och för att effektivisera företagets resursanvändning (Penrose, 1995, s.66-68). Nya resurskombinationer kan förekomma i form av produktion av nya produkter, en ny produktionsprocess för gamla produkter och nya strukturer för intern organisation (Penrose, 1995, 85-86). Detta betyder således att om ett företag ska lyckas växa organiskt krävs det att de har rätt kompetenser och resurser inom till exempel ledning, teknik, marknadsföring, finansiering och produktion. Även nyrekryteringar har betydelse för företagets möjligheter att växa organiskt (Sevenius, 2003, s.63). Huruvida dessa resurser kan utnyttjas effektivt är beroende av företagets storlek, då specialisering av resurser är begränsat av företagets output. Genom att öka output stiger lönsamheten i att använda fler och mer specialiserade resurser och processer. Penrose menar att den ökade outputen medför ökad tillväxt (Penrose, 1995, s.71-73).

Den starkaste drivkraften för företagstillväxt, utan att genomföra fusioner och förvärv, är en växande efterfrågan på företagets produkter. Under sådana förhållanden kan ett företag genom marknadsföring och försäljningsstrategier skapa stora möjligheter för produktivitetssökning och expansion (Penrose, 1995, s.82-85). När efterfrågan på existerande produkter ökar i samband med ekonomisk tillväxt utgör framtida uppskattningar hos entreprenörer en viktig drivkraft för företagets expansion. Entreprenören blir således här en viktig resurs för företaget (Penrose, 1995, 74-76). Det är även av stor vikt att upprätthålla efterfrågan på företagets existerande produkter på befintliga marknader. Även om kontroll och påverkan på efterfrågan kan skapas och bevaras kortsiktigt tenderar variation av produkter hos företag att förändras på lång sikt i takt med en föränderlig marknad (Penrose, 1995, s.83 ). När företag etablerar sig på nya marknader med nya produkter som konsumenter inte har kunskap om kan uppskattningar följaktligen inte göras med utgångspunkt från efterfrågan. Utvecklingen av nya produkter, eller ökad avsättning på gamla produkter, på nya marknader beror således åter igen på entreprenörens förmåga att uppskatta

efterfrågan på nya produkter. Det blir således avgörande att produktionen av nya produkter kommer att möta framtida efterfrågan där vinster kan göras med avsättning på beräknade kvantiteter till uppskattade priser. Likväl som antaganden om framtida behov och efterfrågan är en betydande faktor för entreprenören är även ursprungliga incitament och innovation en viktig grund för effektivt resursutnyttjande. Innovationsrikedomen och inriktningen i ett företag är till stor del avhängig de interna resurser företaget besitter (Penrose, 1995, s.82-85).

Utöver incitament till organisk tillväxt är hinder för tillväxt en väsentlig faktor för hur ett företag växer. Olika typer av incitament och hinder för expansion sätter gränser och avgör i vilken riktning ett företags expansion kommer ske. Det är således av stor vikt att företag finner de områden där hinder för expansion är små. Möjligheterna kan dock vara begränsade exempelvis till följd av svårigheter för styrning och organisatoriska faktorer samt tekniska begränsningar och svårigheter att driva igenom idéer. Detta skapar således hinder för organisk expansion (Penrose, 1995, s.66-68). Vidare nämner Penrose tre faktorer som begränsar ett företags förutsättningar för organisk tillväxt. Dessa är styrningsförmåga, produkt och faktormarknader samt osäkerhet och risk. Styrningsförmåga är företagets interna möjligheter till tillväxt. Produkt och faktormarknader är externa omständigheter som påverkar ett företags möjligheter för intern utveckling. Osäkerhet och risk beror både på intern inställning och externa omständigheter (Penrose, 1995, s.43).

### **3.5 Strategiska företagsförvärv**

Företagsförvärv innebär att företaget köper ett annat företag på en befintlig eller ny marknad (Davidsson, Delmar, 2000).

Den allmänna uppfattningen om företagsförvärv har kommit att förändras. Tidigare ansågs företagsförvärv vara en aktivitet som endast praktiserades av kapitalintensiva industrikoncerner. Idag har detta blivit en viktig del i den strategiska verktyglådan för de flesta företag i arbetet med att uppnå interna mål (Sevenius, 2003, s.30).

När beslut fattas om strategiska förvärv är det många faktorer som ska tas med i bedömningen. Företagsförvärv kan vara en del av hur företaget arbetar för att nå uppsatta mål samt förverkliga affärsidén. Det kan röra sig om att åstadkomma ökad försäljning och större marknadsandelar. Vidare är en grundläggande faktor vid beslut om uppköp, graden av kontrollbehov vid

tillverkning respektive graden av flexibilitetsbehov. Bengtsson menar att ett större kontrollbehov skapar ett större incitament till förvärv (Bengtsson, Skärvad, 2001, s.224).

Grant beskriver *strategic fit* som en länk mellan företagets externa och interna omgivning, det vill säga att finna en överenskommelse mellan dessa faktorer. Det anses vara nödvändigt att företagsstrategi skall stämma överens med resurser och kapabiliteter, då företaget kan ses som ett system av sammanhängande aktiviteter (Grant, 2010, s. 13). Duncan och Mtar betonar vikten av *strategic fit* för att erhålla synergieffekter vid företagsförvärv. Att förvärvat företag bör passa in i köparföretagets övergripande strategi är centralt, det vill säga att de strategiska målen mellan båda företagen skall vara assimilerade. Detta betraktas som en av de största utmaningarna vid företagsförvärv. Fokus på företags kärnkompetenser och *strategic fit* utgör således nyckelfaktorer för att lyckas med ett förvärv (Duncan, Mtar, 2006).

### **3.5.1 Olika typer av förvärv**

Företagsförvärv kan delas in i och kategoriseras på flera olika sätt (Sevenius, 2003, s.20). En vanlig klassificering av företagsförvärv kan göras efter jämförelse mellan de aktuella företagen. Utifrån detta delas företagsförvärv in i två huvudkategorier, relaterade - och orelaterade förvärv. De *relaterade förvärven* delas i sin tur upp i vertikala och horisontella förvärv (Kristensen, 1999, s.23).

Vertikala förvärv ökar det förvärvade företagets kontroll av fler källor till resurser och distribution. Ett företag kan expandera antingen vertikalt framåt eller bakåt. Framåt innebär att expansion sker mot konsument medan bakåt innebär att företaget expanderar mot produktionsledet (Kristensen, 1999, s.23). Vertikala förvärv genomförs för att minska transaktionskostnaderna i ett företags förädlingskedja (Sevenius, 2003, s.20).

Horisontella förvärv innebär expansion i likadana eller liknande produktlinjer. Denna typ av förvärv leder till att en konkurrent försvinner och att företaget erhåller en större marknadsandel. Ett företag kan genom expansion av kontroll av affärsaktiviteten inom samma produktlinje öka sin dominans i förhållande till konkurrenter och på detta sätt reducera osäkerheten. Denna strategi används för att minska konkurrensen lokalt eller expandera geografiskt (Kristensen, 1999, s.21).

Till de *orelaterade företagsförvärven* räknas konglomerata förvärv (Kristensen, 1999, s.22). Här handlar det om att köparen förvärvar företag med skilda verksamheter utan att erhålla klara synergieffekter (Sevienius, 2003, s.20). De konglomerata förvärven kan även ses som en diversifiering och genom att företaget tar sig in på nya affärsområden minskar den företagsspecifika risken (Kristensen, 1999, s.22).

### **3.5.2 Motiv till företagsförvärv**

Gammelgaard hävdar att det främsta motivet till företagsförvärv är att uppnå fördelarna med att vara stor. Företag som växer har möjlighet att uppnå stordriftsfördelar eller en ökad lönsamhet genom att erhålla en monopolistisk position på marknaden. Att växa och ta sig in på nya marknader minskar riskerna med fluktuerande försäljning och företagsförvärv kan således vara ett enkelt och snabbt sätt att uppnå tillväxt på. Genom förvärv får även företaget tillgång till det uppköpta företagets försäljningskanaler och marknadskännedom. Gammelgaard tar även upp individuella ambitioner som ett motiv till företagsförvärv, det vill säga att förvärv motiveras med att den enskilde entreprenören vill bygga upp ett imperium (Gammelgaard, 1999).

Synergieffekter är något som Bengtsson och Skärvad (2001) tar upp som den främsta anledningen till företagsförvärv. Detta förekommer i form av bättre resursutnyttjande, bättre marknadsposition och förhandlingsstyrka, bättre chefsförsörjning, ökad finansiell styrka och uthållighet (Bengtsson, Skärvad, 2001, s. 214). Med synergi menas även att helheten är större än varje del för sig. En sammanslagen organisation är mer värd och kan skapa mer värde än två enheter som självständiga företag. Synergier i företagsförvärv förklarar hur olika delar i organisationer samverkar med andra delar i företaget; detta sett till fysiska, finansiella och intellektuella resurser. Hur väl synergier uppnås är avhängig integrationsprocessen. Dock kan det vara svårt att på förhand avgöra hur väl synergier kommer att uppnås i sammanslagningen. (Sevienius, 2003, s.185).

Penrose belyser istället vikten av att särskilja motiven för expansion från motiven för att förvärva andra företag. Penrose menar att positiva effekter som skalfördelar, byggande av välkänt varumärke eller finansiella fördelar förknippade med storföretag är motiv för expansion och inte nödvändigtvis motiv till förvärv. Förvärv kan dock vara det enda alternativet för att till exempel minska antalet konkurrenter i branschen, erhålla patent eller monopolisera leverans av råmaterial

(Penrose, 1995, s.156). I likhet till Penrose, anser Stevrin att förvärv utförs för att få tillgång till något som företaget inte har eller något som företaget inte har tillräckligt utav (Stevrin, 1991, s. 67).

Vidare har Larsson (1990) identifierat tre övergripande motiv för att genomföra förvärv. Dessa är:

- *Ekonomiska motiv* är centrala för att uppnå skalfördelar, knyta till sig nya erfarenheter och även få en ökad förmåga att utnyttja marknadsimperfektioner.
- *Organisatoriska motiv* handlar om riskspridning och överlevnad. En fråga som ställs är om företaget bör köpa istället för att bli köpt.
- *Personliga motiv* behandlar belöningar till exempel från expanderings i form av omsättning och omslutning (Kleppstö, 1993, s. 32).

Enligt Porter är den säljande parten vanligtvis mest gynnad i samband med företagsförvärv. Dock finns det ett antal faktorer som är avgörande för valet av denna etableringsstrategi på nya marknader samt faktorer som gör att företagsförvärv leder till lönsamhet i framtiden. Dessa är:

*Köpare har speciell förmåga att förbättra säljarens verksamhet*, det vill säga en köpare med speciella resurser och med överlägsen kunskap kan skapa en förbättrad strategisk position och kan därför genom förvärvet uppnå större vinster.

*Företaget köper in sig i en bransch som kan vidareutvecklas*. Övervinster kan göras om förvärvet leder till att köparen kan förändra branschstruktur, utnyttja konventionellt tänkande eller om branschföretagen reagerar långsamt på strategiska förändringar.

*Förvärvet stärker på ett unikt sätt köparens position på andra områden*, detta innebär att förvärvet kan ge tillgång till distributionssystem och etablering på internationella marknader där egna varumärken är svaga (Porter, 1983, s.336).

### **3.6 Samarbeten och allianser**

Samarbeten, samspel och relationsbyggande med omgivningen är något som får allt större betydelse som en strategisk faktor. Betydelsen av de osynliga tillgångarna, som människor skapar, växer i relation till de synliga och påtagliga tillgångarna (Stevrin, 1991, s.17).

Förutom att växa genom förvärv eller genom intern utveckling kan företag även växa genom strategiska samarbeten. Genom detta kan två organisationer skapa legitima partnerskap i syfte att kombinera resurser, kapabiliteter och kärnkompetenser för speciella ändamål. Strategiska samarbeten kan syfta till implementering av alla typer av tillväxtstrategier. Till exempel kan ett företag besluta om att upprätta ett samarbete med en underleverantör eller distributör i en form av vertikal integration. Ett företag kan även upprätta ett partnerskap med en konkurrent, en form av horisontell integration eller upprätta ett partnerskap med en aktör på en närliggande marknad så kallad relaterad diversifiering. I alla dessa avseenden kan partnerskapen upprättas genom tre olika former för samarbeten (Coulter, 2008, s.211-212).

- Joint Ventures
- Strategiska allianser
- Långsiktiga kontrakt

#### *Joint Ventures*

Denna typ av partnerskap upprättas genom att berörda parter skapar en separat och självständig organisation i ett specifikt strategiskt syfte. Bägge parter äger lika stor del av det nya bolaget och har lika mycket inflytande. Detta upprättas då bägge parter inte vill binda verksamheterna juridiskt och permanent. Istället skapas en tredje enhet i specifikt syfte för den nya affärsverksamheten. Denna kan vara i form av gemensam marknadsföring och försäljning till gemensam produktion och utveckling (Coulter, 2008, s.211).

#### *Strategiska allianser*

Strategiska allianser upprättas mellan organisationer för att dela resurser, kapabiliteter och kompetenser för specifika affärssyften. Detta liknar joint ventures men med skillnaden att ingen självständig enhet skapas i förbindelsen. De flesta strategiska allianser skapas i syfte att förbättra förutsättningar för innovation, skapa långsiktighet och hållbarhet samt utöka produktsortiment



eller cementera relationer till underleverantörer, kunder, distributörer och konkurrenter (Coulter, 2008, s. 212). Detta hävdar även Bengtson et.al. som påvisar att då många branscher karakteriseras av snabb förändringstakt är resursuppbinding i form av fabriker, marknadsorganisationer och FoU-organisationer, förknippat med allt högre risker. Genom samarbeten kan det enskilda företaget undvika långsiktigt bindande investeringar och på så vis minska sina risker och erhålla en ökad flexibilitet. I en bransch med snabb förändringstakt är det av extra stor vikt att kunna utveckla och introducera nya tjänster och produkter på marknaden (Bengtsson, Skärvad, 2001, s. 214).

### *Långsiktiga kontrakt*

Långsiktiga kontrakt upprättas vanligtvis mellan kund och leverantör och är ett juridiskt bindande kontrakt för en specifik affärstransaktion. Detta kan förklaras genom en typ av vertikal integration utan att ett regelrätt förvärv av leverantören genomförs. Istället binder det leverantören till ett långsiktigt förhållande där båda parter förstår vikten av att samarbeta. Detta genom utveckling av resurser, kapabiliteter och kärnkompetens för att skapa fördelar för bägge parter. Långsiktiga kontrakt bygger på ömsesidig insikt i fördelarna med att arbeta tillsammans (Coulter, 2008, s.212).

## **3.7 Konkurrensfördelar**

Porter menar att konkurrensfördelar inte kan förstås endast genom att titta på företaget som en helhet. Konkurrensfördelar kan även grunda sig i de enskilda aktiviteter som utförs internt. Ett företag kan således skapa konkurrensfördelar genom att förbättra enskilda aktiviteter i värdekedjan och genom detta skapa mer värde än sina konkurrenter (Porter, 1985, s.33). Förutom teorier kring värdekedjans påverkan för konkurrensfördelar finns det teorier kring andra faktorer som påverkar dessa. Det resursbaserade synsättet har vuxit fram under 1900-talet som komplement till det marknadsbaserade perspektivet på värdeskapande inom strategi och styrningsområdet. Detta synsätt grundas i det organiska perspektivet för tillväxt som introducerades för första gången av Edith Penrose i slutet av 50-talet. Denna teori vidareutvecklades av Barney med flera under 80- och 90-talet (Oriz Avram, Kühne, 2008).

### 3.7.1 Porters värdekedja

Porters värdekedja kan användas som ett verktyg för att förstå källan till konkurrensfördelar genom att undersöka ett företags aktiviteter och hur dessa interagerar med varandra. Värdekedjan delar in ett företag utefter strategiska aktiviteter för att förstå vilka kostnader som uppkommer i de olika stegen och för att identifiera möjliga källor till differentiering. Ett företag kan genom att utföra dessa aktiviteter mer kostnadseffektivt eller bättre än sina konkurrenter tillförskaffa sig konkurrensfördelar (Porter, 1985, s. 33).

Ett företags värdeskapande aktiviteter fördelas i primära- och stödaktiviteter. *Primära aktiviteter* utgör samverkan med kunder och omvandling av insatsvaror och består av:

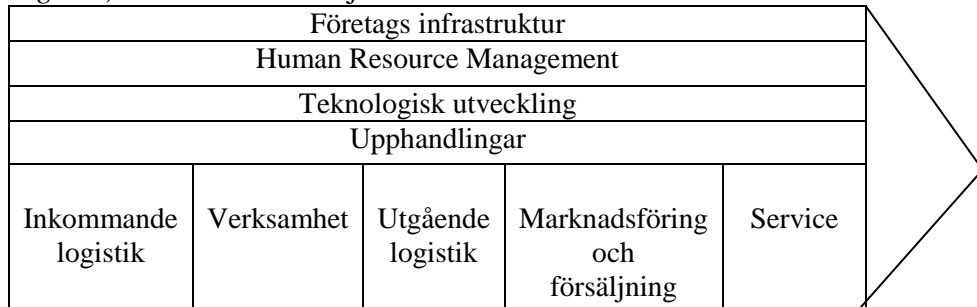
- Ingående logistik – mottagning, lagerhållning och uppdelning av inkommande varor.
- Verksamhet – förädling i form av tillverkning, paketering, montering och kvalitetstester av insatsvaror.
- Utgående logistik – aktiviteter rörande lagerhållning och distribution av färdiga produkter.
- Marknadsföring och försäljning – aktiviteter som syftar till att få kunden att köpa produkten. Detta i form av marknadsföring, försäljning, försäljningskanaler och relationer samt prissättning.
- Service – aktiviteter förknippade med ökning eller vidhållande av produkters värde genom reparationer, installation och modifiering (Porter, 1985, s.38).

*Stödaktiviteter* syftar till att stödja primära aktiviteter samt andra sekundära aktiviteter och innefattar:

- Infrastruktur – aktiviteter som är nödvändiga för att koordinera företagets olika delar. Dessa utgörs av till exempel ledning och styrning, planering, finansiering och revision.
- Human Resource Management – innefattar rekrytering, utbildning, utvecklingsmöjligheter och lön. Företagsledningen kan påverka konkurrensfördelarna hos företaget genom identifiering av kunskap och motivation hos anställda.
- Teknologisk utveckling – inkluderar ett spann av aktiviteter som syftar till att förbättra produkten eller produktprocessen.

- Upphandlingar – aktiviteter i samband med inköpsprocesser i företagets värdekedja (Porter, 1985, s.38).

Figur 3). Porters värdekedja



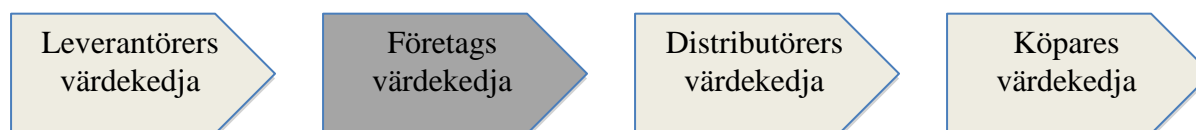
(Porter, 1985, s. 36)

Värdeskapande kan åstadkommas längs med företagets vertikala kedja. Företaget framställs som en uppsättning av ovanbeskrivna aktiviteter som skapar värde. Varje aktivitet kan bidra med ökat värde eller minskade kostnader (Besanko et al., 2010, s. 375). Värdekedjans alla aktiviteter är sammanlänkade med varandra vilket skapar den vanligaste grunden för konkurrensfördelar, även om en enskild aktivitet i sig kan utgöra en konkurrensfördel. Genom säregna länkar mellan aktiviteter, samt genom komplexitet och svårighet till identifiering av dessa skapas svårigheter för imitation från konkurrenter. Följande fyra typer av länkar i värdekedjan kan utgöra möjligheter för konkurrensfördelar:

- *Separata individuella aktiviteter i värdekedjan*  
Vara överlägsen inom intern logistik
- *Sammanlänkade primära aktiviteter i värdekedjan*  
Kvalitetssäkring och kontroll
- *Sammanlänkade sekundära aktiviteter i värdekedjan*  
Strukturer som främjar lärande inom alla aktiviteter i kedjan
- *Vertikala länkar inom branschens värdesystem*  
Upprättande av nära relationer med underleverantörer och kunder i syfte att gemensamt skapa lägre kostnader eller differentieringsstrategier. Detta för att uppnå gemensamma fördelar trots skillnader i förhandlingsstyrka mellan parter (Fleisher, Bensoussan, 2003, s.107-111).

För att kunna erhålla och bevara konkurrensfördelar räcker det inte med att förstå det enskilda företags värdekedja. Avgörande blir förståelsen för hur denna förhåller sig till ett större värdesystem. I värdesystemet sätts det enskilda företags värdekedja i relation till ett större flöde av aktiviteter (Porter, 1985, s.34).

Figur 4). Värdesystemet



Värdesystemet visar hur aktiviteter i ett företags värdekedja är länkade dels till varandra och dels till aktiviteter hos leverantörer, distributörer och köpare. Dessa länkar påverkar i sin tur företags möjligheter till att skapa konkurrensfördelar (Porter, 1985, s.35-36).

### 3.7.2 Ett resursbaserat synsätt

Det resursbaserade synsättet är ett verktyg för att utvärdera ett företags resurser och kapabiliteter samt urskilja hållbara konkurrensfördelar. Med hållbara konkurrensfördelar avses hur konkurrensfördelar kan bestå över tid. (Barney, 1991). Med företags resurser menas företagsspecifika tillgångar och produktionsfaktorer, vilket innebär bland annat varumärkesrykte och patent. Kapabiliteter är de aktiviteter som företag utgör bättre än sina konkurrenter (Besanko et al., 2010, s.415-416).

För att förstå grunderna till konkurrensfördelar måste det göras antagande om att ett företags resurser och kapabiliteter kan vara heterogena och immobila (Barney, 1991). Ett företags resurser definieras som de verktyg som underlättar för företaget att besluta om och implementera de strategier som förbättrar företags effektivitet och lönsamhet. Vidare delar Barney in företags resurser i tre kategorier: *fysiska, mänskliga och organisatoriska*. Fysiska resurser kan således antas vara specifik teknologi, teknisk utrustning, geografisk läge och tillgång till råmaterial. Till mänskliga resurser räknas rutin, erfarenhet, speciella relationer, know-how och förståelse för hur arbetare och ledning opererar. Med organisatoriska resurser menas organisationsstruktur, struktur för rapportering och planering, kontroll och koordinationssystem likväl som formella och informella inom- och utomorganisatoriska relationer (Barney, 1991).

Dynamiska kapabiliteter kan uppnås genom förmåga att utveckla och anpassa de kapabiliteter som utgör grunden för ett företags konkurrensfördelar. Företag med dynamiska kapabiliteter anpassar sina resurser och kapabiliteter över tiden och kan på så sätt erhålla nya möjligheter på marknaden samt nya konkurrensfördelar (Besanko et al., 2010, s.455). Även organisationskultur med rutiner och kunskap kan vara en källa till hållbara konkurrensfördelar om denna kultur är värdefull, unik och icke-imiterbar (Barney, 1986). Porter redogör även för strategic fit som en central teori för att förklara hur företag kan arbeta för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Porter menar att strategic fit skapar en strategisk helhet mellan olika organisatoriska delar, vilket leder till att ett företags strategi blir svårkopierad av konkurrenter (Besanko et al., 2010, s. 58).

Utveckling och fördelning av resurser inom företag som opererar på dynamiska marknader kan även vara resultat av idéer och innovationer från företagets entreprenörer eller arv från tidigare utvecklade resurskombinationer. Det är en uppgift, som entreprenör och företagsledare, att sätta ihop ett paket av resurser och lyckas fånga synergier så att intäkter överskrider kostnader av utnyttjade resurser. Avgörande för ett företags tillväxt i dessa branscher är att utveckla mänskliga och organisatoriska rutiner. Dessa rutiner kan frigöra ledningens möjligheter att undersöka och hitta nya utvecklings- samt diversifieringsmöjligheter (Mathews, 2002).

### **3.7.3 Konkurrensfördelar i små och medelstora företag**

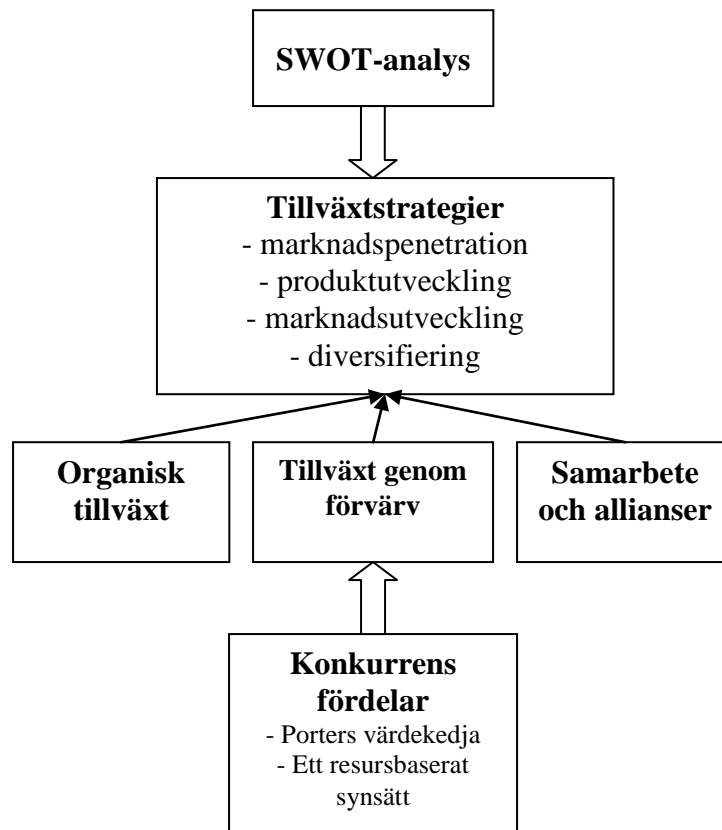
Traditionella modeller och teorier om konkurrensfördelar är ofta fokuserade på stora företag eller en generalisering av företag vilket gör att det kan vara svårt att applicera dessa på SMF. Traditionella fördelar som exempelvis stordriftsfördelar kan inte förklara små företags framgång i samma utsträckning. Uppkomsten av konkurrensfördelar för små företag är ofta resultat av specifika omständigheter som omger företaget. Hur dessa kan skapa lönsamhet på konkurrensutsatta marknader, där även stora företag opererar, kan bero på att mindre företag ofta brukar vara koncentrerade till särskilda segment som större företag inte anser lönt att fokusera på. Teorier kring små och medelstora företags konkurrensfördelar ligger idag i nätverkseffekter både internt såväl som externt. Det vill säga nätverkande mellan personal så väl som med andra aktörer på marknaden. Att arbeta med nätverkande är således avgörande för dessa företag att erhålla information om företagets omvärld och möjligheter. Tidigare forskning har visat att vissa typer av kärnkompetenser ligger till grund för konkurrensfördelar i SMF. Dessa kompetenser utgörs av kunskap, kommunikation, omdöme och erfarenhet som över tid kombineras samt på sikt skapar

en erfarenhetsbaserad individuell och säregen kunskap (O'Donnel et al., 2002).

### 3.8 Sammanfattning av teorikapitlet

För att sammanfatta teorikapitlet presenteras nedan en modell som skall användas vid analys av Intenos tillväxtstrategier och dess konkurrens fördelar. Först analyseras valt företag utifrån dess styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Detta görs för att kunna ge en helhetsbild av företagets konkurrenskraft och dess känsliga områden som eventuellt påverkar företagets val av strategier för tillväxt. Därefter genomförs en analys om hur fallföretaget arbetar med sina tillväxtstrategier, vilket analyseras med hjälp av Ansoff- matrisen. Vid analys av varje enskild strategi inkorporeras även olika perspektiv på tillväxtstrategier för SMF. Vår ambition har även varit att se tillväxtstrategierna samt olika sätt att växa såsom organisk tillväxt, tillväxt genom förvärv och genom samarbete och allianser som en helhet. Detta för att kunna förverkliga en grundläggande analys av Intenos arbete med tillväxtstrategier. För att kunna förstå val av dessa tillämpas en analys av Intenos konkurrens fördelar, som genomförs med hjälp av Porters värdekedja samt ett resursbaserat synsätt. Vi har valt att använda av oss båda, eftersom vår ambitionsnivå är att fullgöra en djup analys av företagets konkurrens fördelar som förklarar val av strategier för tillväxt.

*Modell 1). Sammanfattning av teorikapitlet*



## 4. Empiri

---

*Detta kapitel inleds med en introduktion av IT- och Telekombranschen vilket följs av en presentation och beskrivning av fallföretaget ifråga och dess verksamhet. Vidare redogörs för organisationsstruktur. Därefter presenteras företagets konkurrenter, underleverantörer, kunder samt produkter och positionering samt en beskrivning av Intenos förvärv och framtida utmaningar. Avslutningsvis sammanfattas empirikapitlet.*

---

### 4.1 IT- och Telekombranschen

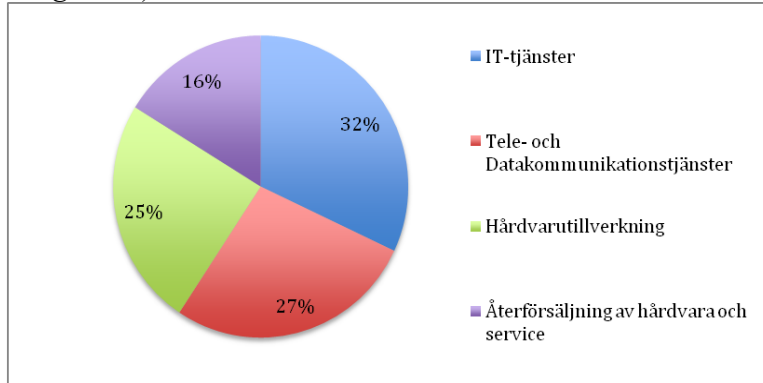
IT och Telekombranschen är mycket omfattande och svårdefinierad och kan delas upp i fyra delbranscher. Dessa delbranscher kan i sin tur delas upp i ytterligare kategorier. Den huvudsakliga uppdelningen är:

- Tele- och Datakommunikationstjänster
- IT-tjänster och programvaruprodukter
- Hårdvarutillverkning
- Hårdvaruförsäljning och service (itotelekomföretagen.se, 2011a).

IT- och Telekombranschen är idag större än både läkemedelsbranschen och motorfordonsindustrin tillsammans, vad gäller sysselsättning och omsättning i Sverige. Från 2005 till 2009 har omsättningen ökat från 380 till 517 miljarder kronor vilket motsvarar en ökning på 36 % och en årlig genomsnittlig ökning på 9 %. Även när finanskrisen var som djupast växte branschen med 3 % från 2008 till 2009. Den dominerande delbranschen är Programvaruprodukter och IT-tjänster vilken utgör 32 % av branschen. Denna följs av tele- och datakommunikationstjänster på 27,3 % och på tredje plats kommer hårdvarutillverkning med 24,5 %. På fjärde plats kommer återförsäljning av hårdvara och service med 16,2 % (itstatistik.se, 2011b).



Diagram 1) Den svenska IT och Telekombranschen



(itstatistik.se, 2011b)

Totalt innefattar den svenska IT- och Telekombranschen 16 862 aktiva företag. Delbranschen programvaruprodukter och IT-tjänster innefattar 13 695 företag och tele- och datakommunikationstjänster 797 bolag. Inom hårdvarutillverkning finns det 653 bolag och inom återförsäljning av hårdvara och service opererar 1 717 bolag (itstatistik.se, 2011c).

## 4.2 Inteno Broadband Technology AB

Inteno Broadband Technology AB är ett företag inom IT- och Telekombranschen som tillhandahåller CPE för bredband och triple-play (inteno.se 2011a). Utöver den svenska operatörsmarknaden levererar Inteno sina produkter till nordiska operatörer, systemintegratörer, nätägare samt återförsäljare (Intervju, Inteno, 2011).

Enligt Intenos VD, Conny Franzen, är det svårt att avgränsa den delbransch som Inteno är verksamma i. Det finns många olika aktörer på denna marknad och marknadsdefinitionen är även avhängig de avgränsningar som görs i form av vilken marknad samt vilken typ av produkt som avses (Intervju, Inteno, 2011). Nils Wiedstam, näringspolitisk expert och statistiker på *Almega*<sup>4</sup> menar att den del av telekombranschen där Inteno agerar, troligtvis är tillverkning av kommunikationsutrustning inom delbranschen hårdvarutillverkning. Idag finns inom denna bransch i Sverige cirka 193 aktiva företag inom en mängd produktområden och branschen omsatte cirka 115 mdr SEK år 2010. Inteno är även aktivt på marknaden för dataprogrammering inom IT-tjänster och programvaruprodukter i och med utveckling av egen programvara vilket gör

<sup>4</sup> *Almega* är förbundsgruppen för tjänsteföretag. *Almega* består av sju arbetsgivareförbund (inkl. IT och Telekomföretagen) och tillhandahåller information inom tjänstesektorn (almega.se 2011a)

att företaget opererar inom flera delbranscher med utgångspunkt från statistiken (Intervju, Nils Wiedstam, 2011).

Inteno grundades år 1979 och har således lång erfarenhet i branschen. Ursprungligen levererade företaget utrustning för kabelteve till kabel- och teveoperatörer samt parabol- och radioutrustning till privata konsumenter. Från mitten av 90-talet, då Internets utveckling tog fart, har företaget varit inriktat på försäljning av modem till teleoperatörer. Detta efter en rekonstruktion av bolaget år 1992. Efter detta ökades bolagets omsättning, framförallt med anledning av anskaffandet av ComHem (dåvarande Telia), som blev en betydelsefull kund för företaget. Detta tog dock sin vändning år 2002 då Telia bytte leverantör och Inteno tappade denna försäljning till konkurrenter. Efter nedgången inriktade företaget helt sin verksamhet mot CPE- och RGW- försäljning och etablerade då en affärsrelation med underleverantören Xavi (Intervju, Inteno, 2011).

Genom en tydlig nordisk profil har företaget idag etablerat sig på samtliga marknader i Norden, bland annat har detta gjorts genom ett flertal förvärv. Dessutom har Inteno arbetat effektivt med relationer i samtliga led både sett till leverantörer och till kunder. Företaget har 26 anställda och bedriver verksamhet i Sverige, Danmark, Norge och Finland (Intervju, Inteno, 2011). Inteno hade år 2010 en omsättning cirka på 144 MSEK (Inteno, årsredovisningar 2010) och målet är att fördubbla omsättningen till 300 MSEK år 2015 (Inteno Strategi 2010-2014).

Inteno uppskattar idag sin marknadsandel till 25-35 % beroende på den produkt eller marknad som avses. Företaget har gjort denna uppskattning utifrån hur många CPE och RGW enheter aktörerna på marknaden köper varje år jämfört med hur många Inteno säljer. Vice President Finance, Gerhard Lindholm, erkänner att detta inte är något exakt mått och att bedömningen av företagets position även kan grundas på vilka kunder Inteno har (Intervju, Inteno, 2011).

Intenos uttalade affärsidé idag är att leverera CPE och triple-play - utrustning avsedd för bredband, IP-telefoni, TV samt video-on-demand till de stora nordiska operatörerna. Det handlar om att tillhandahålla utrustning och system innefattande modem, samt accessprodukter som stödjer virtuella tjänster till konsumenter och företag. Intenos huvudstrategi är att bli en ledande leverantör av CPE- utrustning i Norden. Företagets verksamhet kan idag delas in i två

huvudsakliga affärsområden inom vilka Inteno är verksamma, Residential Gateways och Networks. Inom CPE är företaget en av de marknadsledande aktörerna på den nordiska marknaden med bred kunskap inom bredbandsteknologi, TV och VoIP, det vill säga IP-telefoni vilka alla är komponenter i ett triple-play system (inteno.se, 2011a).

Inteno arbetar ständigt med att utveckla sitt varumärke, som tydligt speglar företagets kärnvärden genom långsiktiga investeringar i support, flexibilitet och produktutveckling. Den nordiska förankringen har byggt på filosofin med närhet till kund genom att företagets kärnvärden: kundnärhet, hög servicenivå och flexibilitet signaleras mot marknaden. Att skapa ett gott rykte, genom att leva upp till kunders förväntningar, är av stor vikt för att utvidga företagets varumärkeskänedom. Detta anser Inteno stärker deras varumärke då nöjda kunder sprider gott rykte om företaget. Utöver detta sker marknadsföringen genom Internet, mässor och olika evenemang (Intervju, Inteno, 2011).

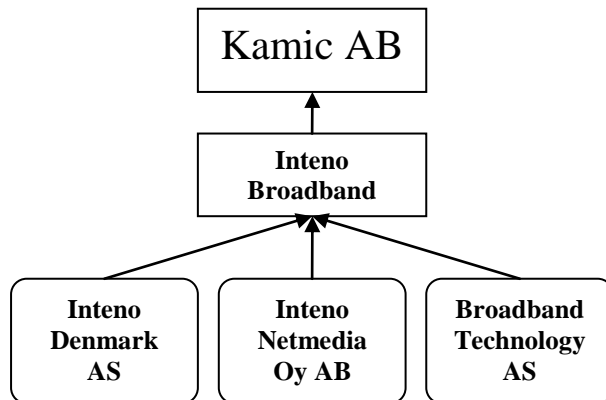
Vidare utgör vertikala nätverk en betydelsefull del av Intenos strategi. Vice President Finance, Gerhard Lindholm, uttrycker detta på följande sätt:

*”Vi arbetar hela tiden med kontakterna både framåt och bakåt i kedjan. Detta är en av våra starka sidor. Mot parter bak i kedjan visar man att man kan göra affärer och har idéer. Framåt visar man att man kan ge service, att man har produkter som passar in och att man kan leva upp till vad man lovar”* (Intervju, Inteno, 2011).

#### **4.2.1 Organisationsstruktur samt medarbetare**

I Inteno Broadband Technology AB som är svenskbaserat ingår även norska Inteno Broadband Technology AS, danska Inteno Denmark AS och finska Inteno Netmedia Oy AB. Inteno Broadband Technology AB ingår i sin tur i Kamic Group koncernen, vilken består av tolv företag med basen i olika länder (inteno.se, 2011a). Kamic AB är ett privatägt aktiebolag som är 100 % helägd av affärsmannen Kenneth Lindqvist (Intervju, Inteno, 2011).

Figur 5). Organisationsstruktur



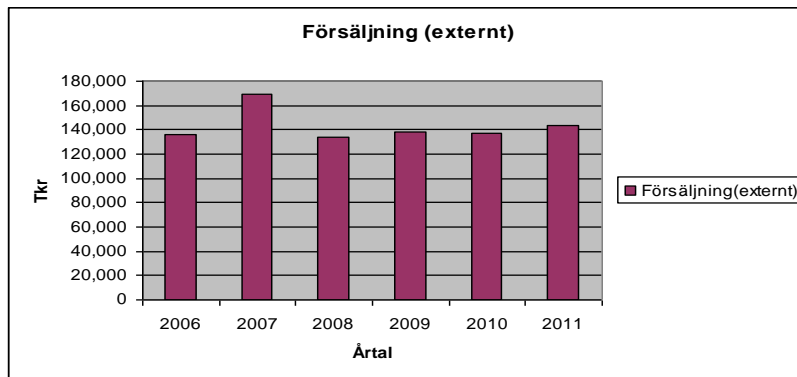
Intenos personalstyrka består framförallt av säljare med teknisk bakgrund samt tekniker och utvecklingsingenjörer. Det som utmärker alla medarbetare är att de har likartad professionell bakgrund. Detta innebär att många anställda har arbetat i små eller medelstora bolag inom Telekombranschen i 5 till 15 år. Dessutom utgörs personalstyrkan av ett antal hel- eller deltidskonsulter, som har i stort sett samma bakgrund. Vice President Finance, Gerhard Lindholm, bekräftar att de personer som är anställda i Inteno har blivit kvar länge och att personal som slutat har varit näst intill obefintlig genom åren. Vidare betonar han vikten av den hängivna personalstyrkan på följande sätt:

*"Detta är också en styrka att personalen trivs vilket ger kontinuitet som kunderna upplever som positivt. Varumärket gäller ju även gentemot de anställda"* (Intervju, Inteno, 2011).

#### 4.2.2 Finansiell data

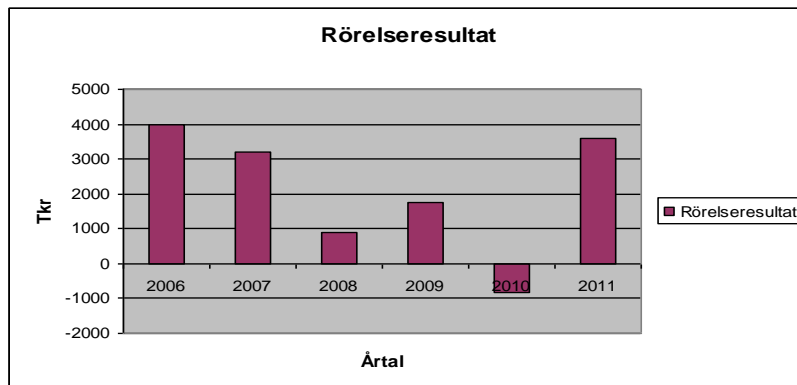
Nedan presenteras en kort redogörelse för finansiell data för Inteno Group som berör extern försäljning åren 2006 till 2011 samt rörelseresultat åren 2006- 2011. Försäljning (externt) och rörelseresultat i absoluta tal samt en procentuell förändring sedan föregående år för båda dessa nyckeltal presenteras i Appendix 1. För ytterligare information rörande antal anställda, tillgångar och eget kapital för varje enskilt företag inom Inteno Group, se Appendix 1.

Diagram 2) Intenos extern försäljning 2006-2011



Alla belopp i tkr, svenska kronor.

Diagram 3) Intenos Rörelseresultat 2006-2011



(Resultatanalys Inteno Group, 2006-2011)

En kraftig nedgång i omsättningen för Inteno i Sverige från 2006 till 2008 återspeglas i rörelseresultatet för Inteno Gruppen vilket förklaras med tillfälliga förlusten av Intenos stora försäljning till Bredbandsbolaget. Detta då Inteno förlorade upphandlingen till Zyxel. Detta påverkade företagets strategiska beslut att dels bygga upp en mycket större kundkrets i Sverige och dels att expandera i Norden. Företaget har även satsat på att ta fram produkter som skulle kunna passa mindre kunder i Sverige. Nedgången under 2010 förklaras även med förlusten i den danska verksamheten, där Inteno kontinuerligt har tagit alla deras kostnader för utveckling som tidigare inte blivit aktiverade. Dessutom beror nedgången på kursutvecklingen av den amerikanska dollarn, då Inteno har viss försäljning i denna valuta. Eftersom kostnader återstår i svenska kronor blir det stora differenser mellan kostnader och företagets intäkter. Dessutom dras Intenos resultat ner av skattetekniska skäl, då företaget ingår i Kamac AB. Genom att redovisa ett underskott kan företaget erhålla ett koncernbidrag från moderbolaget. Gerhard Lindholm nämner

ytterligare en anledning som kan vara bidragande till det minskade rörelseresultatet då det har att göra med försäljningsvolymerna. Vice VD Finance uttrycker detta på ett följande sätt:

*”I vårt fall så kan en kund köpa 5 000 eller 25 000 enheter. Det påverkar inte vår organisation någonting, för att det är lika enkelt att sälja 5 000 enheter som 25 000. Men det ger en enorm effekt på resultatet”* (Intervju, Inteno, 2011).

#### **4.2.3 Konkurrenssituation**

De största konkurrenterna till Inteno är både större och mindre aktörer på marknaden. Enligt VD och Vice President Finance kan konkurrenterna avgränsas genom fokus på aktuell nisch. De aktörer som utgör direkt konkurrens är Zyxel, Thompson/Technicolor, Tilgin och Packetfront. Konkurrenterna består alltså av både multinationella företag samt mindre företag. Bland de stora företagen återfinns bland annat Taiwanesiska Zyxel som bedriver verksamhet i 70 länder och på 150 regionala marknader. Företaget har 3200 anställda världen över samt 2 stycken center för forskning och utveckling ([zyxel.com/se](http://zyxel.com/se), 2011a). Vidare återfinns aktörer som Thompson/Technicolor, vilket även är ett multinationellt världsledande företag inom CPE-utrustning, utrustning för digitala tjänster och home access komponenter som set-top boxar och RGW ([technicolor.com](http://technicolor.com), 2011a). Detta företag anses vara den största konkurrenten till Inteno. Dessa aktörer tillsammans med mindre aktörer som exempelvis Tilgin utgör det huvudsakliga hotet om konkurrens. En av de största svårigheterna för Inteno att konkurrera mot stora aktörer på marknaden är företagets begränsade resurser som omöjliggör en betydande lagerhållning. Nedan redogörs för företagets huvudkonkurrenter i en tabell där respektive aktörs styrkor och svagheter lokaliserats samt de aktuella marknader och produktområden där de konkurrerar (Intervju, Inteno, 2011).

Tabell 1). Intenos huvudkonkurrenter

Huvudkonkurrenter	Produkter	Marknader	Styrkor	Svagheter
<i>Zyxel</i>	CPE	SE, NO, FI	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Stor leverantör med stordriftsfördelar</li> <li>☐ Välkänt varumärke</li> <li>☐ Aggressiv prissättning</li> <li>☐ Finansiell styrka</li> <li>☐ Relativt flexibla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Begränsad lokal närvaro</li> <li>☐ Kvalitetsbrister</li> </ul>
<i>Thompson/ Technicolor</i>	CPE	SE, NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Stor leverantör med stora driftsfördelar</li> <li>☐ Välkänt varumärke</li> <li>☐ Finansiell styrka</li> <li>☐ Väl fungerande organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Begränsad flexibilitet</li> <li>☐ Begränsad lokal närvaro</li> <li>☐ CPE:er utgör liten del av verksamheten</li> </ul>
<i>Tilgin</i>	CPE	SE, NO, DK	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Lokal närvaro</li> <li>☐ Välkänt varumärke</li> <li>☐ Bra helhetslösningar med HW, SW och managementsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Svårt att få ut nya produkter</li> <li>☐ Dålig lönsamhet och svaga finanser</li> <li>☐ Organisatoriska problem</li> </ul>
<i>Packetfront</i>	CPE	DK	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Tillgång till externa finansiärer och kapital</li> <li>☐ Kan ta fram bra produkter som funkar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Dålig försäljning</li> <li>☐ Svaga finanser</li> </ul>

(Inteno Strategi 2010 - 2014)

#### 4.2.4 Intenos underleverantörer

Inteno betonar vikten av samarbeten och relationer med underleverantörer. Inteno har ett flertal underleverantörer såsom C-COR, Skylane, Zhone, Xavi, och Transition (inteno.se, 2011b) och har även ett samarbete med flera accessleverantörer i Europa. Huvudsakligen samarbetar företaget med Xavi vilket är en asiatisk producent av hårdvarukomponenter. Xavi är den underleverantör som Inteno har haft en tioårig affärsrelation med. Enligt Vice President Finance är denna unika affärsrelation en fundamental förklaring till Intenos utveckling och hur företaget har skapat en marknadsposition genom avsevärt mindre kostnader än många konkurrenter, vilka har lagt ner resurser till mångmiljonbelopp inom FoU. Istället för egen tillverkning samt genom att i ett tidigt skede knyta fördelaktiga avtal om ett tekniskt samarbete med producenter och utvecklare, har Inteno undvikit dessa typer av merkostnader för produktion och utveckling. Dessa samarbeten har fungerat mycket bra genom åren även om det har varit riskfyllt för företaget. Vice President Finance, Gerhard Lindholm, förklarar detta på följande sätt:

*“Utifrån teoretiska modeller så är det idiotiskt att sitta i den position vi gör där alla våra modeller och produkter, till alla våra kunder, i princip kommer från ett enda ställe. Det har vi varit medvetna om hela tiden vilket har styrat strategin för att på sikt ha möjlighet att komma bort från detta. Men det har fungerat mycket bra hittills så det ses inte som nödvändigt utan endast som en möjlighet”* (Intervju, Inteno, 2011)

Den asiatiska underleverantören såg vid relationens begynnelse stor potential i Inteno då företaget hade god kännedom om den nordiska marknaden och kunde snabbt underrätta och specificera vilken typ av produkter som kan möta kommande behov på marknaden. Den asiatiska producenten har således gått med förlust på denna marknad under de initiala åren i och med att de belastades med kostnader för utveckling och produktion och relativt små ordervolymer. Idag innebär avtalet med Xavi att Inteno står för housing design, CE-märkning<sup>5</sup> samt varumärkesuppbyggnad för produkterna. Dessutom har Inteno äganderätt till den mjukvara som används i produkterna. Xavi är således bundna till Inteno och kan inte sälja produkter till andra aktörer utan att ändra produktens utförande. Trots detta bygger samarbetet på att båda parter gynnas och idag är Inteno den näst största kunden till Xavi. Även om affärsrelationen har varit ett lyckat koncept syftar Inteno idag till att skapa valmöjligheter och minska beroendet till denna underleverantör i framtiden (Intervju, Inteno, 2011).

#### **4.2.5 Intenos kunder**

Intenos kunder utgörs av stora nätägare och operatörer och idag sker ingen direkt försäljning till slutkonsument. Många stora operatörer har en dual-vendor-policy, vilket innebär att kunderna vänder sig till fler underleverantörer. Förutom operatörer utgör även energibolag<sup>6</sup> en kundkrets till Inteno (Intervju, Inteno, 2011).

Bland Intenos kunder i Norden finns ledande bredbands- och telekombolag som Bredbandsbolaget, TDC Song, BeneTele, LOS Bynett, Ventelo och TeliaSonera. Utöver

---

<sup>5</sup> En CE-märkning innebär att produkterna är säkerhetstestade enligt EU-krav och standard (konsumentverket.se 2011a).

<sup>6</sup> Energibolag bygger infrastruktur i form av EL-nät, där ett led i utvecklingen för många energibolag även innefattar utbyggnad av bredbandsnät. Energibolag kan även vara operatörer och sälja tjänster för bredband, Telefoni och TV till slutkund (Intervju, Inteno, 2011).



ovannämnda kunder finns även ett antal mindre operatörer samt ett antal systemintegratörer (inteno.se 2011c). Nedan presenteras de mest betydelsefulla kunderna för Inteno i dagsläget.

*Bredbandsbolaget* är Sveriges näst största leverantör av bredband och har en marknadsandel på 25 % samt cirka 475 000 anslutna kunder innefattande privatkunder såväl som företagskunder. Däribland finns 200 000 kunder inom bredbandstelefonin och nätet når idag cirka två miljoner svenska hushåll på 70 orter (bredbandsbolaget.se 2011a). Bredbandsbolaget var en betydelsefull kund till Inteno under åren 2009-2010. De produkter som idag levereras till bolaget är bredbandsboxar i form av ADSL2+ modem som tillverkas av Xavi och är anpassade efter den nordiska marknadens standardkrav. Både tillverkning och paketering sker i Kina varpå produkterna direktlevereras till Bredbandsbolaget. Inteno tillverkar även VoD-plattform till Bredbandsbolagets TV-tjänster (inteno.se, 2011c).

*TeliaSonera* är Europas femte största koncern och är verksamma inom telekommunikation. Bolaget tillhandahåller telekommunikationstjänster till nätverksanslutningar för företag och privatkund. TeliaSonera erbjuder ett väl utbyggt fiberoptiskt höghastighetsnät vilket möjliggör 3G-nätverk från Norden till Nepal (telia.se, 2011a). Inteno levererar RGW till TeliaSoneras LAN och fibernät vilket möjliggör separering och utbud av företagets triple-play tjänster (inteno.se, 2011c).

*TDC Song* levererar kommunikationstjänster till företag i Norden. Bolaget har ett fullt integrerat fiberoptiskt stamnät som knyter samman Nordens alla länder. Företaget levererar tjänster inom såväl fast som mobil telefoni samt höghastighetsinternet och företagsnätverk. Företaget levererar till några av Nordens största banker och företag. (adsl.tdcsong.se, 2011a) Inteno levererar utrustning för ADSL2+ och SHDSL-tjänster till TDC Song (inteno.se, 2011c).

*Ventelo* levererar Internet, hemtelefoni och mobiltelefoni till över 100 000 konsumenter. Bolaget har en betydande position på den norska telemarknaden med tillgång till Norges modernaste bredbandsnät baserat på fiberoptik (ventelo.no, 2011a). Inteno levererar CPE-utrustning, i form av ADSL2+modem och VoIP, som vidare säljs till Ventelos kunder i Norden (inteno.se, 2011c).

*Ventelo wholesale/Bane Tele* ingår i Ventelokoncernen och tillhandahåller tele- och datakomlösningar och infrastruktur till operatörsmarknaden. Bolaget levererar till de största norska operatörerna såväl som stora internationella operatörer. Systemintegratörer, bredbandsaktörer och andra tjänsteleverantörer inom tele- och datakommunikation utgör även kunder till Ventelo wholesale (ventelo.no, 2011a). Till Bane Tele levererar Inteno utrustning för SHDSL, TDM-tjänster och ADSL2+. Denna utrustning används i bolagets tjänster och grossistförsäljning (inteno.se, 2011c).

*LOS Bynett* tillhandahåller nät genom byggnation och anläggning av fiberoptisk kabel som ska förse delar av Norge med nästa generations bredband. Genom detta tillhandahålls Internet, TV och telefoni genom samma kabel och nätverk (losbynett.no, 2011a). Till detta regionalt inriktade norska energibolag levererar Inteno främst accessutrustning till DSL- och fiberlösningar samt CPE- tillbehör. LOS Bynett ligger i framkant vad gäller satsning på triple-play i Norge. Inteno ansvarar även för all konfiguration och logistik för levererade produkter (inteno.se 2011c).

Utifrån kundernas perspektiv kan det vara komplicerat att byta leverantör i denna bransch. Lars Rask, Global Sourcing Manager, Group Sourcing, CPE TeliaSonera, bekräftar att detta kan vara väldigt komplext i vissa fall, särskilt om det behövs mycket systemintegration (Intevju, Lars Rask, 2011).

#### **4.2.6 Intenos produkter och positionering**

Gemensamt för Intenos kunder är att det tar lång tid att integrera nya produkter. När en ny produkt är lanserad tar det upp till ett år att integrera denna med företagets tjänster och få ut den till marknad och slutkonsument. Själva produktionsprocessen tar mellan åtta till tolv månader, från att initiala diskussioner förs med underleverantörer till att en färdig stabil produkt är framtagen. När en prototyp är färdig görs en testproduktion på hundra enheter i fabrik varpå mjukvaran justeras och rättas. Enligt Vice President Finance står Inteno för stora delar av innovationen för nya produkter. Samtidigt står underleverantörer för teknisk innovation och kunder för koncept och idéer. Samarbeten mellan Inteno och dess kunder har en informell karaktär. Fokus ligger idag på innovation vilket skiljer sig från Intenos tidigare strategi där företaget försäkrade framtida avsättning genom att vara restriktivt gällande utveckling av nya produkter utan säkerställd marknadsefterfrågan (Intervju, Inteno, 2011).

Arbetet med att ta fram en ny produkt föregås av en så kallad RFQ process,<sup>7</sup> det vill säga ett samarbete mellan Inteno och operatören. Denna process innefattar många specifikationer och är mycket omfattande då färdigställandet av avtalet kan ta upp till två år. Processen innebär att Inteno och operatören i samförstånd kommer fram till krav för kvalifikationer och funktioner. Detta syftar till att operatören ska kunna leverera de nya tjänster som avses samt för att anpassa produkten till slutkund samt framtida behov och efterfrågan på marknaden. Exempelvis i TeliaSoneras fall utvecklas produkterna i nära samarbete med leverantörer. Dock betonar Global Sourcing Manager, Group Sourcing, CPE TeliaSonera, Lars Rask, att innovationskraften ligger för det mesta hos leverantörer, men att vikten av tätt samarbete inte borde underskattas (Intervju, Lars Rask, 2011). Idag är Inteno, genom sin marknadsposition, aktuella i de flesta RFQ processer på den nordiska marknaden.

Prissättningen görs med hänsyn till förutsättningar på marknaden samt inköpsvolymerna. Med större kunder och stora säljvolymerna kan marginaler sänkas. Samtidigt sker prissättning genom överenskommelser och hänsyn till marginaler i alla delar av distributionsledet. Att pris och kvalitet är avgörande vid val av leverantör styrks även av Lars Rask från TeliaSonera:

*”Generellt sett är både prisbild och kvalitet väldigt viktigt vid val av leverantör, men andra faktorer kan också vara av avgörande betydelse”* (Intervju, Lars Rask, 2011).

Inteno har idag en bred produktportfölj vilket är strategiskt avgörande för företaget. Inteno levererar ett brett spann av produkter på marknaden, allt från fiberoptik till ADSL, VDSL, ethernet och Wi-Fi. Inteno positionerar sig som ett nisch- företag med inriktning mot mer avancerad och högkvalitativ teknisk utrustning. Denna positionering beror dels på den rådande branschsituationen liksom strategiska val. Intenos VD redogör för detta på följande sätt:

*“I denna bransch finns inte Porsche kontra folkvagns-teorin. Man skulle såklart kunna bestämma sig för att bygga low-end produkter men då kommer man ingen vart. Nyckeln till marknaden*

---

<sup>7</sup> RFQ (Request For Quotation) är en typ av upphandlingsprocess där köpare förmedlar krav och specifikation för produkter (tenderszeal.com 2011a)

*ligger i att ha en bred produktportfölj och där varje produkt har större antal funktioner”.*  
(Intervju, Inteno, 2011)

Arbetet med breddning och förbättringar av produktportföljen går till på flera olika sätt. Genom en kontinuerlig kontakt med kunder för att förstå vilka behov som råder på marknaden och genom internt arbete. Utöver att utveckla nya produkter arbetar Inteno ständigt med att förbättra nuvarande produkter. Detta görs dels genom revisioner av hårdvaran för att på detta sätt ge stöd för nya funktioner. Dessutom läggs nya funktioner kontinuerligt till i mjukvaran. Med en flexibel produktportfölj försöker Inteno skapa möjligheter för kunden att använda flera applikationer till färre produkter. Att underlätta för kunden genom smarta lösningar, exempelvis smartare fiberterminering eller housing design funktioner, leder till ökad försäljning och långvariga relationer, enligt Intenos VD, Conny Franzen. Vidare kan en bred produktportfölj medföra en ökad internationell flexibilitet genom anpassning till olika behov på lokala marknader (Intervju, Inteno, 2011).

Enligt Intenos VD utgör varje utvecklingsprojekt framtagning av ”nya generationens produkter”. År 2010 sjösatte Inteno ett utvecklingsprojekt gällande egen mjukvara, Inteno Home Gateway Software Platform, till företagets hårdvarukomponenter. Det vill säga en egenutvecklad home gateway plattform till företagets CPE produkter. Med stöd från Vinnova<sup>8</sup> för teknisk utveckling kunde projektet finansieras då Inteno tilldelades 1 900 000 kr i utvecklingsstöd (vinnova.se 2011a). Mjukvaruplattformen skapas i öppen källkod och utvecklas för Intenos produkter av interna programmerare i Sverige. Tidigare var mjukvaran till företagets produkter skapad av utvecklare i utlandet och kvalitén var stundtals bristfällig då buggar och tekniska problem var vanligt förekommande. Enligt VD, Conny Franzén, är den egna mjukvaran viktig ur en strategisk synvinkel då det skapar möjligheter att expandera till nya marknader. Med den nya mjukvaran baserad på öppen källkod kan abonnenter skriva applikationer till systemet som helt baseras på konsumenters behov. Genom att få konsumenter att använda mjukvaran blir det möjligt att knyta dessa till Intenos hårdvara. Intenos VD betonar även vikten av den nya mjukvaran då den även skapar många möjligheter och underlättar för geografisk expansion. Det skapas ett minskat

---

<sup>8</sup> Vinnova är den svenska innovationsmyndigheten som grundades 2001. Vinnovas ändamål är att stödja och främja innovationer i Sverige. Myndigheten finansierar FoU projekt med cirka två miljarder svenska kronor per år. (vinnova.se 2011b)

leverantörsberoende samtidigt som expansion ut i Europa kan ske genom samarbeten med större operatörer, nätägare och accessleverantörer (Intervju, Inteno, 2011).

#### **4.2.7 Företagsförvärv**

Under 2000-talet genomför Inteno ett flertal förvärv vilka har haft ett flertal strategiska förklaringar. Intenos VD påpekar att potentiella förvärv studeras med jämna mellanrum men belyser också vikten av att förvärvet ligger i linje med Intenos strategiska mål. Vidare tillägger han att eventuella förvärvsobjekt studeras noggrant innan de fullföljs och att etablering på fler marknader leder till ett flertal fördelar för bolaget, bland annat till spridning av företagets risker:

*“Går en affär dåligt på en marknad kan detta vägas upp av ökad försäljning på annan marknad. Dessutom kan beställningar göras för flera marknader vilket sänker inköpskostnader och skapar större flexibilitet”* (Intervju, Inteno, 2011).

Intenos VD betonar att genom förvärv av etablerade företag och lönsamma verksamheter på utländska marknader har Inteno kunnat få avsättning för produkter genom försäljningskanaler och distributionsnät. Dessutom bidrar detta till att kostnader för att starta upp nya verksamheter undviks och att företaget erhåller know-how. Att etablera sig på marknader genom förvärv har även skapat en närhet till kunder vilket har varit viktigt i och med företagets ringa kapacitet. Genom att erbjuda support och agera snabbt efter behov skapas ett starkare varumärke och en starkare position på marknaden, vilket leder till ökad försäljning. Integreringsprocessen är omfattande vid samtliga förvärv och tidsmässigt tar det upp till tre år innan den anses som avslutad och företagen blivit ett och samma. Gemensamt för samtliga förvärv är att de förvärvade verksamheternas organisationsstruktur behålls men att företagets produkter införlivas med Intenos produktsortiment. Dessutom skapar distributionskanalerna avsättning för Intenos egna produkter (Intervju, Inteno, 2011).

Inteno har inte förvärvat vertikalt bakåt mot leverantör och produktion. Vice President Finance menar att äga fabriker i Asien är förknippat med stort ansvar och stort beroende. Det är mycket kapitalintensivt då det krävs stora investeringar. Dessutom kan detta leda till svårigheter vad gäller kontroll genom tidsskillnader och ett stort geografiskt avstånd (Intervju, Inteno, 2011).

Inteno har mellan 2006 och 2011 genomfört följande företagsförvärv:

#### *Inteno Norge*

Den nordiska expansionen började år 2003, då Inteno etablerade ett samarbete med en norsk distributör. År 2006 förvärvades och införlivades bolaget med Inteno Sverige (inteno.se, 2011a). Förvärvet var en viktig nyckel för att komma in på den norska marknaden och skapa närhet till kunder. Både samarbetet och förvärvet har tillfört ett dedikerat management och Inteno har haft möjlighet att utveckla den tekniska kompetensen (Intervju, Inteno, 2011).

#### *Netmedia Finland*

År 2007 etablerades Inteno på den finska marknaden genom ett förvärv av det finska bolaget Netmedia som var specialiserade inom datakommunikations- och säkerhetsutrustning (inteno.se, 2011a). Netmedia hade ett etablerat återförsäljarnät i Finland och goda kontakter med leverantörer och kunder i form av nätoperatörer och telekombolag. Förvärvet av Netmedia gav även Inteno ett mycket dedikerat management samt flera kompetenta tekniker (Intervju, Inteno, 2011).

#### *Telco Danmark*

Året därpå, år 2008, förvärvades det danska företaget Telco Danmark som numera är Inteno Danmark. Bolaget var verksamt inom bredbandsteknologi med kunder i form av energibolag, systemintegratörer och bredbandsoperatörer. Idag distribuerar Inteno Danmark nätverksprodukter för danska Telco Systems som i sin tur levererar produkter till operatörer i Danmark (inteno.se, 2011a). Verksamheten är fortfarande under utveckling men har varit en betydelsefull kanal för försäljning inom landet. Den tekniska kompetensen till förvärvade företaget har kommit från Sverige. I och med etablering av Inteno Danmark slöts den nordiska cirkeln vilket var ett viktigt led i bolagets geografiska expansion och nordiska etablering (Intervju, Inteno, 2011).

Samtliga företag som förvärvats var ”fungerande bolag som tjänade pengar”, enligt Vice VD Finance, och har inte haft några av Intenos produkter sedan tidigare. Företagen har fortsatt att arbeta med sina produkter men efter förvärven har de även börjat arbeta med Intenos produktportfölj. Produkterna har kunnat överföras mellan företagen i Inteno Gruppen. Detta har

gjort att hela produktportföljen kan erbjudas i Sverige, Norge, Finland och Danmark (Intervju, Inteno, 2011).

#### **4.2.8 Utmaningar och framtida utsikter**

Idag står Inteno inför ett flertal utmaningar som till exempel den långa ledtiden på komponenter vilket har fordrat insatser för planering och prognostisering. Inteno försöker arbeta med att förkorta ledtiden på komponenter genom att göra noggranna prognoser och utveckla system för detta. Samtidigt förändras förutsättningar på marknader och marknadsstrukturer då kunderna koncentreras till större operatörer från mindre konsumenter. Bolagets mål är att öka omsättningen från cirka 144 MSEK (Inteno, årsredovisningar 2010) till 300 MSEK år 2015 (Inteno Strategi 2010-2014). För att genomföra detta anser Intenos ledning att det krävs att företaget expanderar utanför Norden till den Europeiska marknaden (Intervju, Inteno, 2011).

#### **4.3 Sammanfattning av empirikapitlet**

Inteno grundades år 1979 och var då leverantör av utrustning till kabel-TV och parabol. Idag är företaget verksamt i fyra nordiska länder och levererar ett brett produktsortiment inom CPE- och nätverksutrustning till stora kunder såsom TeliaSonera och Bredbandsbolaget. Inteno uppskattar sin marknadsandel till 25-35 % och omsättningen är cirka 144 MSEK. Företaget innefattar tre andra aktiebolag som ligger i Danmark, Norge och Finland samt ingår i sin tur i koncernen Kamic AB. Företaget konkurrerar med såväl stora och små aktörer på marknaden. De största konkurrenterna till Inteno är Zyxel, Thompson/Technicolor, Tilgin och Packetfront. Företaget samarbetar med ett antal underleverantörer, dock betonar Inteno att partnerskapet med Xavi har varit avgörande och även lyckat för båda sidorna. Inteno arbetar aktivt med utveckling av nya produkter samt förbättring av nuvarande produkter med inriktning mot mer avancerad och högkvalitativ teknisk utrustning. Företaget har även startat ett projekt gällande utveckling av en mjukvaruplattform som ska användas för egna hårdvarukomponenter. Dessutom har Inteno förvärvat andra företag för att få nya försäljningskanaler och distributionsnät samt sprida sina risker. Idag står företaget inför flera utmaningar som till exempel förändringar på marknader och marknadsstrukturer.

## 5. Analys

---

*Analyskapitlet inleds med en redogörelse för fallföretagets interna styrkor och svagheter samt externa möjligheter och hot. Vidare analyseras fallföretagets strategier för tillväxt utefter Ansoffs tillväxtmatris med tillhörande tillvägagångssätt i form av förvärv, intern utveckling och samarbeten. Detta avslutas med en sammanfattning av företagets tillväxtstrategier. Sedermera diskuteras eventuella konkurrens fördelars påverkan för val av strategi för tillväxt. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av företagets konkurrens fördelar.*

---

### 5.1 Intern och extern analys av Inteno

Att påvisa fallföretagets starka och svaga sidor görs för att beskriva Intenos konkurrenskraft i nuläget inom olika områden. Möjligheter och hot analyseras för att visa på vad som är viktigt att ta i beaktning inför framtida strategiska val (se kap. 3.2).

#### *Intenos styrkor*

En viktig faktor till att Inteno skapat konkurrenskraft med begränsade resurser beror delvis på företagets inre styrkor. Genom en tydlig profilering och en nordisk förankring har företaget skapat en närhet till kunden som varit viktigt i relationsskapandet. Dessutom har Inteno skapat en hög grad av flexibilitet och anpassningsförmåga till kund jämfört med konkurrenter. En bred produktportfölj har även bidragit till denna flexibilitet då anpassningar till kundens behov har kunnat göras enligt Conny Franzén. Vidare har även nätverkande och relationsskapande varit en bidragande faktor till att Inteno kunnat skaffa sig stora och betydelsefylla kunder. Genom tydliga prognostiseringar med kompetenta entreprenörer har Inteno kunnat avgöra vad kunden kommer efterfråga för att på så sätt kunna minska ledtider och konkurrera med större aktörer på marknaden. Då Inteno har kompetenta försäljare klarar företaget att vinna stora affärer trots begränsade resurser och har på så vis möjlighet att binda upp kunder inför framtiden.

#### *Intenos svagheter*

Intenos svagheter tar sig i viss del uttryck i form av begränsade finansieringsmöjligheter. Detta leder till att företaget inte har möjlighet att hålla stora lager och på så vis skapas långa



leveranstider vid stora beställningar. En brist på finansieringsmöjligheter sätter även begränsningar för möjligheterna till egen Forskning och Utveckling. Här får Vinnova ses som en viktig extern finansiär för utvecklandet av en egen mjukvaruplattform. Genom forskning och eget utvecklingsarbete reducerar Inteno även en annan svaghet, nämligen ett stort leverantörsberoende. Företaget är dock fortfarande beroende av sin huvudleverantör vilket bör ses som en väsentlig risk och svaghet. En annan svaghet hos Inteno ligger i personalberoende på många positioner. Detta kan förklaras av att företaget har kompetent personal på nyckelpositioner i företag med stort kunnande inom produkter såväl som marknader. Om någon av dessa nyckelpersoner byts ut innebär det att dedikerad personal, som är viktig för Intenos överlevnad och tillväxt, försvinner. Slutligen kan Intenos starka nordiska förankring ses som en svaghet inför vidare expansion ut i Europa. Dessutom kan ett varumärke som endast är välkänd inom vissa områden utgöra ett hinder för vidare expansion.

### *Intenos möjligheter*

Genom att utveckla en egen mjukvaruplattform har Inteno möjlighet att snabbt anpassa produkter och tjänster efter förändringar i efterfrågan. Att mjukvaruplattformen tillverkas med öppen källkod ger också ökade möjligheter då flexibiliteten ökar inför eventuella förändringar i framtiden. Egen tillverkning av mjukvara underlättar även för Inteno att kvalitetssäkra sina produkter vilket kan medföra en ökad efterfrågan på företagets produkter samt en starkare position gentemot konkurrenter. Inteno för idag en dialog med större accessleverantörer i Europa vilket öppnar upp möjligheter för nya samarbeten och expansion utanför Norden. Genom att binda upp stora kunder som Bredbandsbolaget och Telia har Inteno möjlighet att följa med i den framtida utvecklingen.

### *Intenos hot*

Ett av de hot som Inteno står inför är beroendeställningen till underleverantörer. Skulle denna relation upphöra skulle Intenos förmåga att konkurrera minska kraftigt. Den tekniska utvecklingen som ständigt sker inom branschen kan både uppfattas som ett hot och en möjlighet. Hot i form av att det råder en osäkerhet kring att utveckla nya produkter då det är problematiskt att förutspå framtida efterfrågan. Ska företaget vara först in på nya marknader är det avgörande att satsning sker på rätt teknik och produkter och att kunden är redo för ny innovation och nya

lösningar. Risk för ökade ledtider samt kvalitetsbrister kan leda till svårigheter att knyta avtal för att behålla nödvändiga kunder. Ett annat hot Inteno står inför vid expansion utanför Norden är risken att tappa sina kärnvärden som närhet till kund, flexibilitet och service då geografiskt avstånd till kund ökar.

## **5.2 Intenos strategier för tillväxt**

Som nämnts i teoriavsnittet kan ett företag växa på olika sätt. Ansoff behandlar strategiska val utifrån marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling eller diversifiering (se kap. 3.3). Oavsett vilken av dessa strategier ett företag väljer kan företaget växa organiskt, genom samarbeten eller förvärv (se kap 3.4). Företag kan även kombinera dessa strategier för att växa. Valen mellan organisk tillväxt, tillväxt genom förvärv samt samarbete och allianser behöver inte utesluta varandra vilket Inteno påvisar.

### **5.2.1 Marknadspenetration**

Ett av Intenos mål är att uppnå en ökad omsättning på befintliga marknader med sina nuvarande produkter, vilket företaget delvis har uppnått. Inteno har arbetat för att nå detta mål genom att öka nuvarande marknadsandelar och även genom att öka produktanvändningen bland sina kunder. Utökning av sina nuvarande marknadsandelar har skett genom att knyta till sig stora kunder. Som nämnts i teorikapitlet tar Ansoff upp prisstrategier som ett viktigt medel för att erhålla en större marknadsandel (se kap 3.3). Inteno har genom en flexibel prissättning vid överenskommelse med kunder, i synnerhet de stora operatörerna, kunnat sluta fördelaktiga avtal och ökat försäljningsvolymen. Med en ökad försäljningsvolym kan påstås att Inteno har utnyttjat företagets resurser mer effektivt och på så sätt haft möjlighet till att växa organiskt (se kap 3.4.1). Genom större ordervolymer har Inteno kunnat klara av att hålla lägre marginaler. Dock är priset inte den enda avgörande faktorn för att sluta avtal. I en högteknologisk bransch kan även andra aspekter som kvalitet, service och pålitlighet vara betydelsefulla.

Dessa aspekter har Inteno tagit hänsyn till vid arbetet med strategier för ökad produktanvändning hos existerande kunder. För att uppnå detta genomför Inteno noggranna kvalitetssäkringar genom ständiga utvärderingar i framställningsprocessen av befintliga produkter. Inteno är noga med att säkerställa kundnöjdhet genom säkrad leveranskvalitet, vilket är en förutsättning för att bibehålla kunder och öka försäljningen. Kvalitetssäkringen sker även genom en egentillverkad

mjukvaruplattform till företagets produkter. Att försäkra kundnöjdhet är ett sätt för Inteno att stärka sitt varumärke, vilket syftar till att återspegla företagets kärnvärden: flexibilitet, kundnärhet och hög servicenivå.

### **5.2.2 Produktutveckling**

Inteno arbetar aktivt med produktutveckling för att skapa tillväxt på befintliga marknader. Företaget har idag arbetat upp en bred produktportfölj. Utöver att utveckla nya produkter har Inteno arbetat kontinuerligt med att förbättra befintliga produkter. Ett exempel på detta är att nya funktioner ständigt läggs till i mjukvaran. Dessutom görs även revisioner av hårdvaran för att ge stöd åt nya användningsområden. Intenos mål har varit att varje produkt ska innehålla ett större antal funktioner än tidigare.

I processen att ta fram nya produkter krävs innovationsförmåga och kunskap om marknaden för att tillgodose kundens behov. Inteno har tidigare använt sig av en reaktiv modell vid utveckling av nya produkter. På grund av begränsade resurser har Inteno medvetet haft som målsättning att ta sig in som nummer två på nya produktmarknader, det vill säga att Inteno utvecklar sina teknologier efter de befintliga (se kap 3.3.1). Att använda sig av denna strategi har gett företaget en möjlighet att lära av konkurrenters misstag. Detta kan således utgöra en säkerhet då det finns ett fastställt behov från kunderna på marknaden innan etablering. Idag har Inteno som mål att vara först in med nya produkter på marknaden.

Utvecklingen av en egen mjukvaruplattform till Intenos produkter har fler strategiska förklaringar. Genom att utveckla mjukvaran med öppen källkod syftar Inteno till att knyta fler kunder till sina produkter. Genom innovation skapar Inteno produkter som kan ”störa” marknaden, så kallade nya generations produkter (se kap 3.3).

En egenutvecklad mjukvaruplattform är ett viktigt steg för Inteno att möjliggöra att vara först in på nya produktmarknader. Denna produkt har blivit till verklighet genom innovativa företagsledare och närheten till marknaden. Dessutom har företagets starka tro på att mjukvaruplattformen kommer att möta en framtida marknadsefterfråga möjliggjort satsningen på denna produkt. Här får Intenos förmåga att uppskatta och prognostisera framtida marknadsbehov ses som betydelsefull. Intenos ledning är övertygande om att denna produkt kommer att möta

marknadsefterfråga i framtiden (se kap 3.4.1). Därför har företaget lagt stora resurser på att utveckla mjukvaruplattformen. Företaget hoppas på att genom detta utöka sina marknadsandelar och ”låsa” in kunder. Strategiska mål såsom att växa organiskt kopplas även till entreprenörens uppskattningar av framtida behov på marknaden, vilket kan påvisas i Intenos fall.

Inteno arbetar med praktiska marknadsföringsstrategier som syftar till att bygga ett starkt varumärke. Strategierna innebär att företaget skapar relationer i branschen bland annat genom mässor och evenemang. Dessutom skapar företaget stabila distributionsnät på samtliga marknader. Dessa strategier är bidragande till att öka avsetningen på nya produkter.

### **5.2.3 Marknadsutveckling**

Inteno har etablerat sig på nya marknader med befintliga produkter. Företaget har expanderat geografiskt och är idag etablerade på fyra marknader i Norden. Den geografiska marknadsutvecklingen har till stor del skett genom etablerande av partnerskap och upprättande av relationer till återförsäljare (se kap 3.3). År 2003 tog sig Inteno in på den norska marknaden med sin befintliga produktportfölj. Denna geografiska expansion blev verklighet genom att samarbeta med en norsk distributör. Detta gjordes för att erhålla bolagets kunskap om den norska marknaden samt att skapa synergieffekter. Partnerskapet lade grunden för det framtida förvärvet av bolaget som skedde tre år senare, år 2006. Förvärven har även varit ett strategiskt redskap för Inteno att ta sig in på nya geografiska marknader. Detta är på grund av det primära syftet att få avsättning för befintliga produkter. I samband med förvärven har företaget även anskaffat nya produkter.

Genom relationsbyggande och nätverk med distributörer har Inteno även möjliggjort att uppehålla en nära kundrelation med kunder på nya marknader. Detta anses vara fördelaktigt för små företag som använder sig av marknadsutvecklingsstrategi (se kap 3.3.1). Dessutom arbetar Inteno med nätverkskapande med både leverantörer och kunder, vilket kan påstås har underlättat genomförande av den marknadsutvecklingsstrategi som företaget tillämpar. Inteno har informella samarbeten med sina kunder kring utveckling av nya produkter. Förutom detta ökar nätverk Intenos varumärkeskänedom, då det sprids ett gott rykte om företaget. Genom detta kan Inteno uppnå kostnadsbesparingar i samband med att marknadsföringskostnader kan hållas låga (se kap 3.3.1). Ett tydligt exempel för Intenos implementering av en marknadsutvecklingsstrategi i form

av att expandera till ett nytt marknadssegment har inte hittats. Dock kan användande av en sådan strategi inte uteslutas då Inteno agerar på många marknader med en bred produktportfölj.

#### **5.2.4 Diversifiering**

Inteno har implementerat diversifieringsstrategier. Företaget har etablerat sig på nya marknader med nya produkter. Detta har till stor del skett genom förvärv som klassificeras som relaterad diversifiering. Detta grundas på att det råder en överensstämmelse mellan de förvärvade företagens affärsverksamheter. Det vill säga att förvärvade företags verksamhet går att koppla till Intenos kärnverksamhet (se kap 3.3). Orelaterade förvärv som kan förekomma exempelvis i form av konglomerat har inte påträffats i Intenos fall (se kap 3.5.1). Inteno har i sin förvärvsstrategi varit mycket noggranna med att genomföra förvärv som stämmer överens med företagets mål och strategi. Genom att inte göra organisatoriska förändringar i förvärvade företag har Inteno lyckats behålla dessa fördelar och även kunnat undvika integrationsproblem. De förvärvade företagen har passat in i Intenos strategi. På grund av detta kan det konstateras att genomförda förvärv har lett till strategic fit (se kap 3.5).

De relaterade förvärven har skett vertikalt framåt då målet har varit att expandera mot slutkonsument på nya marknader och minska transaktionskostnader. Detta har gjort att Inteno undvikit ett distributionsled i förädlingskedjan och även kunnat etablera en nära kundrelation på nya geografiska marknader i Norden. Att vertikalt integrera bakåt mot leverantörer kan skapa ökad kontroll över produktion dock kan det även medföra en minskad flexibilitet (se kap 3.5.1). På grund av detta har en vertikal integration av underleverantörer genom förvärv i exempelvis Kina inte varit ett alternativ för Inteno då det är förknippat med stort ansvar och praktiska svårigheter.

Vad gäller eventuell diversifiering genom upprättande av nya affärsverksamheter (se kap. 3.3) har detta inträffat i och med Intenos rekonstruktion i samband med företagets pånyttfödelse i början av 90-talet. Inteno gick då över till CPE- utrustning från tillverkning av tillbehör för kabel-TV och paraboler. Huruvida upprättande av nya affärsverksamheter har varit en aktiv strategi för Inteno på senare tid är ovisst och har inte kunnat styrkas.

### **5.2.5 Sammanfattning av Intenos strategier för tillväxt**

Som Watts et al. betonar finns en problematik för SMF vid val av strategier, då deras resurser ofta är begränsade samt att dessa typer av företag har en liten marknadsandel. Detta stämmer överens med Perry, som framhäver att de mest fördelaktiga strategierna för små företag att växa är marknadsutveckling samt produktutveckling (se kap 3.3.1). Trots att Inteno idag är ett företag med begränsade resurser har företaget en marknadsandel på 25-30 %. Intenos har valt att lägga fokus på kundrelationer och produktutveckling. Istället för att undvika rivalitet med stora företag och att koncentrera sig endast på marknadsutvecklings- och produktutvecklingsstrategier väljer Inteno att satsa på flera strategier för tillväxt och att konkurrera med stora aktörer på marknaden.

Inteno har genomfört ett flertal förvärv i nordiska länder för att kunna diversifiera sig. Företaget har vid förvärven haft ett flertal strategiska motiv och anledningar. Porter menar att det finns avgörande faktorer som gör att ett företagsförvärv leder till lönsamhet i framtiden. I Intenos fall har förvärven stärkt företagets position på nya geografiska marknader. Att få tillgång till distributionskanaler och en möjlighet att etablera sig på den nordiska marknaden har således varit en avgörande faktor för Intenos val att genomföra förvärv (se kap 3.5.2). Företaget har i samtliga förvärv erhållit synergieffekter i form av utbyte av distributionskanaler och stordriftsfördelar. Dessutom har Inteno fått en förbättrad marknadsposition och även förhandlingsstyrka som synergieffekt av genomförda förvärv (se kap 3.5.2). Genom att beställningar kan göras till flera marknader ges möjlighet till lägre produktionskostnader. Detta är även något som poängteras hos Inteno som en viktig anledning till förvärven. Förutom detta har företaget fått tillgång till redan upparbetade kundkontakter och säljkanaler för befintliga produkter på nya geografiska marknader. Detta har gjort att Inteno reducerat risker då en dålig affär på en marknad kan vägas upp av ökad försäljning på en annan marknad (se kap 3.5.2). Penrose motiv för expansion för storföretag (se kap 3.5.2) kan associeras med dessa som Inteno hade vid samtliga förvärv, till exempel effekter som skalfördelar och byggande av välkänt varumärke. Motiven som anknyts till förvärv såsom patenterhållning och leveransmonopolisering av råmaterial kan inte påvisas i fallet med Inteno.

Två av tre övergripande motiv för förvärv såsom ekonomiska och organisatoriska motiv kan påvisas till viss del i Intenos fall (se kap 3.5.2). De ekonomiska motiven är att uppnå skalfördelar

och knyta till sig nya erfarenheter. De nya erfarenheterna kommer i form av att förvärvade företag har erfarenhet av marknaden och således en upparbetad marknadskänedom. Motiven till Intenos förvärv är även kopplade till organisatoriska motiv. Genom att förvärva företag med andra produkter än befintliga har produktportföljen växt vilket medför att risker sprids. Vad gäller personliga motiv är detta svårt att analysera huruvida dessa varit bidragande faktorer till förvärven. I empirin har personliga motiv till förvärven såsom bygga upp ett imperium (se kap 3.5.2) inte kunnat påvisas.

Slutligen kan det konstateras att Intenos förvärv har blivit ett strategiskt verktyg för att uppnå interna mål (se kap 3.5). Det vill säga att företaget har kommit ett steg närmare sitt mål att bli en ledande leverantör av CPE- utrustning i Norden.

Intenos samarbeten har varit centrala för företagets tillväxt och konkurrenskraft. Dessa partnerskap har förvekligt Intenos tillväxtstrategier inom marknads- och produktutveckling. Inteno samarbetar med sina kunder för att ta fram nya produkter och förbättra de nuvarande. Dessutom har företaget upprättat ett partnerskap med underleverantören Xavi. Formen för detta samarbete är ett långsiktigt kontrakt, då Xavi och Inteno har en juridisk bindande affärsrelation, där underleverantören är skyldig att leverera varor till Inteno (se kap 3.6). Både parter har en beroendeställning mot varandra, samtidigt som båda drar nytta av denna affärsrelation. Inteno betonar att samarbeten är mycket betydelsefulla för företaget. Förutom långsiktiga kontrakt med sin underleverantör samarbetar Inteno med andra leverantörer. Samarbeten med leverantörer och kunder har varit relevanta för att skapa vertikala länkar i värdekedjan vilket Porter tar upp som en viktig punkt för att öka företagets konkurrenskraft (se kap 3.7.1). I den empiriska undersökningen har det inte funnits stöd för samarbeten i form av joint ventures eller strategiska allianser.

Den kompetensen och de resurser som Sevenius (se kap 3.4.1) nämner har en stor betydelse för att utvärdera om företag växer internt. Intenos resurser såsom högkompetenta medarbetare samt lång erfarenhet inom branschen tyder på att företaget har möjligheter till att växa organiskt. Dessutom genomförde företaget nya rekryteringar mellan 2009 och 2011, då antalet anställda ökades med sex personer (se Appendix 1), vilket är ytterligare en anledning att betona Intenos interna tillväxt. Enligt Penrose medför stigande försäljning ökad tillväxt (se kap 3.4.1), vilket kan

iakttas i Intenos externa försäljning under åren 2006-2007, 2008-2009 samt 2010-2011. Expansion genom att sysselsätta fler och öka sin försäljning (se kap 3.3) har kunnat styrkas i Intenos fall, vilket tyder på en organisk tillväxt. Detta återspeglas även i företagets marknadspenetrationsstrategi för tillväxt.

Vidare har förutsättningarna för att växa organiskt ökat i och med utvecklingen av den egna mjukvaruplattformen. Intenos VD menar att med en egenutvecklad mjukvara har företaget möjlighet att expandera på nya marknader och även knyta kunder till Intenos hårdvara. Således skapas möjligheter att växa med organiska medel, vilket leder till att företaget arbetar med en produktutvecklingsstrategi för tillväxt. Genom att kontrollera kvalitén i mjukvaran syftar Inteno till att förstärka sitt varumärke och uppnå ökad efterfrågan på sina produkter. Penrose belyser att en ökad efterfrågan på företagets produkter är en viktig drivkraft för tillväxt och framför allt till att växa organiskt. Dessutom liknar de nordiska marknaderna varandra i form av teknologisk mognad. Även detta har underlättat för Intenos ledning att avgöra hur efterfrågan på marknaden ser ut. Således underlättar detta för Inteno att kunna fastställa företagets möjligheter till framtida avsättning på sina produkter samt möjlighet för organisk tillväxt på dessa marknader. Inteno har även lyckats knyta till sig stora kunder, vilket möjliggör för företaget att kunna erhålla större ordervolymer. Detta leder i sin tur till ökad resursanvändning (se kap 3.4.1).

I Intenos fall har det inte kunnat påvisas några styrningssvårigheter för att driva igenom innovativa idéer som utgör begränsningar för att växa organiskt. Dock kan externa omständigheter såsom produkt- och faktormarknad utgöra barriärer för att växa organiskt. Marknaden kännetecknas av en hög förändringsgrad, vilket leder till ökad risk och osäkerhet (se kap 3.4.1).

Avslutningsvis kan det konstateras att företaget tar hänsyn till kritiska moment utifrån Oswalds ”tipping points” (se kap 3.3.1) såsom etablering på nya marknader, erhållning av finansiering och operativ förbättring. Inteno samarbetar med sina kunder och leverantörer för att ta fram nya produkter och utveckla befintliga. Genom ett ständigt arbete med sina produkter identifierar Inteno nya områden där företaget kan etablera sig. Företagets finansiering sker genom internt genererade medel och även genom tillskott från moderbolaget. Tillgång till extern finansiering



som i detta fall var ett bidrag från Vinnova, anses vara nödvändigt för Intenos utvecklingsprojekt. I intervjun framgick det att Intenos ledning är medvetna om företagets svagheter och arbetet inriktas därför mot förbättring och eliminering av dessa. Detta handlar om operativ förbättring då företaget strävar efter att förkorta sina leveranstider, öka försäljning genom varumärkeskänedom och även tydliggöra roller och ansvar inom organisationen.

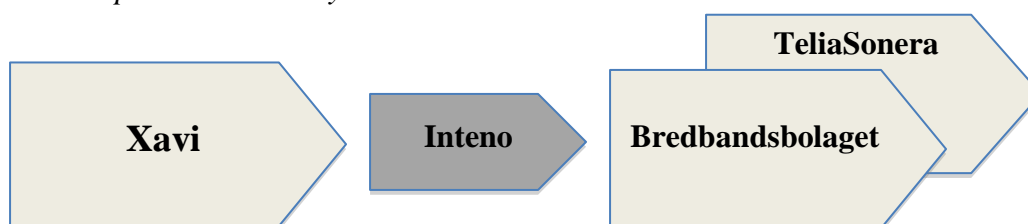
### 5.3 Intenos konkurrensfördelar för val av tillväxtstrategier

För att kunna utvärdera Intenos konkurrensfördelar tillämpas en analys av företagets värdeskapande aktiviteter utifrån teorin kring Porters värdekedja (se kap 3.7.1). Anledningen till detta är att Intenos konkurrensfördelar kan grunda sig i de enskilda aktiviteterna som företaget utgör bättre än sina konkurrenter. För att urskilja Intenos resurser och kapabiliteter har det resursbaserade synsättet tillämpats (se kap 3.7.2). Intenos förmåga att lokalisera och skapa konkurrensfördelar kan således ha stor inverkan på företagets val av strategier.

#### 5.3.1 Intenos värdekedja

Inteno har skaffat sig en fördelaktig position i det värdesystem som företaget befinner sig i. Företaget fungerar som en viktig länk mellan producenter i Kina och operatörer i Norden. Denna position utgör grunden i Intenos affärsverksamhet. Samtidigt som denna position har möjliggjort Intenos framgång så är det även en utsatt position då stora delar av verksamheten står och faller med leverantörer och kunder. Detta styrks av att Inteno vid den tillfälliga förlusten av Bredbandsbolaget som kund, under perioden 2006-2008, minskade rörelseresultatet med 73 % mellan dessa år. Denna nedgång kan dock inte endast förklaras med förlusten av Bredbandsbolaget, men detta var enligt Intenos själva en bidragande orsak. Då Inteno inte har egen produktion finns ett stort leverantörsberoende till underleverantören Xavi. Även detta visar på att företaget har en utsatt position i värdesystemet. Med begränsade resurser är det svårt för Inteno att minska denna utsatthet då företaget är beroende av anpassningsförmågan till större aktörer i värdesystemet. Det är utefter dessa förutsättningar Inteno har grundat sina strategiska val.

Figur 6). Intenos position i värdesystemet



Intenos position i värdesystemet förklaras av företagets värdekedja. Stora kunder och kvalificerade leverantörer tyder på att Inteno kan utföra vissa aktiviteter i värdekedjan bättre än sina konkurrenter. Även om alla primära aktiviteter inte nödvändigtvis utgör en konkurrensfördel för Inteno påverkar de företagets val av strategi. Sett till primära aktiviteter och ingående logistik har Inteno på grund av begränsade resurser, i jämförelse med konkurrenter som till exempel Tilgin och Technicollor, små möjligheter till stor lagerhållning. Detta kan således inte utgöra en konkurrensfördel. För att kunna ha produktionen förlagd utanför företagets regi har relationen med underleverantörer samt upprätthållandet av långsiktiga kontrakt varit viktig. Detta har påverkat inköpsfunktionen där beställningar från Xavi görs först efter avtal med operatörer. För detta har även stödaktiviteter som planering och utvärderingar varit viktigt för att passa affärsverksamheten då det inte finns möjlighet till lagerhållning.

För Intenos möjligheter att ligga nära kund och marknad är företagets utgående logistik en betydelsefull primär aktivitet. Då Intenos affärsverksamhet bygger på kundnärlighet, flexibilitet och hög servicegrad gentemot kunder i Norden, är ett väl utvecklat distributionsnät en förutsättning för att leva upp till detta. Inteno har bedömt att möjligheterna att utveckla och bygga upp distributionskanaler internt på nya geografiska marknader varit begränsade. På grund av detta har företaget valt att etablera distributionsnät genom förvärv.

Inteno är idag delaktiga i samtliga RFQ- processer på marknaden, vilket tyder på att företaget har ett förtroende hos kunder och har pålitliga produkter. Företaget har lyckats förankra sitt varumärke på den nordiska marknaden med dess kärnvärden. Det är genom att leva upp till dessa värden som Inteno marknadsför sina produkter och tjänster. Service är också en central del i hur företaget uppfattas av sina kunder. Genom att anställa kompetent personal med tekniskt kunnande har servicegraden varit något som prioriterats högt. Detta är således en aktivitet som spelat en stor roll för företagets strategi.

Följaktligen kan det konstateras att företaget aktivt arbetat med tre primära aktiviteter i värdekedjan: utgående logistik, marknadsföring och försäljning samt service. Porters definition av övriga primäraktiviteter, ingående logistik och verksamhet, med tillhörande delaktiviteter har

Inteno inte bedrivit verksamheten i egen regi i samma utsträckning. Detta då tillverkning och paketering utförs hos kontrakterade underleverantörer framför allt Xavi. Dock utför Inteno specificering och kvalitetstester genom produktionsledet.

Centralt för Intenos arbete för ett ökat värdeskapande i de primära aktiviteterna har varit tillgången till ett kvalificerat management. Genom att rekrytera kompetent personal med teknisk kunskap och lång erfarenhet av branschen kan Intenos mänskliga resurser utgöra en konkurrensfördel. Detta sett till service, relationer och nätverkskapande vilket har varit en förutsättning för att upprätthålla vertikala länkar i värdesystemet. Human Resource Management har således varit en viktig sekundäraktivitet för företaget. Vidare kan även Intenos effektivitet i inköpsprocesser utgöra en konkurrensfördel. Av detta följer att upphandlingar i form av nätverkande som sekundäraktivitet även varit centrala för Intenos affärsrelationer samt positionering. Intenos position i detta värdesystem har således skapat möjligheter för företaget att skapa tillväxt tillsammans med kunder och leverantörer.

### **5.3.2 Intenos resurser och kapabiliteter**

Utöver externa förutsättningar vid val av strategier har även interna förutsättningar, sett till resurser och kapabiliteter, utgjort en möjlig förklaringsmodell för Intenos val av tillväxtstrategier. Företagets resurser och kapabiliteter kan öka förståelsen för vilka aktiviteter i företagets värdekedja där möjligheter till konkurrensfördelar finns.

Resurser kan delas in i organisatoriska, fysiska och mänskliga (se kap 3.7.2). Till de mänskliga resurserna kan Intenos ledning räknas. Intenos ledning utgörs av hängivna entreprenörer vilka har spelat en betydande roll för Intenos val av strategier för tillväxt. Dessa entreprenörer har, genom know-how och erfarenhet, utgjort en konkurrensfördel hos Inteno i och med förmågan att upprätta relationer och skapa nätverk i alla led i värdekedjan. Bevis för detta kan utgöras i form av etableringen av den betydelsefulla relationen med underleverantören Xavi. Relationen med underleverantören har utvecklats över tid, dessutom har den varit framgångsrik vilket har gjort den långvarig. Med tiden har relationen blivit en värdefull resurs för företaget (se kap 3.3.1). Att skapa relationer genom nätverk är även något som i teoriavsnittet tas upp som avgörande för ett företags möjligheter att erhålla information om dess omvärld och möjligheter (se kap 3.3.1).

Till Intenos organisatoriska resurser kan företagets förmåga att skapa en strategiskt fördelaktig organisationsstruktur räknas. En strategic fit mellan Intenogruppens organisatoriska delar, genom lyckade förvärv och samarbeten, kan leda till långsiktiga konkurrensfördelar (se kap 3.7.2). Dessutom kan Intenos relationer och nätverksskapande utgöra en specifik utomorganisatorisk relation vilket även kan utgöra en organisatorisk resurs för företaget. I empirin har inget belägg funnits för att Inteno innehar överlägsen teknisk utrustning på marknaden eller patent i någon form. Därför kan det inte påvisas att Inteno har tillgång till fysiska resurser som är överlägsna konkurrenters. Således är det inte troligt att detta har styrt företagets val av strategier för tillväxt.

God förhandlingsstyrka är en kapabilitet Intenos kan tänkas besitta. Inteno har som en liten aktör skaffat sig stora kunder, knutit fördelaktiga kontrakt med underleverantörer och genomfört en omfattande integrationsstrategi med mindre resurser än många konkurrenter. Nätverkande är således en viktig kapabilitet för Inteno i och med dess informella samarbeten med exempelvis kunder och kontrakt med leverantörer. Genom flexibilitet har Inteno kunnat anpassa sig efter interna och externa förutsättningar och således kunnat göra dessa kapabiliteter dynamiska, vilket bidragit till företagets strategiska val för att växa (se kap 3.7.2).

Intenos mänskliga och organisatoriska resurser kan även vara en bidragande faktor till företagets strategier för utveckling och diversifieringsmöjligheter (se kap 3.7.2). Genom dessa resurser har Inteno gjort tydliga prognoser och utvärderingar vilket varit avgörande för företagets förvärvsstrategier då risker förknippade med förvärv till stor grad undvikits.

Inteno agerar idag på en dynamisk marknad som präglas av hög teknologisk utveckling, snabb tillväxt och utan strukturella hinder för etablering. Även genom dynamiska kapabiliteter kan tillväxt skapas och upprätthållas på dessa typer av marknader (se kap 3.7.2). Detta gör Inteno genom att vara flexibla och ständigt anpassa företaget efter branschens utveckling. Detta i och med en hög innovationsgrad, resurskombinationer och en flexibel organisationsstruktur samt att arbeta med att effektivisera distribution och andra delar av värdekedjan. Dessutom kan Inteno skapa långsiktiga konkurrensfördelar genom att utveckla en säregen kunskap om företagets position och möjligheter i branschen. Därtill bidrar även nätverkande och relationer till att göra detta möjligt (se kap 3.7.3).

### **5.3.3 Sammanfattning av Intenos konkurrensfördelar**

I både teorier om Porters värdekedja samt Barneys resurser och kapabiliteter finns det belägg för faktorer som kan tänkas utgöra konkurrensfördelar för Inteno. Det har varit högst troligt att dessa påverkat företagets val av tillväxtstrategier. Inteno arbetar aktivt med främst tre primära aktiviteter i värdekedjan: utgående logistik, marknadsföring och försäljning samt service. I samtliga aktiviteter har Inteno fokuserat på de delarna där företaget besitter mest kompetens. Denna kompetens härstammar från företagets resurser och kapabiliteter som utgörs i form av mänskliga och organisatoriska. När det gäller övriga primära aktiviteter har Inteno, i och med begränsade resurser och genom strategiska val, inte utfört dessa i egen regi utan i nära samarbete med partners. Sammantaget har Intenos ledning och entreprenörer, med kunskap om marknaden, möjliggjort företagets nära samarbeten och nätverk. Detta har i sin tur påverkat Intenos strategiska val och lett till en fördelaktig position i företagets vertikala värdesystem. Etablerandet av distributionskanaler samt relationerna med underleverantörer och kunder har uppnåtts dels med nätverk och samarbeten och dels genom fördelaktiga kontrakt. I Intenos fall kan det konstateras att både Porters och Barneys teorier som berör mänskliga resurser och nätverksskapande förklarar företagets val av tillväxtstrategier.

## 6. Slutsatser och avslutande kommentarer

---

*I detta kapitel kommer uppsatsens slutsatser att redogöras, varpå svaret på forskningsfrågan presenteras. Kapitlet avslutas med en återkoppling till inledande problemdiskussion.*

---

Inteno är ett företag som har arbetat aktivt med strategier för tillväxt. Enligt vår analysmodell grundar sig företagets val på ett flertal variabler och har många bakomliggande orsaker, externa såväl som interna. Bland annat har dessa val av strategier sin förklaring i företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Trots sin utsatta position på marknaden med begränsade finansiella resurser, stort leverantörs- och personalberoende samt svårigheter till lagerhållning har Inteno en marknadsandel på 25-30 %. För att uppnå detta har närhet till kund, flexibilitet samt relationsskapande varit viktigt, vilket även kan ses som företagets starka sidor. Inteno står även inför många möjligheter för expansion i framtiden. Detta möjliggörs till stor del av utvecklingsprojektet kring en egen mjukvaruplattform samt genom samarbeten med operatörer i Europa.

Enligt analysen kan det konstateras att Inteno är ett företag som arbetat aktivt med konkreta tillvägagångssätt för samtliga tillväxtstrategier. Inteno har genomfört förvärv, upprättat samarbeten samt arbetat för organisk tillväxt i olika delar för marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling samt diversifiering. Genom en reaktiv utvecklingsmodell, prognostisering, innovation och en bred produktportfölj har Inteno arbetat med produktutveckling. Genom samarbeten, nätverksskapande och förvärv har Inteno arbetat med marknadsutveckling för expansion på nya geografiska marknader. Dessutom har företaget tillämpat strategier för marknadspenetration genom flexibel prissättning, kvalitetstesting och varumärkeskännedom. Vidare har Inteno genomfört en omfattande diversifiering genom relaterade förvärv vertikalt framåt.

Intenos val av strategier grundar sig till stor del på företagets position på marknaden samtidigt som det även finns interna förklaringar. Som mindre aktör med begränsade resurser har Intenos

strategiska val gjorts för att lyckas behålla denna position. I och med avsaknad av egen produktion har affärsrelationen med den huvudsakliga underleverantören utgjort en förutsättning för företagets verksamhet. Denna relation har även varit en fundamental förklaring till Intenos utveckling samt till att företaget har skapat en stark marknadsposition genom avsevärt mindre kostnader än konkurrenterna. Samtidigt har denna position varit mycket riskfylld och skapat utsatthet för företaget. Samarbeten och upprättande av affärsrelationer har således varit en viktig strategi för Inteno, framförallt genom långsiktiga kontrakt.

Trots små finansiella muskler har Inteno expanderat sin verksamhet genom ett flertal förvärv. Detta talar emot teorin för hur små företag bör arbeta med strategier för tillväxt i och med den höga risk som föreligger vid denna typ av strategi. Dock har samtliga förvärv varit mycket lyckade för företaget på grund av noggrannhet i förvärvsprocessen samt strategic fit mellan organisatoriska delar. Förvärven har gjorts för att skapa diversifiering och marknadsutveckling genom att sprida risker, erhålla distributionskanaler samt få avsättning för produkter på nya geografiska marknader.

Inteno har även arbetat för en ökad organisk tillväxt. Även om strategier för detta inte praktiserats i lika stor utsträckning som övriga kan vi ändå påvisa att organisk tillväxt har skapats genom nyrekryteringar efter förvärvsperioden och ökad extern försäljning under vissa tider. Dock är det svårt att fastställa i vilken utsträckning organisk tillväxt har skett. Vidare kan vi se potential för en ökad organisk tillväxt för Inteno i framtiden i samband med den egenutvecklade mjukvaruplattformen.

En vanlig uppfattning om hur företag antar strategier för tillväxt är att stor vikt läggs på den rådande marknadssituationen. Intenos val av strategier har dels utgått från detta perspektiv. Dock vill vi med denna uppsats understryka att interna resurser och kapabiliteter kan vara ett minst lika relevant perspektiv för att se till hur företag väljer att arbeta för att skapa tillväxt. I denna studie har vi funnit att konkurrensfördelar har påverkat valt fallföretags val av strategier i stor utsträckning. Intenos utsatta position i värdesystemet som länk mellan leverantörer i Kina och stora nordiska operatörer har inneburit mycket risk och satt begränsningar för företaget samtidigt som det har utgjort grunden till Intenos affärsverksamhet. Detta har gjort att företaget fokuserat

på tre centrala primära aktiviteter i värdekedjan: utgående logistik, försäljning och marknadsföring samt service. Sammantaget för alla primära aktiviteter i värdekedjan är att mänskliga resurser utmärkt sig som viktig sekundär aktivitet. Detta styrks även utifrån det resursbaserade perspektivet där tillgången på mänskliga och organisatoriska resurser varit avgörande för Intenos strategiska val. Mänskliga resurser i form av kompetent personal och hängivna entreprenörer samt organisatoriska resurser som fördelaktig organisationsstruktur har varit de mest betydelsefulla tillgångarna för etablering och upprätthållande av samarbeten och partnerskap. Detta är faktorer som varit livsnödvändiga för företaget och således utgjort en avgörande konkurrensfördelar i samband med Intenos strategiska val.

På en marknad som kännetecknas av hög konkurrens och snabb utvecklingstakt beror förmågan att lyckas skapa tillväxt på att företaget fattar rätt strategiska beslut. För SMF kan det vara särskilt problematiskt att kunna konkurrera med stora aktörer och samtidigt utveckla nya produkter, i och med vanligt förekommande finansiella begränsningar. IT och Telekombranschen är en kapitalintensiv bransch och det krävs stora resurser för att kunna vara med i utvecklingen samt erhålla marknadsandelar. I detta fall har en diskussion kring företags konkurrensfördelar visat sig vara essentiell. Framgångsfaktorerna hos exempelvis Inteno ligger i vilka resurser och kapabiliteter företaget innehar. I arbetet med tillväxtstrategier för SMF tycks de mänskliga resurserna vara centrala. Förmåga att kunna bygga nätverk, förhandla och etablera samarbeten möjliggör således skapandet av konkurrenskraft och tillväxt.



## 7. Källförteckning

Aaker, D.A. (2007), *Strategic Market Management, European edition*, West Sussex: J.Wiley&Sons Ltd.

Ansoff, I. (1987), *Corporate Strategy*, London: Penguin Books Ltd.

Ansoff, I. (1971), *Praktisk företagsstrategi*, Stockholm: Wahlström & Widstrand

Barney, J.B (1986), Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, Nr. 3, s.656-665.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol 17, Nr.1, s. 99 – 120

Besanko, D., Dranove D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2010), *Economics of Strategy*, fjärde upplagan, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Bengtsson, L. Skärvad, P-H. (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. Bell, E. (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, första upplagan, Malmö: Liber

Coulter, M. (2008), *Strategic management in action*, fjärde upplagan New Jersey: Pierce Hall, Upper saddle river

Davidsson, P., Delmar F. (2000), Tillväxtföretag i Sverige, var det finns, hur det växer och vilka jobb de skapar, *Nya jobb och företag*, Nr.19, AB Co Ekblads & Co Tryckeri, Västervik. (Rapport)

Davidsson, P., Delmar F., Wiklund, J. (2001), *Tillväxtföretagen i Sverige*, första upplagan, Stockholm: SNS Förlag

Davidsson, P., Delmar F. (2002), *Tillväxt i små och nya – och något större och mognare – företag*, i Johansson, D. Karlson, N. (Red.), *Den svenska tillväxtskolan. Om den ekonomiska utvecklingens kreativa förstörelse*, Stockholm: Ratio, Kapitel 4.

Duncan C., Mtar M. (2006), “Determinants of international acquisition success: Lessons from FirstGroup in North America”, *European Management Journal*, Vol. 24, Nr.6, s. 396–410

Fleisher, C.S., Bensoussan, B.E. (2003), *Strategic and competitive analysis methods and techniques for analyzing business competition*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle river

Fuller-Love, N. Thomas, E. (2004), “Networks in small manufacturing firms” *Journal of small Business and enterprise development*, Vol. 11, Nr. 2, s. 244-253

Gammelgaard, J. (1999), “Competence, a dynamic extension of the existing typology of aquisition motives”, *Working paper series, department of international economics and management*, vol 12, s.1-18

Grant, R.M. (2010), *Contemporary strategy analysis*, sjunde upplagan, John Wiley & Sons Ltd.

Hamberg, M. (2004), *Strategic financial decisions*, andra upplagan, Malmö: Liber

Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Kleppestö, S. (1993), *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Göteborg: Nerenius & Santérius förlag AB

Kristensen H. (1999), *En studie av prissförhandlingar vid företagsförvärv*, Lund: Wallin & Dalholm boktryckeri AB

Levin, H., Weström A., *Företagens villkor och verklighet 2002. Tillväxt i småföretag*, Nutek 2003, Nr.4 (Rapport)

Man W.Y. T., Chan K.F. T (2002), "The competitiveness of small and medium enterprises; a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies", *Journal of business venturing* Vol.17, Nr.2 s.123-142

Matthews, J.A. (2002), "A resource based view of shumpetarian economic dynamics", *Journal of evolutionary economics*, Vol 12, s.29-54.

Nilsson, H., Isaksson A. & Martikainen, T. (2002), *Företagsvärdering med fundamental analys*, upplagan 1:10, Malmö: Studentlitteratur

O'Donnel A. A., Carson D., Cummins, D. (2002), "Competitive advantage in small to medium sized enterprises" *Journal of strategic marketing*, Vol 10, Nr.3, s.205-223.

Oriz Avram, D., Kühne, S. (2008), "Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SME:s", *Journal of business ethics*, 82:463-475.

Oswald, J., Macpherson A., Woollard, D. (2008), "Entrepreneurial Ventures in higher education: analyzing organizational growth" *International small business Journal* Vol.26 Nr.6, s. 683 – 708.

Penrose E. (1995), *The theory of the growth of the firm*, revised edition, New York: Oxford University press Inc.

Perry, C, (1987), "Growth strategies for small firms, principles and case-studies", *International small business journal*, Vol 5, Nr.17, s.17-26.

Porter, E.M. (1983), *Konkurrensstrategi - tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, Göteborg: ISL Förlag

Porter, E.M. (1985), *Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance, with a new introduction*, The Free Press

Sevenius, R. (2003), *Företagsförvärv: en introduktion*, Lund: Studentlitteratur

Stevrin, P. (1991), *Den nya affärsvärlden – om affärslogik för tillväxtföretag och företagstillväxt*, Lund: Studentlitteratur

Yin, R. (2007), *Fallstudier: design och genomförande*, första upplagan, Malmö: Liber

Watts, G., Cope, J. & Hulme, M. (1998), “Ansoffs matrix, pain and gain, growth strategies and adaptive learning among small food producers”, *International Journal of entrepreneurial and research* Vol 4, Nr.2, s.101-11.

Woy, U., Wang, Q. (2007), “New product development, Implementing procedures for sustainable product development in SMEs utilizing available technologies”, *The IET International Conference on Agile Manufacturing*, s.26-31

### ***Elektroniska källor***

adsl.tdcsong.se (2011a), Om TDC song, *TDC song*, <http://adsl.tdcsong.se/o.o.i.s/625> (2011.11.30)

almeqa.se (2011a), Om Almeqa, *Almeqa* <http://www.almeqa.se/web/omalmeqa.aspx> (2011.12.07)

bredbandsbolaget.se (2011a), Om Bredbandsbolaget, *Bredbandsbolaget* <http://www.bredbandsbolaget.se/omoss/ombredbandsbolaget/index.html> (2011.11.30)

konsumentverket.se (2011a), Säkra varor och tjänster, CE-märkning, *Konsumentverket*  
<http://www.konsumentverket.se/sakra-varor-tjanster/CE-markning/> (2011.12.01)

tenderszeal.com (2011a), Resources, *Tenderszeal* <http://www.tenderszeal.com/resources.html>  
(2011.12.03)

losbynett.no (2011a), Om Los Bynett, *Los Bynett* <http://www.losbynett.no/page/about/>  
(2011.11.30)

telia.se (2011a), Om TeliaSonera, *TeliaSonera* <http://www.telia.se/privat/omteliasonera>  
(2011.12.02)

inteno.se (2011a), Om oss, *Inteno Broadband Technology*  
<http://www.inteno.se/index.asp?page=2> (2011.11.20)

inteno.se (2011b), Leverantörer, *Inteno Broadband Technology*  
<http://www.inteno.se/index.asp?page=47>

inteno.se (2011c), Referenser, *Inteno Broadband Technology*  
<http://www.inteno.se/index.asp?page=3>

itstatistik.se (2011a), Anställda, *IT och Telekombranschen*  
<http://www.itstatistik.se/sammanfattning/#s-anstallda> (2011.12.01)

itstatistik.se (2011b), Omsättning, *IT och Telekombranschen*  
<http://www.itstatistik.se/sammanfattning/#s-omsattning> (2011.12.01)

itstatistik.se (2011c), Företagen, *IT och Telekombranschen*  
<http://www.itstatistik.se/sammanfattning/#s-foretagen> (2011.12.01)

itotelekomföretagen.se (2011a), Branschfakta, *It och Telekomföretagen*  
[http://www.itotelekomforetagen.se/web/Branschfakta\\_1.aspx](http://www.itotelekomforetagen.se/web/Branschfakta_1.aspx) (2011.11.12)

technicolor.com (2011a), about Technicolor, *Technicolor Inc.*  
<http://www.technicolor.com/en/hi/about> (2011.11.30)

tillväxtverket.se (2011a), insatser för tillväxt, fler och växande företag, *Tillväxtverket*  
<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/cipeusprogramforkonkurrenskraftochinnovation/eusdefinitionavsmfsme.4.21099e4211fdb8c87b800017125.html> (2011.12.01)

ventelo.se (2011a), Om Ventelo, Fakta om Ventelo, *Ventelo*, <http://www.ventelo.no/om-ventelo/fakta-om-ventelo.html> (2011.11.30)

vinnova.se (2011a), resultat, projektkatalog, *Vinnova*  
<http://www.vinnova.se/sv/Resultat/Projekt/Effekta/Inteno-Home-Gateway-Software-Platform/>  
(2011.11.29)

vinnova.se (2011b), Om vinnova, *Vinnova* (2011.12.04) <http://vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/>  
(2011.11.29)

zyxel.com/se (2011a), Om zyxel, Företagsöversikt, *ZyXEL*  
[http://www.zyxel.com/se/sv/about\\_zyxel/company\\_overview.shtml](http://www.zyxel.com/se/sv/about_zyxel/company_overview.shtml) (2011.11.30)

### ***Muntliga källor***

Intervju, Inteno, 2011.11.16

Franzén, Conny, VD/President, Inteno Broadband Technology,

Lindholm, Gerhard, Vice VD Finanschef/Vice President Finance, Inteno Broadband Technology

Intervju, Nils Weidstam, 2011.11.23

Weidstam, Nils, Näringslivspolitisk expert och statistiker, Almega, IT och Telekomföretagen.

### ***Korrespondens***

Intervju, Lars Rask, 2011.12.12

Rask, Lars, Global Sourcing Manager, Group Sourcing, CPE TeliaSonera

### ***Material från företag***

Inteno Strategi 2010-2014

Resultatanalys Inteno Group 2006-2011

Årsredovisning Inteno Broadband Technology AB (2006 - 2011)

Årsregnskap Inteno Broadband Technology A/S (2007 - 2011)

Årsrapport Inteno Denmark A/S (2009 - 2011)

Balansbok Oy Netmedia Finland AB (2008 - 2011)

## 8. Bilagor

### 8.1 Frågeformulär till Inteno

*Conny Franzén, VD Inteno Broadband Technology AB/Inteno Group*

*Gerhard Lindholm, Vice President Finance*

#### Bransch

- Hur skulle ni definiera den bransch Inteno är verksamt i?
- Hur ser dagens konkurrenssituation ut och vilka är de största/viktigaste konkurrenterna idag?
- Intenos marknadsandel?
- Hur ser inträdes/utträdesbarriärer ut i denna bransch?
- Finns det något hot från substitut och komplement på denna marknad?
- Hur ser branschstrukturen på den nordiska marknaden som ni agerar på?

#### Om Inteno

- Det första vi skulle vilja veta lite mer om är bakgrunds historia om Inteno. Hur har företagets historia sett ut från 1979 fram till idag sett till produkter, affärsidé, ägare, strategiförändring etc?
- Information om Conny Franzen och Gerhard Lindholm (Födelsedatum, akademisk och professionell bakgrund. Hur länge har ni jobbat på Inteno, när fick ni era poster?)
- Hur ser organisationskartan ut hur är den uppbyggd? Är alla de utländska bolagen underställda Inteno Sverige?
- Ni skriver att ni har många kompetenta medarbetare med lång erfarenhet. Deras bakgrund och hur länge har de varit anställda på Inteno?
- Inteno är dotterbolag till Kamic. Hur fungerar samarbetet med Kamic?
- Hur arbetar ni för att förstärka ert varumärke?
- Vilka aktiviteter gör Inteno bättre än sina konkurrenter?
- Hur förklarar ni nedgångar i rörelseresultat åren 2008 och 2010?

#### Produkter och positionering

- Hur ser produktportföljen ut? Är det stor spridning eller är det produkter inom ett väldigt snarlikt område?



- Vad skiljer en triple-play från RGW?
- Finns det en produktionskedja hur de olika stegen går i en produktprocess från idé till produktion och försäljning till slutkonsument?
- Hur utvecklar ni nya produkter? (skriv gärna exempel på dessa produkter)
- Arbetar ni med line extension, dvs. nya egenskaper läggs till befintliga produkter?
- Arbetar Inteno med ”nya generationens produkter”?
- Mjukvaran som ni utvecklar ska den vara skräddarsydd endast till Intenos hårdvaror?
- Vilken prissättningsstrategi använder Inteno sig av?
- Hur sker finansiering i Inteno, t.ex. att ta fram nya och utveckla nuvarande produkter?
- Finns det några substitut/komplement till dessa produkter som Inteno erbjuder på marknaden?
- Har Inteno patent på sina produkter?

#### Underleverantörer

- Inteno:s värdekedja? Hur går den processen från produktion till leverans?
- Vilka är de viktigaste underleverantörerna som Inteno har?
- Vilken förhandlingsstyrka har underleverantörerna?
- I intervjun säger ni att leverantörsberoende har minskats. På vilket sätt?
- Vilken är Intenos andra underleverantörer förutom Xavi? Hur mycket av produkterna kommer därifrån?
- Hur pass bindande är avtalet med Xavi? Finns det garantier för framtiden?

#### Kunder

- Säljer Inteno något till privat slutkonsument?
- Vilka kunder har Inteno och vilka produkter levereras till dessa?
- Vilken förhandlingsstyrka har de största kunderna?
- Hur ser Intenos kundrelationer ut?
- Är relationerna långsiktiga och vad bygger de på?
- Vilka står för specifiering av produkter, innovationer och införande av ny teknik?
- Hur mycket bestämmer Intenos kunder gällande vad som ska produceras?
- Vad är det som säljs till elbolag? Varför är elbolag viktiga?

### Strategier för tillväxt

- Har Inteno någon uttalad tillväxtstrategi?
- Vad anser ni är mest betydelsefullt för Intenos tillväxt?
- Hur mycket skiljer sig strategier på olika marknader inom Norden?
- Vilka strategier använder sig Inteno av för att ta marknadsandelar på existerande marknader med befintliga produkter?

### Samarbete

- Samarbetar Inteno med konkurrenter? I så fall vilka är dessa företag och i vilken form samarbetar ni?
- Hur mycket betyder nätverkande för Inteno och relationer uppströms och nedströms?
- Vilka resurser läggs på detta och hur arbetar Inteno för att skapa relationer och kontakter?
- Vem står för innovationen? Intenos underleverantörer, kunder eller Inteno själva?

### Förvärv

- Har Inteno någon uttalad förvärvsstrategi?
- Vilka variabler tittar ni på vid förvärv?
- Vem fattar beslut om uppköp? Kommer dessa beslut från Kamac eller detta är något som bestämmer ni internt på Inteno?
- Vad erhöll Inteno med förvärven förutom nya kontakter med underleverantörer, bredare kundbas, närhet till kunden?
- Har Inteno ökat sin produktportfölj genom att förvärva företag? Om ja – vilka produkter?
- Anser ni att Inteno lyckats förvärva rätt bolag och hur har Inteno lyckats med detta?
- Finns det några misslyckade förvärv som Inteno har genomfört?

### Intenos framtid

- Har Inteno planer för framtida förvärv?
- Vad har Inteno för framtida strategier för tillväxt?
- Hur ska Inteno expandera på den europeiska marknaden?

## **8.2 Frågeformulär till förbundsgruppen för tjänsteföretag (Almega)**

*Nils Weidstam, näringspolitisk expert på IT och Telekomföretagen*

- Hur ser den svenska IT och Telekombranschen ut?
- Till vilken delbransch tycker du att Intenos verksamhet kan räknas?
- Antalet konkurrerande firmor sett till CPE utrustning?

## **8.3 Frågeformulär till TeliaSonera**

*Lars Rask, Global Sourcing Manager, Group Sourcing, CPE*

- Vad är avgörande för Telia vid beställning av CPE-utrustning: kvalitet, pris, service, flexibilitet, närhet till leverantör, helhetslösningar etc?
- I vilken utsträckning är Telia beroende av sina leverantörer det vill säga finns det leverantörer Telia "måste" använda sig av för att vara konkurrenskraftiga?
- Är det kostsamt och tidskrävande att byta leverantör samt är eventuella kontrakt långsiktigt bindande?
- I vilken mån samarbetar Telia med sina leverantörer? Tas nya produkter fram tillsammans med redan befintliga leverantörer och vem står för innovation och nya idéer?

## Appendix 1

Tabell 2) Antal anställda, Tillgångar, Eget Kapital per företag.

År	2006	2007		2008			2009			
Land	SV	SV	NO	SV	NO	FI	SV	DK	NO	FI
Kurs	x	x	1,15	x	1,17	9,33	x	1,41	1,19	10,13
Antal anställda	7	7	5	8	5	7	8	1	4	7
Tillgångar	27 773	31 658	15 718	27 325	11 532	6 923	29 579	1 678	11 572	6 605
Förändring sedan föregående år		14%		-13.70%	-26.63%		8.25%		0.35%	-4.59%
Eget Kapital	5 888	7 714	4 539	12 795	3 192	3 984	10 894	705	3 527	3 556
Förändring i EK sedan föregående år		31%		66%	-29.68%		-14.86%		10.49%	-10.74

Alla belopp i tkr., svenska kronor.

Tabell 2) (fortsättning)

År	2010				2011				
Land	SV	DK	NO	FI	SV	DK	NO	FI	
Kurs	x	1,38	1,22	10,29	x	1,24	1,16	9,22	
Antal anställda	9	1	6	7	11	2	6	7	
Tillgångar	35 159	1 816	15 091	7 666	41 035	1 758	14 131	6 546	
Förändring sedan föregående år	18.86%	8.22%	30.40%	16.06%	16.71%	-3.19%	-6.36%	-14.61%	
Eget Kapital	12 937	-47	3 210	3 622	12 134	-31	4 118	2 701	
Förändring i EK sedan föregående år	18.75%	-106.67%	-8.98%	1.85%	-6.20%	-34.04%	28.29%	-25.43%	

Alla belopp i tkr., svenska kronor.

(All data kommer ifrån Årsredovisningar 2006-2011 för varje företag, kurser inhämtade från Intenos Resultatanalys 2006-2011)

Tabell 3) Försäljning (extern) och Rörelseresultat, Inteno Group

År	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Försäljning(externt)	135 962	169 222	134 261	137 968	137 125	143 890
Förändring sedan föregående år	x	24.46%	-20.66%	2.76%	-0.61%	4.93%
Rörelseresultat	3 966	3 204	876	1 749	-835	3 595
Förändring sedan föregående år	x	-19.21%	-73%	99.65%	-147.74%	e/t

Alla belopp i tkr., svenska kronor

(All data kommer ifrån Resultatanalys Inteno Group 2006-2011)