



LUNDS UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

ATT FÖRSTÅ TILLVÄXT MED ETT RESURSBASERAT SYNSÄTT

HUR FOKUS PÅ INTERNA RESURSER OCH KOMPETENSER KAN LIGGA TILL GRUND
FÖR STRATEGISKA BESLUT

Författare: Anders Martinsson

Rickard Zandén

Handledare: Gösta Wijk, LTH

Rolf Zandén, Svenska Goodwood Chemical AB

Avdelningen för Produktionsekonomi

Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet

September 2014

FÖRORD

Denna rapport är resultatet av det examensarbete på 30p som utfördes på Lunds Tekniska Högskola och avslutades hösten 2014. Examensarbetet avslutar våra civilingenjörsutbildning i Industriell Ekonomi.

Vi vill tacka de som gett oss stöd och råd under arbetets gång. Ett speciellt stort tack till vår handledare Gösta Wijk för vägledning och för att han under arbetets gång hjälpt oss förädla våra idéer till ett konkret examensarbete. Vi vill även tacka värdföretaget som lånat ut lokaler och tid av personal, samt entreprenören Johan Crona som ställt upp och engagerat delat med sig av erfarenheter rörande företag i barndomen.



Rickard Zandén



Anders Martinsson

SAMMANFATTNING

Med boken *The Theory of the Growth of the Firm*, från 1959 lägger forskaren Edith Penrose den första grundstenen i vad som senare kommer att kallas det resursbaserade synsättet. Många forskare har sedan dess tagit vid där Penrose slutade och har vidareutvecklat synsättet till något som numera närmast kan beskrivas som en filosofi. Idag är det resursbaserade synsättet synonymt med ett internt fokus på företags egna resurser och de unika kompetenser man har att utnyttja dessa. Författarnas målsättning med detta arbete är att använda det resursbaserade synsättet för att analysera målföretaget ur ett livscykelperspektiv enligt Adizes; Churchill och Lewis. På detta vis belyses hur företagets resurser och kompetenser inverkar på dess möjlighet och förmåga att uppnå en önskad fas av tillväxt.

I detta arbete appliceras ovan nämnda teorier på målföretaget Svenska Goodwood Chemical AB, ett mindre privatägt företag verksam inom industrin för specialkemi. Målföretaget vill med hjälp av en nyintroducerad produktkategori uppnå en långsiktig konkurrenskraft och tillväxt på marknaden. För att möjliggöra detta analyseras först de befintliga resurser och kompetenser företaget besitter. När dessa resurser klargjorts passas företaget in i en i teorin definierad position i livscykeln. Därefter är det möjligt att jämföra tillgången av resurser och kompetenser med de som är eftersträvansvärda för att nå och frodas i nästa fas i tillväxten. För att göra ytterligare en anknytning till vanlig problematik för tillväxtbolag och få en referenspunkt utanför teorin görs en empiribreddande intervju med Johan Croona, en entreprenör med vana att leda innovativa, växande bolag. Insikterna från denna intervju ställs sedan bredvid resultaten från de applicerade teorierna för att få en bred empiri. Resultatet ligger sedan till grund för de handlingsalternativ författarna presenterar i diskussionen.

Utifrån empiri och analys sammanställs sex områden inom vilka åtgärder kan göras för att stärka Goodwoods möjligheter att röra sig mot nästa fas av tillväxt. Inom dessa sex områden utformas ett antal möjliga åtgärder för att åtgärda de med hjälp av teorin identifierade bristande områdena. Dessa åtgärder ses som generella för samtliga företag i målföretagets situation, men vilka man väljer och i vilken ordning dessa genomförs blir en mer företagsspecifik fråga.

Slutsatsen av detta arbete är att det är fullt möjligt att utföra en analys av ett företags möjlighet att förstå förutsättningarna för att nå tillväxt i livscykeln med hjälp av en resursbaserad strategi. Kombinationen av teorier som använd i detta arbete är enligt författarnas mening generaliserbar, med undantag för specialfall. Identifierade brister i litteraturen är livscykelteoriernas tendens att bygga kring en tvådimensionell skala, vilket ger problem när företag inte kan passas in efter definierade karaktärsdrag. Förslag på vidare forskning är redan väletablerade företags möjlighet att förnya sig med hjälp av lämplig resursmix.

Nyckelord: Resursbaserat synsätt, livscykel, strategi, tillväxt, resurs, kompetens.

ABSTRACT

With the book *The Theory of the Growth of the Firm*, published in 1959, takes the researcher Edith Penrose the first step towards what will later be known as the resource-based view. Many scholars have since taken up where Penrose left and has further developed the approach to something that can now be described as almost a philosophy. Today is the resource-based view synonymous with an internal focus on the enterprise's own resources and the unique skills that are in place to use them. The authors' aim with this work is to use the resource-based view to analyze the target company from a life cycle perspective according to Adizes; Churchill and Lewis. Doing this highlights how the company's resources and capabilities affect its ability and capacity to achieve a desired phase of company growth.

In this thesis the above mentioned theories is applied to the target company "Svenska Goodwood Chemical AB", a small privately owned company engaged in the manufacturing of specialty chemicals. The target company are looking, with the help of a newly launched product category, to achieve long-term competitiveness and growth in the market. To enable this, the existing resources and capabilities that the company possesses will be analyzed. When these resources are specified they will be fitted into a theoretically defined position in the life cycle. After that it is possible to compare the availability of resources and competencies with those that are desirable to reach and thrive in the next phase of growth. To make another connection to ordinary problems of growth and to have a reference point outside the theory, an interview with Johan Crona was carried out. Johan Crona who is a entrepreneur with experience to lead innovative, growing companies will supply insights that will be utilized next to the results of the applied theories to gain a broad empirical base. The result is then the basis for the action alternatives the authors presents the discussion.

Based on empirical data and analysis, six areas is compiled, in which measures can be done to strengthen company's opportunities to move toward the next phase of growth in the organization. Within these six areas a number of possible actions is developed to address these inadequate areas. These measures are seen as common to all the firms in the target company's situation, but which of the measures a company chooses and in what order they are implemented is a more company-specific issue.

The conclusion of this work is that it is quite possible to perform an analysis of a company's ability to achieve growth in the life cycle of a resource-based approach. The combination of theories as used in this work is the author's opinion generalizable, except for special cases. Identified gaps in the literature is theories of the company's lifecycle has a tendency to build on a two-dimensional scale, which gives problems when businesses do not align the defined characteristics. Suggestions for further research are already well-established enterprises to innovate using the appropriate mix of resources.

Keywords: Resource-based view, lifecycle, strategy, growth, resource, competence.

INNEHÅLL

Förord.....	iii
Sammanfattning.....	v
Abstract.....	vi
Figurförteckning.....	x
Tabellförteckning	x
1 Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Om målföretaget.....	1
1.2 Problem.....	2
1.3 Syfte	2
1.3.1 Frågeställningar.....	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Mål	3
1.5.1 Utbildningsmål	3
1.5.2 Examensarbetarnas mål.....	3
1.5.3 Företagets mål	3
1.6 Disposition	3
1.6.1 Metodik.....	4
1.6.2 Teori	4
1.6.3 Empiri	4
1.6.4 Analys.....	4
1.6.5 Diskussion	4
1.6.6 Slutsats.....	4
2 Metodik.....	7
2.1 Fallstudiemetodiken	7
2.2 Datainsamling	8
2.2.1 Kvalitativ eller kvantitativ data	8
2.2.2 Intervjuer	8
2.2.3 Arkivstudier	8
2.2.4 Observationer	8
2.2.5 Litteraturstudier.....	8
2.2.6 Trovärdighet.....	9
2.2.7 Datainsamling i detta arbete.	9
2.3 Giltighet.....	10

2.3.1	Reliabilitet	10
2.3.2	Representativitet	10
2.3.3	Validitet	10
2.3.4	Källkritik.....	10
3	Teori.....	13
3.1	Valda modeller och teorier	13
3.1.1	Internt fokus tillsammans med observationer från omvärlden.....	13
3.2	Resursbaserat synsätt	13
3.2.1	VRIO-ramverket	14
3.3	Nulägesanalys	16
3.3.1	The Business Model Canvas	16
3.4	Five stages of small business growth	18
3.5	Organisationers livscyklar	21
3.5.1	Resurser och roller	23
3.6	Porters femkraftsmodell	24
3.7	SWOT-Verktyg.....	25
3.7.1	Konkurrenskraft för tillväxt	26
3.8	Utformning av ett teoretiskt ramverk.....	27
4	Empiri.....	29
4.1	Företagsbeskrivning	29
4.1.1	Produkter	29
4.1.2	Nuvarande affärsmodell	32
4.2	De fem tillväxtfaserna	37
4.2.1	Karaktärsdrag för tillväxtfaser.....	37
4.2.2	Tillväxtens fyra resurskluster	39
4.3	Organisationslivscykeln.....	44
4.3.1	Goodwoods huvudposition i organisationslivscykeln.....	44
4.3.2	Resurser och roller i Adizes livscykelteori.....	47
4.4	Intervju.....	47
4.4.1	Johan Crona.....	47
4.4.2	Protaurius.....	48
4.4.3	Produktutveckling	48
4.4.4	Kundanskaffning	48
4.4.5	Erfarenheter från tillväxtbolag.....	48
4.5	Omvärdssituation.....	49
4.5.1	Porters femkraftsmodell:	49

5	Analys.....	53
5.1	Teoretisk grund.....	53
5.2	VRIO-ramverk.....	53
5.2.1	Fysiska resurser.....	54
5.2.2	Intellektuella resurser.....	54
5.2.3	Mänskliga resurser.....	54
5.2.4	Finansiella resurser.....	55
5.2.5	Sammanställning av VRIO-ramverket.....	55
5.3	SWOT-verktyget.....	56
5.3.1	Utvärdering av intern analys.....	57
5.3.2	Utvärdering av extern analys.....	59
5.4	Handling - en plan utifrån TEORI, EMPIRI OCH ANALYS.....	60
5.4.1	Produktionsanläggning.....	60
5.4.2	Delegering.....	60
5.4.3	Kompetenser i ledningen.....	61
5.4.4	Avlasta kompetensflaskhalsar.....	61
5.4.5	Strategisk utveckling.....	62
5.4.6	Öka intäkter.....	62
5.4.7	Sammanfattning handling. Vad bör Goodwood göra för att optimera sin resursmix för att växa? 63	
6	Diskussion.....	65
7	Slutsats.....	67
7.1	Vad har olika resurser och kompetenser för inverkan på företaget i en livscykelkontext? .67	
7.2	Finns det möjlighet företaget, med grund i nulägesanalys, och med hjälp av nuvarande resurser och kompetenser, Förstå sin tillväxtpotential.....	67
7.3	Till vilken grad kan resursbaserat synsätt ligga till grund för ett företags strategiska beslut 67	
7.4	Förslag på vidare forskning.....	67
8	Litteraturförteckning.....	69
9	Appendix.....	73
9.1	Intervjufrågor:.....	73
9.2	Definitioner och begrepp.....	73

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 - Arbetets disposition.....	5
Figur 2 - Arbetsprocess vid större empiriska, systematiska utredningar (Wijk, 2013).....	7
Figur 3 - The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	16
Figur 4 - Beskrivning av karaktärsdragen hos ett företag i någon av de fem faserna (Churchill & Lewis, 1983).....	20
Figur 5 - Beskrivning av vikten av de olika resurserna i de fem tillväxtfaserna (Churchill & Lewis, 1983).....	21
Figur 6 - Förebyggande åtgärder och kurativ behandling för blomstring (Adizes, 1987).....	22
Figur 7 - Organisationens livscykel (Adizes, 1987).....	23
Figur 8 - Visualisering av Porters (1980) femkraftsmodell.....	25
Figur 9 - Samband mellan intern och extern analys i ett SWOT-verktyg (Barney, 1991).....	26
Figur 10 – Teoretisk samband mellan resurser för konkurrenskraft och resurser för tillväxt.....	27
Figur 11 - Fördelning av det totala täckningsbidraget för silikatprodukter under 2012 (Goodwood - Interndokument, 2013).....	32
Figur 12 - Sammanställning av Goodwoods karaktärsdrag.....	39
Figur 13 - Kompetenser, ledningsgrupp.....	41
Figur 14 - SWOT-verktyg enligt Barney (1991).....	57
Figur 15 - Ifyllt SWOT-verktyg.....	60

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 - VRIO-ramverket (Barney & Hesterly, 2008).....	16
Tabell 2 – Teoretiskt ramverk.....	28
Tabell 3 - Nyckeltal (Årsredovisning - Goodwood, 2013).....	29
Tabell 4 - Kanvas över Goodwoods affärsmodell.....	32
Tabell 5 - Kostnadstabell.....	37
Tabell 6 - Tillgång och behov av finansiella resurser.....	40
Tabell 7 - Tillgång och behov av personalresurser.....	42
Tabell 8 - Tillgång och behov av systemresurser.....	42
Tabell 9 - Tillgång och behov av affärsresurser.....	43
Tabell 10 - Sammanställning av tillgången och behovet av resurser.....	44
Tabell 11 - VRIO-ramverket (Barney & Hesterly, 2008).....	53
Tabell 12 - Sammanställning av VRIO-ramverket.....	56

1 INTRODUKTION

Detta examensarbete har genomförts under avdelningen för Produktionsekonomi hos sektionen för Industriell ekonomi på Lunds Tekniska Högskola under hösten 2013 på uppdrag av Svenska Goodwood Chemical AB.

1.1 BAKGRUND

Vad är det som ger ett företag sin förmåga att framgångsrikt nå tillväxt på en marknad där andra misslyckas? Finns det någon speciell uppsättning av resurser och kompetenser som behöver finnas i varje konkurrenskraftigt företag som ger det företaget möjlighet att finnas till och att blomstra? Detta är frågor som forskare och akademiker ställt sig sedan man började forska inom företagsstrategi.

Med sitt banbrytande arbete i den numera klassiska boken *The Theory of the Growth of the Firm* från 1959 lade den amerikansk-brittiska forskaren Edith Penrose en av de första byggstenarna i vad som senare kom att kallas det resursbaserade synsättet (Foss, 1998). Penrose menade att ett företag i grunden endast är en uppsättning resurser och det är genom kontinuerligt lärande om företagets tillgängliga resurser som organisationen kan utvecklas och växa (Penrose, 1959). Det var dessa idéer som låg till grund när Birger Wernerfelt (1984) först myntade uttrycket "Resource-based view" i sin artikel *A Resource-based View of the Firm*. Penroses idéer inspirerade även Jay Barney när han kom att bli det moderna resursbaserade synsättets fader med sina artiklar och böcker i ämnet. Här introducerade han konceptet att även kompetenser är en del av företagets interna resurser. (Barney, 2001; Kostopoulos, Spanos & Prastacos, 2002)

Parallellt med denna resursorienterade utveckling presenterade författarna Neil Churchill och Virginia Lewis (1983) sina teorier kring ett företags förmåga att nå olika faser av tillväxt beroende på tillgängligheten av olika faktorer i företaget. Även Ichak Adizes, en av världens ledande experter inom företagsledning, arbetade med forskning inom ett liknande område och tillkännagav sina teorier kring företagsledningen och dess egenskaper och förmågor under ett företags livscykel i boken *Organisationers livscyklar* (1987).

Mot bakgrund av ovan nämnda forskares arbete är det intressant att närmare undersöka hur det går att identifiera var i sin livscykel ett företag vid en viss tidpunkt befinner sig. Med hjälp av dessa forskares teorier bör det även vara möjligt att identifiera vilka resurser och kompetenser som är de essentiella för ett företags fortsatta tillväxt.

1.1.1 OM MÅLFÖRETAGET

Svenska Goodwood Chemical AB (i fortsättningen benämnt Goodwood) är ett privatägt kemikalietekniskt företag som är verksam som producent av kemiska bindemedel. Företaget har sitt säte i Mölndal, Göteborg och produktionsanläggningen är belägen i Ätran, Halland. Företaget har bedrivit affärsverksamhet inom processindustrin sedan 1974 och har under årens lopp varit aktiva på flera produktmarknader och levererat en rad olika typer av kemikalielösningar. Idag ligger kärnverksamheten i utveckling, produktion och försäljning av kemiska bindemedel för industriellt bruk. Dessa bindemedel utgör sedan den verksamma delen i olika sorters limmer, färger och spackel. (Interndokument – Goodwood, 2013)

Goodwood har under en längre tid varit underleverantör till ett av Sveriges största industriföretag, till vilka man har sålt två olika sorters lim. Dessa två lim är baserade på två olika typer av bindemedel och betecknas som två olika produktkategorier av företaget. De två limmen är utvecklade i ett nära

samarbete med kunden för ett antal år sedan, varefter man tecknade leveransavtal om produktion i Goodwoods regi. Försäljningen av dessa två lim till denna enda kund har sedan dess stått för en majoritet av Goodwoods omsättning.

Att vara underleverantör till en stor köpkraftig kund under flera år har medfört en stadig, tillförlitlig orderingång. En risk som de varit exponerade mot är den beroendeställning de hamnat i jämt mot denna kund. Under hösten 2011 startades ett projekt i företaget om att påbörja produktion och försäljning av en tredje produktkategori, baserad på en för företaget ny typ av kemi. Med detta nya projekt bedömdes det möjligt för Goodwood att kunna öka omsättningen ytterligare, diversifiera sin kundbas och dessutom, med relativt små investeringar, kunna fylla då ledig produktionskapacitet. Dessutom skulle detta gradvis kunna minska Goodwoods beroende av den stora nyckelkunden. (Goodwood, 2013A)

Vid årsskiftet 2011-2012 började Goodwood att producera och sälja produkter ur den tredje produktkategorin till de kunder man startat samarbete med. Efterfrågan på dessa produkter ökade något under året och sett över hela 2012 stod produkterna ur den tredje nystartade kategorin för cirka åtta procent av företagets totala omsättning. Denna utveckling har fortsatt under 2013 med nya produkter och fler kunder i denna produktkategori. Under 2013 ökade omsättningen av dessa produkter med ca 65,5 procent jämfört med 2012. (Interndokument - Goodwood, 2013)

Det arbete som Goodwood 2011 startade med att diversifiera sin produkt- och kundportfölj fick ytterligare betydelse under sommaren 2013. Det var då nyckelkunden meddelade att man inte hade för avsikt att förnya leverantörsavtalet vid dess utlöpande årsskiftet 2013-2014. En förlust av denna nyckelkund kommer utan tvekan att påverka företagets omsättning negativt. Trots detta är Goodwoods uttalade framtidsmål att nå fortsatt tillväxt med den nylanserade produktkategorin. Företaget anser att det är av yttersta vikt att med en bred produktportfölj och en stor kundbas undvika att hamna i beroendeställning till en storkund igen. På Goodwood räknar man med att detta kommer innebära påfrestningar organisationen och tvinga ledningen till en rad strategiska beslut inför framtiden (Goodwood, 2013A). Det är i ovan nämnda kontext som den här rapporten skrivs.

1.2 PROBLEM

Med utgångspunkt i bakgrunden ser vi att det är intressant att undersöka hur mindre, kunskapsintensiva industriföretag bör agera för att tillskansa sig långsiktig lönsamhet och konkurrensfördel. Detta för att sin tur göra det möjligt för företag att uppnå tillväxt.

Fokus kommer ligga på att analysera hur de interna resurser och kompetenser som finns i ett industriföretag skyddas och utvecklas i ett livscykelperspektiv. I dagsläget finns det flera teorier och modeller som identifierar och beskriver dessa resurser och kompetenser och i det här arbetet kommer speciellt fokus läggas på hur viktiga dessa resurser och kompetenser är i tillväxtfaserna i företagslivscykeln. Ett värd företag verksamt i den svenska processindustrin har valts och kommer att analyseras med ett resursbaserat synsätt.

1.3 SYFTE

Detta arbetets syfte är att, utifrån ett företags position i företagslivscykeln identifiera och förstå de resurser och kompetenser som är av störst vikt för företagets tillväxtpotential. Detta leder i sin tur till insikter om till vilken grad ett resursbaserat synsätt kan ligga till grund för ett företags strategiska beslut och hur dessa kan formuleras i en handlingsplan.

1.3.1 FRÅGESTÄLLNINGAR

För att uppnå syftet med arbetet finns det ett antal frågeställningar som författarna ämnar att undersöka närmare. Dessa är som följer:

- Vad har olika resurser och kompetenser för inverkan på företaget i en livscykelkontext?
- Finns det möjlighet för företaget, med grund i en nulägesanalys, med hjälp av befintliga resurser och kompetenser, att nå en framgångsrik tillväxt?
- Till vilken grad kan resursbaserat synsätt ligga till grund för ett företags strategiska beslut?

1.4 AVGRÄNSNINGAR

I detta arbete kommer vi inte göra en detaljerad konkurrensanalys för målföretaget. Inga specifika konkurrenter och inte heller specifika erbjudanden värdföretaget måste förhålla sig till kommer att inkluderas. Omvärlden utforskas mer övergripande med en femkraftsmodell för att vara trogen Jay Barneys (1991) ord om att resurser måste värderas tillsammans med omvärlden.

1.5 MÅL

Målen kan delas upp i tre olika kategorier efter de parter som berörs av arbetet. De parter som berörs är högskola, examensarbetarna och värdföretaget. Måldiskussionen ska inbegripa dessa tre parters perspektiv och förväntningar på examensarbetet: utbildningsmål, examensarbetarnas mål och företagets mål. (Höst, Regnell & Runesson, 2006)

1.5.1 UTBILDNINGSMÅL

Enligt LTH (2012) är syftet med ett examensarbete är att studenterna ska kunna tillämpa de kunskaper och färdigheter förvärvade under utbildningen på Industriell ekonomi. Högskolans mål med examensarbetet är att:

- Examensarbetet skall vara fördjupande och visa att studenterna kan tillämpa vetenskaplig metodik.
- Studenterna ska uppvisa fördjupad kunskap inom det valda området.

1.5.2 EXAMENSARBETARNAS MÅL

Med detta examensarbete hos Svenska Goodwood Chemical AB önskar författarna nå följande mål:

- Bidra med teori och lösningar som kan hjälpa värdföretaget och företag i liknande situation att hantera uppkommen situation.
- Testa och applicera de kunskaper som tillskansats under utbildningen på Lunds tekniska högskola.

1.5.3 FÖRETAGETS MÅL

Genom det här examensarbetet vill värdföretaget få hjälp med att:

- Få en detaljerad situationsanalys av företaget och dess resurser, med en utvärdering av styrkor och svagheter.
- Genomföra en produktportföljsanalys med en indikation om hur den framtida produktmixen bör se ut.
- Utarbeta ett strategiskt tillvägagångssätt för tillväxt.

1.6 DISPOSITION

Detta arbete är uppdelat i ett antal kapitel som följer nedan. Varje kapitel introduceras med en text dels nedan och dels i början av varje kapitel.

1.6.1 METODIK

Syftet med att beskriva den metodik som använts är att ge läsaren en bild av hur genomförandet av detta arbete har gått till. För att skapa generaliserbara och trovärdiga resultat skall dessa vara reproducerbara med hjälp av anvisningarna i detta kapitel. Inledningsvis presenteras den typ av metodik som har använts och efter detta redogörs vilken typ av forskningsansats som är gjord och hur datainsamlingen gått till. Efter detta diskuteras källor och arbetets generella trovärdighet.

1.6.2 TEORI

I detta stycke redogör författarna för de modeller som tillämpas i empiri- och analysdelen i detta arbete. Det innehåller även motivering till valet av modeller. Modellerna skall vara de mest relevanta för arbetets syfte, och ligga till grund för beskrivande- och problemlösande studier. Med hjälp av ett antal teorier kommer först en nulägestanalys göras för att få en så god bild som möjligt över företagets affärsmodell, dess resurser och dess marknadssituation. Dessutom kommer detta ge möjlighet att sätta in företagets observerade karaktärsdrag i en akademisk kontext.

1.6.3 EMPIRI

I detta kapitel appliceras det teoretiska ramverk som presenteras i föregående kapitel på värdföretagen. Inledningsvis ges en kortare företagsbeskrivning med sammanställning av relevant data rörande värdföretaget och dess produkter. Detta ligger sedan till grund för en beskrivning av nuvarande affärsmodell och fortsatt identifiering av kritiska resurser och kompetenser för tillväxt ur ett resursbaserat perspektiv. För att få en bredare empirisk bas har även en nyckelperson ur ett annat företagscase intervjuats.

1.6.4 ANALYS

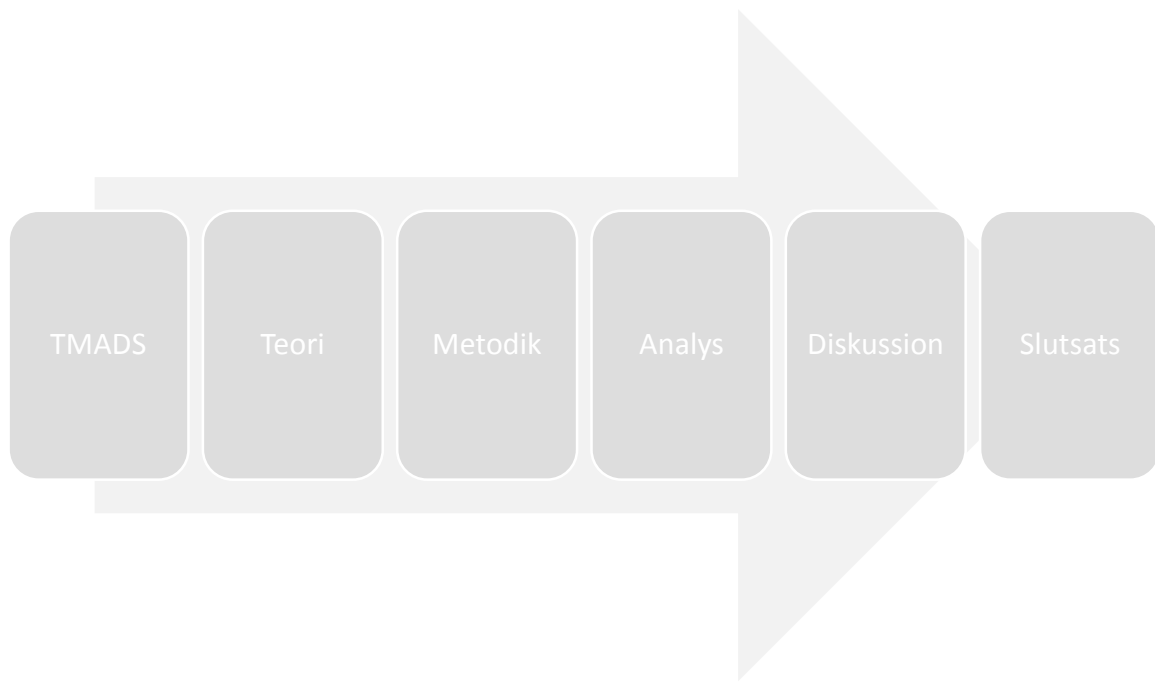
Med hjälp av modeller redogjorda för i teorin har ett antal resurser och kompetenser identifierats i empiridelen av detta arbete. I analysdelen kommer nu de identifierade resurserna och kompetensernas betydelse att analyseras och värderas för att ge en klar bild över hur ett företag i värdföretagets situation bör agera för att på bästa sätt utnyttja identifierade resurser och kompetenser och samtidigt minimera riskerna att hamna i någon av företagslivscykelns fällor.

1.6.5 DISKUSSION

I diskussionsavsnittet sammanställs lärdomarna från analysen ett antal förslag till handling. De bristområden som identifierats ska på bästa sätt åtgärdas för att främja Goodwoods konkurrenskraft och tillväxt.

1.6.6 SLUTSATS

Är syftet med arbetet uppfyllt och har man kunnat besvara de inledande frågeställningarna med den metod och teori som valts? Detta diskuteras här under slutsatsen av arbetet.



FIGUR 1 - ARBETETS DISPOSITION

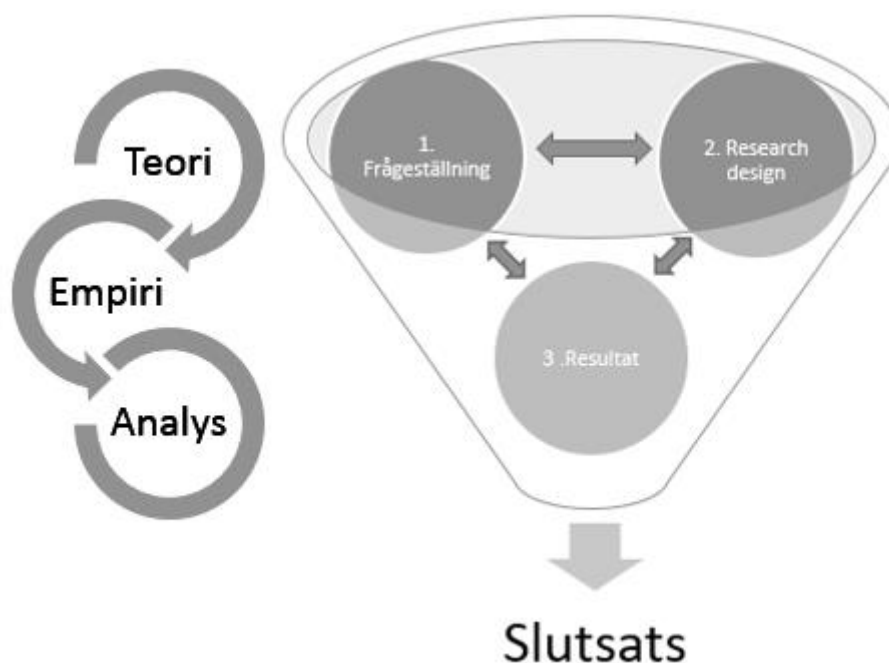
2 METODIK

Syftet med att beskriva den metodik som använts är att ge läsaren en bild hur genomförandet av detta arbete har gått till. För att skapa generaliserbara och trovärdiga resultat skall resultaten vara reproducerbara med hjälp av anvisningarna i detta kapitel. Inledningsvis presenteras den typ av metodik som har använts och efter detta redogörs vilken typ av forskningsansats som är gjord och hur datainsamlingen gått till. Efter detta diskuteras källor och arbetets generella trovärdighet.

2.1 FALLSTUDIEMETODIKEN

Vad är metodik? Metodik beskrivs av Höst, Regnell och Runeson (2006) som ett arbetssätt och betonar vikten av att metodiken bör passa arbetets övergripande syfte. En sorts metodik som beskrivs av Höst, Regnell och Runeson (2006) kallas för fallstudiemetodiken. Den lämpar sig för studier som ämnar att på djupet beskriva ett fenomen eller ett objekt. I fallstudiemetodiken är inte syftet att i första hand skapa generaliserbara resultat, även om resultatet kan vara tillämpningsbart på liknande situationer. Eftersom arbetets syfte är att undersöka teorier och dess utvecklingspotential utifrån en fallstudie av Svenska Goodwood Chemical AB valdes fallstudiemetodiken. I fallstudiemetodiken används flexibel design, det vill säga att frågor och inriktning kan ändras under arbetets gång. (Höst, Regnell & Runeson, 2006)

Att arbeta på detta sätt där frågeställning, metodik och resultat beskrivs av Gösta Wijk (2013) som en lämplig arbetsprocess vid större empiriska systematiska utredningar. Vid detta arbetssätt går man igenom frågeställning, research design och resultat cykliskt under arbetets gång fram till ett slutgiltigt resultat har nåtts. Detta visualiseras i figur 1 nedan.



FIGUR 2 - ARBETSPROCESS VID STÖRRE EMPIRISKA, SYSTEMATISKA UTREDNINGAR (WIJK, 2013)

2.2 DATAINSAMLING

2.2.1 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV DATA

Höst, Regnell och Runeson (2006) beskriver att det finns två olika typer av data: kvalitativ eller kvantitativ. De har olika syften och användningsområden. Kvalitativ data bygger på ord och beskrivningar och analyseras främst med sortering och kategorisering. Kvalitativ data är kvantifierade observationer som kan användas som data i en statistisk analys. I fallstudiemetodiken används huvudsakligen kvalitativ data. Följande tekniker är vanliga i fallstudier för datainsamling.

- Intervjuer
- Observationer
- Arkivanalys

Dessa tre tekniker används i detta arbete och beskrivs närmare nedan.

2.2.2 INTERVJUER

Det finns tre sorters intervjuer enligt Höst, Regnell och Runeson (2006):

- Strukturerade
- Halv-strukturerade
- Öppet riktade

Strukturerade intervjuer motsvaras i princip av en muntlig enkät, där en i förväg fastställd frågelista används. Halvstrukturerade intervjuer sker med i förväg planerade frågor, men intervjuaren är fri att ändra ordning och formulering på frågorna. Öppet riktade intervjuer tillåter intervjuobjektet att själv i viss mån styra riktning och samtalsämne. Väljer man en mer styrd intervjuform så minskar man risken att samtalet rör sig utanför uppsatsens ämne. (Höst, Regnell & Runeson, 2006)

2.2.3 ARKIVSTUDIER

Arkivstudier innebär att man använder information som inte är framtagen med syftet att användas i uppsatsen. Exempel kan vara rapporter från projekt, reklam och interna dokument. Data erhållen av arkivstudier kan vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. (Höst, Regnell & Runeson, 2006).

2.2.4 OBSERVATIONER

Studerar man ett skeende och noterar det som sker har man gjort en observation. Observatören kan ha olika roller i skeendet. Till exempel kan denne vara deltagande observatör, alltså att denne deltar i det skeende som observeras så som projektmedlem. En fullständig observatör har ingen roll i själva skeendet, utan noterar och beskriver. (Höst, Regnell & Runeson, 2006)

2.2.5 LITTERATURSTUDIER

Litteraturstudier beskrivs av Höst, Regnell och Runeson (2006) som en grundbult i god vetenskaplig metodik, den metodik författarna önskar sig. Genomgången av befintlig forskning skänker författarna kunskap och resultatet är ett viktigt bidrag i sig.

2.2.6 TROVÄRDIGHET

Höst, Regnell och Runeson (2006) nämner fem kriterier för goda källor som även har nyttjats i detta arbete:

- Är materialet granskat och i sådana fall av vem?
- Vem står som garant för trovärdigheten
- Är undersökningsmetodiken trovärdig
- Är resultaten framtagna i ett sammanhang som är relevanta för mina frågeställningar
- Har resultaten blivit bekräftade eller lett till ett erkännande och har blivit refererade till i andra sammanhang?

2.2.7 DATAINSAMLING I DETTA ARBETE.

I detta examensarbete har ett antal olika typer av källor använts, litteraturstudier, intervjuer med nyckelpersoner på företaget samt interndokument.

Vid litteraturstudien har informations samlats från litteratur och vetenskapliga artiklar hämtade ur böcker och från internet. Elektroniska artiklar och resurser från Internet har uppsökts med hjälp av akademiska sökmotorer som Google Scholar och Lund universitets biblioteks söksystem LUBsearch.

Beskrivning om värdföretaget och dess situation som används i detta examensarbete är hämtat under intervjuer vid besök hos företaget på kontoret i Mölndal. Intervjuer med öppet riktade frågor hållit inledningsvis för att senare i arbetet ersättas med halv-strukturerade intervjuer. De interndokument som använts är order- och försäljningshistorik samt produktbeskrivningar.

2.2.7.1 INTERVJUER I DETTA ARBETE

I detta arbete har personer på målföretaget och en entreprenör med erfarenhet av företag i tillväxt intervjuats. Intervjufrågorna har varit utformade för att få information som passar med de modeller som valts och tillämpats i empirin och analysen. Intervjuobjektet har erbjudits att läsa och komma med åsikter om resultatet i examensarbete innan arbetet publicerats. De har även tillfrågats om de vill figurera med sitt namn, i de fall där det har varit aktuellt. Intervjuerna har skett via personliga samtal, mail, telefon och Skype. Val utav kommunikationssätt har skett med hänsyn till praktiska omständigheter.

I detta arbete intervjuas en person utanför specialkemi, och Goodwoods näringskedja, från en annan bransch. Sökandet av lämpliga intervjuobjekt inleddes med en diskussion om Goodwoods plats i livscykeln och därefter togs kontakt med företag och personer med erfarenhet av liknande situationer. Intervjun har utformats för att hans svar skall komplettera den empiriska basen i detta arbete med erfarenheter från näringslivet utanför Goodwood. Resultatet är en bredare empirisk bas, där felkällor som personliga relationer mellan intervjuobjekt inte utgör samma risk. Istället är risken att de intervjuas vi får inte är applicerbara på Goodwoods situation, då varje bransch är unik. Detta examensarbete skrivs dock med utgångspunkt i att det resursbaserade synsättet som ämnar vara en giltig teori för företag oberoende av branschtillhörighet. Intervjun syftar till att bidra med lärdomar från gemensamma nämnare i de resurser och kompetenser som de måste ha för att uppnå tillväxt och framgång. Intervjuobjekt har valts för att minimera risken för icke applicerbara resultat. Även intervjufrågorna har skrivits med denna applicerbarhet i åtanke. Intervjun kommer presenteras och Johan Cronas bidrag kommer användas i analysen som ett komplement till den empirin som baseras på intervjuer med personer inom Goodwood.

2.3 GILTIGHET

Giltigheten hos detta arbete bedöms efter de tre kriterierna reliabilitet, validitet och representativitet. Dessutom diskuteras även källornas tillförlitlighet, vilket i sin tur har stor inverkan på tillförlitligheten hos hela arbetet.

2.3.1 RELIABILITET

När rapportens reliabilitet bedöms avgörs tillförlitligheten i datainsamlingen och analysen med avseende på slumpmässiga variationer (Höst, Regnell & Runeson, 2006). Detta innebär att en undersökning med god reliabilitet ska ge samma resultat om den genomförs upprepade gånger och oavsett vem som genomför den. Detta med hjälp av anvisningarna som ges i metodkapitlet. I detta arbete har en metod för att göra en bedömning av ett företags resurser i ett livscykelperspektiv använts. Då varje företag är unikt kommer metoden med stor sannolikhet resultera i olika slutsatser beroende på vilket företag det är som analyseras. Avsikten med metoden är dock att analysen genomförs på samma sätt och att slutsatsen sedan är företagsspecifik.

2.3.2 REPRESENTATIVITET

Rapportens representativitet beror på hur generella slutsatserna är. Enligt Höst, Regnell och Runeson (2006) är fallstudier i princip inte generaliserbara då en kartläggning i strikt mening enbart kan generaliseras till den population urvalet är hämtat från. Resultatet av denna rapport är dock en kartläggning av olika resurser och kompetensers inverkan på ett mindre företags livscykel, vilket är generaliserbart för mindre kunskapsintensiva företag i en fas av tillväxt.

2.3.3 VALIDITET

Validiteten hos rapporten handlar om att man mäter vad som man avser att mäta under arbetets genomförande (Höst, Regnell & Runeson, 2006). Ett exempel på detta är triangulering – man studerar samma objekt med olika metoder. I detta arbete har triangulering implementerats på så vis att olika källor har använts för att beskriva samma ämne. Detta är ett vanligt, effektivt, sätt att minska bias i sin empiri. (Höst, Regnell och Runesson, 2006)

2.3.4 KÄLLKRITIK

Detta arbete bygger i huvudsak på tre olika typer av källor. All primär data har upphämtats från en enkel datorenkät, samt ett antal öppet riktade eller halv-strukturerade intervjuer på värdföretaget. Dessa intervjuer har skett fortlöpande under arbetets gång och har strukturerats upp allt mer allt efter att författarna har fått en bättre bild över problemet och företaget. Intervjuerna har hållits med företagets VD och den utvecklingsansvariga forskaren på företaget.

Dessa personer har god insyn i företaget och anses trovärdiga, men det finns en möjlighet att intervjuerna och dataenkäten har präglats av företagsrepresentanternas kunskaper, intressen och värderingar om företaget. Wijk (2013) benämner detta fenomen för KIV-systemet och innebär risken för att de personliga åsikterna överproblematiserar vissa företagsaspekter som intervjuobjektet fäster stor vikt vid. I detta fall kan det handla om att Vd:n fokuserar på ekonomiska aspekter medan utvecklingsansvarige fokuserar mer på produkterna. Detta kan i sådana fall ha påverkat den information som har uthämtats från dessa intervjuer. Författarna har dock försökt att hantera denna information så objektivt som möjligt.

En person utanför Goodwood intervjuas och hans erfarenhet ifrån tillväxtföretag används för att ytterligare ge stöd till utvärderingen av värdföretag. Dennes bidrag kan vara format av individuella intressen och lärdomar och har inte nått den allmänna acceptans som den litteratur som använts i arbetet.

Den sekundära data i detta arbete består i två olika typer av litteraturstudier. För att få ett teoretiskt ramverk har en akademisk litteraturstudie genomförts. Här har litteratur från böcker, artiklar, avhandlingar och rapporter studerats, både i fysisk form och i elektronisk. Den fysiska litteraturen har erhållits från Lunds Universitets bibliotek eller från institutionen för produktionsekonomi på Lunds tekniska högskola. Den elektroniska litteraturen har sökts upp med hjälp av akademiska sökmotorer som Google Scholar och Lunds universitets biblioteks sökmotor LUBsearch. Här har samtliga källor värderats efter författarnas trovärdighet och anseende, samt trovärdigheten hos den publicerande källan. Av denna anledning kan dessa källor anses ha hög tillförlitlighet.

Den andra typen av litteraturstudie har varit en studie av interna dokument hos värd företaget. Bland dessa dokument hör exempelvis bokslut, orderblad och andra statistikdokument. Fakta uthämtad från dessa dokument har varit rent kvantitativ och kan även den anses ha hög tillförlitlighet.

3 TEORI

I detta stycke redogör författarna för de modeller som tillämpas i empiri- och analysdelen i detta arbete. Stycket innehåller även motivering till valet av modeller. Modellerna skall vara de mest relevanta för arbetets syfte, och ligga till grund för beskrivande- och problemlösande studier. Med hjälp av ett antal teorier kommer först en nulägestanalys göras för att få en så god bild som möjligt över företagets affärsmodell, dess resurser och dess marknadssituation, allt enligt det ramverk av modeller och teorier som utformas och redovisas längs ned i teoridelen. Valet av modeller i ramverket kommer ge möjlighet att sätta in företagets observerade karaktärsdrag i en akademisk kontext.

3.1 VALDA MODELLER OCH TEORIER

Då det här arbetet syftar att utreda hur resurser kan påverka ett företag används ett så kallat "resursbaserat synsätt" genomgående under arbetets fortlöpande. Med detta synsätt är det företagets interna resurser och kapaciteter som sätts i fokus, och hur dessa bör utvecklas i ett tillväxtperspektiv.

Modellerna i analysen är valda med hänsyn till examensarbetets syfte. För att få en klar bild av företagets affärsmodell fungerar The Business Model Canvas av Osterwalder och Pigneur (2010) som ett ramverk i en kartläggning utav verksamheten. Efter detta tillämpas Churchill och Lewis (1983) teori kring "de fem faserna för ett företags tillväxt" på värdföretaget. Parallellt används Ichiak Adizes (1987) livscykelmodell för att analysera företaget och dess resurser vidare i ett livscykelperspektiv. De samlade lärdomarna från ovanstående modeller och verktyg kommer att utgöra själva basen för analysen av företagets interna resurser och kapaciteter. Med hjälp av den femkraftsmodell som introducerades av Michael Porter (1980) och med en empiribreddande intervju i ämnet, kommer möjligheterna för målföretaget att utnyttja dessa interna resurser och kapaciteter i en extern kontext att bedömas i analyskapitlet. För att göra detta kommer ett SWOT-verktyg och VRIO-ramverket definierade enligt Jay Barney (1991) att användas. Tillämpandet utav dessa verktyg sker i enighet med det ramverk som nedan sammanställt för detta ändamål och i en sådan kontext att hänsyn tas till värdföretagets mål och examensarbetets syfte.

3.1.1 INTERNT FOKUS TILLSAMMANS MED OBSERVATIONER FRÅN OMVÄRLDEN

Flera teorier om tillväxt som används i detta arbete betonar vikten av intäkter för att få tillräckliga medel för att finansiera tillväxten (Adizes, 1987; Churchill & Lewis, 1983). Davidsson (2005) har med kvantitativ ansats visat att de företag som har fastställt god lönsamhet innan tillväxten lyckas bättre att nå den önskvärda zonen med hög tillväxt och god lönsamhet, än de som uppvisar en kombination av hög tillväxt med låg lönsamhet. Detta motiverar att ett företag som vill växa också bör handla för att uppnå konkurrenskraft, en viktig faktor för tillväxt. Även om det primära fokuset för det resursbaserade synsättet är att bedöma företagets interna styrkor och svagheter är det enligt Barney (1991) också viktigt att kunna sätta dessa i relation till omvärlden och den attraktionskraft marknaden har för målföretaget. Själva poängen med att analysera de resurser och kompetenser som finns i företaget är att man senare kan omsätta dessa kunskaper på marknaden. Detta är också något som Johan Crona menar vara av yttersta vikt för ett tillväxtbolag. Författarna kommer därför utöver de interna resurserna inkludera viss omvärldsanalys med femkraftsmodellen och SWOT-verktyget.

3.2 RESURSBASERAT SYNSÄTT

Det resursbaserade synsättet, eller Resource-based view (RBV) på engelska är ett sätt att se på företags möjligheter att uppnå och bibehålla långvarig konkurrenskraft (Wernerfelt, 1984). Detta synsätt presenteras av Jay Barney (1991) som en metod att utvärdera ett företags resurser,

kapaciteter, tillgångar, organisation och attribut. Detta görs med ett fokus på organisationens interna styrkor och svagheter, med tyngdpunkt på de resurser som långsiktigt påverkar konkurrenskraften. Det resursbaserade synsättet berättar att de är resurserna som bestämmer vad man kan erbjuda, och till vem, och inte tvärtom. Detta gör det resursbaserade synsättet till en direkt motpol till exempelvis Igor Ansoffs strategimatrix från 1965.

Jay Barney (2008) delar upp företagets resurser i två olika kategorier: kompetenser och resurser. En resurs beskrivs som någonting är handelsbart och ej företagsspecifikt, en kompetens är unik för företaget och ger organisationen möjlighet att använda sina resurser på bästa möjliga sätt. Således är det möjligt att beskriva kompetenserna som inbäddade resurser där dessa gör det möjligt för företaget att utnyttja sammansättningen av sina anskaffade resurser. På motsvarande sätt är det sammansättningen av resurser som bygger kompetenser i företaget. Baserat på antagandet om ett företags heterogenitet menar Wernerfelt (1984) att företagets optimala konkurrensstrategier grundas i ett antal identifierade resurser. Dessutom är det möjligt att med hjälp av företagets befintliga resurser generera för företaget nya nödvändiga resurser. (Wernerfelt, 1984)

Att använda resursbaserat synsätt som vägledning för ett företag kräver det finns god kännedom om resursers strategiska tyngd, och hur företagets förmågor att till vara på dessa resurser ser ut. Två viktiga aktiviteter är att investera i de resurser som är kritiska för konkurrenskraften, och forma organisationen för att maximera möjligheterna att ta till vara på dem. (Barney, 1991)

Ett konkret exempel på hur ett företags kompetenser kan användas i anskaffningen av nya resurser är när Microsoft år 1980 köpte operativsystemet QDOS av Seattle Computer Products för 50,000 dollar. Det Microsoft visste var att IBM hade ett nära förestående behov av operativsystem till hemdatorer. Denna kompetens gjorde att de kunde vidareutveckla QDOS till MS-DOS vilket har genererat Microsoft miljarder i licenspengar. (Makadok, 2001)

3.2.1 VRIO-RAMVERKET

Med det resursbaserade synsättet som grund presenterade Jay Barney och William Hesterly (2008) ett ramverk med vilket det var möjligt att utvärdera ett företags resurser och kompetenser. Detta ramverk baseras på kring fyra frågor som skall besvaras. Frågorna rör resursens eller kompetensens värde, raritet, imiterbarhet och huruvida företagets organisation har möjlighet att utnyttja dessa resurser och kompetenser på bästa sätt. Detta ramverk fick namnet VRIO från de engelska orden för **V**alue, **R**arity, **I**mitability och **O**rganization. VRIO-ramverket är en vidarebearbetning från det ramverk som Jay Barney presenterade i sin artikel *Firm resources and sustained competitive advantage* från 1991. Här användes en fråga rörande resursens substituerbarhet istället för organisation och ramverket kallades då VRIN-ramverket (Barney, 1991). Nedan följer en beskrivning av de fyra frågor som ingår i ett VRIO-ramverk, så som det är beskrivet av Barney och Hesterly (2008).

3.2.1.1 FRÅGA OM VÄRDE

Gör resurser och kompetenser det möjligt för ett företag att exploatera en extern möjlighet eller att neutralisera ett externt hot? Om företagets svar på denna fråga är "ja" betyder det att resurserna och kompetenserna är värdefulla och kan ses som styrkor. Om svaret däremot är "nej" är dessa resurser och kompetenser svagheter i företaget. En resurs är inte i sig värdefull för sitt företag om den inte gör det möjligt för företaget att stärka sin konkurrenssituation. Ibland kan en resurs eller kompetens utgöra en styrka på en typ av marknad samtidigt som den är en svaghet på en annan. (Barney & Hesterly, 2008).

3.2.1.2 FRÅGA OM RARITET

Att analysera värdet av ett företags resurser och kompetenser är ett viktigt första steg i att förstå företagets interna styrkor och svagheter. Men om en speciell resurs eller kompetens kontrolleras av ett antal aktörer på marknaden är det rimligt att anta att den resursen eller kompetensen har förlorat sin förmåga att bidra till företagets konkurrensfördel. En resurs eller kompetens som bedöms värdefull men vanlig bland aktörerna ses då istället som en nödvändighet för att existera på marknaden. Detta innebär således att det istället för att vara en konkurrensfördel att inneha resursen snarare är en nackdel att inte inneha den. Detta leder då till frågan om raritet: "Hur många konkurrerande företag innehar redan den värdefulla resursen eller kompetensen?". (Barney & Hesterly, 2008)

3.2.1.3 FRÅGA OM IMITERBARHET

För att ett företag ska uppnå konkurrensfördelar på marknaden behövs alltså resurser och kompetenser som både är värdefulla för företaget och ovanliga bland aktörerna på marknaden. Men för att kunna bibehålla långsiktig konkurrensfördel krävs det även att dessa resurser och kompetenser är svåra att imitera. Att en resurs eller kompetens är svår att imitera menas att dessa är kostnads- och/eller tidskrävande att framställa eller efterlikna. Detta leder till frågan om imiterbarhet: "Kommer ett företag utan en speciell resurs eller kompetens möta en kostnadsnackdel vid införskaffningen eller utvecklandet av en sådan resurs eller kompetens jämfört med de företag som redan innehar dessa?". (Barney & Hesterly, 2008)

3.2.1.4 FRÅGA OM ORGANISATION

Klargjort är att ett företags potential för långsiktig konkurrensfördel beror på huruvida dess resurser och kompetenser är värdefulla, ovanliga och svåra att imitera. Men för att det ska vara möjligt att utnyttja denna potential till fullo måste företaget vara organiserat på ett sådant sätt att de är redo att exploatera dessa resurser och kompetenser. Frågan man då kan ställa till företaget lyder: "Är företaget organiserat så att man till fullo kan exploatera dess resurser och kompetenser?" Här är det en rad interna organisationsfaktorer som är av relevans. Exempel på organisationsfaktorer av relevans är enligt Barney och Hesterly (2008): Formella informationssystem, formella och informella ledningssystem för kontroll och kompensationspolicys.

Med hjälp av dessa fyra frågor är det möjligt att ställa upp ett ramverk för bedömning av företagets resurser och kompetenser. Beroende på svaren på dessa frågor kan vissa slutsatser dras om företagets interna styrkor och svagheter samt dess konkurrenskraft. (Barney & Hesterly, 2008)

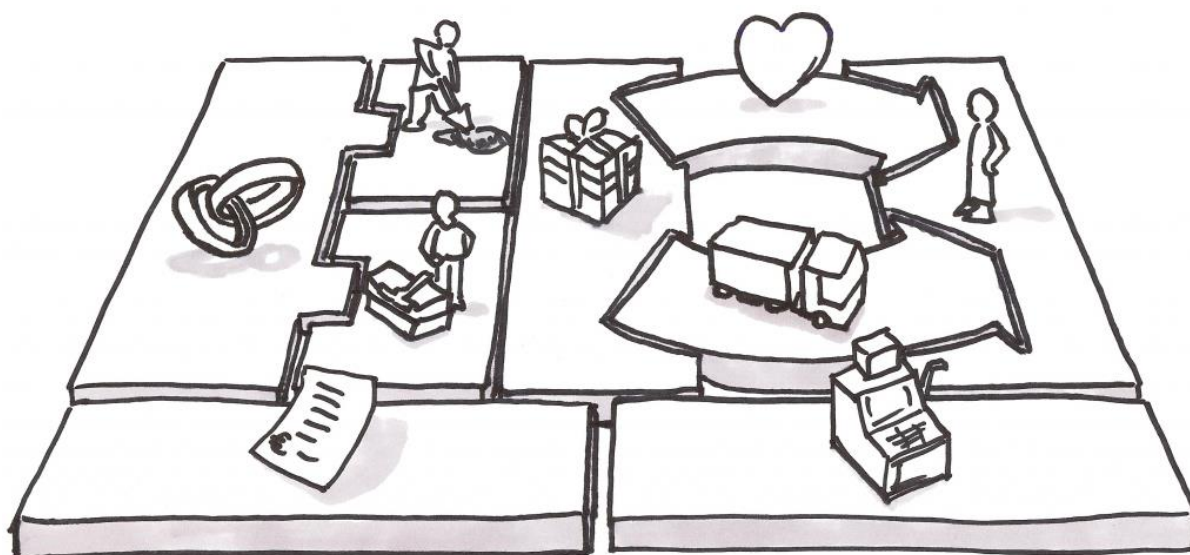
TABELL 1 - VRIO-RAMVERKET (BARNEY & HESTERLY, 2008)

Värdefull?	Ovanlig?	Svår att imitera?	Är organisationen redo?	Styrka eller svaghet	Implikationer på konkurrenskraften
Nej	-	-	Nej	Svaghet	Konkurrensmässig nackdel
Ja	Nej	-	↑ ↓	Styrka	Konkurrensmässig nödvändighet
Ja	Ja	Nej		Styrka och utmärkande tillgång	Tillfällig konkurrensfördel
Ja	Ja	Ja	Ja	Styrka och långsiktig utmärkande tillgång	Långsiktig konkurrensfördel

3.3 NULÄGESANALYS

3.3.1 THE BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas utvecklad av Osterwalder och Pigneur (2010) är ett verktyg för att beskriva ett företags affärsmodell. Kanvasen består av nio grundläggande byggblock som täcker organisationens fyra huvudområden: kunder, erbjudande, infrastruktur och finans. Syftet med att beskriva företagets affärsmodell är att man på så vis kan förstå hur företaget skapar, levererar och fångar värde. Dessutom kan detta verktyg hjälpa att visa en bild av företagets resurser och kompetenser. (Osterwalder & Pigneur, 2010)



FIGUR 3 - THE BUSINESS MODEL CANVAS (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)

3.3.1.1 KUNDER

Ett företags kunder utgör hjärtat i varje affärsmodell. Lönsamma kunder behövs för ett företags överlevnad. För att bättre kunna möta kunder och göra dem nöjda kan företaget dra nytta av att dela in dem i segment efter deras behov, eller gemensamma beteenden. Därefter måste ett företag välja vilka kundsegment som är lönsamma att fortsätta satsa på, och vilka som bör ges mindre uppmärksamhet. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.2 ERBJUDANDE

Erbjudandet är den del av tavlan som beskriver kombinationen av produkter och tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment. Det är anledningen till varför kunden väljer ett företag framför ett annat. Det löser ett problem som kunder har eller tillfredsställer ett kundbehov. Ett värdeskapande erbjudande kan vara innovativt, eller kan innehålla förbättrade egenskaper än ett befintligt erbjudande på marknaden. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.3 KANALER

Kanaler beskriver hur ett företag kommunicerar med och når sina kundsegment med sitt värdeskapande. De tre delarna: kommunikation, distribution och säljkanaler utgör de kanaler ett företag har till sina kunder. Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver följande faser med kanaler: skapa medvetenhet hos kunder av vad företaget erbjuder, hjälpa kunder att utvärdera hur företaget kan skapa värde för dem, tillåta kunder att köpa produkter och tjänster, leverera det skapade värdet till kunder och slutligen ge support efter köp.

3.3.1.4 KUNDRELATIONER

Beskriver de typer av relationer som ett företag har med de olika kundsegmenten. Ett företag bör ha dessa klagorda. Det finns tre saker som kan driva en kundrelation: Skaffa kunder, behålla kunder, och merförsäljning. Företagets hantering och val av kundrelationer kan kraftigt påverka kundens upplevelse. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.5 INTÄKTSTRÖMMAR

Intäktströmmarna representerar de likvida medel som generas av olika kundsegment. Intäktströmmarna liknas vid är artärer och kunder vid hjärtat. Det är viktigt att identifiera vilket värdeskapande företagets kunder är beredda att betala för. Olika intäktströmmar kan ha olika prismekanismer som exempelvis mängdrabatt eller auktion. Enligt Osterwalder och Pigneur (2010) finns det två huvudtyper av intäktströmmar: Transaktionsintäkter från enstaka betalningar och återkommande intäkter. De återkommande intäkterna kommer oftast från pågående betalningsåtagande enligt erbjudande eller support efter köp. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.6 NYCKELRESURSER

Nyckelresurser är de viktiga tillgångar som krävs för att ett företag skall kunna leverera sitt värdeskapande erbjudande. Vilka nyckelresurser som krävs är beroende av vilken affärsmodell som används. Nyckelresurser kan vara fysiska, finansiella, intellektuella eller mänskliga. De kan ägas, hyras eller utnyttjas i samarbete med nyckelpartners. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.7 NYCKELAKTIVITETER

Nyckelaktiviteten är de viktigaste företaget gör för att få sin affärsmodell att fungera. De är precis som nyckelresurser nödvändiga för att skapa värde för kunden, nå marknader, tjäna pengar, och behålla kundkontakter. Det är med hjälp av sina nyckelaktiviteter som ett företag skapar värde av sina nyckelresurser. Vilka som är företagets nyckelaktiviteter beror på företagets affärsmodell. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.8 PARTNERS

Det finns flera anledningar till att bilda partnerskap, och de har kommit till att bli en grundsten i många affärsmodeller. Företag kan optimera affärsmodellen, reducera risk eller skaffa resurser. Det finns fyra särskilda typer av partnerskap: Strategiska allianser mellan icke-konkurrenter, strategiskt partnerskap mellan konkurrenter, Joint Ventures för att utveckla nya affärer, och köpare-säljare-relationer för att uppnå leveranssäkerhet. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.3.1.9 KOSTNADER

Att skapa värde för kunder, underhålla kundrelationer och skapa intäktsströmmar ger upphov till kostnader för organisationen. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.4 FIVE STAGES OF SMALL BUSINESS GROWTH

Författarna Neil Churchill och Virginia Lewis har i artikeln *The Five Stages of Small Business Growth* från Harvard Business Review (1983) kategoriserat företag efter gemensamma problem som uppkommer under faser i deras utveckling. I artikeln presenteras ett ramverk för att öka förståelsen de problem som företag ställs inför i olika faser av sin tillväxt. Denna modell ger även förutsättningar för att förutse problem i kommande faser. Det finns flera tidigare teorier kring ett företags tillväxt, men enligt Churchill och Lewis (1983) har dessa följande tre brister:

1. De förutsätter att alla faser är nödvändiga att passera för att växa
2. De ger en otillräcklig beskrivning av de viktiga tidiga faserna
3. De kategoriserar företag efter omsättning istället för mer komplexa faktorer.

För att stävja dessa brister har Churchill och Lewis (1983) utarbetat en modell där det dels är möjligt att identifiera var i företagslivscykel ett företag befinner sig, samt vilka resurser som företaget är mest beroende av vid fortsatt tillväxt. Churchill och Lewis (1983) har identifierat fem olika faser av tillväxt hos ett företag, dessa beskrivs nedan i tur och ordning.

Fas 1 - Existens

- a. Ägaren tar allt ansvar gör allt och har direkt uppsyn över medarbetarna
- b. Formell planering är minimal
- c. Ägaren är företaget och gör allt som är viktigt
- d. Verksamheten finansieras fortfarande med startkapital
- e. Vanligt att man vare sig har tillräckligt bra produkter eller kundernas acceptans.

Fas 2 - Överlevnad

- f. Företaget har visat att sina produkter gör kunderna så nöjda att de behåller dem
- g. En förman eller säljchef styr dagligt arbete, efter tydliga order från ägaren
- h. Formell planering består på sin höjd av likviditetsplanering.
- i. Problem: Nå lönsamhet till den grad att man kan växa till att man får en rimlig avkastning på investerat kapital och tid
- j. Kritiska beslut leder till tillväxt(?) eller att företaget stannar i fas 2 till avveckling när företaget går i konkurs eller ägaren avvecklar eller pensionerar sig

Fas 3 - Framgång

- k. Underfas 3-D: Framgång-Lösgörning
 - i. Medelgod eller bättre lönsamhet
 - ii. Företaget är tillräckligt stabilt i kunder och intäkter för att kunna fortsätta leverera så länge inga förändringar i omvärlden sker

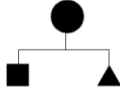
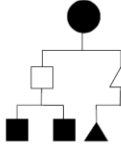
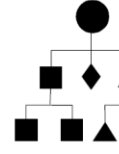
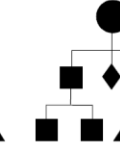
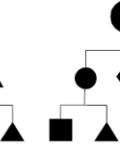
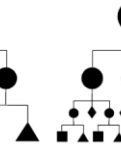






- iii. Ofta har organisationen vuxit sig så stort att chefer för olika funktioner krävs
 - iv. De olika funktionerna kräver olika budgeter
 - v. Yrkesroller som controller och produktionsplaneringsansvarig kommer in
 - vi. Enklare formella system för finans, marknadsföring och produktionssystem
 - vii. Ägaren har rört sig från företaget, då nya chefer har tagit över dennes roll.
- I. Underfas 3-G: Framgång-Tillväxt (Seg, påbörjad tillväxt)
- i. Ägaren stärker/befäster företaget och mobiliserar resurser för att få företaget att växa
 - ii. Ägaren riskerar kapital med målet att få företaget att växa
 - iii. Ägaren är fortfarande aktiv i företaget och anställer chefer som har fokus på tillväxt
 - iv. Formella system som installeras är anpassade för framtida tillväxt
 - v. Beroende på framgången i denna tillväxtfas kan man gå till Fas 4, Fas 2, eller Fas 3-D.
 - vi. Problem: Hur man växer fort och hur tillväxten finansieras
 - vii. Dålig kostnadskontroll och dåliga investeringar till följd av otålighet kan suga upp pengar

Fas 4 – Lyft (Snabb tillväxt)

- a. Organisationen är decentraliserad
- b. Organisationen är uppdelad i divisioner, ofta försäljning och produktion
- c. Chefer inkluderas i operationell och strategisk planering
- d. Problem: Man växer för fort och får slut på likvida medel
- e. Företagets styrs inte längre av grundaren, som frivilligt eller ofrivilligt klivit av

Fas 5 – Resursmognad

- a. Företaget är färdigutvecklat
- b. Företaget kan dra nytta av stordriftsfördelar och har resurser och kompetenta chefer
- c. Man löper risk att tappa innovationsförmågan

	Stage I	Stage II	Stage III-D	Stage III-G	Stage IV	Stage V
	Existence	Survival	Success-Disengagement	Success-Growth	Take-off	Resource Maturity
Management style	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
Organization						
Extent of formal systems	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
Major strategy	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
Business and owner*						

*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

FIGUR 4 - BESKRIVNING AV KARAKTÄRSDRAGEN HOS ETT FÖRETAG I NÅGON AV DE FEM FASERNA (CHURCHILL & LEWIS, 1983)

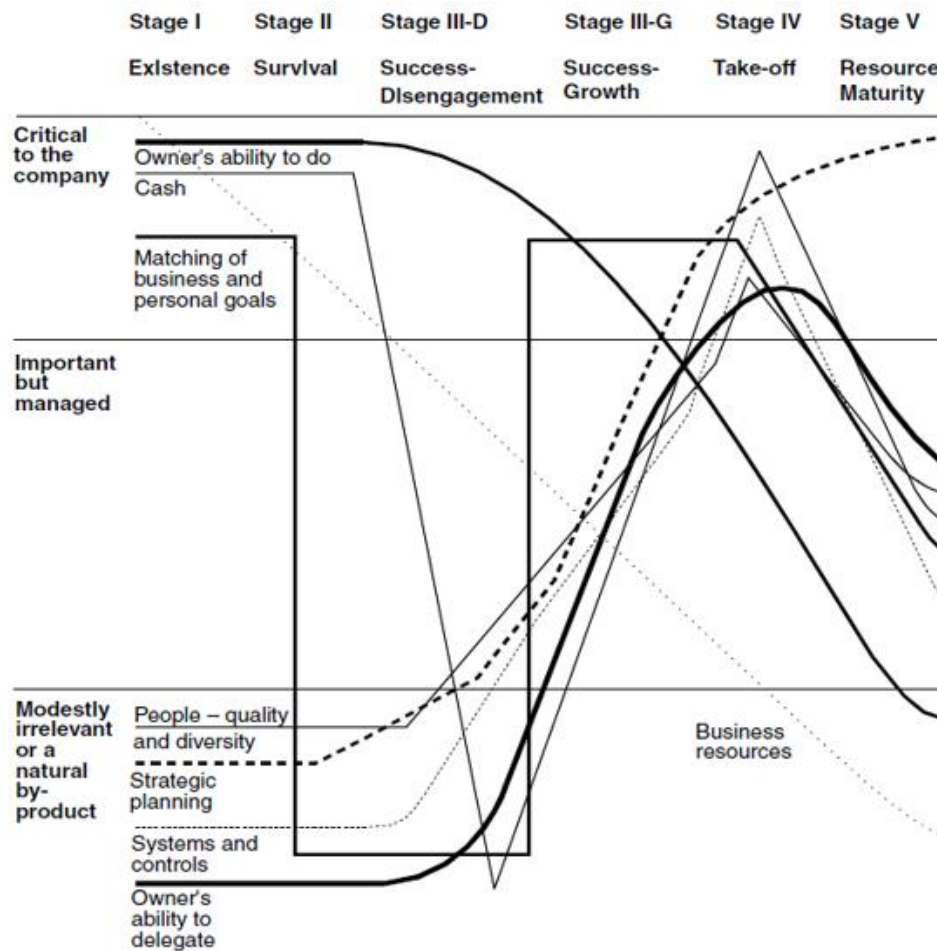
När ett företag är kategoriserat efter en viss fas av tillväxt är det även möjligt att undersöka vilka av företagets resurser som kommer ha störst inverkan under en eventuell fortsatt tillväxt. Churchill och Lewis (1983) identifierar ett antal resurser som är av vikt för ett företag varje tillväxtfas, hur viktiga dessa resurser blir är beroende av var i tillväxten företaget är. De viktigaste av dessa identifierade resurser är uppdelade i fyra olika kategorier. Dessa kategorier kommer att benämnas som "resurskluster" i detta examensarbete:

1. Finansiella resurser – Likvida medel och kreditvärdighet.
2. Personalresurser – Antal och kompetens, främst chefer och ledare.
3. Systemresurser – Formella system kring information, planering och kontrollsystem.
4. Affärsresurser – Kundrelationer, marknadsandel, relationer med underleverantörer, tillverkningsprocess, marknadskanaler, teknologi och rykte. Beskrivs i artikeln som det som ger ett företag dess plats i sin sektor och på sin marknad.

En del av artikeln *Five Stages of Small Business Growth* (1983) handlar om problem som kan uppstå i vissa faser vad gäller ägaren. Det finns enligt Churchill och Lewis (1983) fyra egenskaper hos en ägare av ett växande företag som är nyckelfaktorer vid olika faser. Även Ichak Adizes (1987) har många teorier kring ägaren och ledarskapet i ett tillväxtföretag, och för att undvika återupprepning kommer denna del av Churchill och Lewis (1983) få mindre utrymme i det här arbetet. För att ändå ge läsaren en bild av de fyra egenskaper som berör ägaren enligt Churchill och Lewis (1983) listas dessa nedan.

1. Ägarens mål för sig själv och för företaget.
2. Ägarens förmåga att själv utföra eller direkt styra marknadsföring, produktion och distribution.
3. Ägarens förmåga och vilja att delegera.
4. Ägarens förmåga att lyfta blicken och matcha företagets styrkor och svagheter med sina mål.

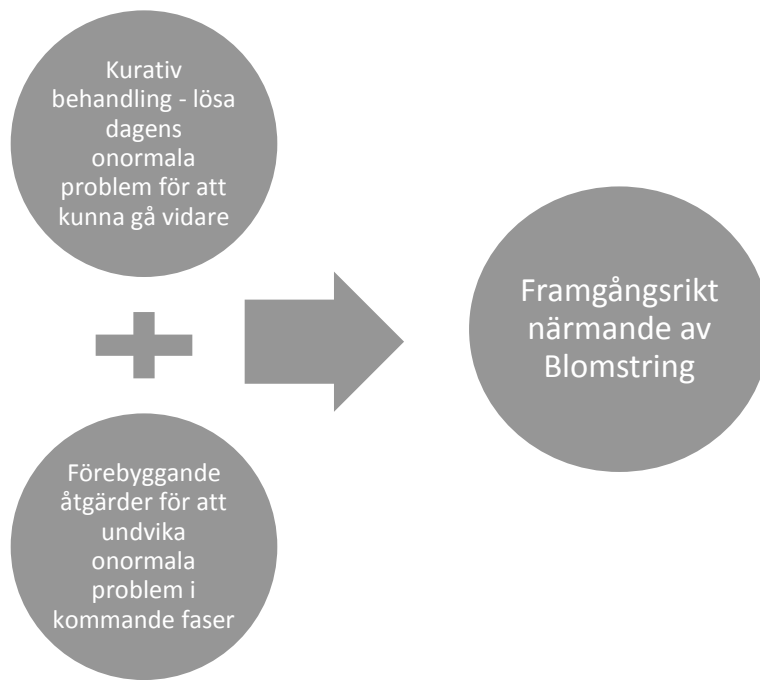
Figur 5 nedan visar hur avgörande för företaget de olika resurserna är i de fem tillväxtfaserna, med de två underfaserna 3-G och 3-D inkluderat. Värt att notera är det stora skillnaden i resursbehov mellan de olika stadierna och hur dessa är kopplade till specifika företagsfunktioner. (Churchill & Lewis, 1983)



FIGUR 5 - BESKRIVNING AV VIKTEN AV DE OLIKA RESURSERNA I DE FEM TILLVÄXTFASERNA (CHURCHILL & LEWIS, 1983)

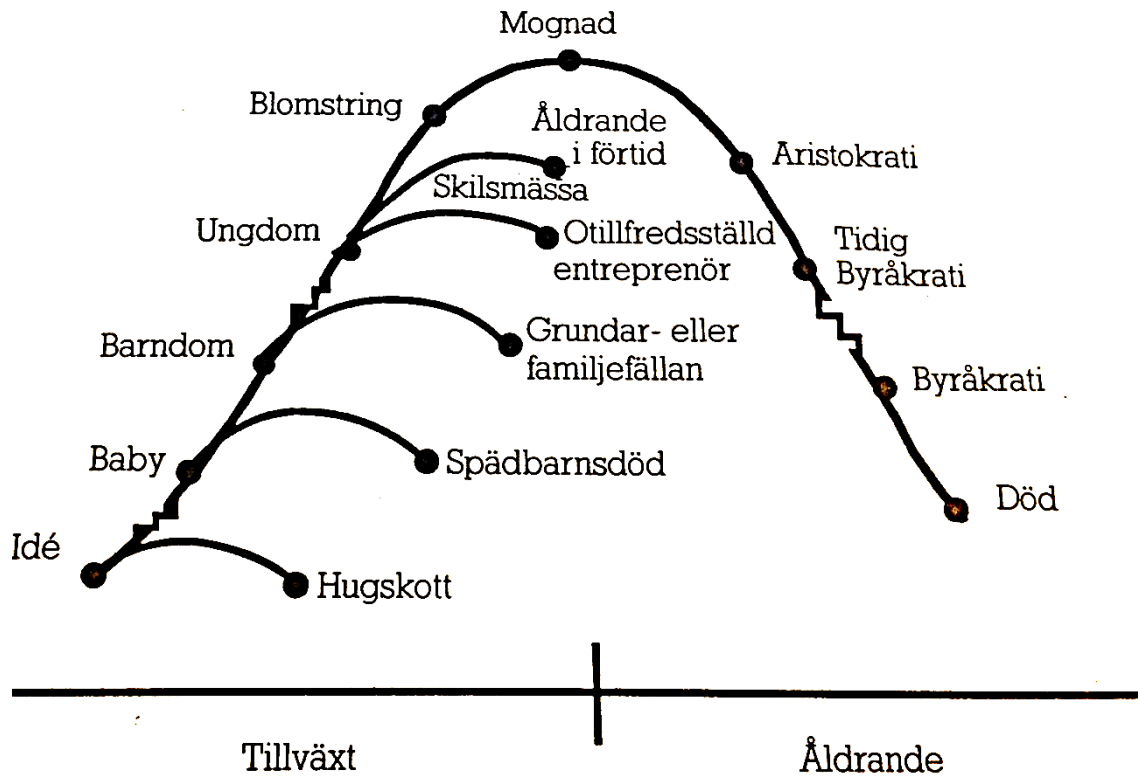
3.5 ORGANISATIONERS LIVSCYKLER

Författaren och företagsvetaren Ichak Adizes beskriver i boken *Organisationers livscyklar* från 1987 hur ett företag genomgår ett antal distinkta steg i en livscykel, där de olika stegen definieras av olika grader av flexibilitet respektive kontroll. Adizes (1987) menar att företag bör sträva efter att ständigt vara i steget blomstring. Här beskrivs blomstringssteget som en "ungdomens källa" för företaget där balans råder mellan graden av flexibilitet och kontroll. (Adizes, 1987) Den "ålder" en organisation har gällande dess livscykel är inte relaterad till dess kronologiska ålder, antalet anställda, eller storleken på dess tillgångar. De olika stegen i livscykeln har var och en sina förutsägbara utmaningar. Att förstå och hantera dessa utmaningar på rätt sätt är vitalt för att organisationen skall nå framgång. Ett företag vinner på att dels behandla de onormala problemen i den aktuella fasen, så att den kan röra sig vidare. Det vinner även på att försöka undvika onormala problem i kommande delar av livscykeln. Detta kallas "Kurativ Behandling" respektive "Förebyggande Åtgärder". (Adizes, 1987)



FIGUR 6 - FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER OCH KURATIV BEHANDLING FÖR BLOMSTRING (ADIZES, 1987)

Ovan nämnda problem uppstår dels vid tillväxt men även på grund av förändringar i makromiljön. I branscher med snabb förändring i makromiljön uppstår och växer problem snabbare vilket kan orsaka skada för organisationen. Adizes (1987) beskriver för varje steg vanliga problem i två kategorier: "Normala" och "Onormala". Han rekommenderar att de begränsade resurser ett företag normalt besitter skall fokuseras på de onormala problemen då de normala problemen tenderar att lösa sig själva när företaget utvecklas.



FIGUR 7 - ORGANISATIONENS LIVSCYKEL (ADIZES, 1987)

3.5.1 RESURSER OCH ROLLER

I detta stycke presenteras hur resurser och ledarskapsroller påverkar förmågan att undvika de onormala problem som Adizes (1987) beskriver. I denna del beskrivs hur tillgången på olika resurser kan förbättra möjligheterna för ett företag att närma sig blomstringen. De problem som Adizes (1987) beskriver som onormala för den befintliga fasen leder enligt honom till stagnering i utvecklingen och risk för att hamna i fallgropar.

Enligt Adizes (1987) teori finns det en optimal sammansättning av ledarroller i ett företag. Denna optimala uppsättning är föränderlig genom livscykeln och nya utmaningar kräver nya ledaregenskaper. Han förespråkar att en spridning av egenskaper leder till att ledningsgruppen kompletterar varandra, vilket även Cooper, Gimeno-Gascon och Woo (1994) hävdar. Men det finns även forskning som tyder på motsatsen, nämnvärda är Ruef, Aldrich och Carter (2003) vilka menar att det är likhet bland grundarna av ett företag som gör att de fungerar bra tillsammans, vilket skulle leda till ett framgångsrikt företagande.

3.5.1.1 RESURSER OCH ROLLER: BEHOV OCH RISKER VID SPÄDBARNSTADIET

Spädbarnsdöden inträffar när grundaren grips av leda, blir alienerad från sin skapelse eller förlorar kontrollen från sin skapelse. Spädbarnsdöden beskrivs även kunna hända om företaget förlorar sin likviditet. Det krävs en hög energi hos grundaren för att ett företag skall kunna gå från idé till företag, vilket gör att ett förlängt spädbarnsstadium är ett onormalt problem då det finns en risk att energin tar slut. (Adizes, 1987)

3.5.1.2 RESURSER OCH ROLLER: BEHOV OCH RISKER VID BARNDOMSSTADIET

Det steg som följer barndomsstadiet kallas ungdomsstadiet och här kommer flertalet nya möjligheter att presentera sig för ledningen. I detta skede är det naturligt för organisationen att prova sig fram. I samband med att organisationen växer kommer det i detta steg av livscykeln krävas en uppdelning av ledarskapsansvaret, för att undvika att en enskild ledare måste arbeta med allt för spridda prioriteringar. (Adizes, 1987)

Förutom att operationella beslut skall delas upp för hanterbarheten krävs det i barndomsstadiet att företaget institutionaliserar sitt entreprenörskap för att göra det möjligt att nå ungdomsstadiet. Adizes (1987) varnar för barndomens fälla "grundarfällan" som orsakas av att entreprenöriella beslut monopoliseras av den ursprunglige entreprenören. Denna fälla är när organisationens storlek inte kan öka eftersom den begränsas inifrån, av de ursprungliga entreprenörernas begränsade kapacitet.

Det innebär att medarbetare måste kunna ta initiativ utan att rådfråga ledarskapet i smått och stort. Denna förändring i ledning och struktur kan enligt Adizes (1987) vara svårt att se kortsiktiga fördelar med och kan försvåras av personligt behov av kontroll av den ursprungliga entreprenören.

3.5.1.2.1 PRIORITERA EFTER RESURSER, VIKTIGT FÖR BARNDOMSFÖRETAG

Adizes (1987) beskriver hur barndomsföretag ofta finner sig själv med mer chanser än resurser att utnyttja dessa. Resurserna är begränsade och varje chanstagning innebär att man måste överge en annan chans. Den prioritering som måste ske bör enligt Adizes (1987) ske efter företagets tillgängliga begränsade resurser. Affärsmöjligheterna som företaget möter måste alltså prioriteras efter förmågan att kunna utnyttja dessa.

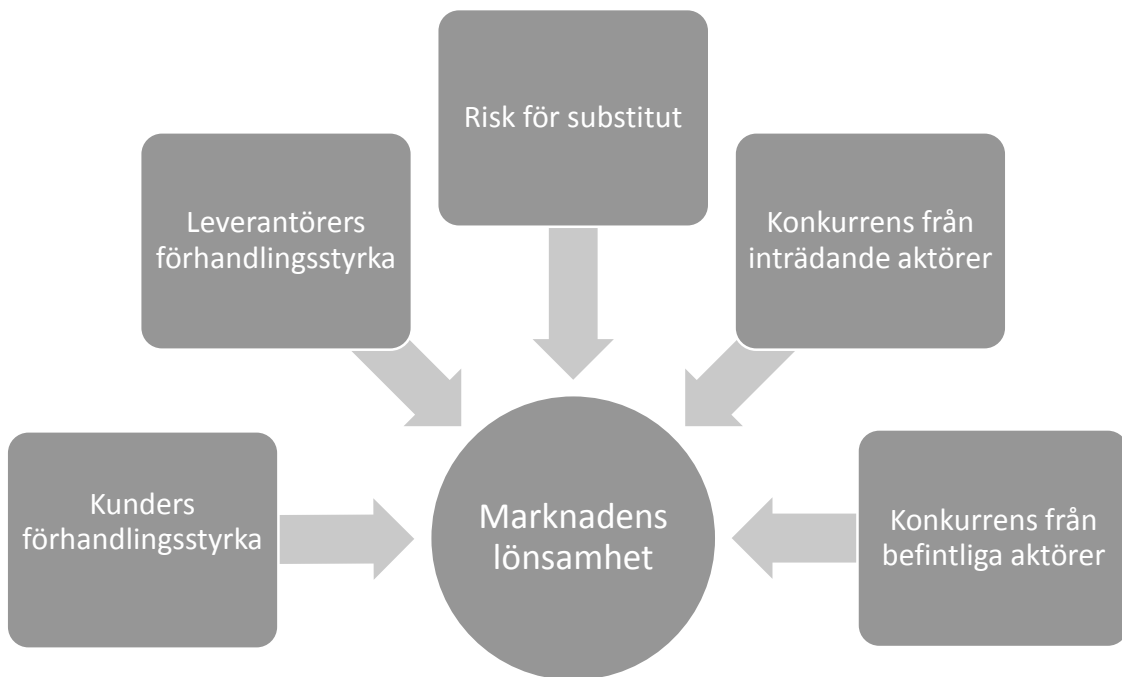
Oswalder och Pigneur (2010) beskriver hur det är resurserna som tillåter företaget att skapa det erbjudande som gör att kunderna väljer företagets erbjudande framför andras.

3.5.1.3 RESURSER OCH ROLLER: BEHOV OCH RISKER I UNGDOMEN

För att framgångsrikt gå in i ungdomsfasen krävs enligt Adizes (1987) en återfödelse där organisationen inventerar sig själv och anstränger sig för att skapa en på sikt hållbar organisation. Fokus flyttas från att jaga chanser och fokusera på försäljning mot att organiseras väl med genomtänkta processer, minimerat slöseri och systematisk kommunikation. Adizes (1987) nämner att det är bra om organisationen i detta skede har tillgång till personal med affärsinriktad utbildning. Denna förändring beskrivs som omvälvande och kan skapa konflikter mellan gammalt och nytt, erfarenhet och utbildning.

3.6 PORTERS FEMKRAFTSMODELL

Michael E. Porters femkraftsmodell är ett verktyg för att kartlägga de viktiga krafterna som påverkar hur lönsam en marknad är att verka på. Porter (1980) beskriver att dessa krafter är de som verkar nära företagen och direkt påverkar dess förmåga att vara lönsamma och skapa värde för sina kunder, detta kallar han mikromiljön, och särskiljer på så vis modellen från makromiljön (se definitioner och begrepp). I detta arbete kommer femkraftsmodellen att användas för att ge en bild av den externa miljön med möjligheter och hot i Barneys (1991) version av SWOT-verktyget.



FIGUR 8 - VISUALISERING AV PORTERS (1980) FEMKRAFTSMODELL

Kunders förhandlingsstyrka. Kundens förhandlingskraft kan vara hög då:

- Kunder utan större ansträngning kan byta leverantör.
- Antal konkurrenter som erbjuder liknande produkter är många.

Leverantörers förhandlingsstyrka. Kraften är hög då:

- Det finns få konkurrenter som kan erbjuda produkter med samma nytta.
- Om det innebär stora kostnader att byta ut en leverantör.

Risk för substitut. Kraften är hög då:

- Varan lätt kan bytas ut mot en likartad produkt.

Konkurrens från inträdande aktörer. Kraften är hög då:

- Inträdesbarriärerna är låga.

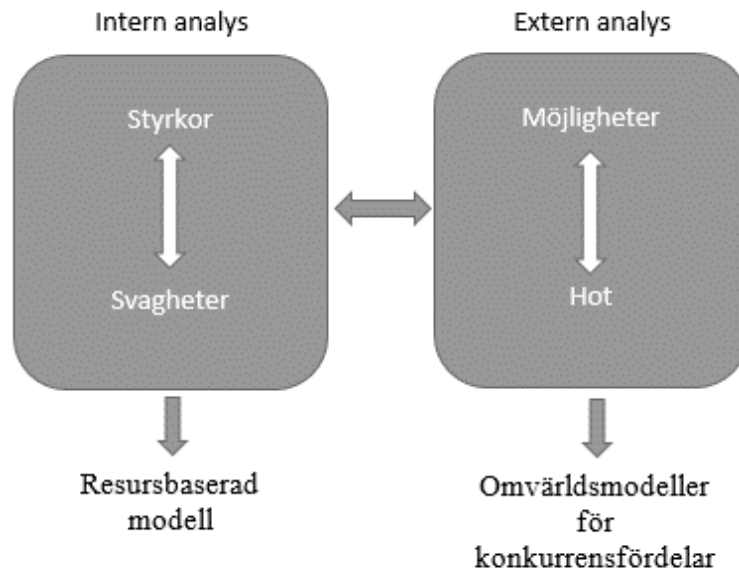
Konkurrens mellan befintliga aktörer. Kraften är hög då:

- Det finns ekonomiska incitament att klamra sig fast på marknaden.
- Marknaden avstannar i tillväxt.

3.7 SWOT-VERKTYG

För att sammanfatta och utvärdera företagets strategiska position kan SWOT-verktyget användas. Verktyget har fått sitt namn efter de fyra kategorier som företaget situation ska analyseras efter: Styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats). SWOT-verktyget summerar de nyckelfaktorer inom företaget och dess omvärld som har störst påverkan på företagets framtida strategiska utveckling. Verktyget kan även vara en användbar grund för att generera strategiska alternativ och värdera möjliga tillvägagångssätt. Målet med analysen är att med hjälp av välgrundade fakta identifiera vilka styrkor och svagheter som finns i organisationen och hur man kan nyttja de identifierade möjligheterna och avvärja eventuella hot. (Johnson, Scholes & Whittington, 2008)

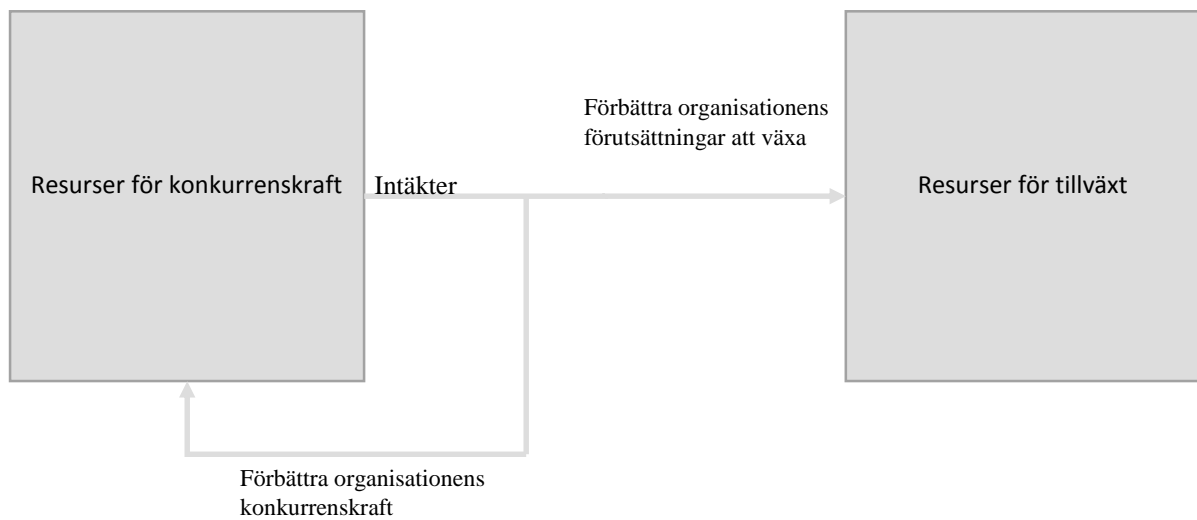
I detta arbete kommer Jay Barneys tolkning av SWOT-verktyget att användas. I denna tolkning visar Barney sambandet mellan ett traditionellt SWOT-verktyg, den resursbaserade modellen och modeller för marknadens attraktionskraft. Här görs en tydlig distinktion mellan den interna företagsanalysen med resurser och kompetenser i fokus och den externa analysen där företagets möjligheter att exploatera resultatet av den interna analysen bedöms. (Barney, 1991)



FIGUR 9 - SAMBAND MELLAN INTERN OCH EXTERN ANALYS I ETT SWOT-VERKTYG (BARNEY, 1991)

3.7.1 KONKURRENSKRAFT FÖR TILLVÄXT

Konkurrenskraften krävs för de intäkter som skall kunna finansiera de åtgärder som behöver ske. En stark ekonomisk situation finansierar förbättringsarbete, men intäktströmmar behövs också för att kunna arbeta långsiktigt med att förbättra de resurser som möjliggör tillväxt och ger ytterligare konkurrenskraft.

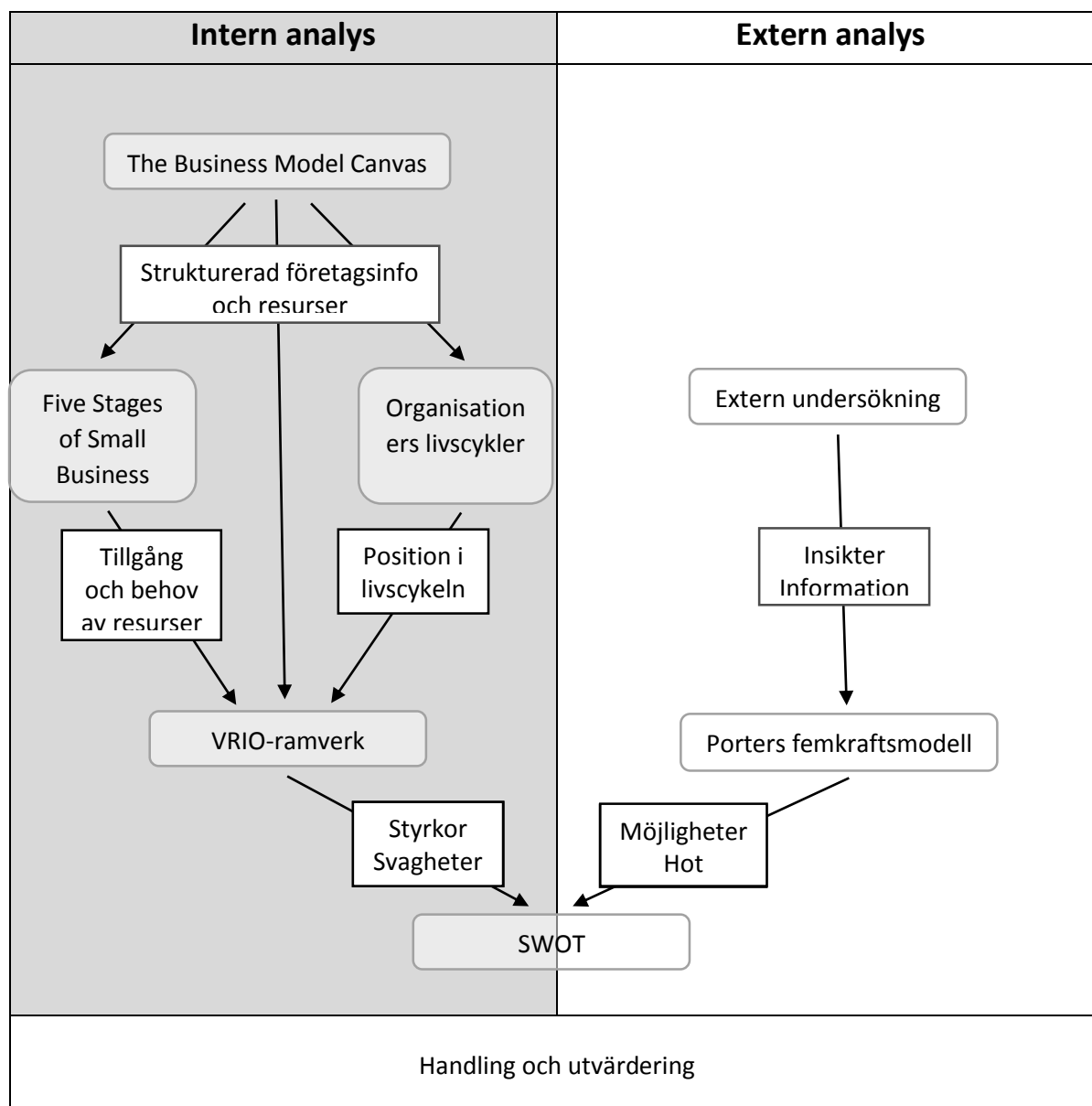


FIGUR 10 – TEORETISK SAMBAND MELLAN RESURSER FÖR KONKURRENSKRAFT OCH RESURSER FÖR TILLVÄXT

3.8 UTFORMNING AV ETT TEORETISKT RAMVERK

För att öka reproducerbarheten i undersökningar av företag med hjälp av de ovan nämnda teorierna behöver dessa sammanställas i ett strukturerat ramverk. Ramverket säkerställer att varje företagsanalys som görs enligt det tillvägagångssätt som används i detta arbete genererar jämförbara och mindre godtyckliga resultat. Nedan visualiseras det ramverk som har sammanställts för detta syfte.

TABELL 2 – TEORETISKT RAMVERK



Ramverket är generellt utformat på så vis att det har två halvplan, ett för den interna analysen och ett för den externa analysen. I dessa halvplan är interna och externa modeller inpassade för att sedan utmytna i en gemensam SWOT-analys enligt Jay Barney (1991) vilken innehåller en intern och en extern del. I denna SWOT-analys får samlas information som tillskansats i de båda halvplanen. Genom detta generas en slutgiltig analys om vilka av företagets resurser och kapaciteter som är de mest avgörande för bibehållen konkurrenskraft och fortsatt tillväxt, samt inom vilka områden som åtgärder måste genomföras. Ramverket avslutas med att resultat utvärderas och handlingsalternativ för det analyserade företaget tas fram.

4 EMPIRI

I detta kapitel appliceras det teoretiska ramverk som presenteras i föregående kapitel på värdföretaget. Inledningsvis ges en kortare företagsbeskrivning med sammanställning av relevant data rörande värdföretaget och dess produkter. Detta ligger sedan till grund för en beskrivning av nuvarande affärsmodell och fortsatt identifiering av kritiska resurser och kompetenser för tillväxt ur ett resursbaserat perspektiv. Som en del av ramverkets externa analys har en empiribreddande intervju av en nyckelperson ur ett annat relevant företagscase gjorts.

4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING

TABELL 3 - NYCKELTAL (ÅRSREDOVISNING - GOODWOOD, 2013)

Kort om företaget

Namn:	Svenska Goodwood Chemical KB
Nettoomsättning:	22 296 070
Antal anställda:	5
Vinstmarginal:	8,3 %
Soliditet:	68 %

Goodwood producerar levererar det som i USA kallas för specialkemi. SOCMA, the Society of Chemical Manufacturers and Affiliates, definierar branschen som den kategori kemiska produkter som ger effekter som andra företag är beroende för att skapa värde. (SOCMA, 2013).

Goodwoods produktionsanläggning belägen i Åtran är designad för att främja stor flexibilitet i produktionen. I praktiken innebär det att man kan tillverka två olika produkter från den ena dagen till den andra i samma produktionsanläggning. En del produktion kan även ske parallellt. En produktionsanläggning modellerad på detta vis beskrivs bäst som en "funktionell verkstad" enligt Olhager (2000). En "funktionell verkstad" har grupperade funktioner efter dess arbetsuppgifter. Detta underlättar flexibilitet men gör materialhanteringen krångligare och mer komplicerad. (Olhager, 2000)

Enligt Europeiska unionens definition för "små och medelstora företag", är Goodwood att beteckna som ett litet företag eller en så kallad SME. (EU, 2003). Vid val av modeller kan man applicera modeller utformade för småföretag på Goodwood.

4.1.1 PRODUKTER

Goodwood har i dagsläget tre produktkategorier på marknaden. Två av dessa säljs uteslutande till en storkund och stod för nära 92 procent av omsättningen under 2012. Den tredje produktkategorin är den kategori som utvecklades under 2011 och började säljas i kring årsskiftet 2011-2012. Nedan följer en redogörelse för varje kategori, med en sammanfattning av täckningsbidrag per produkt.

4.1.1.1 KATEGORI ETT OCH TVÅ – POLYESTER OCH KASEIN

Dessa två kategorier består av två olika typer av lim som är baserade på polyester- respektive kaseinkemi. Båda limmen säljs till en och samma kund och används för olika tillämpningar i transformatorindustrin. (Goodwood – Interndokument, 2013)

De båda limmen är gemensamt framtagna tillsammans med den nuvarande storkunden för ett antal år sedan. Detta innebär att båda företag står som utvecklare av produkten och har lika rätt till dess recept. När de färdiga produkterna var utvecklade ingick Goodwood ett leveransavtal som innebar att Goodwood står som producent av limmen och levererar till en av kundens anläggningar i Sverige. I avtalet ingick att denna inköpsavdelning fick ensamrätt på produkterna. Med andra ord får de gemensamt framtagna produkterna inte säljas till något annat företag eller några andra av kundens inköpsavdelningar så länge som avtalet är i kraft, ett avtal som går ut till årsskiftet 2013-2014. (Goodwood - Interndokument, 2013)

Limmet på polyesterbas tillverkas för närvarande i Goodwoods anläggning i Ätran. Fram tills 2011 var det den enda produkten som tillverkades i den lokalen en och en stor del av anläggningen var anpassad till just denna produktion. Det lim som är baserat på kasein är förlagd på licenstillverkning hos en samarbetspartner i Danmark. (Goodwood, R., 2013)

Då dessa två produktkategorier är utvecklade för ett antal år sedan och den ansvariga utvecklaren hos Goodwood har gått i pension saknar Goodwood den kompetens som krävs för vidareutveckling av dessa två produktkategorier. Goodwood har tillräcklig kompetens av att göra mindre justeringar hos produkterna och att bibehålla fortsatt produktion men man upplever att utvecklingspotentialen hos dessa produktkategorier är begränsad. (Goodwood, 2013A)

4.1.1.2 KATEGORI TRE - SILIKAT

Denna produktkategori är den för Goodwood sett nyaste av de tre kategorierna och benämns silikatprodukter. Denna kategori består av en rad produkter baserade på silikatbindemedel. Detta innebär att man baserar produkterna på silikatmineraler, vikt är benämningen för den oorganiska grupp av kemiska föreningar mellan kisel och syre som förekommer naturligt i jordskorpan men som även kan framställas på syntetisk väg. De kemiska egenskaper silikater kan uppvisa gör att de kan vara mycket användbara inom en rad olika tillämpningsområden, bland annat är silikater mekaniskt hårda, termiskt stabila och är svårslösliga i vatten. Dessutom är mineralen helt miljövänlig. (Nationalencyklopedin, 2013).

Goodwood har sedan slutet av 2011 producerat olika produkter baserade på detta bindemedel. Anpassningsbarheten hos silikaterna har gjort att produkterna kan användas till en rad olika tillämpningsområden och har därför kunnat säljas till kunder inom flera olika branscher. För närvarande finns det sju olika produkter i denna kategori som säljs till åtta olika kunder, men det finns planer på ytterligare vidgning av kund- och produktportfölj under 2014. En kortare redogörelse för de silikatprodukter som för närvarande säljs av Goodwood följer nedan. (Goodwood, R., 20013)

4.1.1.2.1 GW 4K

GW 4K-limmet är speciellt framtaget för tillverkning av gipsskivor med två extra spackelkanter. Detta är en produkt som är framtagen för detta ändamål på uppdrag av en större gipsskivetillverkare. Med Goodwoods produkt man nu även försänka kortsidorna på gipsskivorna och inte enbart långsidorna som tidigare. Utan dessa spackelkanter var hantverkarna tidigare tvungna att manuellt försänka kanterna med kniv inför montaget. Detta projekt har tidigare varit i teststadiet men har nu börjat utnyttjas allt mer kommersiellt. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.1.1.2.2 GW 101

Detta lim är speciellt framtaget till ett svenskt företag som använder produkten för att limma upp isolering vid tillverkning av innerväggar till tågagnar. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.1.1.2.3 GW 70

Denna produkt kan användas som insatsråvara i tillverkning av olika kemiska produkter. För tillfället är den enda kunden en samarbetspartner till Goodwood som använder produkten vid tillverkning av brandskyddsmassa och fog till brandsäkra dörrar. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.1.1.2.4 GW 81

Denna produkt används som betonggolvhärdare och primer. Produkten blandas då ut med vatten och bestryks på betonggolvet. Silikaterna tränger då ner i det översta lagret på betongen och gör den hårdare, detta minskar i sin tur dammbildningen och förslitningen på dessa golvet. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.1.1.2.5 GW 737

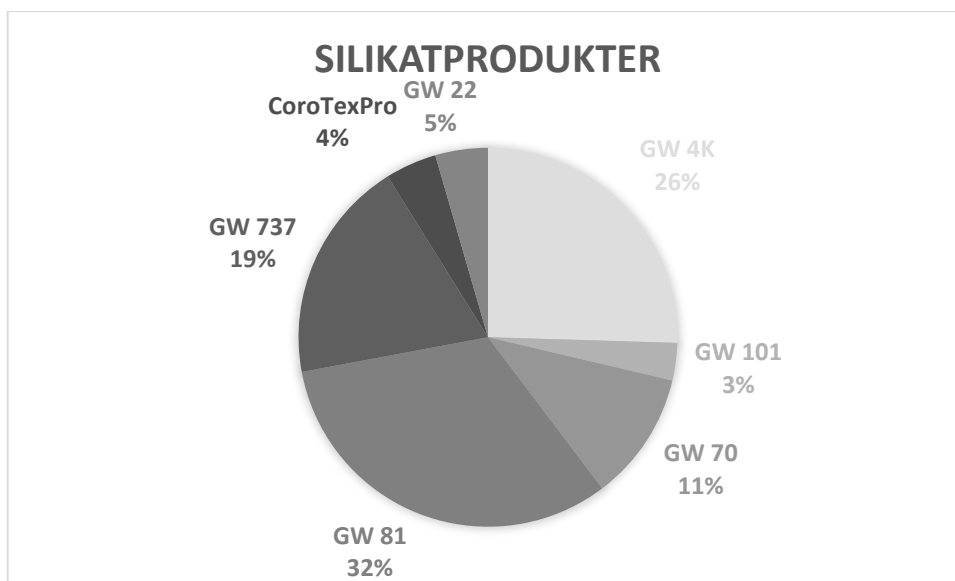
GW 737 eller "Eldfast massa" även kallad är en produkt som är framtagen av Goodwood som en fogmassa som används vid murning av skorstenar. Produkten levereras i tub till slutkunden, något som Goodwood inte har möjlighet att ombesörja i sin anläggning. Av denna anledning har de tagit hjälp av en samarbetspartner vid en del av produktionen. I praktiken går det till så att Goodwood tillverkar själva bindemedlet i sin anläggning och levererar detta till samarbetspartnern som i sin tur blandar i fyllmedel och förpackar produkten på tub. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.1.1.2.6 COROTEXPRO

Denna produkt är den silikatprodukt som har tillverkats hos Goodwood längst. Den är framtagen för ett svenskt industriföretag som använder produkten som en skyddande massa för metallinfästningar i förbränningsugnar. Tack vare den skyddande massan tål infästningarna den höga värmen bättre, vilket förlänger livslängden på ugnarna. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.1.1.2.7 GW 22

Även detta bindemedel används som en insatsråvara av Goodwoods samarbetspartner. Produkten är en del av ett fortlöpande utvecklingsprojekt där de undersöker möjligheten att använda ett lim för att limma upp gipsskivor mot stålreglar och slippa tidsödande och ansträngande skruvning. (Interndokument – Goodwood, 2013)



FIGUR 11 - FÖRDELNING AV DET TOTALA TÄCKNINGSBIDRAGET FÖR SILIKATPRODUKTER UNDER 2012 (GOODWOOD - INTERNDOKUMENT, 2013)

4.1.2 NUVARANDE AFFÄRSMODELL

Som en del av beskrivningen av Goodwoods nuläge redovisas en Business Model Canvas (BMC) över företagets affärsmodell. Till grund ligger Osterwalder och Pigneurs (2010) teorier. Var och en av de nio ingående företagsaspekterna redovisas i texten nedan.

TABELL 4 - KANVAS ÖVER GOODWOODS AFFÄRSMODELL

<u>Partnerskap</u>	<u>Nyckelaktiviteter</u>	<u>Erbjudande</u>	<u>Kundrelationer</u>	<u>Kundsegment</u>
Utlicensiering av produktion	Produktutveckling Produktion Leverans	Anpassningsbarhet Unika produkt-egenskaper Samskapande	Dedikerad personlig assistans Samskapande	Nyckelkunder Tillväxtkunder Småkunder
	<u>Nyckelresurser</u>		<u>Kanaler</u>	
	Fysiska Intellektuella Mänskliga Finansiella		Kontakt nät Befintliga kunder Efterservice	
<u>Kostnader</u>			<u>Intäkter</u>	
Värdedrivna affärsmodell Rörliga kostnader			Transaktionsavgifter från enskilda betalningar	

4.1.2.1 KUNDER

Goodwood har för närvarande ett tiotal kunder som man säljer kemiska bindemedel till. Då Goodwoods bindemedel kan användas till flera vitt skilda användningsområden har detta medfört att man också har kunder av varierande storlek från flera olika branscher. I dagsläget har inte Goodwood gjort någon segmentering av sina kunder utan försöker behandla alla på samma sätt, så långt detta är möjligt. (Goodwood, 2013A)

Goodwoods finner sina kunder i ett flertal branscher vilket gör att kundbehoven skiljer sig väsentligt mellan de olika kunderna. Osterwalder och Pigneur (2010) menar att företag kan ha mycket att tjäna om man segmenterar sina kunder och nämner ett antal sätt som detta kan ske på i en Business Model Canvas. Goodwood utnyttjar sitt specialiserade kemikunnande för att utveckla produkter för vitt skilda användningsområden, detta innebär att man kan segmentera efter det som Osterwalder och Pigneur (2010) beskriver som en diversifierad marknad.

Osterwalder och Pigneur (2010) menar att kunder måste segmenteras och prioriteras så att företaget vet vilka kunder som är viktigast att satsa extra mycket resurser på. På grund av detta har det beslutats att Goodwoods kundgrupp i detta arbete ska delas upp i tre segment. Dessa kundsegment är: Nyckelkunder, Tillväxtkunder och Småkunder. Denna segmentering kommer att användas som ett hjälpmedel när företaget resurser ska fördelas inför en tillväxtperiod.

- Nyckelkunder – De kunder som köper stora volymer och som bidrar med en stor del av det totala täckningsbidraget i organisationen.
- Tillväxtkunder – Ett antal av Goodwoods nuvarande kunder köper idag vad som Goodwood anser vara utvecklingsprodukter. Dessa produkter har sådan potential att Goodwood förväntar sig en ökning av ordervolymer inom det närmsta året. En tillväxtkund kan också vara en kund som förväntas växa i sin egen organisation och av den anledningen förväntas öka sin konsumtion av Goodwood-produkter
- Småkunder – De kunder som köper relativt små volymer och som inte anses bidra nämnvärt till Goodwoods fortsatta utveckling. Dessa kunder bidrar likväl med täckningsbidrag men det är inte nödvändigt att prioritera de produkter som kunderna köper.

4.1.2.2 ERBJUDANDE

Goodwood använder innovationsförmåga, anpassningsbarhet och unika produkttegenskaper för att skapa värde för sina kunder. En stor del av företagets erbjudande har fokus i produkternas specialanpassade egenskaper. Enligt Storck (2004) är det vanligt förfarande i branschen för specialkemi att erbjuda riktad kundservice till individuella tekniska lösningar. Dock är Goodwood så pass tidiga på marknaden för specialanpassade silikatbaserade bindemedel att några företag som konkurrerar med likartade produkter mot samma kunder ännu inte märkts av (Goodwood, 2013B). Då Goodwood för närvarande är i ett läge där man har både gamla etablerade och nya innovativa produkter i sin produktportfölj delas erbjudandet upp mellan dessa.

4.1.2.2.1 ETABLERADE PRODUKTER

Tack vare tidigare kompetens inom polyester och kaseinkemi har man under längre tid tillverkat ett flertal mycket användbara och efterfrågade produkter. Även om leveransavtalet rörande dessa produkter har sagts upp av kund har man märkt att det fortfarande råder en efterfrågan på dessa produkter och finns det en möjlighet att fortsätta försäljning till andra företag. Detta är delvis beroende på om man kan hitta en samarbetspartner villig att sköta tillverkningen av kaseinet. Detta

är dock ännu inte något primärt fokus hos Goodwood utan det är etableringen och expansionen av silikatprodukterna som har störst prioritet. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.2.2 INNOVATIVA PRODUKTER

Med utgångspunkt i företagets unika expertis inom silikat kemi kan man idag erbjuda en helt ny produktkategori. Som tidigare nämnts i produktavsnittet gör anpassningsbarheten hos silikaterna gör att Goodwood kan leverera produkter som tillverkas kan skilja sig kraftigt från varandra i egenskaper och användningsområde. Här använder Goodwood sitt kunnande för att erbjuda kunden en för dem framtagen produkt, specialanpassad efter deras behov. (Goodwood, 2013B)

4.1.2.3 KANALER

Hos Goodwood finns ingen aktiv försäljningsorganisation, istället förlitar man sig på sitt kontaktnät för att komma i kontakt med företag som skulle kunna vara intresserade av Goodwoods erbjudande. Då den utvecklingsansvarige forskaren har lång erfarenhet i specialkemibranschen har denne i flera fall personliga kontakter med nyckelpersoner i olika potentiella kundföretag. Kontakter som kommer väl till pass när nya kundkontakter ska knytas. I flera andra fall är det redan befintliga kunder och samarbetspartners som har bidragit med nya kundkontakter eller produktidéer. Det finns även planer på att utnyttja ett partnerföretags kontakter och infrastruktur för att nå ett helt nytt produktsortiment. (Goodwood, 2013B)

Försäljning i etablerade kundrelationer sker på kundens initiativ. Vid order produceras den efterfrågade mängden och transporteras till kundens anläggning vid önskad tid. Då kundens efterfrågan på Goodwoods produkter är starkt knuten till kundens egen produktion och försäljning bedömer Goodwood det inte som nödvändigt att försöka öka ordervolymer med hjälp av merförsäljning. (Goodwood, 2013A)

När det kommer till efterservice och support arbetar Goodwood nära kund för att förebygga och åtgärda eventuella problem med produkten. Eftersom Goodwood har få återkommande kunder är det viktigt att kunna bibehålla relationerna och visa att man tar ansvar för produkterna även efter försäljning. Dessutom underlättar det genomförandet av eventuella nödvändiga förändringar och vidareutvecklingar av produkten som exempelvis byte av insatsråvaror, emballage eller appliceringsmetod. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.4 KUNDRELATIONER

På Goodwood anser man det av stor vikt att ha goda kundrelationer, särskilt då mycket fokus läggs på samskapande vid utveckling av nya och befintliga produkter. Företaget försöker att etablera personliga kontakter med framförallt produkt och utvecklingsansvariga hos kundföretagen. Att Goodwood klarar av att leverera i tid är av yttersta vikt, i många fall skulle kundens produktion stanna helt om Goodwood inte skulle klara av att leverera vid utsatt tid. Detta är även ett incitament för kundföretaget för att utveckla och bibehålla goda och nära relationer. (Goodwood, 2013B)

När ett problem identifieras hos en produkt försöker Goodwood snabbt åtgärda dessa tillsammans med de tekniskt ansvariga hos kundföretaget. Detta kan i många fall uppfattas vara en långdragen och mödosam process, men man anser att kundrelationer stärks ytterligare om man gemensamt lyckas lösa ett problem. (Goodwood, 2013B)

4.1.2.5 INTÄKTSTRÖMMAR

Goodwoods intäktmodell är baserad på transaktionsintäkter där man tar betalt per kilo såld produkt. Den typen av intäktströmmar beskrivs av Osterwalder och Pigneur (2010) som transaktionsavgifter från enstaka betalningar. Goodwood har för närvarande varken vision eller möjlighet att konkurrera med lågt pris utan baserar sin prissättning utifrån materialkostnader, typ av emballage, ledtid och

ordervolym. Till detta läggs produktions- och utvecklingspåslag. Man använder sig även av viss utlicensiering av produktrecept, detta beskrivs närmare nedan. (Goodwood, 2013B)

4.1.2.5.1 *UTLICENCIERING*

En del av de intäktströmmar som Goodwood har kommer från utlicensiering av delar av produktrecept och till partnerföretag. Detta beskrivs närmare under rubriken partnerskap. Denna utlicensiering som Goodwood idag bedriver idag sker enligt följande modell:

- Utlicensieringen som Goodwood bedriver innebär att företag lånar ut en del av receptet till ett partnerföretag som sköter all marknadsföring, kundanskaffning och försäljning av färdig produkt. I det recept som partnerföretaget får tillgång till ingår ett bindemedel som Goodwood behåller receptet till, tillverkar själv, och sedan säljer till partnerföretaget.

Goodwood har varit verksamt inom kemikalieindustrin en längre tid och anser sig ha haft god lönsamhet de senaste åren. Detta har gjort att man enligt företagsledningen har sådan finansiell styrka att man skulle klara av eventuella nödvändiga nyinvesteringar. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.6 *NYCKELRESURSER*

Som ett företag i den tillverkande processindustrin finns det en rad resurser som företaget är helt beroende av. Dessa är enligt Osterwalder och Pigneur (2010) att klassificeras som nyckelresurser i organisationen, och kan delas upp i fyra olika kategorier: Fysiska, intellektuella, mänskliga och finansiella resurser. Dessa resurser kommer senare i analysdelen av detta arbete att värderas med hjälp av Jay Barneys VRIO-ramverk (1991).

4.1.2.6.1 *FYSISKA*

För att kunna kapitalisera på de produkter man har utvecklat behöver man också kunna producera dessa. Goodwood har i nuläget en väl fungerande **produktionsanläggning**, dock något föråldrad och med bristfällig kapacitet. För att företaget ska kunna vara lönsamt betraktas denna anläggning tillsammans med den externa produktionen som nyckelresurser. Även den tillgängliga **produktionsutrustningen** ingår i denna kategori. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.6.2 *INTELLEKTUELLA*

Då Goodwoods produkter är att anses som utvecklings- och kunskapsintensiva behandlas dessa intellektuella tillgångar. Det är ägandet och utnyttjandet av den kunskap som finns i de olika **produktrecepten** som Goodwood baserar en stor del av sin konkurrenskraft på. För att skydda dessa immateriella tillgångar har Goodwood valt att behandla recepten som företagshemligheter. Anledningen till att man har valt att inte patentera sina produkter har att göra med att ett patent uppfattas som lätt att kringgå när det kommer till kemiska produkter och att en patentansökan innefattar offentliggörandet av alla ingående recept, vilka kan med mindre modifikationer kopieras och marknadsföras av konkurrenter. (Goodwood, 2013B)

För att de bindemedel företaget producerar ska nå marknaden krävs en kunddatabas och ett brett kontaktnät. Hur de kundkontakter som utgör kunddatabasen hanteras är mycket viktigt för Goodwood och beskrivs närmare i avsnittet "Kundrelationer" ovan. Det övergripande namnet för denna nyckelresurs benämns **företagskontakter**. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.6.3 *MÄNSKLIGA*

Då Goodwood är ett produktutvecklande företag är den **kompetens** och **innovationsförmåga** som ligger till grund för innovationerna en av de absolut viktigaste resurserna för företaget. Dessa egenskaper är för tillfället starkt knutna till den forskare som finns i företaget, men även den **kultur** som finns i företaget främjar produktutveckling och innovation. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.6.4 FINANSIELLA

Tillgången av likvida medel är av yttersta vikt för ett företag som baserar sin affärsmodell på tillverkning och försäljning av fysiska produkter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Om ett företag inte kan betala sina underleverantörer avstannar produktionen och man blir oförmögen att generera intäkter. Med detta i åtanke har Goodwood under flera år sett till att ansamla sig en stor **kassa**. Denna kassa är tillräcklig för att kunna finansiera nya investeringsprojekt. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.7 NYCKELAKTIVITETER

Nyckelaktiviteterna hos Goodwood kan likt hos många andra producerande företag delas in i tre huvudaktiviteter: Produktutveckling, produktion och leverans av produkt. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Som tidigare nämnts sker en stor del av företagets **produktutveckling** med en presumtiv kund i åtanke, i en del fall även tillsammans med denna kund. Detta innebär att produktutvecklingen är direkt knuten till Goodwood kundanskaffning och således mycket viktig för företaget. (Goodwood, 2013B)

Även den kontinuerliga **produktionen** är en nyckelaktivitet hos Goodwood. Det är av yttersta vikt för företagets verksamhet att de produkter man utvecklar når den tilltänkta kunden. Man har valt att göra detta genom att bedriva den största delen av produktionen i egen regi. Detta för att hålla sina produkter nära och skydda de recept man tagit fram. (Goodwood, 2013A)

Vid färdigställd order sker själva transaktionen av produkt och kapital. Den färdiga produkten **levereras** och faktureras. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.8 PARTNERSKAP

Med den stadigt ökande försäljningen av den tredje produktkategorin, silikatbindemedel löper Goodwood på senare tid viss risk att få en kapacitetsbrist i sin produktionsanläggning. Av denna anledning har ett strategiskt partnerskap bildats med ett annat kemiföretag i processindustrin. Hos detta partnerföretag kan delar av de produkter Goodwood utarbetar och säljer tillverkas och paketeras. För att hålla sina skydda sina immateriella tillgångar delar Goodwood aldrig med sig av fulla produktrecept till sin strategiska partner. Istället skickar man det verksamma bindemedlet i produkten och låter partnerföretaget färdigställa med färgsättning, fyllmedel och emballagepåfyllning. (Goodwood, 2013A)

Då den strategiska partnern är verksam inom samma bransch och dessutom är betydligt större finns det en risk detta företagen skulle kunna hamna i en konkurrenssituation. För att skydda sina produkter, kunder och recept regleras förhållandena mellan Goodwood och partnerföretag med detaljerade avtal. Det är även viktigt det finns tilltro företagen emellan. Detta för att främja öppenhet och utveckling för båda företagens bästa. I dagsläget är relationerna till partnerföretaget goda och diskussioner om ytterligare samarbete förs kontinuerligt. (Goodwood, 2013A)

Förutom detta strategiska partnerskap mellan två potentiella konkurrenter kan man även se Goodwoods samarbete med sin kunder som partnerskap. Som tidigare nämnts sker mycket av produktutvecklingen i samråd med kunderna, dessutom bistår kunderna med kontakter och kanaler. (Goodwood, 2013A)

4.1.2.9 KOSTNADER

När det kommer till rörelsens kostnader är dessa starkt knutna till produktionsvolymen. Av de totala rörelsekostnaderna Goodwood hade under 2012 var 92,7 procent produktionskostnader. Av dessa produktionskostnader bestod 93,2 procent av rörliga materialkostnader. (Årsredovisning för Svenska Goodwood Chemicals KB, 2012)

Goodwood använder sig av vad som beskrivs av Osterwalder och Pigneur (2010) som en värdedriven affärsmodell. Det är produkternas egenskaper som har primärt fokus för att kunna skapa värde för kunderna. Kostnadsreducering är viktigt men det är inte det som är den avgörande faktorn. (Goodwood, 2013A)

TABELL 5 - KOSTNADSTABELL

Totala kostnader:	20 526 921
Råvaror och förnödenheter:	17 736 992
Lön och sociala kostnader, produktion:	1 890 983
Produktionskostnad:	19 027 324
Andel produktionskostnad av totala kostnader:	92,7%
Andel rörliga råvarukostnader av totala produktionskostnader:	93,2%

4.2 DE FEM TILLVÄXTFASERNA

I denna del av empirin gör författarna en ansats att placera Goodwood i en av de fem tillväxtfaser som Churchill och Lewis (1983) presenterar och som beskrivs i teorikapitlet. Goodwoods jämförs med de karaktärsdrag som beskrivs av Churchill och Lewis (1983). Detta ger en indikation om i vilken tillväxtfas Goodwood för närvarande befinner sig i. När den nuvarande fasen av tillväxt är identifierad jämförs Goodwoods tillgängliga resurser med de resurser som Churchill och Lewis (1983) menar är de viktigaste i nuvarande och kommande faser av tillväxten. Detta för att ge en indikation om inom vilka områden som Goodwood behöver förbättra sig för att möjliggöra ytterligare tillväxt.

4.2.1 KARAKTÄRSDRAG FÖR TILLVÄXTFASER

Det finns fem kategorier av karaktärsdrag som är viktiga vid identifiering av ett företags tillväxtfas enligt Churchill och Lewis (1983). Då kategorierna företagsledning och organisation är så pass närbesläktade hos Goodwood har dessa två kategorier slagits samman till en. Detta resulterar i att det är fyra kategorier av karaktärsdrag som bedöms. Nedan jämförs Goodwoods karaktärsdrag med de som beskrivs av Churchill och Lewis (1983). Resultatet ger kunskap om i vilken tillväxtfas Goodwood befinner sig i, vilket används i avsnittet: "Tillväxtens fyra resurskluster" där Goodwoods resurser jämförs behovet som Churchill och Lewis(1983) identifierat i nuvarande och kommande fas.

4.2.1.1 FÖRETAGSLEDNING OCH ORGANISATION

I dagsläget har ägaren en övergripande administrativ roll i företaget. Ansvaret för de dagliga operativa besluten är utfördelade i ledningsgruppen. Ägaren går inte in på hur det dagliga arbetet skall utföras i någon större grad. Ägaren är i egenskap av VD fortfarande delaktig i vissa delar av värdekedjan men sällan på detaljerad nivå. Detta indikerar att företaget har tagit sig förbi den första fasen. En person är anställd för att ha ansvar över produktutvecklingen och en annan för att leda resten av verksamheten. De skilda kompetenserna innebär att Goodwood har ett funktionellt ledarskap, något man hittar i Fas 3-G och 3-D. (Churchill & Lewis, 1983)

De karaktärsdrag som Goodwoods ledarskapsstil och organisation uppvisar motsvarar de som företag i Fas 3-G eller 3-D uppvisar.

4.2.1.2 FORMELLA SYSTEM

Idag finns formella system för beskrivning och de anställdas arbetsuppgifter, ett orderhanteringssystem och ett affärssystem för bokföring, fakturering och viss likviditetsplanering. Detta indikerar att Goodwood har tagit sig förbi den första fasen, där de formella systemen är minimala. Dock har inte Goodwood ännu inga formella finans-, marknadsförings- eller produktionssystem vilket indikerar att de inte ännu är inne i Fas 3-D. De formella systemen hos

företaget är heller inte anpassade för framtida tillväxt vilket innebär att företaget inte heller är i 3-G. Det faktum att Goodwood använder formella system i viss utsträckning visar att man har nått Fas 2 men systemens begränsningar tyder på att man ännu inte nått Fas 3-G eller 3-D. (Churchill & Lewis, 1983)

De karaktärsdrag som Goodwood uppvisar inom formella system motsvarar de karaktärsdrag som är vanliga för företag i Fas 2 enligt Churchill och Lewis (1983).

4.2.1.3 ÖVERGRIPANDE STRATEGI

Eftersom Goodwood har varit verksamt som kemikalietillverkare sedan 1974 är det uppenbart att företaget är förbi den första fasen av tillväxt som handlar om att existera på marknaden. Dock har inga större ansatser till tillväxt skett under dessa år. Istället är företaget i ett läge där man varit lönsamma utan att växa ytterligare. Detta beskrivs i av Churchill och Lewis (1983) som ett "lönsamhetens status quo" och indikerar att Goodwood befunnit sig i Fas 3-D. Den senare tidens förändring i strategiskt fokus mot tillväxt indikerar dock att företaget nu landat i Fas 3-G.

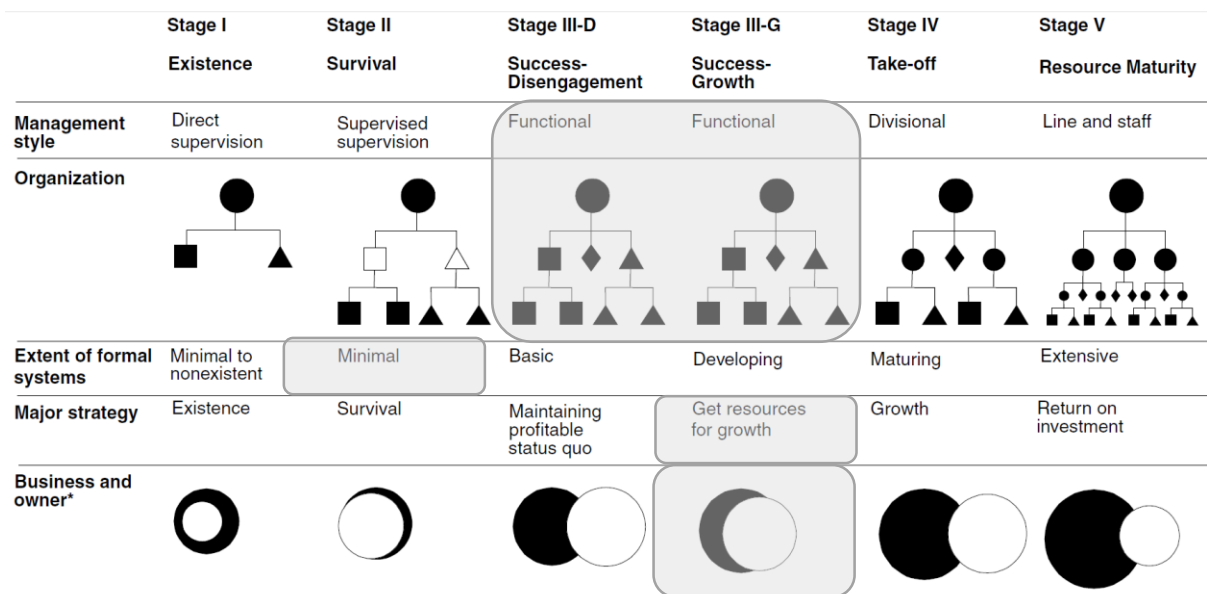
De karaktärsdrag som Goodwood uppvisar inom den övergripande strategin i bolaget motsvarar de som Churchill och Lewis (1983) menar är vanligt förekommande hos företag i Fas 3-G.

4.2.1.4 ÄGAREN OCH FÖRETAGET.

Ägaren är idag VD och arbetar med administrativa uppgifter. Ägaren har andra företagsengagemang som kräver uppmärksamhet. Dock är han involverad i företaget och har en betydande roll. Ägaren är alltså fortfarande en aktiv del av firman, vilket man enligt Churchill och Lewis (1983) kan observera hos företag i Fas 1, 2, eller 3-G. Det är alltså typiskt för företag i Fas 3-G att uppvisa de karaktärsdrag som Goodwood uppvisar i kategorin "ägaren och företaget". Eftersom övriga kategorier av karaktärsdrag tyder på att Goodwood har tagit sig förbi faserna för överlevnad och existens kan man anta att ägarens engagemang är signifikativt för ett Fas 3-G ägande. Detta gör att författarna inte kommer att resonera kring att företag även i fas ett och två även uppvisar ett engagerat ledarskap från ägaren.

4.2.1.5 SAMMANSTÄLLNING AV KARAKTÄRSDRAG

I detta stycke har en jämförelse gjorts mellan de vanligt förekommande karaktärsdrag som uppvisas hos företag i olika faser av sin tillväxt och de karaktärsdrag som har identifieras hos Goodwood. Det har visat sig att Goodwood är förbi de första faserna av tillväxt som handlar om att kunna existera på en marknad och leverera en för kunden tillfredställande produkt. Istället har bedömningen gjorts att företaget till stor del uppvisar karaktärsdrag som är vanliga hos företag i fas 3-G. Det är egenskaper som funktionellt ledarskap och nybliven ändring i strategin mot att fokusera på tillväxt, som man ofta ser hos företag i denna fas enligt Churchill och Lewis (1983). På ett område visar dock Goodwood karaktärsdrag typiska för företag i den andra fasen av tillväxt. Detta område är graden av formella system. I "Figur 11 – Sammanställning av Goodwoods karaktärsdrag" nedan visas en sammanställning av i vilka faser Goodwood för närvarande befinner sig i.



*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

FIGUR 12 - SAMMANSTÄLLNING AV GOODWOODS KARAKTÄRSDRAG

Churchill och Lewis (1983) menar att det är viktigt att ha rätt resurser i nuvarande och kommande faser. Goodwood befinner sig i de flesta avseenden på Fas 3-G. Då Goodwood har en uttalad målsättning att nå ytterligare tillväxt kommer nästa stycke, "Tillväxtens fyra resurskluster" att fokusera på resursbehoven i den nuvarande tillväxtfasen Fas 3-G och i Fas 4 vilket i Goodwoods fall skulle vara den kommande fasen

4.2.2 TILLVÄXTENS FYRA RESURSKLUSTER

I denna rubrik undersöks de kluster av resurser som Churchill och Lewis (1983) anger som de mest kritiska i olika stadier av tillväxt. I detta stycke kartlägger författarna hur tillgången på dessa resurser ser ut idag, och hur risken ser ut att möta problem på tillgången av dessa resurser. Nedan ges betyg åt var och en av de fyra identifierade tillväxtresurserna enligt Churchill och Lewis (1983). De olika resursklustren presenteras närmare i teoridelen. Betygen sätts enligt en skala från 0 till 3 och anger hur väl utvecklad eller i vilken grad resursklustret är närvarande i Goodwoods organisation. Syftet med detta är att kunna ge en överskådlig jämförelse mellan tillgången idag företaget och kraven i nuvarande och framtida tillväxtfaser som anges i artikeln.

4.2.2.1 FINANSIELLA RESURSER – LIKVIDA MEDEL OCH KREDITVÄRDIGHET

God lönsamhet sedan flera år tillbaka har gett Goodwood en stark kassa. I dagsläget har företaget en soliditet på cirka 68 % vilket är betydligt högre än branschmedel (Goodwood, 2013A). En hög soliditet indikerar god långsiktig betalningsförmåga (Nationalencyklopedin, 2013). Man har även tilldelats kreditvärdighetsbetyget A av företaget Bisnode. (Goodwood, 2013A)

Då den nuvarande kassan är genererad av produktion och försäljning av två produktkategorier vars framtid idag är oviss råder det en osäkerhet kring de framtida intäktströmmarna. Detta innebär att den framtida finansiella styrkan på kort sikt kan påverkas negativt. Men företaget prognosticerar att man trots förlorad nyckelkund kan hålla sig lönsamma under 2014, detta tack vare god utveckling av försäljningen av den tredje produktkategorin: Silikatbindemedel. (Interndokument – Goodwood, 2013)

4.2.2.1.1 FAS 3-G

I fas tre beskriver Churchill och Lewis (1983) att det en viktig aktivitet att se till att företagets huvudsysselsättning fortsätter generera inkomst som kan finansiera de utvecklingar som behöver ske.




4.2.2.1.2 FAS 4

Stora tillgångar på likvida medel behövs i denna fas. Finns det inte tillräckligt i kassan är det viktigt att ägaren är beredd tolerera en låg soliditet, det vill säga höga lån. Det finns en risk att snabb tillväxt gör att utgiftshantering eftersätts vilket ökar risken att kassaflödet blir onödigt dåligt. En vanlig orsak till att företag som lyckats tidigare misslyckas i Fas 4 är att de likvida medlen tar slut. Vikten av likvida medel är ännu viktigare i denna fas än i Fas 3-G. Planering inför denna fas och dess krav på likvida medel är direkt avgörande för den fortsatta tillväxten. (Churchill & Lewis, 1983)

4.2.2.1.3 MATCHNING – FRAMTIDENS TILLGÅNG OCH BEHOV AV TILLVÄXTRESURSER

Förmågan att generera inkomst för att finansiera tillväxt är en utmaning de kommande åren. Enligt Churchill och Lewis (1983) kan inte en stark kassa kompensera för avsaknaden av den inkomst som behöver genereras under tillväxten. För Goodwoods del innebär detta att man enligt Churchill och Lewis (1983) inte enbart kan förlita sig på en stark kassa för att finansiera sitt tillväxtarbete. Detta innebär i så fall att företaget kan få problem med det framtida kassaflödet på grund av den nyligen förlorade storkunden och måste se till att fortsätta generera intäkt med hjälp av silikatbindemedlet under tiden tillväxtarbetet sker. Goodwood bedömer även att man med nuvarande kassa kan finansiera ett påbörjat tillväxtarbete och uppbära eventuella kortsiktiga rörelseförluster under den närmaste framtiden (Goodwood, 2013A). Detta ger totalt sett Goodwood ett gott betyg för sina finansiella resurser, nedan visualiseras den nuvarande tillgången och de framtida behoven av finansiella resurser i en tabell.

TABELL 6 - TILLGÅNG OCH BEHOV AV FINANSIELLA RESURSER

Resurser	Tillgång i Nuläget	Behov i Fas 3-G	Behov i Fas 4
Finansiella resurser			

4.2.2.2 PERSONALRESURSER – ANTAL OCH KOMPETENS, FRÄMST CHEFER OCH PERSONAL

Goodwoods ledningsgrupp består idag av tre olika personer. Dessa personer har olika kompetenser och egna ansvarsområden. De tre personerna i ledningsgruppen är Vd:n, som också är huvudägare i bolaget, en utvecklingsansvarig forskare och en industriell ekonom.

Vd:n har det slutgiltiga beslutsfattandet i Goodwood. Det är denne som sköter en stor del av de administrativa uppgifterna i Goodwood. Dessa uppgifter består i huvudsak av budgetering, fakturahantering och bokföring. Vd:n driver ett flertal andra företag och har erfarenhet inom företagsledning och administration. På grund av andra företagsengagemang har Vd:n inte tid att lägga en heltidstjänst på Goodwood och är annars inte direkt involverad i den dagliga verksamheten.

Forskaren är van att leda produktframtagningsprojekt och kan även leda produktionen på Goodwoods produktionsanläggning. Det är även denna forskare som har varit ansvarig för framtagningen av den nylanserade produktkategorin baserad på silikat kemi, ett område där denne har särskild expertis. Forskaren har lång erfarenhet i branschen och ett brett kontaktnät, ett kontaktnät som ses som en viktig resurs för att etablera nya kundkontakter och att utforska nya affärsmöjligheter.

Den industriella ekonomen som finns i Goodwood har skött arbetsuppgifter i företaget parallellt med sin utbildning och är tilltänkt att successivt avlasta Vd:ns administrativa uppgifter. Den industriella ekonomen har erfarenhet av att leda Goodwoods produktion och att ansvara för olika utvecklingsprojekt. Tack vare sin utbildning har denne även de nödvändiga kompetenser och verktyg att leda ett tillväxtarbete i organisationen.

Utöver ledningsgruppen finns det dessutom två heltidstjänster i produktionen i Ätran.

Churchill och Lewis beskriver i *Five Stages of Business Growth* (1983) ledarskapskompetenser som särskilt viktiga personalresurser för ett företag i tillväxt. Leverans av varor har identifierats tidigare i detta arbete som en av Goodwood nyckelaktiviteter men den sker idag med hjälp av externa företag och kräver ingen särskild ledarskapskompetens. Därför kommer kompetensen inom leverans och logistik att undantas ur detta stycke. De nyckelaktiviteter som kräver särskilda kompetenser är då produktutveckling och tillverkning. Goodwoods förutsättningar att styra dessa aktiviteter illustreras av "Figur 12 – Kompetenser, ledningsgrupp" nedan.



FIGUR 13 - KOMPETENSER, LEDNINGSGRUPP

Kompetensen att styra produktionen, vilket krävs för att Goodwood skall kunna utföra nyckelaktiviteten tillverkning, finns alltså på två ställen i företaget, dels hos den utvecklingsansvariga forskaren, och hos den industriella ekonomen. I produktutvecklingen, som sker både tillsammans med kunder och externt, är knuten till en enda person.

4.2.2.2.1 FAS 3-G

En viktig aktivitet är att anställa chefer som fokuserar på företagets framtid snarare än dess nuvarande situation. (Churchill & Lewis, 1983)

4.2.2.2.2 FAS 4



I denna fas beskriver Churchill och Lewis (1983) att organisationen kräver tillgång till en väldigt skicklig och diversifierad grupp ledare för att hantera tillväxten. I denna fas är det vanligt att företag misslyckas om inte arbetsuppgifterna är effektivt delegerade.

4.2.2.2.3 MATCHNING – FRAMTIDENS TILLGÅNG OCH BEHOV AV TILLVÄXTRESURSER

Den rådande meningen i Goodwoods ledningsgrupp är att det är viktigt att fokusera på företagets tillväxt för att kunna möta framtida kundbehov och bredda produktmarknader. Detta är i enighet med vad företag i Fas 3-G bör fokusera på för att nå Fas 4. I denna fas handlar det om att företaget bör diversifiera sin ledningsgrupp med mer utkristalliserade ansvarsområden. I dagsläget har de olika personerna i ledningen olika huvudsakliga ansvarsområden men den rådande arbetssituationen har lett till att ansvarsområdena överlappar varandra. Det kan vara lämpligt i en liten organisation att

kunna utföra andras uppgifter vid behov, men för att nå Fas 4 i tillväxten krävs det att ledningsgruppen är mer diversifierad och har ännu tydligare uppgifter än vad som idag uppvisas av Goodwood.

TABELL 7 - TILLGÅNG OCH BEHOV AV PERSONALRESURSER

Resurser	Tillgång i Nuläget	Behov i Fas 3-G	Behov i Fas 4
Personalresurser			

4.2.2.3 SYSTEMRESURSER – INFORMATION, PLANERING OCH KONTROLLSYSTEM

De systemresurser som finns i organisationen är på en ganska grundläggande nivå. Det finns ett kvalitetsledningssystem som klargör olika ansvarsområden i företaget. Dessutom använder man sig av ekonomisystem för fakturering och likviditetsplanering. Den mesta informationen i företaget sprids informellt, med vissa digitala inslag som gemensamma datafiler som berörda medarbetare håller sig uppdaterade på. Planeringen sker idag efter de order som kommer in, och följs upp med gemensamma dokument. Planering på längre sikt sker informellt i ledningsgruppen. (Goodwood, 2013A)

4.2.2.3.1 FAS 3-G

Strategisk planering sker och involverar ägaren. I denna fas bör ett företag installera system som är anpassade för framtida behov. (Churchill & Lewis, 1983)




4.2.2.3.2 FAS 4

Systemen brukar i denna fas vara på bristningsgränsen, samtidigt som de utvecklas och blir mer komplexa. Det är viktigt att system som kan hantera storleken och diversiteten i ett stort företag är på plats. Planeringen sker nu på strategisk nivå. Enligt Churchill och Lewis (1983) kan företag i denna fas hamna i problem om inte systemen är något i förväg installerade.

4.2.2.3.3 MATCHNING – FRAMTIDENS TILLGÅNG OCH BEHOV AV TILLVÄXTRESURSER

Systemen hos Goodwood uppvisar tecken som ett företag i Fas 2 normalt har. De företag som växer ur Fas 2 upplever ofta att systemen fylls till bristningsgränsen. Systemen är alltså redan på låg nivå och om de vanliga symptomen som beskrivs av Churchill och Lewis (1983) drabbar Goodwood kan de anses som dåligt förberedda, vilket i sin tur kan hämma den kommande tillväxten.

TABELL 8 - TILLGÅNG OCH BEHOV AV SYSTEMRESURSER

Resurser	Tillgång i Nuläget	Behov i Fas 3-G	Behov i Fas 4
Systemresurser			

4.2.2.4 AFFÄRSRESURSER – KUNDRELATIONER, MARKNADSANDEL, RELATIONER MED UNDERLEVERANTÖRER, TILLVERKNINGSPROCESS, MARKNADSKANALER, TEKNOLOGI OCH RYKTE.

All produktframtagning och produktutveckling sköts idag av en ensam forskare med unik expertis inom silikat kemi. Utöver ansvar för produktutveckling är det även denne forskare som bidrar med en stor del av företagets initiala kundkontakter och på så vis även många av de marknadskanaler som finns. Att sköta dessa två ansvarsområden fungerar idag, men arbetsuppgifterna fyller ut en heltid. (Goodwood, 2013B)

Under rubriken "kostnader" i sammanställningen av företagets affärsmodell kan man se att råvarukostnader är en stor del av Goodwoods totala kostnader. Detta innebär att relationerna med underleverantörer får en avgörande betydelse för företagets lönsamhet. I flera fall finns det en personlig kontakt med nyckelpersoner och tidigare samarbeten med underleverantörer som resulterar i att Goodwood får förmånliga priser på flera basråvaror. Förmånliga råvarupriser underlättar för Goodwood att kunna erbjuda acceptabla priser på sina produkter. (Goodwood, 2013B)

I dagsläget fungerar tillverkningsprocessen tillfredställande och när produktionen till den nyligen förlorade storkunden trappas ner kommer ytterligare produktionskapacitet att frigöras. Detta gör att det är möjligt att ytterligare skala upp produktionen av silikatbindemedel men då denna produktkategori är beroende av ett större antal råvaror än de äldre produkterna kommer lagerlogistiken få en allt större betydelse. (Goodwood, 2013B)

Företagets tillgång till den teknik som behövs för att kunna skapa kundvärde i sitt erbjudande är fullt tillräcklig för dagsläget men om försäljning av någon av silikatprodukterna skulle öka markant finns det intresse av att undersöka mer automatiserade lösningar i produktion och materialhantering. Goodwoods rykte bygger på förtroende och förmågan att leverera med en jämn kvalitet. Man anser att produktkvaliteten i dagsläget är god och man har alla möjligheter att hålla hög kvalitet. Dock är detta ett område som är sårbart vid en snabb uppskalning av produktionen. (Goodwood, 2013B)

4.2.2.4.1 FAS 3-G

Det är de tillgängliga affärsresurserna som gett företaget framgång, och är i denna fas av stor vikt. Goda affärsresurser bygger plattformen som företaget använder som språngbräda för vidare tillväxt. (Churchill & Lewis, 1983)

4.2.2.4.2 FAS 4

Organisation decentraliseras och det ställs väldigt höga krav på nyckelchefernas kompetens. Affärsmiljön växer och blir mer komplex. När ett företag växer menar Churchill och Lewis (1983) att förluster av stora kunder, leverantörer eller källor till teknik är något som inte drabbar företaget lika hårt, och den relativa betydelsen av sådana förluster blir därför mindre.

4.2.2.4.3 MATCHNING – FRAMTIDENS TILLGÅNG OCH BEHOV AV AFFÄRSRESURSER

Produktutveckling, marknadsföring och kundrelationer är idag resurser som är direkt knutna till en produktansvarig forskare. Vid snabb tillväxt kommer dennas tid att utgöra en begränsning. Det föreligger alltså risk att på kort sikt att inte klara av ökade krav på dessa områden, och på lång sikt att kompetensen riskerar att försvinna då den är knuten till en enda person. Den nuvarande tillgången av specifika kundrelationer och framgångsrika produkter som idag är god i företaget kommer enligt Churchill och Lewis (1983) inte vara avgörande i framtida faser då förmågan att kontinuerligt utveckla dessa i en väl fungerande organisation beskrivs som viktigare. För att sammanfatta dagens tillgång på affärsresurser så anses denna god. Ett ytterligare problem är att man riskerar att drabbas av driftstörningar vid en snabb tillväxt och uppskalning av produktionen, då man frångår invanda rutiner och arbetssätt.

TABELL 9 - TILLGÅNG OCH BEHOV AV AFFÄRSRESURSER













Resurser	Tillgång i nuläget	Behov i fas 3-G	Behov i fas 4
Affärsresurser			

4.2.2.5 SAMMANSTÄLLNING AV IDENTIFIERADE RESURSKLUSTER

I avsnittet "Karaktärsdrag för tillväxtfaser" visas att de karaktärsdrag som Goodwood uppvisar indikerar att företaget tagit sig förbi de första tillväxtfaserna och nu kan beskrivas som ett företag i tillväxtfas 3-G. De fyra resurskluster som Churchill och Lewis (1983) identifierar får varierande betydelse beroende på vilken tillväxtfas företaget är i. Av denna anledning har Goodwoods tillgängliga resurser jämförts med de resurser som Churchill och Lewis (1983) anger som mest avgörande för ett företags tillväxt.

Nedan ges en sammanställning den nuvarande tillgången och de nuvarande och framtida behoven av de fyra resursklustren. Här observeras det att Goodwood är väl förberedda med finansiella resurser. Man har fullgoda personalresurser för nuvarande tillväxtfas men något bristande inför en kommande Fas 4. När det kommer till systemresurser har en större brist identifierats. I detta resurskluster råder det en avsaknad av formella system både för nuvarande fas och för framtida tillväxtfas. Den tillgång av affärsresurser som observerats hos Goodwoods bedöms som tillräckliga, både för nuvarande fas och för Fas 4.

TABELL 10 - SAMMANSTÄLLNING AV TILLGÅNGEN OCH BEHOVET AV RESURSER

Resurser	Tillgång i Nuläget	Behov i Fas 3-G	Behov i Fas 4
Finansiella resurser			
Personalresurser			
Systemresurser			
Affärsresurser			

4.3 ORGANISATIONSLIVSCYKELN

I detta stycke kommer det undersökas om Goodwood kan passas in i ett av de steg som beskrivs i *Organisationers Livscykel* av Ichak Adizes (1987).

4.3.1 GOODWOODS HUVUDPOSITION I ORGANISATIONSLIVSCYKELN

Adizes (1987) beskriver att det i regel inte går att hitta en organisation som enbart betar sig som ett företag på en enda plats i livscykeln. Man kommer att hitta beteenden från närliggande stadier i alla bolag. Dock finns det en huvudposition som de flesta beteenden kommer hamna inom. Detta stycke går ut på att identifiera Goodwoods huvudposition.

4.3.1.1 SPÄDBARNSTADIET

Följande beskrivningar ur boken *Organisationers Livscykel* (Adizes, 1987) passar väl:

”Det nya företaget är mycket personligt. Alla är du med varandra och hierarkin är inte omfattande. Organisationen saknar personalfunktion och riktlinjer för rekrytering. Folk anställs när de behövs om de gör ett gott intryck.”

Och

”Handlingsorienterade, jagar chanser.”

Dock finns det beskrivningar av företag i spädbarnsstadiet som gör det tydligt att det inte ger en direkt beskrivning av Goodwood:

”... Organisationen ... behöver oavbrutet sin mjölk (arbetande kapital) och om den inte får det blir den sårbar”

Detta överensstämmer ej med Goodwood, som har tillräckliga finansiella resurser för att klara en period med förluster.

”Hela det administrativa systemet kan finnas på baksidan av ett kuvert i grundarens innerficka”

Detta överensstämmer ej med Goodwood då det finns rutiner på de administrativa uppgifterna och dessa kan hanteras av flera personer i företaget.

Goodwood uppvisar vissa tendenser till att befinna sig på spädbarnsstadiet. Boken beskriver förutom utöver spädbarnsstadiet som steget efter drömmarnas tid när handling är det viktigaste och risktagandet i varje beslut är avgörande för företagets direkta fortlevnad. Detta motsvarar inte Goodwoods finansiella situation. Dessutom karakteriseras företag i spädbarnsstadiet av att inte ha någon samlad erfarenhet och utvecklade regler eller policy. Goodwood har byggt upp en erfarenhet och en fungerande organisation, även om produkter och marknader förändras besitter Goodwood grundkompetenser som att administrera, vilket indikerar att Goodwood har lämnat spädbarnsstadiet. Hierarkin är inte omfattande och den nya produktkategorin tvingar produktutvecklaren och försäljaren att jaga chanser. Jagandet av chanser utmärker även barndomsperioden. Goodwood uppvisar en produktorientering precis som företag i spädbarnsstadiet gör, men det är inte idéerna från ”idé-perioden” som driver den, utan de många möjligheterna med den nya produktkategorin.

4.3.1.2 BARNDOMSPERIODEN.

Precis som i spädbarnsstadiet beskrivet av Churchill och Lewis (1983) finns det aspekter av barndomsperioden som passar väl in på Goodwoods situation:

”Företaget jämställer försäljning med framgång och det exploaterar chanser istället för att planera för dem. Det blir en chans-styrd istället för en chansskapande organisation”

”I barndomens organisationer delar individerna på ansvaret, och uppgifterna överlappar varandra.”

”I barndomen är företagets lokaler trånga, eftersom de växer så fort”

Det finns även beskrivningar som visar att Goodwood inte till helt befinner sig i barndomsperioden:

”[Företaget är] fortfarande är bundet till och vill dra fördel av de kundbehov som identifierades i idéstadiet”

Företaget har lämnat ide-stadiet för många år sedan. Identifierandet av det kundbehov som tillfredsställs idag är resultatet av erfarenheter från flera års verksamhet. Det finns vissa risker inför framtiden:

"[Företaget] har övervunnit sitt negativa kassaflöde"

Dagens försäljning av produktkategori tre skulle inte nödvändigtvis generera ett positivt kassaflöde för företaget om försäljningen av produktkategori ett och två försvinner (Goodwood, 2013). Adizes (1987) beskriver att en glädjeyra över den nyvunna lönsamheten är vanlig i detta stadium. Goodwood har varit lönsamt en längre tid och bör inte ha denna risk.

I texten beskrivs dessutom att företaget i barndomsstadiet försöker leta sig till nya branscher. Det överensstämmer inte med Goodwood. I Goodwoods fall är "vad gör vi"-frågan redan besvarad och ingen på företaget har uttryckt intresse av att verka i någon annan bransch än specialiserade kemiprodukter (Goodwood, 2013).

Det finns mycket som tyder på att Goodwood är i barndomsstadiet: gott om pengar, jagandet av chanser. Dock har Goodwood ingen nyvunnen rikedom vilket enligt Adizes hade inneburit en risk att tappa fotfästet och bli övermodig i branscher de ännu inte agerar i. De har alltså en trygghet i vad företaget bör finnas i för marknad, men tvingas jaga chanser för att kunna tjäna pengar på sin nylanserade produktkategori.

4.3.1.3 UNGDOMSPERIODEN:

Ungdomsfasen är en fas när den huvudsakliga utmaningen är att utveckla ledarskapskompetens och decentralisera kontrollen av företaget. Företaget har växt sig för stort för att hantera av grundaren och många av utmaningarna kommer från ledarens problem med hantera att släppa kontrollen, trots att denne vill. (Adizes, 1987)

Det är mycket som tyder på att Goodwood ännu inte är inne i ungdomsperioden:

"De mest framträdande dragen i Ungdomens företag är konflikt och brist på enhetlighet."

Dessa skall yttra sig i många improduktiva sammanträden, och att entreprenörsandan försvinner sakta.

"Det krävs specialisering, när företaget nu vuxit förbi grundarens personliga kapacitet."

Teoretiskt hade grundaren fortfarande kunnat ha kvar kontrollen, men ledarskapet har bytts. Zandén och Martinsson tar sig friheten att tolka detta som om företagets storlek har växt ifrån att vara kontrollerbart av få personer.

4.3.1.4 SLUTSATS - GOODWOODS HUVUDPOSITION OCH ÖNSKAD RIKTNING

Slutsatsen är att Goodwood befinner sig i barndomsstadiet men uppvisar, som företag ofta gör enligt Adizes (1987), egenskaper från närliggande steg. För att kunna nå blomstringstadiet, där balansen mellan flexibilitet och styrbarhet är som bäst, krävs att Goodwood rör sig framåt i livscykelns. För att närma sig blomstringen krävs, som vi ser teori-avsnittet, kurativ behandling och förebyggande åtgärder.

4.3.2 RESURSER OCH ROLLER I ADIZES LIVSCYKELTEORI

4.3.2.1 RESURSER OCH ROLLER: BEHOV OCH RISKER VID SPÄDBARNSTADIET

Goodwood bedöms ha lämnat spädbarnsstadiet. Den höga energin som krävs för att ta ett företag från en idé till ett faktiskt företag har Goodwoods grundare för länge sedan bidragit med, och i det läget har denne även undvikit att förlora kontrollen över sin ursprungliga idé (Goodwood, R., 2013). Även Goodwoods starka finansiella situation (Goodwood, R., 2013) tyder på att Goodwood har undvikit risken för att falla i fällan: spädbarnsdöd. Vidare i arbetet kommer inte risken för spädbarnsdöd behandlas.

4.3.2.2 RESURSER OCH ROLLER: BEHOV OCH RISKER VID BARNDOMSSTADIET

I Goodwood fall finns att det inte några tendenser till att hamna kraftigt utanför sin ursprungliga bransch och affärsidé, på grund av företagets natur med produktionslokaler lämpade för viss sorts produktion (Goodwood, R., 2013), vilket är en risk i barndomsstadiet enligt Adizes (1987). Dock kommer mycket nya affärsmöjligheter till i Goodwoods fall, tack var potentialen i den nya produktkategorin (Goodwood, R., 2013). Vad gäller uppdelningen av ledaransvaret har Goodwood egenskaper som tyder på att de är väl lämpade för de utmaningar som kommer i barndomen. Företaget sen många år tillbaka byggt på att produktutveckling och administrativa aktiviteter och letts av olika ledare (Goodwood, R., 2013). Se rubriken "Tillväxtens fyra resurskluster" i empirin för genomgång av ansvarsområden.

4.3.2.3 PRIORITERA EFTER RESURSER, VIKTIGT FÖR BARNDOMSFÖRETAG

I affärsmodellskanvasen kartläggs vilka nyckelresurser Goodwood besitter som krävs att kunna leverera sitt erbjudande. Så länge inte erbjudandet i grunden förändras, vilket i dagsläget inte finns några ambitioner till att göra (Goodwood, 2013) finns det idag, med de kartlagda nyckelresurserna, en grund för de prioriteringar av affärsmöjligheter som företaget ställs inför och kommer att ställas inför. Goodwood är i ett läge där det är kritiskt att prioritera sina affärsmöjligheter (Adizes, 1987). Att använda kunskap om företagets nyckelresurser tillsammans med möjligheter och hot identifierade i omvärlden bör enligt Barney (1991) ligga till grund för strategisk planering. Företagsaspekter identifierade i affärsmodellskanvasen utgör en lämplig grund för detta. Vidare kan Jay Barneys VRIO-verktyg kan ge vägledning i att ta långsiktigt korrekta beslut.

4.4 INTERVJU

För att bredda den empiriska basen i undersökningen gjordes en intervju med en person med erfarenhet av att driva och sköta mindre, kunskapsintensiva företag i ett utvecklingsstadium. Då Goodwoods situation inte har bedömts vara ett resultat av den specifika bransch företaget är i utan snarare omständigheter som är väl applicerbara på en stor mängd företag var det ingen nödvändighet att intervjuobjektet tidigare sysslat med just specialkemi. Som intervjuperson valdes i detta fall entreprenören och affärsutvecklaren Johan Crona.

4.4.1 JOHAN CRONA

Johan Crona hade innan han blev anlitad som VD i Protaurius tidigare erfarenhet av entreprenörskap och officer med förståelse för terminologin i försvarsindustrin, inom vilken Protaurius var verksam. Han beskriver sin före detta roll i Protaurius som den med ansvar för kommersialiseringen, utvecklandet av affärsplanen och utvärderingen av marknaden för produkten. Idag har han lämnat Protaurius och arbetar på ett företag som investerar i företag med tillväxtpotential, företag i startup- och tidig expansionsfas. (Almi Invest, 2013)

4.4.2 PROTAURIUS

Protaurius är ett exempel på en idé som blivit ett företag. Idén är ett ballistiskt skydd där lerkulor fyller ett hålrum mellan två väggar av hårt material, lerkulorna har förmågan att ta upp energin från projektiler och hindra dem från att genomtränga skyddet. Efter att idén kläcktes på det före detta försvarsföretaget Bofors, kom iden av olika orsaker hamna i händerna på två ingenjörer kopplade till Chalmers Högskola. Efter framgångslösa försök att ta produkten till marknaden grundade de två ingenjörerna Protaurius. Johan Crona anställdes som VD tillsammans med en ordförande och en ytterligare styrelsemedlem. Produkten var i detta läge patenterad, och de bedömde marknadspotentialen som stor. Johan beskriver att patentet var generellt och inte ett färdigt erbjudande med prislapp och leveranskapacitet. Egenskaperna hos Protaurius patenterade innovation skulle göra produkten eftertraktad i många av de sammanhang världen över där människor behövde skydd trodde man.

I början beskriver Johan Protaurius fokus som opportunistiskt. Målet var att vara ute och träffa eventuella kunder för att senare arbeta vidare med de som uttryckte intresse och visade förståelse för de egenskaper som var unika för produkten. Insatsvarorna till produkten tillverkades i olika delar av världen, produktionen av vissa kritiska delar fanns i Karlsborg och andra delar tillverkades i Kina. Johan beskriver att huvudresursen i bolaget var patentet, vilket skulle tillåta dem att existera på marknaden utan att bli kopierade. Bolaget kunde inte försörja sig på egna intäkter, så en nödvändighet för att kunna utvecklas var att skaffa kapital. Detta var Johans ansvar. Han beskriver att patentet var nödvändigt för att kunna övertyga finansörer om att Protaurius skulle lyckas vara ensamma på marknaden med sin produkt. Affärsmodellen byggdes upp kring principen att fördela de risker som inte var knutna till patentet och Protaurius framgång till andra. Syftet var att få betalt för innovationen, med hävstång.

4.4.3 PRODUKTUTVECKLING

Strategin med att träffa och samarbeta med intressanta spår med blivande kunder resulterade att försvarsmakten blev Protaurius första svenska kund. De samarbetade med högkvarteret i Stockholm som delade på arbetet med leverans och vidare produktutveckling. Idéer till produktutvecklingen växte fram i samband med nätverkande med kunder, genom att lyssna på vilka frågor som ställdes fick man en bild av efterfrågan. Att produkten var generisk med flera potentiella användningsområden ledde till att denna modell passade:

”Att lyssna på behovet på marknaden och styra produktutvecklingen efter det.” – Johan Croona

4.4.4 KUNDANSKAFFNING

Johan beskriver att produkten hade tre segment, och de första tre kunderna fick leda den kommande kundanskaffningen. Fokus när den första kunden i ett segment var identifierad var att hitta liknande kunder. Erbjudandet kom att formas av de olika kundsegmentens behov. Johan nämner som exempel ett erbjudande, särskilt anpassat till receptionsdiskar i hus med höga krav på säkerhet som polis och säkerhetshotell. I detta fall fanns ett kundbehov att anpassa erbjudandet så det inkluderade montage i en form av entreprenad. Tillämpningen svenska försvarsmakten däremot kom med helt andra krav på erbjudandet. Krav på dimensioner, möjlighet att bygga ihop i fält och vikt. I detta fall skedde montage helt av soldater eller hantverkare, och lämnades alltså helt över till kunden.

4.4.5 ERFARENHETER FRÅN TILLVÄXTBOLAG

Johan Crona berättar om tre kritiska saker som han tittar på rutinmässigt när han värderar företag för att avgöra om det finns potential. 1. En stor potentiell marknad. 2. En produkt med vilket man kan

möta ett kundbehov. 3. Ett bra team. Dessa beskriver han som förutsättningar för att ha något att bygga på.

När det gäller kompetenser berättar han att den första personen i ett start-up företag främst skall ha ett driv och en bred kompetens snarare än specialkunskaper. Han nämner att en produkt inte nödvändigtvis måste bygga på patent. I många branscher så som IT-bolag är patent inte en praktisk möjlighet, på grund av väntetider, att skydda sina immateriella tillgångar via patent. Istället handlar det då om människor, där skarp kompetens och ett team som kompletterar varandra kan växa genom att vara väldigt snabba på att identifiera kundbehov och bygga en produkt efter detta.

En svårighet i att utvärdera växande företag är att utvärdera teamet. De egenskaper han nämner som viktiga beskriver han även som mjuka: Driv, engagemang, uthållighet, liknande värderingar och ovillighet att ge upp. Att en person varit med i tillväxtfaser förut menar han kan hjälpa denne då det finns en förståelse för att resan kan bli stökig och att det är hårt arbete som krävs. Han menar att personlighetsdrag är viktigare än hårda faktorer.

En annan viktig kompetens är att förstå sitt värdeerbjudande och kunna sätta det i förhållande till sina konkurrenter. Det handlar om kompetens kring kundernas processer. Kan man inte förstå kunden är det en risk att man överskattar sitt erbjudande, och är helt enkelt nöjd. Han nämner att erbjudandet måste vara utformat på ett sådant sätt att kunden inte bara har nytta av den, utan gör ett aktivt val att köpa den. Detta beskriver han inte nödvändigtvis som att kunden måste välja ens erbjudande framför konkurrenter, utan ofta är det på grund av tidsbrist eller annat fokus. Egenskaper i teamet som kan hjälpa en att förstå kunden är branschkunskaper.

4.5 OMVÄRLDSSITUATION

Även om det primära fokuset i det resursbaserade synsättet är att bedöma företagets interna styrkor och svagheter är det enligt Barney (1991) också viktigt att kunna sätta dessa i relation till omvärlden och den attraktionskraft marknaden har för målföretaget. Själva poängen med att analysera de resurser och kompetenser som finns i företaget är att man senare kan omsätta dessa kunskaper i ett reellt erbjudande på en marknad och generera lönsamhet till företaget. Detta är också något som Johan Crona i intervjun återgiven ovan menar vara av yttersta vikt för ett tillväxtbolag. Av denna anledning görs nedan en analys av målföretagets omvärld.

4.5.1 PORTERS FEMKRAFTSMODELL:

4.5.1.1 KONKURRENS FRÅN NYA AKTÖRER

Marknaden för specialkemitillverkning är en marknad med höga inträdesbarriärer. För att framgångsrikt kunna konkurrera på denna marknad behöver ett nytt bolag flera svåranskaffade resurser och kompetenser. Dels behöver en ny aktör goda kemikunskaper för att kunna formulera en konkurrenskraftig produkt och dels behöver man en praktisk lösning för att producera denna produkt, oavsett om man gör det internt eller med hjälp av en extern partner. Det här är resurser som både kostar tid och pengar att tillskansa sig. Av denna anledning ses konkurrenskraften från nya aktörer inte som ett av de större hoten i Goodwoods omvärld.

4.5.1.2 KUNDERS FÖRHANDLINGSSTYRKA

Kraften från kundernas förhandlingsstyrka är en av de krafter som har påverkat och fortsätter att påverka Goodwood allra mest. Man har nyligen förlorat sin absolut största kund vilket med all sannolikhet kommer att påverka företagets kortsiktiga lönsamhet markant. Att Goodwood är att beteckna som ett litet företag gör att man löper man större risk att hamna i en beroendeställning till en storkund. Yli-Renko och Janakiraman beskriver i sin artikel *How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms* från 2008 hur många små

teknikbaserade företag har stor nytta av en återkommande och växande ordergång från en nyckelkund men att man även riskerar att knyta sig allt för nära denna kund. Detta kan leda till att man börjar anpassa sin produktion efter kundens specifika önskemål, vilket i sin tur kan leda till att man gör det svårare att ta in nya produkter i produktionen.

En annan risk Goodwood är exponerad för är företags tendens att vilja integrera vertikalt i lågkonjunkturer. När tiderna försämras försöker många företag minska ner på antalet underleverantörer och ta upp större del av värdekedjan i sin egen produktion, detta för att öka kontroll, säkerställa leveranser och minska kostnader (Worthen, Tuna & Scheck, 2009). För Goodwoods del skulle detta innebära att någon av kunderna beslutar att börja producera produkter internt istället för att låta Goodwood göra det som en underleverantör, denna risk blir större när produkter har samutvecklats med kundföretagen och det finns en viss kännedom om de aktuella produkterna i kundens organisation.

Även om detta är en risk man hos Goodwood är medvetna om så menar man att den närhet till kund man får genom för dem specialutvecklade produkter är av godo för företaget. Detta ger enligt Goodwood (2013B) en närmare dialog mellan företagen och ger ytterligare möjligheter för vidare samarbete och affärsutvidgning.

4.5.1.3 LEVERANTÖRERS FÖRHANDLINGSSTYRKA

I likhet med andra producenter i kemikalieindustrin har Goodwood ett flertal leverantörer. Majoriteten av dessa är leverantörer av råvaror till tillverkningen av de olika bindemedlen Goodwood har i produktion. Sedan tidigare har Goodwood goda relationer med flera av de viktigaste leverantörerna och kan därför åtnjuta förmånliga priser på flera varor. (Goodwood, 2013B)

Få av de kemikalier Goodwood använder är speciellt svåra att få tag på (Goodwood, 2013B), vilket i allmänhet ger råvaruleverantören begränsad förhandlingsstyrka. Vad kan få stor inverkan på Goodwoods verksamhet är dock om någon leverantör vara oförmögen att leverera den efterfrågade råvaran, detta skulle då i sin tur hindra Goodwood att färdigställa sina ordrar i utsatt tid. Detta skulle kraftigt skada förtroendet för Goodwoods organisation hos kundföretaget, något som i förlängningen skulle kunna leda till att kunderna söker efter en annan underleverantör för sina bindemedelslösningar.

Då 86,4 procent av Goodwoods totala kostnader består av råvarukostnader (Årsredovisning – Goodwood, 2012) är Goodwood också exponerad mot rådande marknadspriser på olika råvaror. Detta var något som man har märkt historiskt, med kraftigt stigande polyester och kaseinpriser. Man får även en valutainverkan, beroende på dessa råvarors ursprungsland. Dessa faktorer är inte knutna till en specifik leverantör utan hör snarare till ett makroperspektiv, men faktorernas inverkan på Goodwood är så pass stor att de måste tas hänsyn till. Av denna anledning ser Goodwood till att, i största möjliga mån, förhandla över risken för prishöjningar till kunden när leverantörsavtal skrivs. (Goodwood, 2013A)

4.5.1.4 SUBSTITUT FÖR VARA ELLER TJÄNST

Som alla tillverkande företag måste Goodwood vara medveten om risken för substitutsprodukter. Industrin för specialkemikalier är i ständig utveckling och för att hålla jämna steg med denna utveckling är en stor utmaning. Harvardprofessorn Clayton Christensen beskriver denna risk för innovatörens dilemma i sin klassiska bok med samma namn från 1997. Christensen menar att detta dilemma står i att framgångsrika företag ibland lägger för mycket vikt vid kunders nuvarande behov istället för att se till deras framtida eller utsagda behov. Dessa företag kommer eventuellt att hamna på efterkälken om man inte ägnar sig åt vad Christensen kallar för störande eller omvälvande innovation. En

omvälvande innovation går ut på att företaget väljer att se förbi rådande marknad och satsa på nya innovationer även fast dessa riskerar att slå ut företagets nuvarande nyckelprodukter. (Christensen, 1997)

För tillfället är det Goodwoods produkter som på flera marknader agerar substitut till etablerade produkter. Det finns dock inga garantier för att detta alltid kommer att vara fallet utan det är viktigt att företag ständigt försöker förnya sig för att inte bli obsoleta enligt den situation som Christensen (1997) beskriver. Av denna anledning är det viktigt för Goodwood att ständigt arbeta med ytterligare utveckling av sina produkter. Ett exempel på detta är att man för närvarande utvecklar en ny produkt med ett nanotekniskt tillämpningsområde, något som man tidigare aldrig gjort hos Goodwood. (Goodwood, 2013B)

4.5.1.5 KONKURRENS MELLAN BEFINTLIGA AKTÖRER

Det finns många aktörer som är verksamma på marknaden för specialkemi och andra snarlika kemikaliearknader. Dessa aktörer sträcker sig från gigantiska multinationella kemikoncerner till små laboratorie-baserade forskningsföretag. Goodwood är som tidigare nämnts att beskrivas som ett litet (se företagsbeskrivning) utvecklingsbaserat företag med egen produktion. Det ha även klargjorts tidigare i arbetet att de produktarknader som Goodwood är inriktade på är förhållandevis små och tidiga i produktlivscykeln. Detta innebär att man inte direkt konkurrerar med de marknadsjättar som finns på kemikaliearknaden så som exempelvis Akzo Nobel eller Henkel. Detta då marknadssegmentet Goodwood inriktar sig på helt enkelt fortfarande är så pass litet och volymerna i deras ögon försumbart små för dessa företags gigantiska produktionsapparater.

Istället befinner sig Goodwood i en konkurrensmässig nisch som innebär att man med sin produktionsanläggning har möjlighet att producera större volymer och mer utvecklade produkter än de absolut minsta forskningsföretagen men samtidigt är man för små för att utgöra ett hot mot de absolut största företagen. Dock råder det ingen avsaknad av små- till medelsmå bindemedelstillverkare på marknaden och konkurrensen mellan dessa kan anses som tuff. Här är det Goodwoods unika expertis om silikatprodukter som är den största konkurrensfördelen på marknaden och än så länge denna resurs är unik för företaget.

Sammantaget kan slutsatsen att Goodwood har goda förutsättningar vid rådande konkurrenssituation. Det som skulle kunna hota företaget är om ett företag som är likt Goodwood till storlek och organisation skulle anskaffa sig snarlika resurser när det kommer till silikatbindemedel eller om någon av de större kemikalietillverkarna bestämmer sig för att absorbera den del av marknaden som Goodwood är aktiv på.

5 ANALYS

Med hjälp av modeller redogjorda för i teorin har ett antal resurser och kompetenser identifierats i empiridelen av detta arbete. I analysdelen kommer nu de identifierade resurserna och kompetensernas betydelse att analyseras och värderas för att ge en klar bild över hur ett företag i värdföretagets situation bör agera för att på bästa sätt utnyttja identifierade resurser och kompetenser och samtidigt minimera riskerna att hamna i någon av företagslivscykelns fällor.

5.1 TEORETISK GRUND

Av teorin och empirin har det gjorts klart att det är beroende på vilken tillväxtfas och vilken position i livscykeln företaget befinner sig i som det blir olika viktigt för ett företag att kontrollera vissa resurser och kompetenser. Detta innebär att man utifrån en analys av företagets tillväxtfas också kan avgöra vilka resurser eller kompetenser som är de mest värdefulla för företaget för att kunna växa till en. Jay Barney (1991) menar i sin tur att tillgången eller avsaknaden av resurser och kompetenser kan innebära en styrka eller svaghet för företaget beroende på hur ovanlig dessa tillgångar är på marknaden och hur företaget hanterar dessa. Sammantaget kan man inse att resursen eller kompetensens värde kan avgöras genom att dels titta på hur ensam man är om att kontrollera resursen och om företaget är i en situation i sin livscykel och tillväxt som gör det möjligt att exploatera resursen eller kompetensen på ett konkurrenskraftigt sätt.

Det är alltså inte nödvändigtvis så att en resurs eller en kompetens innebär en styrka i ett visst läge. Även Adizes (1987) går in på att fel resurser i form av både system och ledarroller kan innebära svagheter, om de finns i organisationen vid fel tillfällen. Churchill och Lewis (1983) fokuserar på de resurser som är nödvändiga för att nå tillväxt och går inte in på eventuella nackdelar.

5.2 VRIO-RAMVERK

Från empirin fås en kanvas över Goodwoods rådande affärsmodell enligt Osterwalder och Pigneur (2010). I denna affärsmodellskanvas identifieras ett antal nyckelresurser som anses vara särskilt viktiga för företagets förmåga att generera sitt värdeskapande erbjudande. I detta avsnitt av analysen kommer det VRIO-ramverk som definieras av Barney och Hesterly (2008) att appliceras på dessa nyckelresurser för att identifiera vilka som är de absolut viktigaste för företagets långsiktiga konkurrenskraft.

TABELL 11 - VRIO-RAMVERKET (BARNEY & HESTERLY, 2008)

Värdefull?	Ovanlig?	Svår att imitera?	Är organisationen redo?	Styrka eller svaghet	Implikationer på konkurrenskraften
Nej	-	-	Nej	Svaghet	Konkurrensmässig nackdel
Ja	Nej	-	↑ ↓	Styrka	Konkurrensmässig nödvändighet
Ja	Ja	Nej		Styrka och utmärkande tillgång	Tillfällig konkurrensfördel
Ja	Ja	Ja	Ja	Styrka och långsiktig utmärkande tillgång	Långsiktig konkurrensfördel

5.2.1 FYSISKA RESURSER

5.2.1.1.1 PRODUKTIONSANLÄGGNING

För ett företag som producerar fysiska varor och man tillverkar dessa internt likt Goodwood är produktionsanläggningen en värdefull resurs. Dock är produktionsanläggningar en relativt vanlig resurs inom kemisk industri och då Goodwoods anläggning och produktionsutrustning på inget sätt är unik när det kommer till storlek, modernitet eller kapacitet man inte säga att denna resurs är ovanlig. Snarare utgör denna visserligen resurs en styrka för organisationen men är samtidigt en konkurrensmässig nödvändighet på marknaden. (Barney & Hesterly, 2008)

5.2.2 INTELLEKTUELLA RESURSER

5.2.2.1.1 PRODUKTRECEPT

Som tidigare nämnts förlitar sig Goodwood i hög grad på de unika produkttegenskaper som företagets bindemedel erbjuder. Det är kring dessa produkter som Goodwood genererar sitt värdeskapande erbjudande och de framtagna recepten är både värdefulla och ovanliga resurser på marknaden. Med tanke på antalet aktiva forskare inom specialkemiområdet världen över finns det en möjlighet att imitera dessa produktrecept men detta kräver också en betydande investering av tid och kapital, vilket också är kriteriet för frågan om imiterbarhet enligt Barney och Hesterly (2008). I dagsläget är Goodwoods produktionsanläggning och organisation anpassad efter de produkter man tillverkar efter recept vilket indikerar att även organisationen är redo för denna resurs. Sammantaget visar Barney och Hesterlys VRIO-ramverk (2008) att företagets produktrecept dels är en organisatorisk styrka, en långsiktig, utmärkande tillgång och utgör en konkurrensfördel på marknaden.

5.2.2.1.2 FÖRETAGSKONTAKTER

Med nyckelresursen företagskontakter menas den rad olika kontaktpunkter som finns mellan Goodwoods organisation och andra företag. Dels gäller de den kundkrets man anskaffat sig och som gör att företaget kan ha en löpande intäktström. Det gäller även de kontakter som finns till leverantörer och licenstillverkare som Goodwood kan använda sig av för att genomföra produktionssteg man själva inte är kapabla till att utföra internt. Detta är en resurs som är värdefull för Goodwood, samtidigt som det nära samarbete som finns mellan kund och leverantör även kan ses som ovanligt och svårimiterat. Dock går det att argumentera för att Goodwood än så länge varit dåliga på att strategiskt utnyttja de möjligheter som finns till fullo. Detta medför att organisation inte ses som helt redo att utnyttja resursen företagskontakter enligt Barney och Hesterly (2008).

5.2.3 MÄNSKLIGA RESURSER

5.2.3.1.1 KOMPETENS

De kompetenser och egenskaper som i dagsläget finns i Goodwood är knutna till en rad olika funktioner i företaget. Av naturliga anledningar finns det mycket kompetens rörande bolagsstyrning, administration och produktionsledning men den kompetens som är mest unik för Goodwood är den kemiexpertis som man har tillgänglig. Denna expertis är som tidigare nämnts knuten till en forskare var främsta verksamhetsområde är silikat kemi. De indikationer som finns pekar på att Goodwood än så länge inte har några större direkta konkurrenter på den specifika marknaden för silikatbaserade bindemedel vilket gör att den kompetensresurs man har kan ses som värdefull och ovanlig. Däremot har varje större kemikalieproducent möjlighet att bygga eller anskaffa kompetenser i sina organisationer vilket gör att ett ja på Barney och Hesterlys fråga om imiterbarhet inte blir aktuell i detta fall.

5.2.3.1.2 INNOVATIONSFÖRMÅGA

För att på bästa sätt utnyttja den kompetens inom silikat kemi som forskaren besitter är det av stor vikt kunna att omvandla denna i reella produkter. Detta har hittills gjorts med framgång och det finns ständigt ett antal intressanta produktidéer att utforska. Förmågan att omvandla expertis till kommersiellt gångbara produkter ses som en mycket värdefull resurs som varken är vanlig eller lätt att imitera. I takt med att Goodwoods två andra produktkategorier har minskat i omsättning har det gått bra att ta in nya silikatprodukter i produktionen men i takt med att dessa produkter växer finns det en möjlighet att Goodwoods produktionskapacitet blir en flaskhals. Man riskerar helt enkelt att bli oförmögna att rent praktiskt kunna hantera fler produkter i produktsortimentet. Slutsatsen av detta är att organisationen ännu inte är förmögen att till fullo utnyttja den resurs som Goodwoods innovationsförmåga utgör.

5.2.3.1.3 KULTUR

Den produktutvecklande företagskultur som i dagsläget finns i bolaget har utvecklats succesivt under en längre tidsperiod. Denna kultur har präglat företaget på så sett att man främjat framtagandet av nya sorters produkter och att dessa produkter snabbt kan sättas på marknaden. Detta har gjort det möjligt att snabbt gå från idéstadiet till färdig testprodukt och att på kort tid ställa om produktionsapparaten efter skiftande behov. En sådan produktutvecklande kultur gör det möjligt för Goodwood att vara agil på en marknad i förändring vilket var en viktig faktor för utvecklingen av den tredje produktkategorin baserat på silikatbindemedel. En sådan kultur ses som värdefull och relativt ovanlig bland de närmaste konkurrenterna på marknaden, dock är det en kultur som inte är speciellt svår att tillskansa sig vid behov (Barney & Hesterly, 2008). Detta gör denna resurs till en styrka och en utmärkande konkurrensfördel. Relevant i sammanhanget är att detta är en resurs som riskerar att förloras om Goodwoods organisation skulle växa och organisationen blir mer byråkratisk och kostnadsmedveten.

5.2.4 FINANSIELLA RESURSER

5.2.4.1.1 KASSA

Det har tidigare i arbetet klargjorts att Goodwood, tack vare en länge tid av god lönsamhet, har en stark kassa. Detta kommer att vara en värdefull tillgång för företaget när en fortsatt tillväxt ska finansieras. Även om man i företaget från underleverantörer hört talas om andra specialkemiföretag som på senare tid haft svårt att betala räkningar och till och med gått i konkurs på grund av kapitalbrist finns det fortfarande ett antal mycket starka aktörer på marknaden. Sammantaget kan Goodwoods finansiella situation beskrivas som god för ett företag i Goodwoods storlek men när det kommer till de multinationella kemikoncernerna är finansiell styrka inte en ovanlig tillgång. Detta indikerar enligt Barney och Hesterly (2008) att de finansiella resurserna snarare är en konkurrensnärlig nödvändighet än en långsiktig fördel.

5.2.5 SAMMANSTÄLLNING AV VRIO-RAMVERKET

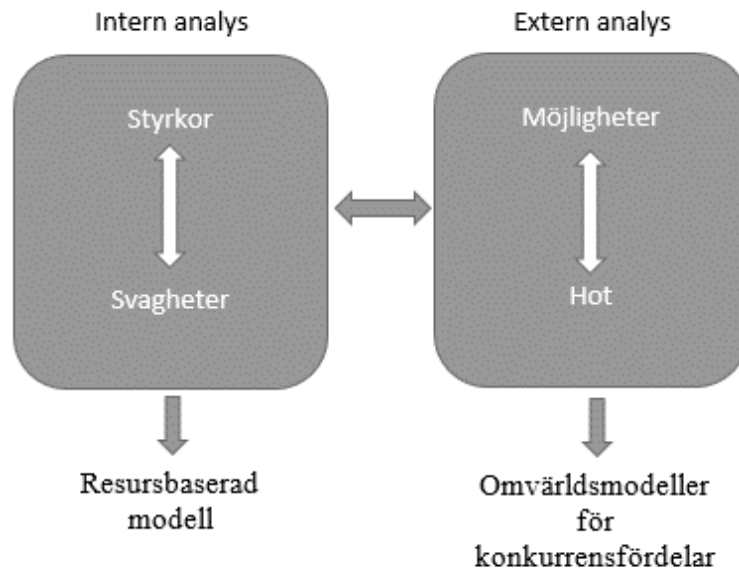
Implementeringen av VRIO-ramverket på Goodwoods identifierade nyckelresurser har resulterat i bild över vilka nyckelresurser som är av störst vikt för konkurrenskraften enligt Barney och Hesterly (2008). Resultatet av implementeringen är visualiserat i "Tabell 13 – Sammanställning av VRIO-ramverket" nedan. Värt att notera i denna implementering är att resursen "produktrecept" är den enda faktor som i nuläget bedöms kunna ge företaget en långsiktig konkurrensfördel. Även resurserna "företagskontakter" och "innovationsförmåga" skulle enligt Barney (1991) kunna vara långsiktiga utmärkande tillgångar men detta kräver att organisationen utnyttjar resurserna mer effektivt. På grund av detta bedöms resurserna sammanställningen nedan att vara en "Ouppfyllt potentiell stryka" och en "Ouppfyllt potentiell konkurrensfördel".

TABELL 12 - SAMMANSTÄLLNING AV VRIO-RAMVERKET

Nyckelresurser	Värdefull?	Ovanlig?	Svår att imitera?	Är organisationen redo?	Styrka eller svaghet	Implikationer på konkurrenskraften
Produktionsanläggning	Ja	Nej	-	-	Styrka	Konkurrensmässig nödvändighet
Produktrecept	Ja	Ja	Ja	Ja	Styrka och långsiktig utmärkande tillgång	Långsiktig konkurrensfördel
Företagskontakter	Ja	Ja	Ja	Nej	Ouppfylld potentiell styrka	Ouppfylld potentiell konkurrensfördel
Kompetens	Ja	Ja	Nej	-	Styrka och utmärkande tillgång	Tillfällig konkurrensfördel
Innovationsförmåga	Ja	Ja	Ja	Nej	Ouppfylld potentiell styrka	Ouppfylld potentiell konkurrensfördel
Kultur	Ja	Ja	Nej	-	Styrka och utmärkande tillgång	Tillfällig konkurrensfördel
Kassa	Ja	Nej	-	-	Styrka	Konkurrensmässig nödvändighet

5.3 SWOT-VERKTYGET

I empirin har det fastställts att Goodwood som organisation uppvisar drag som gör att företaget kan kategoriseras som ett företag i Fas 3-G av tillväxt enligt Churchill och Lewis (1983) och som ett företag i barndomsstadiet av en organisations livscykel enligt Adizes (1987). Detta innebär att det är ett antal av de identifierade resurserna och kompetenserna som blir extra viktiga för organisationen att kontrollera för att göra det möjligt för företaget att nå nästa fas av tillväxt och nästa stadie i livscykeln. Användningen av verktyget i detta arbete definieras av huruvida tillgången av de aktuella resurserna och kompetenserna är fullgoda enligt modellen för de fem tillväxtfaserna (Churchill & Lewis, 1983) och organisationens livscykler (Adizes, 1987) eller ej. Detta ger i sin tur möjlighet att undersöka förutsättningarna för att nå tillväxt och undvika fallgorpar.



FIGUR 14 - SWOT-VERKTYG ENLIGT BARNEY (1991)

5.3.1 UTVÄRDERING AV INTERN ANALYS

I detta stycke sammanställs resultaten ur empirin till en uppdelning av de resurser och kompetenser som påverkar Goodwoods möjligheter att möta dagens och framtida utmaningar i ett tillväxt- och livscykelperspektiv. Detta resulterar då i om tillgången ska definieras som styrka eller svaghet i den interna organisationen enligt Barneys (1991) version av SWOT-verktyget.

5.3.1.1 STYRKOR

Vid sammanställningen av den nuvarande tillgången av de resurskluster identifierade i modellen för de fem tillväxtfaserna (Churchill & Lewis, 1983) framgick det att Goodwood som organisation hade tillfredställande, eller mycket tillfredställande, tillgång av två av de angivna resursklustren. Detta leder till att följande två styrkor kan identifieras:

5.3.1.1.1 FINANSIELLA RESURSER

Att tillgången av de finansiella resurserna bedöms som tillräcklig för kommande fas av tillväxt enligt Churchill och Lewis (1983) ses som en viktig styrka för Goodwood. Att ha denna resurs på plats innebär att man genast kan påbörja de projekt och göra de investeringar som bedöms som de mest essentiella för fortsatt tillväxt. Man har dessutom en buffert för den eventuella reducering av lönsamhet som kommer att ske under omställningsperioden.

Lyckas Goodwood med sitt arbete att röra sig mot blomstringen i livscykeln, finns det en risk enligt Adizes (1987) att fokus på kostnadsbesparingar så småningom leder till konflikter, hämmande av tillväxt och förlust av visioner. Denna riktningförändring av fokus mot kostnadsbesparingar är nödvändig för att nå blomstringen, detta för att den nuvarande finansiella styrkan inte ska tillåta Goodwoods ledning att underlåta att förbereda sig för denna situation i ungdomsstudiet. Ett framgångsrikt blomstringsföretag kräver att ett visst kostnadsbesparingsfokus har funnits i organisationen eftersom alla större företag kräver kostnadskontroll. (Churchill & Lewis, 1983) förutspår att lyftfasen medför en risk att kostnadskontroll får stå tillbaka.

5.3.1.1.2 AFFÄRSRESURSER

I empiridelen av detta arbete fastslås det att värdföretagets innehav av affärsresurser är fullgoda för organisationens nuvarande fas och för att möjligheten att röra sig vidare till nästa fas av tillväxt enligt Churchill och Lewis (1983). Enligt ovan nämnda definition av SWOT-verktygets användande i detta arbete innebär det att resursklustret affärsresurser här betecknas som en styrka för organisationen. Man har en i dagsläget väl fungerande och kapacitetsmässigt tillräcklig produktionslinje. Man riskerar dock att bli oförmögna att rent kapacitetsmässigt kunna hantera fler produkter i produktsortimentet. Följden av detta är att organisationen ännu inte är förmögen att till fullo utnyttja den resurs som Goodwoods innovationsförmåga utgör.

Man tillverkar produkter av god kvalitet och med efterfrågade produkttegenskaper. Detta är faktorer som lägger en god grund för vidare tillväxt men är även resurser som lätt blir sårbara i en snabbt växande organisation.

Churchill och Lewis (1983) beskriver affärsresurserna för ett företag i Fas 3-G som de tillgängliga resurser som gett företaget framgång, och att goda affärsresurser bygger plattformen som företaget använder som språngbräda för vidare tillväxt. Vid en fortsatt tillväxt decentraliseras organisationen och det ställs väldigt höga krav på nyckelchefernas kompetens. Affärsmiljön växer och blir mer komplex. I nästa fas av tillväxt är det viktigt att man bibehåller de affärsresurser som är företagets kärna medan den systematiska anskaffningen av ytterligare resurser blir en affärsresurs av stor vikt.

Sammantaget visar även Barney och Hesterlys VRIO-ramverk (2008) att företagets produktrecept dels är en organisatorisk styrka, en långsiktig, utmärkande tillgång och utgör en konkurrensfördel på marknaden.

5.3.1.2 SVAGHETER

När den nuvarande tillgången av de fyra resursklustren angivna av Churchill och Lewis (1983) jämfördes med den önskvärda tillgången i dels den nuvarande Fas 3-G och den kommande Fas 4 framgick det att det fanns en bristande tillgång av två av resursklustren. Detta resulterar i två identifierade svagheter enligt Barney (1991).

5.3.1.2.1 PERSONALRESURSER

När det kommer till personalresurser har man fullgoda resurser för nuvarande fas men något undermåliga för Fas 4. Ledningens är dock villig att omfamna förändring i företaget. Fördelarna med detta nämns förutom av Churchill och Lewis (1983) och Adizes (1987) även i boken *Integrerad organisationslära* av Bruzelius och Skärvad (1995) som en viktig beståndsdel i strategiutveckling.

5.3.1.2.2 SYSTEMRESURSER

Trots att Goodwood i empirin har identifierats som ett företag i Fas 3-G av Churchill och Lewis (1983) tillväxtfaser har man i dagsläget endast systemresurser motsvarande de för ett företag i Fas 2. Detta är i det enda resurskluster som Goodwood uppvisar en bristande tillgång i för nuvarande fas, en brist som blir än större i Fas 4 där behovet av systemresurser ökar ytterligare. Enligt teorin borde Goodwood redan i övergången mellan Fas 2 och Fas 3-D upplevt att de system som finns fylls till bristningsgränsen. (Churchill & Lewis, 1983)

Anledningen till att detta ännu inte identifierats som en kritisk sektor av företaget kan bero på den bristande diversifieringen i företaget där flera personer delar på ansvarsområden och man har nära informell kontakt på daglig basis. Skulle Goodwoods organisation växa ytterligare måste företaget delas upp i fler tydliga avdelningar med separata ansvarsområden. När detta sker uppstår ett akut behov av formella system för informationsutbyte, produktionsplanering och övergripande företagsstyrning. Därför är det av yttersta vikt att företaget på detta område planerar i förväg och

installerar system i Fas 3 som redan är dimensionerade för Fas 4, om man inte gör detta riskerar tillväxten att hämmas allvarligt. (Churchill & Lewis, 1983)

Adizes (1987) anser att för hög grad av byråkratisering av ett företag i det stadiet av livscykeln som Goodwood rör sig mot ofta riskerar att stjälpa bolaget snarare än att hjälpa det.

5.3.2 UTVÄRDERING AV EXTERN ANALYS

I detta stycke sammanställs de möjligheter och hot som identifierats i den empiriska analysen av målföretagets externa omgivning enligt Barneys (1991) beskrivning av användandet av ett SWOT-verktyg. Ur resultatet av denna analys kommer slutsatser kunna dras för hur företaget på bästa sätt ska använda sina identifierade styrkor och svagheter på den marknad man befinner sig i.

5.3.2.1 MÖJLIGHETER

5.3.2.1.1 *MARKNADS- OCH PRODUKTPOSITION*

Resultatet av både den interna och den externa analysen visar att Goodwood både till storlek och fokus har hittat ett mellanting av hög flexibilitet men samtidigt möjlighet till någorlunda storskalig produktion. Detta är något som under rätt förutsättningar kan vara en god strategisk marknadsposition för Goodwood. Denna marknadsposition tillsammans med Goodwoods roll som innovatörer på bindemedelsmarknaden, med en hög grad av specialanpassning, gör att man har ett gynnsamt läge med låg konkurrensutsatthet, vilket ses som en mycket intressant möjlighet för företaget.

5.3.2.1.2 *RELATIONER MED LEVERANTÖRER OCH KUNDER*

De goda relationerna till kunder och leverantörer har tidigare vis sig kunna generera ytterligare affärstillfällen och kan komma att göra det igen. Då flera av Goodwoods kunder är stora, multinationella företag med flera verksamhetsområden är flera av dessa även i behov av olika sorters bindemedelslösningar, vilket kan ge Goodwood ytterligare möjlighet att bredda sin produktportfölj. Även underleverantörer kan bidra till ökad omsättning genom utlicensiering. Detta är något som Goodwood redan ägnat sig åt till viss del men skulle en kapacitetsbrist i anläggningen uppstå är detta ett alternativ som skulle kunna utforskas närmare.

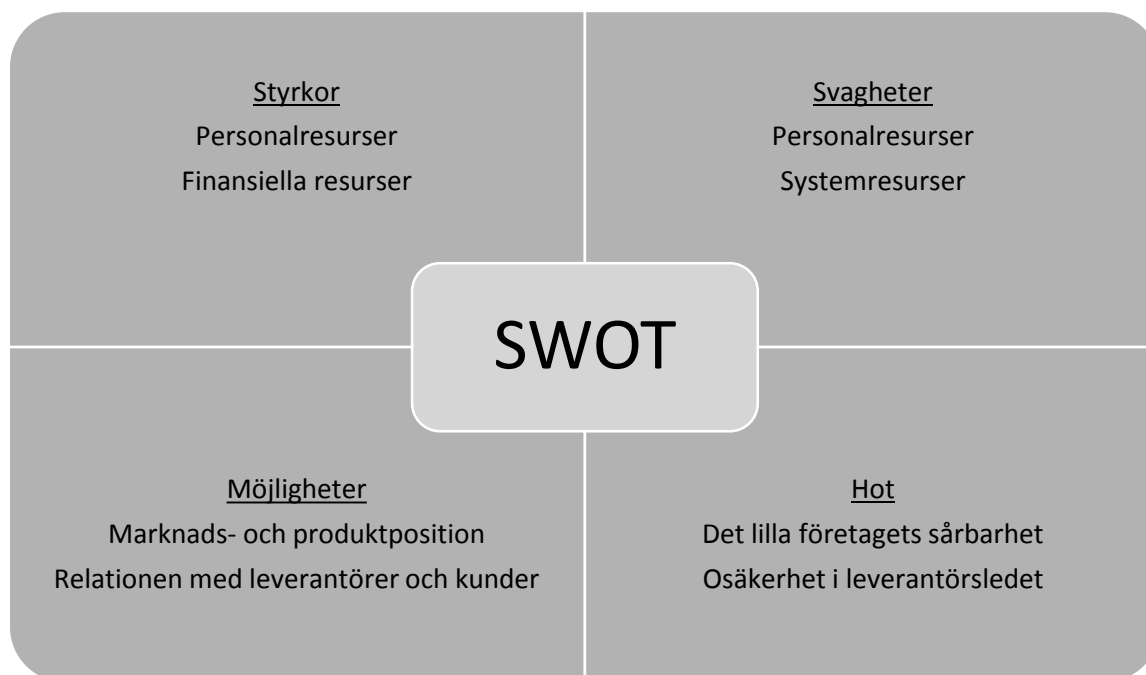
5.3.2.2 HOT

5.3.2.2.1 *DET LILLA FÖRETAGETS SÅRBARHET*

Som ett litet företag löper Goodwood alltid en risk att bli utmanövrerad av ett större företag, antingen om det är en konkurrent eller en kund. I dagsläget är Goodwood säkra på att man är relativt ensam på sin egen nischade marknad, men skulle denna marknad växa och få större attraktionskraft finns det en risk att större konkurrenter skulle börja agera på samma marknad. Det finns även en risk att kunder väljer att integrera vertikalt i sin värdekedja. Det vill säga att man bestämmer sig för att själva börja producera den produkt Goodwood i vanliga fall tillhandahåller.

5.3.2.2.2 *OSÄKERHET I LEVERANTÖRSLEDET*

Då Goodwood är ett producerande företag med ett antal olika produkter i sitt sortiment har man också ett stort antal ingående råvaror i sina produkter. Även om dessa råvaror på intet sätt är unika är man fortfarande starkt beroende av kontinuerliga leveranser för att kunna ha en fortlöpande produktion. Kraftiga prisökningar är även det någonting som skulle kunna äventyra verksamheten, då det skulle i sin tur tvinga Goodwood att öka sina priser och i värsta fall mista affärer på grund av detta.



FIGUR 15 - IFYLLT SWOT-VERKTYG

5.4 HANDLING - EN PLAN UTIFRÅN TEORI, EMPIRI OCH ANALYS

Vid implementeringen av de modeller och teorier som applicerats på värdföretaget i enighet med det framtagna ramverket har man kunnat ta fram ett antal resurskluster som kan ses som styrkor respektive svagheter i den interna analysen. Dessutom har ett antal externa faktorer kunnat identifieras som möjligheter och hot för målföretaget. I handlingsplanen är målet att ta fasta på de resurser som ses som styrkor och använda dessa för att utnyttja de externa möjligheterna och avvärja de hot som kan finnas mot organisationen. Organisationens styrkor ska även användas för att förbättra konkurrenskraften och på så vis möjliggöra tillväxt. En viktig del av de åtgärder som behöver göras är att ta fasta på de resurser som anses vara ouppfyllda potentiella konkurrensfördelar och göra dessa resurser till styrkor för organisationen.

5.4.1 PRODUKTIONSANLÄGGNING

De systemresurser som finns idag motsvarar inte de krav som kommer att ställas på dem i framtiden. En del av detta är produktionsplanering som idag endast sker på ändamålsmässig basis. Detta är tidskrävande, men till viss mån nödvändigt då Goodwood ofta testar nya produkter i sina produktionslokaler, och ibland tillverkar små mängder av en produkt där noggrann planering kan kosta mer än det smakar. En högre grad produktionsplanering hade kunnat hjälpa att fria upp begränsade resurser som till exempel fysiskt utrymme. Detta skulle krävt tid och resurser. En möjlighet att direkt stegvis börja införa rutiner som kan få fäste och förbereda tillverkningspersonal på ett organiserat arbetssätt. Att implementera nya system kan både kräva nyanställningar och speciellt tilldelade ansvarsområden med administrativa uppgifter. Arbetet med att väva in starkare administrativa krafter kräver varsamhet för Adizes (1987) fällor "åldrande i förtid" och "otillfredsställd entreprenör", vilka är typiska risker i ungdomsstadiet.

5.4.2 DELEGERING

Det krävs en lyckad delegering för att organisationen skall kunna fungera effektivt i Fas 4 av de fem tillväxtfaserna enligt Churchill och Lewis (1983). Att förbereda sig på detta är en viktig aktivitet för

Goodwood. Adizes (1987) beskriver att det är av yttersta vikt att en delegering av ansvarsområdena inte sker med konsekvensen att entreprenörskapet blir monopoliserat av ägaren. Alla personer i rörelsen måste känna att de kan ta initiativ. Att vara medveten om svårigheterna för ledningen att lämna ifrån sig detaljkontroll kan hjälpa företaget expandera utan att hamna i det Adizes (1987) kallar "grundarfällan". Adizes (1987) beskriver hur denna förändring kan vara svår att se kortsiktiga fördelar med i form av tydliga resultat. Därför kan en medveten satsning på detta utan förväntan på omedelbara resultat vara att föredra. Churchill och Lewis (1983) beskriver i *Five Stages of Small Business Growth* att det ställs stora krav på nyckelchefer om tillväxten bli kraftig. De ska nu kunna agera utan direkt ledning. Det finns alltså två nödvändiga förändringar som litteraturen pekar som är viktiga vid snabb tillväxt:

- Cheferna måste ha hög kompetens och kunna vara självgående.
- Överlämningen av makt måste tillåtas och kontroll måste släppas ifrån den ursprungliga ledningen.

Vilket bör leda Goodwood i eventuella rekryteringar och i arbetet med ansvarsfördelning i företaget.

5.4.3 KOMPETENSER I LEDNINGEN

Johan Crona beskriver att det är viktigt att ledningen skall ha liknande värderingar, driv och förståelse för kunden. Att förstå kunden lägger ytterligare vikt på kompetens och erfarenheter i specialkemibranschen, och ett fortsatt arbete att låta detta vara en del av ledningen även vid tillväxt.

5.4.4 AVLASTA KOMPETENSFLASKHALSAR

Churchill och Lewis (1983) beskriver att i organisationen så krävs specialisering i ledningen. Intervjuer har visat att forskaren, som är kritisk för konkurrenskraft då denne ensamt bidrar med produktutveckling, utvecklande av kundrelationer, både i inledande skeden och att vara tillgänglig när problem uppstår hos kunden är ett viktigt steg i relationsbyggandet och kräver även det forskarens kapacitet. Goodwoods produkter har inte fasta användningsområden, precis som i Protaurius fall, och precis som med Protaurius kan det då vara en god strategi att lyssna på kunden och styra produktutvecklingen efter det, vilket är omöjligt utan forskaren. Idag har denne andra ansvarsområden. Forskarens tid är alltså en flaskhals för organisationens möjligheter att maximera Goodwoods konkurrenskraft. Flaskhals i den bemärkelsen att delegering av uppgifter som kräver denna kompetens inte kan öka utan att man överbelastar den berörde och minskar företagets möjlighet utöva de ovan nämnde funktionerna. Den uppdelning som förespråkas av Churchill och Lewis (1983) i *Five Stages of Business Growth* bör alltså göras med fokus på att undvika att de som besitter kritiska kompetenser blir överbelastade.

Företagsledning	Administrering	Produktionsledning	Produktutveckling	Utvecklande av kundrelationer
Ägare	Ägare	Forskare	Forskare	Forskare
	Industriell Ekonom	Industriell Ekonom		

5.4.4.1 ÅTGÄRD 1 FÖR ATT AVLASTA KOMPETENSFLASKHALSAR - LÄRLING

Många kritiska uppgifter i företaget vilar på en person med unika kunskaper, men begränsad kapacitet att vid tillväxt till fullo stå för alla funktioner som han i dagsläget är tilldelad. En lärling hade varit ett gott sätt att långsiktigt bibehålla nyckelresursen kunskap inom silikat kemi inom organisationen.

5.4.4.2 ÅTGÄRD 2 FÖR ATT AVLASTA KOMPETENSFLASKHALSAR - SAMARBETA MED UNIVERSITET
I ett samarbete med det geografiskt närbelägna benägna Chalmers tekniska högskola kan man ge nya forskare möjlighet att utnyttja Goodwoods utarbetade förmåga med att tillverka produkter inom specialkemi, mot licenspengar på såld produkt. En kontaktpunkt för ett sådant arbete skulle kunna vara att Goodwoods forskningsansvariga tidigare har arbetet på projekt tillsammans med kemister från Chalmers.

5.4.4.3 ÅTGÄRD 3 FÖR ATT AVLASTA KOMPETENSFLASKHALSAR - SYSTEMATISERA KUNDANSKAFFNING

Churchill och (1983) Lewis beskriver i *Five Stages of Business Growth* hur de enskilda kunderna betydelse tenderar att minska när ett företag växer. Dock bygger Goodwoods affärsmodell på nära kundsamarbeten. Anskaffning av nya kunder är kritisk för produktutveckling och intäkter i Goodwood. En möjlig strategi som förespråkas Johan Crona och vilken han personligen anser vara tidseffektiv är att använda de befintliga kundkontakterna, vars medverkan i utformningen garanterar ett fungerande erbjudande. Samtidigt som man parallellt söker liknande kunder som kan dra nytta av ett snarligt erbjudande. På så vis är erbjudandet till viss mån anpassad till kundens behov och tidskrävande projekt inom att utveckla produkter och erbjudanden. Dessutom nämner Johan Crona att ett vanligt misstag som begås vid lanseringen av nya produkter man har en bristande förståelse för kundens behov, vilket i detta fall då är en risk som inte påverkar Goodwood. Anskaffandet Goodwoods affärsmodell dikterar att dem skall vara ett uppfinnarjockeföretag och därför får de inte jaga volymer primärt utan måste prioritera att ha kvar kundrelationer som skapar innovation.

5.4.5 STRATEGISK UTVECKLING

Opponerande teorier till den rationella planeringsprocessen som Philip Kotler lade fram i *Principles of marketing* (1999) har visat att strategiutveckling i sin natur ofta är delvis opportunistisk och irrationell. Enligt Kotler (1999) har finns det andra teorier kring strategiutveckling som har dykt upp. Nyheterna hos dessa teorier är vikten av strategiskt tänkande, intuitiva beslut tagna på en grund av kännedom om organisationen och dess situation, och organisatorisk inläring vilket innebär att organisationen i viss mån testar sig fram och lär sig av sina misstag. Detta leder till att lyckade beslut sprids och man undgår att upprepa misslyckade beslut. Strategisk och beslutskraft, vilket innebär en mental beredskap i organisationen att utnyttja möjligheter, vilket i detta fall är aktuellt. Bruzelius och Skärvad (1995) bekräftar vidare vikten av att vara redo mentalt för att kunna identifiera möjligheter

5.4.6 ÖKA INTÄKTER

I Fas 3 menar Churchill och Lewis (1983) att det är en viktig aktivitet att se till att företagets huvudsysselsättning fortsätter generera inkomst som kan finansiera de utvecklingar som behöver ske, även om kassan är stark.

Som en del av Barneys (1991) version av SWOT-verktyget analyseras ett antal av Goodwoods resurser med hjälp av VRIO-verktyget i Analys-kapitlet ovan. Här stod det klart att Goodwood endast hade en resurs som innebar en långsiktig konkurrensfördel och det var företagets produktrecept. Ytterligare två resurser bedömdes kunna vara långsiktiga konkurrensfördelar men här var företaget inte redo att utnyttja dessa. De två potentiellt långsiktiga konkurrenskraftiga resurserna var innovationsförmåga och företagskontakter. För att förbättra sin övergripande konkurrenskraft och öka företagets intäkter behöver man med andra ord göra företaget redo att använda sig av dessa resurser på bästa sätt.

5.4.6.1 ÅTGÄRD 1 FÖR ATT ÖKA INTÄKTER – INSTITUTIONALISERA LÄRANDE

För att behålla innovationsandan i företaget bör lärande institutionaliseras i organisationen där kunskaper regelbundet byggs och överförs mellan medarbetare. Rent konkret kan detta innebära att Goodwood anställer ytterligare en kemist eller lärling att arbeta med den utvecklingsansvariga forskaren. Detta är även något som omnämns som en åtgärd för att motverka kompetensflaskhalsar.

5.4.6.2 ÅTGÄRD 2 FÖR ATT ÖKA INTÄKTER – UTNYTTJA FÖRETAGSKONTAKTER

För att på bästa sätt utnyttja den långsiktiga konkurrens fördelen produktrecept bör man använda sig av det kontaktnätverk som finns och ta hjälp av underleverantörer i större utsträckning och på detta sätt göra även resursen företagskontakter till en långsiktig konkurrens fördel enligt Barney och Hesterly (2008). Genom att utnyttja sina företagskontakter får man inte enbart tillgång till ytterligare produktionskapacitet, man kan även leja ut företagsfunktioner som försäljning och orderhantering vilket skulle kunna öka omsättningen ytterligare.

5.4.7 SAMMANFATTNING HANDLING. VAD BÖR GOODWOOD GÖRA FÖR ATT OPTIMERA SIN RESURSMIX FÖR ATT VÄXA?

Goodwood behöver även ha en plan för att kompetens inom silikat kemi inte försvinner från organisationen, detta kan göras med nyanställning och samarbeten med universitet. Vidare bör Goodwood även i fortsättningen utföra produktutvecklingen med hjälp av kunder som kan garantera vinnande koncept tidigt i utveckling. Anskaffning och underhåll av kundrelationer är en kritisk förmåga under företagets framtid. Goodwood bör därför primärt fokusera på lönsamhet och dessutom att frigöra den kompetens som står för kundkontakten. Detta kan göras genom att förstärka den kompetens som står till organisationens förfogande, till exempel genom nyanställning och samarbeten med universitet. När man har en god lönsamhet och de mest påträngande kompetensflaskhalsarna är avhjälpta bör man fokusera på att institutionalisera lärande i organisationen och vidareutveckla forskningsaktiviteter, på detta sätt sprider man kunskap i företaget.

6 DISKUSSION

I diskussionsavsnittet behandlar författarna framgången med att ta beslut efter att ha nyttjat det resursbaserade synsättet som beskrivs i teoridelen.

För att kunna ta bra beslut behöver man bra underlag. Redan vid grundarbetet och kartläggandet av affärsmodell och livscykelposition har man uppnått en god förståelse vilket ger en god grund för väl underbyggda beslut. Det resursbaserade synsättet för den som inte är van medför att situationen företaget befinner sig i kan beskådas från ett nytt, ovanligt, perspektiv. I analysen drar vi lärdomar från erkända författare som sett och upplevt verkligheten för andra företag. Då affärsutvecklingslitteratur är råd och kunskap inte alltid är anpassad efter hur företag växer upp och åldras, ger Adizes (1987) och Churchill och Lewis (1983) möjligheten att ta del av en smalare, mer anpassad, mängd råd. Även intervjuobjektet med erfarenhet av andra företag kunde ge råd anpassade för alla företag i en viss fas, vilket visar att det är ett legitimt sätt att tänka på strategi. Intervjuobjektets erfarenheter var relevanta i analysen utav målföretaget.

Att undersöka och fastställa var ett företag och var det befinner sig i sitt liv har varit utmanande på flera sätt. Litteraturen vi använt oss av för just denna uppgift, Adizes (1987), Churchill och Lewis (1983) är trots sitt nytänkande inte en fullt utvecklad metodik med en process för hur fas skall finnas, vilka modeller som det bör kombineras med eller hur detta till slut skall leda till meningsfull handling. Inte heller är den alltid tillräckligt detaljerad för att det inte skall finnas utrymme för tolkning, vilket leder till att upprepbarheten av resultaten inte kan säkerställas. Exempel på områden där detaljer saknas är Churchill och Lewis (1983) inte helt klara avgränsningar för sina kluster. För att lyckas sammanställa och bearbeta alla de intervjuer och data vi använt har vi tillfört modellerna en viss struktur som andra i framtiden kan ha nytta av. Till slut har det fungerat bra, och det är mycket tack vare att modellerna till detta arbete har alla haft sin grund i, eller varit delvis anpassade till en kontext med resurser och kompetenser. Det har varit genomgående i val av teorier från vår sida.

De handlingar vi kommit fram till kan till stor sannolikhet vara idéer sprungna ur de många interaktioner författarna haft med företaget. Det vill säga att idéer som diskuterats undermedvetet kan ha motiverats och styrt analysen. En medvetenhet om detta bör hjälpa författare med liknande frågeställning i framtiden att inte tappa opartiskhet.

7 SLUTSATS

Är syftet med arbetet uppfyllt och har man kunnat besvara de inledande frågeställningarna med den metod och teori som valts? Detta diskuteras här under slutsatsen av arbetet.

7.1 VAD HAR OLIKA RESURSER OCH KOMPETENSER FÖR INVERKAN PÅ FÖRETAGET I EN LIVSCYKELKONTEXT?

De teorier och den intervju som finns i detta arbete beskriver att var ett företag är i sin livscykel påverkar kraftigt vilka resurser som är viktiga. Dessa viktiga resurser och kompetenser har identifierats i analysdelen med framgång.

7.2 FINNS DET MÖJLIGHET FÖRETAGET, MED GRUND I NULÄGESANALYS, OCH MED HJÄLP AV NUVARANDE RESURSER OCH KOMPETENSER, FÖRSTÅ SIN TILLVÄXTPOTENTIAL

Författarna fann att företagets resurser och kompetenser behöver utvecklas för att företaget skall kunna växa, men att det i grunden finns en unik och värdefull resursmix som möjliggör denna utveckling. Till exempel recept som utgör en organisatorisk styrka, en långsiktig, utmärkande tillgång och därför är utgör en konkurrensfördel på marknaden enligt VRIO. (Barney & Hesterly, 2008)

7.3 TILL VILKEN GRAD KAN RESURSBASERAT SYNSÄTT LIGGA TILL GRUND FÖR ETT FÖRETAGS STRATEGISKA BESLUT

Ingen av de teorier som nämns utforskar närmare företag i Goodwoods situation med långvarig tidigare verksamhet men samtidigt med nya avgörande projekt på gång. Adizes (1987) pratar särskilt om grundarens roll, som företag i Goodwoods situation sedan länge har en grundare som lämnat företaget. Här gör Churchill och Lewis *Five Stages of Business Growth* (1983) en bättre ansats och diskuterar hur företaget påverkas av ägarens roll. Bägge teorierna brister på att de är utformade kring en tvådimensionell skala där ett företag endast kan gå åt två riktningar, och förklaras med en enda position, och de gör inga försök till att adressera detta problem mer än det som Adizes (1987) menar att företag normalt uppvisar tecken från flera faser. Det resursbaserade synsättet har legat till grund för nya teorier som skall vara applicerbara för strategiska beslut. Angreppssättet då man börjar identifiera var organisationen befinner sig i två tillväxtteorier tillåter en att utnyttja erfarenheter från företag och organisationer som en gång befunnit sig på samma plats. Till och med det resursbaserade synsättets fader, Jay Barney (1991) anger resurser som en förutsättning för goda strategiska beslut, men även han utnyttjar denna kunskap i kombination med en omvärldsanalys. Genom intervjuer och modeller har författarna identifierat en skillnad mellan de resurser som finns och de som behövs. Denna skillnad har varit tillräcklig för att utforma en handlingsplan för att nå rätt förutsättningar för tillväxt. Litteraturen brister i det specialfall Goodwood befinner sig i vilket man skulle kunna beskriva som ett kronologiskt företag i Adizes (1987) ungdomsstudie.

7.4 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Författarna föreslår att vidare forskning kring livscykelanalys med resursbaserat synsätt har en tydligare inriktning på äldre företag och de fällor som kan uppkomma när resursmixen skall anpassas efter tillväxt. Det saknas även en tydlig koppling i litteraturen mellan den beroendeställning en liten leverantör kan hamna i och lämpliga åtgärder för att ha en resursmix som kan hjälpa leverantören att överleva och frodas.

8 LITTERATURFÖRTECKNING

- Adizes Store - Buy Managerial Resources, Business Management Books, Corporate Lifecycle Books, Leadership Development Videos, Seminars, HR Tools - adizes.com [Internet] Tillgänglig: adizes.com/store/product.php?productid=17514&cat=272&page=1 [Hämtad 2013-12-24]
- Adizes, I., 1987. Organisationers livscyklar.
- Ansoff, I., 1965. Corporate Strategy. New York, NY: McGraw-Hill. (1965)
- Almi Invest, 2013. Om Almi. [Internet] Tillgänglig: almiinvest.se/en/About-Almi-Invest/ [Hämtad 2014-02-01]
- Barney, J. & Hesterly, W., 2008. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. Upper Saddle River, N.J: London: Pearson Educational International. Second edition (2008)
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management. Vol. 17. No. 1, 99-120
- Bruzelius, L. & Skärvad, P., 1995. Integrerad organisationslära. Sjunde upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Christensen, M., 1997. The Innovator's Dilemma. New York, NY: HarperCollins Publishers. First Collins Business Essentials edition (2006)
- Churchill, N. & Lewis, V., 1983. The five stages of small business growth. Harvard Business Review 61.3 (1983): 30-50
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, J. & Woo, C., 1994. Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. Journal of Business Venturing. No 9, 371-395
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J., 2005. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? Paper presented at the Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu.
- Europeiska Unionen, 2003. Definition av mikroföretag, små och medelstora företag. [Internet] Tillgänglig: europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm [Hämtad 2013-10-22]
- Foss, N., 1998. Edith Penrose and the Penrosians – or, why there is still so much to learn from The Theory of the Growth of the Firm. Handelshøjskolens Reproduktionsafdeling. (1998) [Internet] Tillgänglig: citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.127&rep=rep1&type=pdf [Hämtad 2014-01 -10]
- Goodwood – Interndokument, 2009-2014
- Goodwood, 2012. Årsredovisning
- Goodwood, A, VD., 2013, [Intervju] (15-16 oktober 2013)
- Goodwood, B, Produkt och utvecklingsansvarig., 2013, [Intervju] (15-16 oktober 2013)
- Höst, M., Regnell, B. & Runeson, P, 2006. Att genomföra examensarbete. Lund: Studentlitteratur

- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R., 2008. Exploring corporate strategy. Harlow: Financial Times Prentice Hall. Åttonde upplagan. (2008)
- Kostopoulos, K., Spanos, Y. & Prastacos, G., 2002. The Resource-Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages. The 2nd European Academy of Management Conference [Internet] Tillgänglig: ecsocman.hse.ru/data/165/663/1219/rb_view.pdf [Hämtad 2014-01-10]
- Kotler, Philip J., and Gary M. Armstrong. Principles of marketing. Pearson Education, 2010.
- Kotter, J., 1996. Leading strategy. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (1996)
- LTH 2012, Bestämmelser om examensarbeten för civilingenjörsutbildningar. [Internet] Tillgänglig: student.lth.se/fileadmin/lth/utbildning/programkursexjobb/Bestaemmelser_kursplan_CI_fr_130701.pdf [Hämtad 2013-10-03]
- Makadok, R., 2001. Toward a synthesis of resource-based and dynamic-capability views of rent creation. Strategic Management Journal. No. 22, 387-401. (2001)
- Nationalencyklopedin 2013, Processindustri, Nationalencyklopedin online [Internet] Tillgänglig: ne.se/lang/processindustri [Hämtad 2013-11-29]
- Nationalencyklopedin 2013, Silikater, Nationalencyklopedin online [Internet] Tillgänglig: ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/silikater [Hämtad 2013-10-02]
- Nationalencyklopedin 2013, Soliditet, Nationalencyklopedin online [Internet] Tillgänglig: ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/soliditet/311346 [Hämtad 2013-12-01]
- Olhager, J., 2000. Produktionsekonomi. Lund: Studentlitteratur AB
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010
- Penrose, E., 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford Scholarship Online. Tredje upplagan. (1995)
- Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- Ruef, M., Aldrich, H. & Carter, N., 2003. The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation Among U.S Entrepreneurs. American Sociological Review. Vol 68, April 195-222
- SOCMA, 2013. What is specialty chemical manufacturing [Internet] socma.com/specialtymanufacturing.html [Hämtad 2013-11-11]
- SOCMA, 2013. What is Specialty Manufacturing? [Internet] Tillgänglig: socma.com/specialtymanufacturing.html [Hämtad 2013-09-26]
- Storck, W, 2004. Specialty Chemicals. [Internet] Tillgänglig: pubs.acs.org/supplements/chemchronicles2/pdf/035.pdf [Hämtad 2013-11-11]
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180 (1984) [Internet] Tillgänglig: bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/A+resource-based+view+of+the+firm.pdf [Hämtad 2014-01-10]
- Wijk, Gösta., 2013, PM om kunskapsproduktion. Lunds tekniska högskola

Worthen, B., Tuna, C., & Scheck, J., 2009. Companies More Prone to Go “Vertical”. The Wall Street Journal, November 2009. [Internet] Tillgänglig: courseweb.stthomas.edu/mehartmann/mngri/materials/Companies%20More%20Prone%20to%20Go%20'Vertical'%20-%20WSJ.pdf [Hämtad 2013-10-10]

Xie, C., 2012. Efficiency and Flexibility in Small Firms: The Impact of Industry Structure. Journal of Management Policy and Practice vol. 13(2). (2012)

Yli-Renko, H. & Janakiraman, R., 2008. How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms. Journal of Marketing, September 2008. [Internet] Tillgänglig: msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/yliренко/intellcont/Yli-Renko%20and%20Janakiraman%2009_08-1.pdf [Hämtad 2013-10-10]

9 APPENDIX

9.1 Intervjufrågor:

Generellt

Frågeställningar:

Varför väljer kunder målföretaget framför andra företag (diskutera utifrån business model canvas: value proposition (erbjudande).

Hur prissätts produkterna: (intäktsströmmar)

Finns det något bra sätt att dela i kunderna i segment (diskutera utifrån kunder i business model canvas)

Framgångsrik tillväxt

Frågeställningar:

Vilka resurser och kompetenser ligger till grund för företagets framgång?

Vad är det som har saluförts?

Stötte man någon gång på problem/fallgropar under tillväxtfasen?

Var i Adizes företagslivscykel är man nu?

Misslyckad tillväxt

Frågeställningar

Vad hade företaget för affärsplan?

Varför lyckades man inte i sitt tillväxtarbete?

Var det någon resurs eller kompetens som saknades?

Vilken av Adizes fallgropar föll man i?

9.2 DEFINITIONER OCH BEGREPP

Bindemedel – Med begreppet bindemedel och kemiskt bindemedel menas i det här arbetet den aktiva komponent i ett lim, en färg eller i någon annan beläggningssmassa som ger produkten den limmande effekten.

Processindustri – Processindustri är den del av tillverkningsindustrin som kännetecknas av omvandlingen av råvaror under ett kontinuerligt arbetande materialflöde. Denna industri är ofta starkt automatiserad och kräver relativt få anställda. (Nationalencyklopedin, 2013)

Resurs och kompetens - Observera att i Business Model Canvas och Five Stages of Business Growth inkluderas kompetenser som resurser. I Jay Barneys resursbaserade synsätt och VRIO är kompetenser inte inkluderade i begreppet. I detta arbete kommer vi använda de betydelser som definieras av respektive författare i empiridelen. I delar av examensarbetet som involverar olika teorier finns ett behov av att använda samma definitioner dessa och där används därför Jay Barney definitioner: författarna skiljer på resurser och kompetenser.