Dnr:

HÖGSKOLAN
KRISTIANSTAD
Institutionen för ekonomi
Inustriell ekonomi

Examensarbete 10p

SWOT-analys av företagsavdelning

Peter Ingvarsson
Magnus Nilsson
Maj 2004

Institutionen för Ekonomi
Högskolan Kristianstad
291 88 Kristianstad

School of Economics
Kristianstad University
SE-291 88 Kristianstad
Sweden

Examinator/Examiner:

Handledare/Instructor:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam
Jan Bengtsson

Författare/Author:
Peter Ingvarsson
Magnus Nilsson

Program och år/Program and year:
IE01

Svensk titel:
SWOT-analys av företagsavdelning

English title:
SWOT-analysis of a businessdepartment

Abstract:
Nolato Alpha AB, Department of tool manufacturing, has due to a declining market been faced with a plunge in orders. This has subsequently led to an all-time-low in recourse utilization.
With a SWOT analysis as the core and backbone of this thesis we will evaluate the current conditions of the department and the possible opportunities that may lay ahead.
This thesis will also emphasis the importance of a continuously broaden product scope on to new markets.
(Swedish)

Godkänd av/Approved by:

_____
Datum/Date

Index

	Sida
1 Inledning	**1**
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar	2
2 Bakgrund	**3**
2.1 Koncernpresentation	3
2.2 Nolato Telekom	4
2.3 Nolato Alpha AB	4
2.4 Verktygsavdelningen 265	5
3 Metod	**7**
3.1 Angreppssätt	7
4 Teori	**9**
4.1 Marknadsföring	10
4.2 Five Forces	12
4.3 SWOT	14
4.4 Affärsmodellens komponenter	16
4.5 Säljare-köpare spektrum	19
4.6 Livscykelmodellen	20
4.7 Resursanalys	21
4.8 Konkurrensmedel	23
5 Analys	**25**
6 Five Forces	26
6.1 Potentiella konkurrenter	26
6.2 Leverantörer	26
6.3 Köpare	27
6.4 Substitut	27
6.5 Konkurrenskraft	27
7 Affärsmodellen kontra verkligheten	28
8. SWOT	32
8.1 Styrkor	32
8.1.A Fysiska resurser	32
8.1.B Mänskliga resurser	33
8.1.C Finansiella resurser	33
8.1.D Intellektuella resurser	33
8.2 Svagheter	36
8.3 Möjligheter	38
8.4 Hot	40
9 Livscykelmodellen	41
10 Diskussion	**42**
10.1 Hot	42
10.2 Svagheter	43
10.3 Styrkor	43
10.4 Möjligheter	44
Referenser	**45**

1 Inledning

1997 förvärvades Ericssons fabrik i Kristianstad av Nolato AB i Torekov. 1998 delades Kristianstadsfabriken upp i tre bolag, Nolato Mobile, Nolato Alpha och Nolato Autec. Totalt hade dessa tre bolag 901 anställda 1998. Två år senare, år 2000, var de uppe i cirka 1200 anställda. År 2001 skedde en uppbromsning av telekommarknaden som ledde till stora omstruktureringar inom Nolato. Året därpå slogs Kristianstads tre bolag samman till ett bolag, Nolato Alpha. Efter omstruktureringen hade Nolato Alpha drygt 600 anställda år 2002. Kraven på nedskärning fortsatte och flera sparkrav åtgärdades. Nu år 2004 efter ytterligare ett varsel i april 2004 kommer antalet anställda vara nere i drygt 200.

Verktygsavdelningen som levererat verktyg till Nolato Alpha har under många år varit skonade från varsel. Detta har motiverats av att avdelningens resurser har varit maximalt utnyttjade då ett verktyg tillverkats. Avdelningen behöver en genomsnittlig överkapacitet, ty resurskraven är så pass stora när väl order på komponenter till ett verktyg, även kallat systemprojekt, anländer. Detta har gjort att det varit svårt för Nolato Alpha att skära ner på personalstyrkan.
I skrivande stund har dock Nolato Alpha skurit så mycket i personalstyrkan att det inte längre går att motivera en fullt bemannad verktygsavdelning. Sparkraven drabbar nu även verktygsavdelningen.

Eftersom den sviktande marknaden följaktligen påverkar verktygsavdelningen innebär detta att de inte längre kan lita på Nolato Alpha bidrar till full sysselsättning. De måste nu finna nya utvägar, alternativa marknadsstrategier för att åter igen utnyttja sina resurser till max, så som maskiner, kunskap och erfarenhet.

Denna rapport behandlar huruvida verktygsavdelningen, med befintliga resurser och rådande marknadssituation inom telekombranschen, har möjlighet att välja nya marknadsstrategier för att nå ut till nya marknader med nya produkter.

1.1 Problemformulering

Vilka förutsättningar har verktygsavdelningen på Nolato Alpha AB i Kristianstad för att ta sig an nya marknader och produkter?

1.2 Syfte

Visa på om det finns möjligheter inom verksamheten för att kunna bredda sitt nuvarande kundunderlag samt att bättre möta eventuella konjunktursvängningar, allt för att befintliga resurser inte ska stå och förbli outnyttjade.

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa undersökningens omvärldsanalys till att enkom lita på Nolato och deras konkurrenters egna analyser.

2 Bakgrund

Detta avsnitt skall ge en insikt i bakomliggande orsaker till rapportens problemformulering, samt ge en kunskapsbas som ska ge god förståelse för ämnet och rapporten samt om den föränderliga situation som råder i telekombranschen och dess aktörer.

2.1 Koncernpresentation

Nolato AB är en högteknologisk systemleverantör av polymera produkter till ledande kunder inom mobiltelefoni och övrig Telekom, hushåll, fordon, konsumentelektronik, medicinteknik mm.

Verksamheten bedrivs genom 12 bolag i Europa och Asien, organiserade i fyra affärsområden: Nolato Telekom, Nolato Industrial Sweden, Nolato Industrial Central Europe och Nolato Medical.

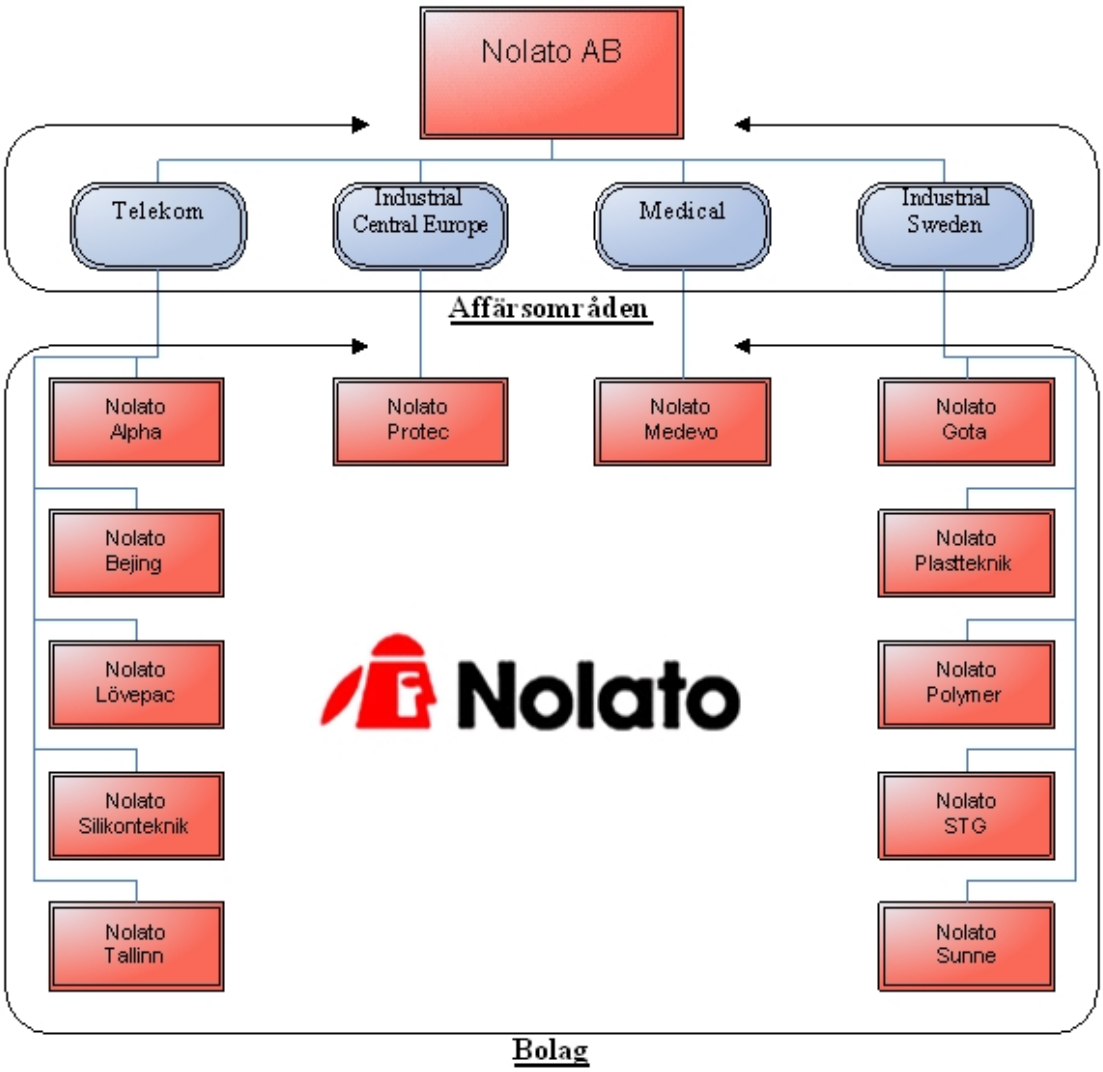


Bild 2.1 *Nolatokoncernen, avbildad*

från Nolato AB (publ) årsredovinsning 2003

2.2 Nolato Telekom

Affärsområdet omfattar verksamheter i Sverige, Estland och Kina, som utvecklar och tillverkar polymera produkter till kunder inom telekom. Affärsområdet är en av världens ledande systemleverantörer till telekomindustrin och levererar till kunder som exempelvis Sony Ericsson, Siemens, Nokia och Motorola. Nolato Telekom har cirka 1600 anställda och står för drygt hälften av koncernens omsättning. (dec ´03)

2.3 Nolato Alpha AB

Nolato Alpha ingår i affärsområdet, Nolato Telekom, och är beläget i Kristianstad, Sverige.
Nolato Alpha är ett företag med formsprutning i plast och arbetar med hela processkedjan från idé till färdig produkt. Detta innebär produktutveckling, projektdrivning och produktion.
I dagsläget har Nolato Alpha cirka 300 anställda men har varslat ytterligare 97 anställda om uppsägning.
Nolato Alpha har trots åtstramningar kunnat behålla god kapacitet för storskaliga tillverkningsserier men i skrivande stund är beläggningen nere på drygt en femtedel av det totala kapacitet som finns. Då Nolato Alpha är starkt bundna till telekombranschen är det svårt att söka kunder i branscher utanför deras inarbetade område. Det finns enligt Nolato Alpha underlag på andra marknader men det är svårt att tillverka mindre komplexa plastprodukter till andra marknader då man arbetar under namnet telekom. Kan även vara känsligt att som telekomföretag lämna den prestigefyllda telekommarknaden och ta sig an kunder från andra marknader.

Nolato Alpha har ett fåtal stora konkurrenter runt om i världen som exempelvis Perlos i Finland och Nypro med säte i Amerika.

Nolato Alpha AB har en egen verktygsavdelning för tillverkning av systemkomponenter. Systemen består av verktyg för formsprutning av plastkomponenter till mobiltelefoner.

2.4 Verktygsavdelningen 265

2.4.1 Historik

Avdelningen har funnits i olika regi sedan 1970 talet. Avdelningen har länge haft en hantverksbetonad verksamhet, där individens kompetens och känsla har varit avgörande för framställningen av högkvalitativa verktyg.

Under mitten av 1990 talet började dåvarande ägare, Ericsson, att utveckla avdelningen genom automatisering. I samband med när Nolato tog över verksamheten 1997 var avdelningen först i Europa med utrustning för höghastighetsfräsning. Vidare övergavs 2D-ritningar till fördel för ritningar i CAD miljö. Den successiva implementeringen av automation och standardisering, har inneburit att verktygsavdelningen på kort tid gått från tidigare hantverksmässig tillverkning till allt mer processinriktad tillverkning.

Verktygsavdelningen har tidigare bestått av två verksamheter, en underhållsavdelning och en verktygstillverkningsavdelning. Den 14 maj 2004 slogs verksamheterna, underhåll och tillverkning, samman till en avdelning.

2.4.2 Relationen Nolato Alpha och verktygsavdelningen

Trots att verktygsavdelningen är en avdelning inom Nolato Alpha, konkurrerar de, med andra verktygstillverkare på marknaden, om att få utföra jobben. Detta för att Nolato Alpha är hårt prispressade från kunderna.

Men det sker oavsett ett kunskapsutbyte mellan Nolato och verktygsavdelningen. I vissa fall kräver kunden att projekt hålls inom Nolato Alphas väggar på grund av eventuella sekretessavtal eller liknande. På detta sätt blir verktygsavdelningen en mycket viktigt resurs och spelar i vissa fall en rent av avgörande roll.

2.4.3 Produkter och tjänster

Produkterna som tillverkas är komplexa verktyg till kompletta systemprojekt för formsprutning av plastdetaljer till huvudsakligen mobiltelefoner. Verktygsavdelningen står för uppskattningsvis 3-6 av systemets 8-10 komponenter. Varför inte avdelningen levererar kompletta system kan bero på resursbrist eller att det inte är lönsamt att tillverka verktyg åt mindre komplexa detaljer.

Prototypframtagning är en annan viktig del av verksamheten, då detta hjälper till att binda upp kunder i ett tidigt skede vilket är av stort intresse för Nolato Alpha.

Produkter och tjänster

Underhållsavdelningen utför serviceavtal gentemot Nolato Alpha så som förebyggande underhåll och avhjälpande underhåll.

Antalet anställda är cirka 40 personer, och avdelningen har en egen konstruktionsavdelning med konstruktörer och NC beredare.
Maskinparken är heltäckande för verktygsproduktion och innefattar mätmaskin, 2D-fräs, 3D-fräs, trådgnist, sänkgnist, sintermaskin och mindre bänkmaskiner exempelvis slipmaskiner.

3 Metod

I detta avsnitt presenteras arbetets tillvägagångssätt.

3.1 Angreppssätt

Vi saknade sedan tidigare erfarenhet av verktygsavdelningen på Nolato Alpha i Kristinastad. Därför fick det initiala arbetet bli ett antal studiebesök för att erhålla insikt i företaget, aktuella verktygsavdelningen, dess personal och maskinpark samt hur tillverkningsprocessen av ett verktyg går till. Vidare besöktes själva fabriken där plastartiklar formsprutas, där framgick på ett tydligt sätt hur verktyget används i produktionen.

Under studiebesöken nämndes telekombranschens turbulenta natur kortfattat, vilket var stimulerande för forstsatta egenstudier.

Nolato AB's årsredovisning (Nolato AB publ årsredovisning 2003) var den första skrivelse som studerades grundligt. Där fick vi fundamental information om Nolato AB och om Nolato Telekom. För en bredare insikt inom branschen lästes Nolato Magasin (nr11 dec 03) som är en intern månadsskrift för anställda, kunder, aktieägare och andra som är intresserade av vad som händer inom koncernen.

Vidare granskades Nolato ABs största konkurrenters hemsidor (Nypro, Perlos och Balda.), detta för att få en mer objektiv syn på branschen och dess utveckling.

Informationen till rapporten är inhämtad från studiebesök och intervjuer på Nolato Alpha. Kompletteringar till data har skett genom elektronisk post eller telefonsamtal. Besöksintervjuerna är riktade mot den kunniga och erfarna personal vilka är anställda inom Nolato Alpha AB. Vi har valt att intervjua tre personer på verktygsavdelningen med ledande befattningar. Vi har även intervjuat en person på personalavdelningen, Nolato Alpha AB. Detta för att få en bra överblick av företaget.

Inför intervjutillfället har bokning skett i god tid, detta för att både förbereda frågor och eventuellt respondenten för intervjun. Vid intervjutillfället ställdes frågor strukturerat men med stort utrymme för respondenten att utvidga och "sväva ut", detta gav oss inspiration till impulsiva frågor vilket gav nya infallsvinklar till arbetet. På detta sätt blev intervjuerna mer avslappnad dialog än regelrätt utfrågning.

Vi vill poängtera svårigheten med att skilja på egenskaper som tillhör Nolato Alpha och egenskaper som tillhör den undersökta verktygsavdelningen då de är starkt integrerade i många avseenden.

Vi har valt att granska avdelningen utifrån en SWOT-analys för att därefter kunna dra slutsatser om avdelningen lämpar sig för andra marknader. Under arbetets gång har rapporten kompletterats med ytterligare modeller, främst från akademiska ämnesområden som marknadsföring, företagsstrategi, industriell marknadsföring och organisationsteori.
Modeller och teorier som ingår i rapporten har omsorgsfullt avbildats från litteratur eller andra källor. Samtliga figurerna är ritade i Microsoft Visio, detta för att erhålla en estetiskt tilltalande rapport samt att figurerna är enhetliga.

Vi vill här även passa på att rikta stor tacksamhet till Nolato för den öppenhet och välkomnande attityd som mött oss under rapportens gång.
.

4 Teoriavsnitt

Rapportens undersökning har ett fundament bestående av befintliga teorier och modeller samlade från de akademiska områdena marknadsföring, industriell marknadsföring, företagsstrategier och organisationsteori.

För att läsaren skall erhålla en helhetsbild om marknadsföring presenteras först en modell som summerar marknadsföringsstrategin. Denna modell kommer därefter vara källan till arbetes teorier och modeller.

De modeller och teorier som vi kommer bekanta läsaren med är: SWOT analys, affärsmodellen, säljare-köpare spektrum, resursanalys, Five Forces, livscykelmodellen och PTQ triangeln.

4.1 Marknadsföring

Huvudsyftet för en marknadsföringsstrategi är att nå ut till organisationens alla tänkbara kunder som kan köpa de produkter eller tjänster som erbjuds (se bild 4.1).

För att finna målpopulationen ur den totala populationen skall företaget välja ett lämpligt kundsegment, samla extern information från både makro och mikro miljön, utvärdera sina konkurrenter och analysera sina kunders beteende. Konkurrenternas möjligheter till att göra entré på marknaden samt kundernas förhandlingskraft kommer att belysas i Five Forces analysen. Relationen till kunden kommer att urskiljas genom ett säljare-köpare spektrum.

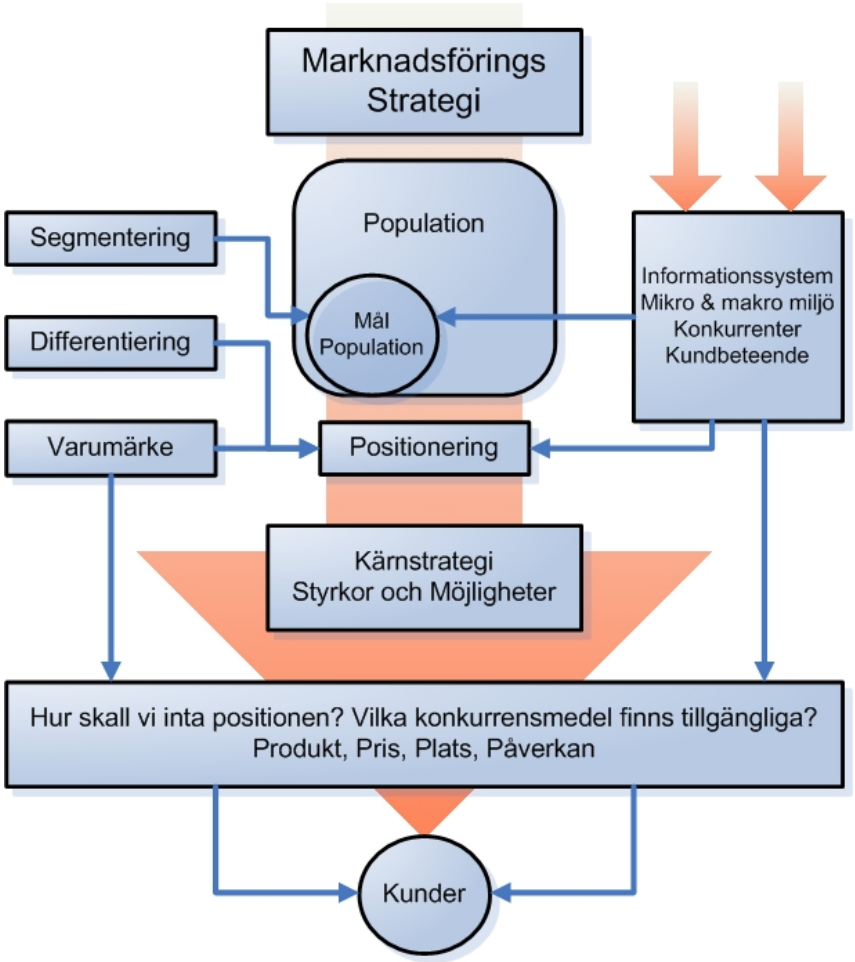


Bild 4.1 *Faktorer som påverkar marknadsföringsstrategin,*
källa Per-Olof Frick, Hkr

Produkten positioneras genom differentieringen, vilket kommer identifieras i affärsmodellen och belysas ibland annat PTQ-triangeln. Även företagets varumärke vägs in i positioneringen. Ytterligare extern information från mikro och makro miljö, konkurrenter och kundbeteende behövs för att erhålla en rättvis helhetsbild.

Marknadsföring

Företagets kärnkompetens och styrkor skall lösa tillverkningen av de produkter som skall säljas, och eventuella marknadsmöjligheter kan komma att exploateras. Styrkor och möjligheter erhålls ur SWOT analysen och kärnkompetensen kommer att identifieras med hjälp av affärsmodellen.

Slutligen skall företaget välja hur de skall inta en marknadsposition, och om det finns några konkurrensmedel att tillgå. Ur resursanalysen kommer företagets tillgängliga resurser tillika konkurrensmedel att identifieras.
Marknadsförare lägger även stor vikt på fyra P, det vill säga: produkt, pris, plats (vart produkten säljs), och påverkan (reklam) men det lämnar vi därhän då det är intressant i ett senare skede som vi inte belyser i vår rapport.

4.2 Five Forces

Five Forces modellen (se bild 4.2) används för att se hur konkurrensutsatt organisationen är, genom att analysera konkurrenter, leverantörer, köpare och eventuella substitut. Enkelt beskrivet analyseras vilka potentiella konkurrenter företaget har och vilka eventuella hinder (barriärer) som finns för att dessa konkurrenter skall göra entré på marknaden. På samma sätt analyseras om det finns några alternativa produkter eller tjänster och om det finns några barriärer för dessa.

Därefter analyseras även den förhandlingskraft företagets leverantörer och kunder har.

Utifrån detta kan man sedan göra en uppskattning över hur konkurrensutsatt marknaden är.

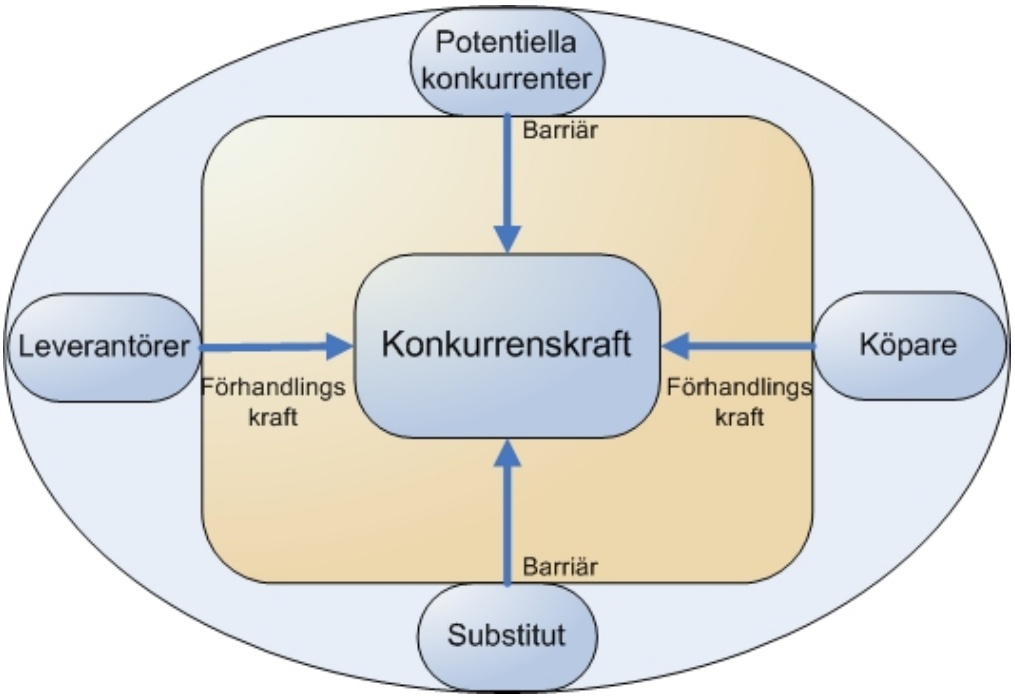


Bild 4.2 *Five Forces, källa Exploring Corporate Strategy*

4.2.1 Hot från potentiella konkurrenter

Dessa hot beror på vilka barriärer som en potentiell konkurrent måste överkomma för att nå in på marknaden och kunna konkurrera framgångsrikt. Dessa barriärer kan vara:

- Ekonomiska
- Distributionskanaler
- Erfarenhet
- Lagar och restriktioner
- Differentiering

4.2.2 Leverantörers och köpares förhandlingskraft

Leverantörens förhandlingskraft är som störst när bland annat följande råder:

- När det är kostsamt eller svårt att byta underleverantör
- När leverantören har ett starkt varumärke
- När tillverkaren har få underleverantörer
- När det är ett fåtal leverantörer som har hela marknaden

Köparen har stor förhandlingskraft när exempelvis följande råder:

- När flera köpare kan påverka en leverantör
- När leverantörerna består av små aktörer
- När det finns flera alternativa leverantörer
- När produktens råämnekostnad är största delen av priset
- När kostnaden för att byta leverantör är låg och ingen eller låg risk föreligger
- När det är möjligt att köpa leverantören eller utföra tjänsten själv om inte köparen är nöjd.

4.2.3 Hot från substitut

Hot från substitut är när behovet minskar av en typ av produkt till fördel för annan produktklass, kan även vara när en produkt blir obsolet.

Olika former av substitut kan vara följande:

- Produktsubstitution
- Upphörande behov
- Allmän substitution, prioritering

4.2.4 Konkurrenskraft

Hur tuff är konkurrensen på markanden mellan konkurrerande aktörer?

Konkurrenter är organisationer med liknade produkter och utbud som är riktade mot samma kundgrupp. De faktorer som påverkar rivaliteten mellan konkurrenterna är följande:

- I vilken utsträckning aktörerna är i balans
- Marknadens tillväxttakt
- Rådande marknadsmarginaler
- Differentieringen inom marknaden
- Dyrt att lämna marknaden (exempelvis efter stora investeringar)

4.3 SWOT

SWOT (se bild 4.3) är en förkortning av engelskans *strengths, weakness, opportunities and threaths* (styrkor, svagheter, möjligheter och hot). Det är ett grovt men mycket praktiskt orienterat verktyg. Syftet med analysen är att åskådliggöra organisationens styrkor och svagheter samt vilka möjligheter och hot som finns i omvärlden. Målsättningen blir att samla in kunskap om sin egen organisation och teckna en bild av organisationens omvärld för att utifrån denna bild göra reflekterade och bra strategiska val.

Omvärldens hot kommer att påverka verksamhetens svagheter vilket ofta leder till defensiva strategier. Däremot kommer omvärldens möjligheter kunna utnyttjas av verksamheten styrkor och leda till offensiva strategiska val.

Det ligger en systematik i analysen som kan bidra till att skärpa uppmärksamheten inför utifrån kommande förändringar. Samtidigt kan den ge idéer till vilka typer av nya strategier som bör övervägas utifrån verksamhetens egna interna förhållanden.

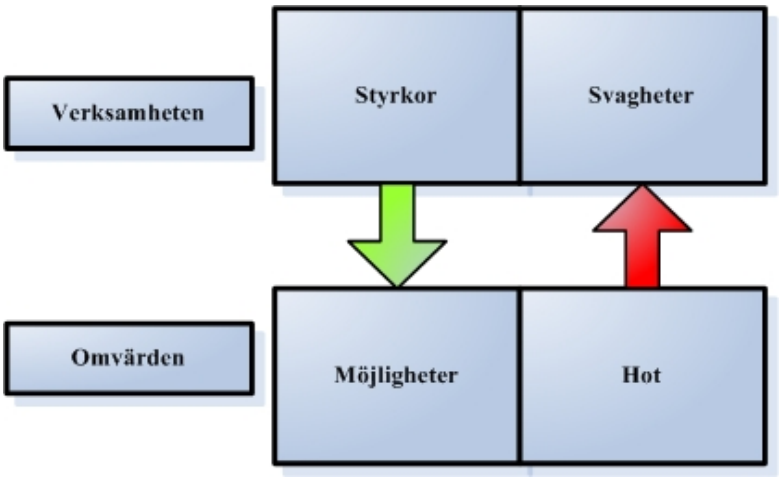


Bild 4.3 *SWOT analysens struktur,*
källa Organisationsteori Bakka, Fivelsdal, Lindkvist

Tillvägagångssättet med SWOT analys är enligt följande:

1. Brainstorming: Spåna fritt, fastna inte i diskussioner och sortera inte. Inget är rätt eller fel.
2. Sortera: gruppera materialet i undergrupper, skilj på fakta och gissningar. Rangordna materialet efter vad som känns angeläget.
3. Redovisa materialet
4. Diskussion och uppföljning, fundera på orsaker och möjligheter

SWOT

Under diskussionen skall man fördjupa sig och försöka förstå anledningar och orsaker. Vad beror respektive styrka och svaghet på? Vilka är förutsättningarna för möjligheterna och hoten?

Vidare bör man fundera på hur verksamheten skall behålla och förbättra sina styrkor, minimera svagheterna, tillvarata möjligheterna samt förebygga och möta hot.

4.4 Affärsmodellens komponenter

För att lyckas med en strategi måste affärsmodellens byggstenar förstås. Modellens byggstenar består av ett fundament, fyra pelare och tre sammankopplande broelement (se bild 4.4).

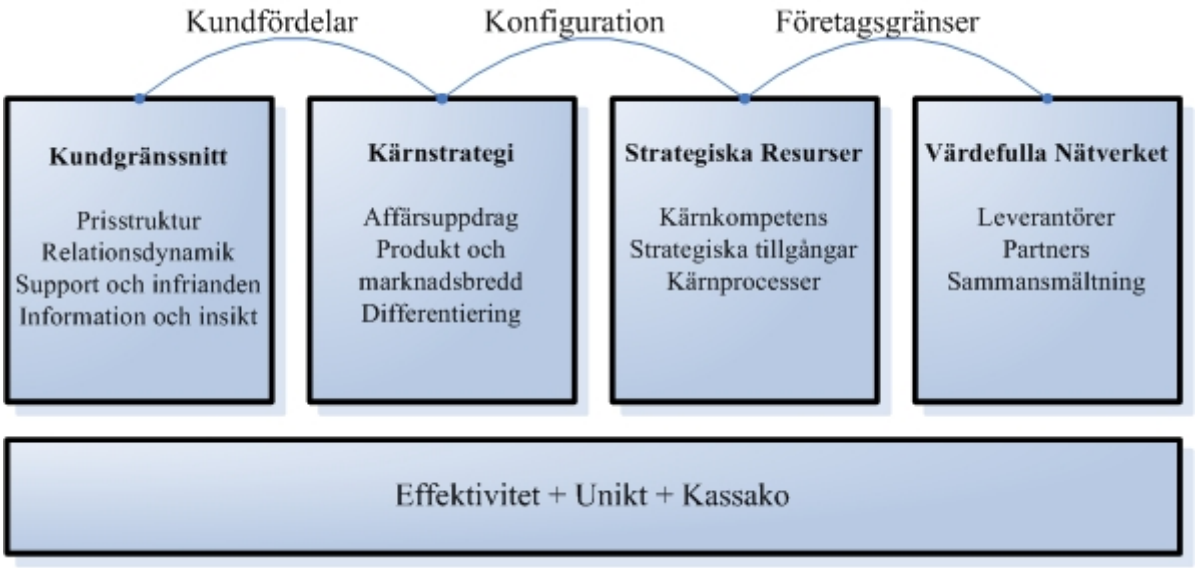


Bild 4.4 *Affärsmodellen,*
källa Business marketing management

4.4.1 Pelaren ett, kundgränssnitt

Denna pelare bär upp det som är viktigt för relationen till kunden.

- Prisstruktur. Vilken prissättningsstruktur är lämplig mot kunden?
- Relationsdynamik. Hur är dynamiken mot kund, transaktions eller relationsrelaterad? Och hur kan nuvarande relation göras bättre?
- Support och infrianden. Hur väl infriar företaget kundens önskemål och erbjuder företaget tillräcklig support?
- Information och insikt. Hur mycket vet företaget om kunden, och hur kan denna information användas för att ge kunden mervärde?

4.4.2 Pelare två, kärnstrategi

Denna pelare står för företagets valda konkurrenssätt .

- Affärsuppdrag. Här sätter företaget upp visioner, riktlinjer och mätbara prestationskriterier.
- Produkt och marknadsbredd. I vilket marknadssegment skall företaget konkurrera och hur brett skall produktsortimentet vara?
- Differentiering. En väsentlig bit är hur företagets produkter skiljer sig gentemot konkurrenterna.

4.4.3 Broelement ett

Första broelementet, kundfördelar, kopplar ihop företagets kärnstrategi med kundgränssnittet. Elementet symboliserar det kundvärde som kommer att genereras när företaget väljer konkurrentsätt och släpper produkter på marknaden.

4.4.4 Pelare tre, strategiska resurser

I tredje pelaren ingår det som ger företaget dess konkurrensfördelar.

- Kärnkompetens. Vad har företaget för unik egenskap som kunden uppskattar? Det kan vara teknologi, system, eller kunskap. Hur kan dessa egenskaper användas i nya marknader?
- Strategiska tillgångar. De realtillgångar som gör företaget unikt, det kan vara varumärke, patent, kunddata eller andra resurser som är sällsynta och värdefulla.
- Kärnprocesser. Metoder, tillverkningssätt och rutiner som utnyttjar företagets unika resurser och tillgångar och skapar värde för kunden. Även här bör man fråga sig om det finns unika processer som kan användas i andra marknader.

4.4.5 Broelement två

Andra broelementet, konfiguration, visar på att företaget skall utnyttja tillgängliga resurser så som kompetens och processer på ett effektivt och produktivt sätt så att företaget producerar rätt produkter och uppnår uppsatta mål och uppdrag i enlighet med företagets valda mission.

4.4.6 Pelare fyra, värdefulla nätverket

Sista pelaren innehåller företagets närmaste samarbetspartners. Frågan som företaget bör ställa sig är: Vilka affärsmöjligheter och marknader finns tillgängliga om vi samarbetar med företag X och får tillgång till deras resurser och tillgångar?

- Leverantörer. Vilka är våra leverantörer och hur är relationen till dessa? Kan den utvecklas?
- Partners. Vilka är våra samarbetspartners, kan vi tillsammans effektivisera eller rationalisera?
- Sammansmältning. Finns det möjligheter till sammanslagningar eller nya samarbeten för att exempelvis tävla mot en tredje konkurrent?

4.4.7 Broelement tre

Tredje och sista broelementet, företagsgränser, är ett förtydligande på att företaget måste se över sina egna företagsgränser för att på bästa sätt lyckas med sina åtagande. Utan exempelvis leverantörer och partners kommer de andra pelarna att få bära för tung börda och företaget kommer att rasa samman.

4.4.8 Fundamentet

Alla byggnadsverk behöver ett stadigt fundament, likaså affärsmodellen.

- Effektivitet. Allt företaget gör måste vara kostnadseffektivt, det vill säga, producera produkter på rätt sätt.
- Unikt. Företagets ide bör på något sätt vara unikt för att attrahera kunder. Producera rätt produkter.
- Kassako. Företaget bör ha en ide eller produkt som till slut genererar profit.

4.5 Säljare-köpare spektrum

Relationen företag emellan skiljer sig i olika affärssammanhang, beroende på hur affären och marknaden ser ut.

En så kallad transaktionsrelation mellan säljaren och köparen uppstår när marknaden är konkurrenskraftig och köparen har många alternativa säljare. Produkten eller tjänsten är inte så komplex och tillgången på varan är stabil. Denna relation gäller när affärstransaktionen inte anses vara så viktigt, varken för köparen eller för säljaren. Informationsutbytet mellan de båda är oftast marginellt.

Motsatsen, den relationsorienterade, har däremot ett stort informationsutbyte mellan affärsparterna. Detta beroende på att produkten eller tjänsten ofta är mycket komplex och vikten av köpet anses vara mycket hög. I detta fall råder det oftast få aktörer på ostabil marknad.

På ett enkelt sätt kan man härleda relationen mellan säljare och köpare genom en matris. Matrisen listar upp några av de typiska särdrag som rör affären, beroende på hur svaren ges erhålles om affärsrelationen är transaktions eller relationsorienterad (se tabell 4.1).

	Transaktion	Relationsorienterat
Möjlighet till alternativ	Flera	Få
Dynamisk marknad	Stabil	Fluktuerande
Vikt av köpet	Låg	Hög
Komplexitet i köpet	Låg	Hög
Informationsutbyte	Låg	Hög
Operationslänkar	Begränsat	Utökat

Tabell 4.1 *Säljare-köpare spektrum,*
källa Business marketing management

4.6 Livscykelmodellen

Modellen (se bild 4.5) åskådliggör livcykeln för en produkt. Livscykel kan delas in i fem olika faser, dessa faser analyseras utifrån köpar- och konkurrenssituation.

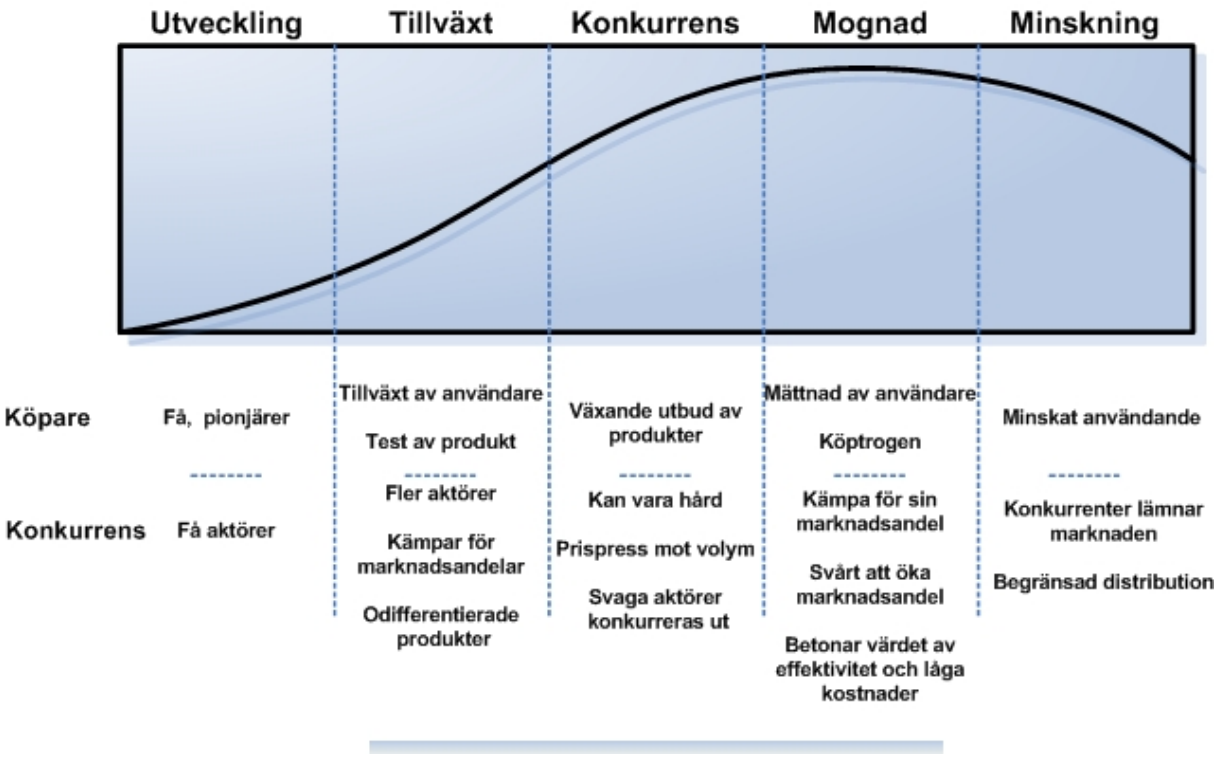


Bild 4.5 *Livscykelmodellen,*

källa Johnson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy

4.7 Resursanalys

Strategiska möjligheter bygger på de resurser som organisationen har tillgängliga eftersom det är dessa resurser som möjliggör de aktiviteter som genererar den kompetens som krävs.

Från ett strategiskt perspektiv är en organisations resurser både de som organisationen äger samt de som organisationen kan få tillträde till och dra fördel av.

En del strategiskt viktiga resurser kan till och med ligga utanför organisationens ägande i form av ett kontaktnät eller rent av kunder (Johnson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy).

Typiska tillgängliga resurser kan delas upp i fyra kategorier: Fysiska, Mänskliga, Finansiella och Intellektuella (se bild 4.6).

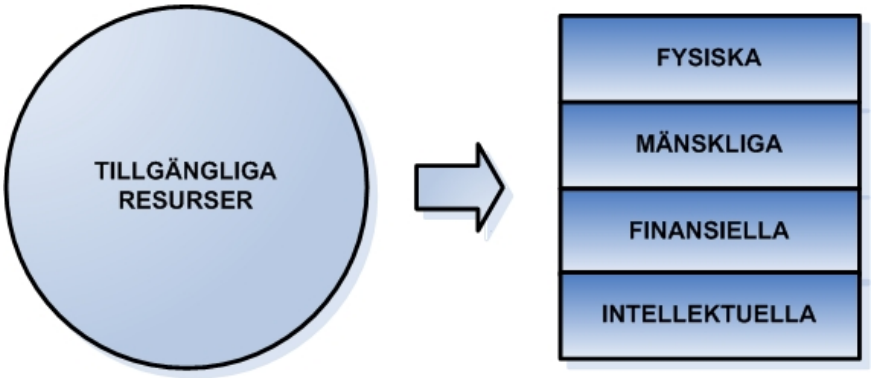


Bild 4.6 *Tillgängliga resurser*

4.7.1 Fysiska

Det är exempelvis maskinpark, byggnader eller produktionskapacitet. Beskaffenhet av varje resurs såsom ålder, kondition, kapacitet och geografisk placering är även av betydelse när man ska uppskatta dess värde.

4.7.2 Mänskliga

Detta inkluderar såväl kunskap som erfarenhet samt hur man tillvaratar varje enskild individs unika kompetens. Det gäller både anställda inom organisationen som personer i organisationens nätverk.

4.7.3 Finansiella

Här tar man upp betydelsen av kapital, likvida medel, skulder och fordringar samt andra intäktsformer (aktieägare, banker etc.).

4.7.4 Intellektuella

Detta inkluderar den kunskap som finns bunden i organisationen i form av patent, varumärke, interna system, kunddatabaser. Även relationen till organisationens olika samarbetspartners är av vikt och tas i beaktande.

4.8 Konkurrensmedel

I telekombranschen finns tre viktiga krav på tillverkaren, bra pris, bra kvalitet samt kort tillverkningstid.

Bästa kvalitet till ett så lågt pris som möjligt är ett generellt gångbart konkurrensmedel i de flesta branscher men i telekombranschen tillkommer även tidskonkurrens.

Tid har blivit en enormt viktig framgångsfaktor i telekombranschen som med en teknologiutveckling som snabbt gör produkten omodern och där nya förbättrade modeller måste komma kunden snabbt tillhanda.

Utöver teknologiutveckling tillkommer en opinion i form av kundernas föränderliga tycke och smak samt alla råd och rön som ständigt dyker upp i massmedia. Allt detta måste uppmärksammas och tas i beaktande för att inte förlora grepp om marknaden.

Därav tid som det tredje viktiga konkurrensmedlet (se bild 4.7).

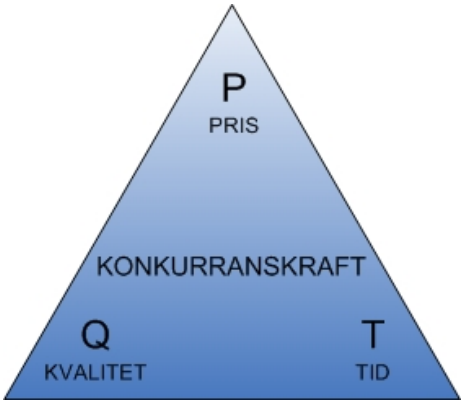
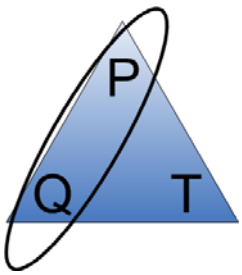


Bild 4.7 *PTQ triangeln*

Både kvalitet och korta tillverkningstider har den egenskapen att de är kostnadskrävande för tillverkaren. De kräver större resurser som exempelvis maskiner och personal. Detta måste i slutändan belasta köparen i form av ett högre pris.

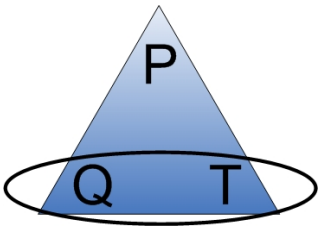
Konkurrenskraften kan generaliseras i tre grupper av differentiering med hjälp av figuren:



4.8.1 Pris – Kvalitet

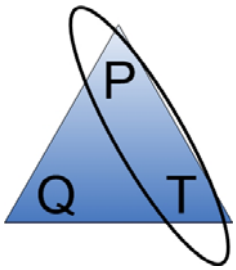
I denna grupp är konkurrensmedlet högsta kvalitet till bästa pris. För att kunna möta detta innebär det att tillverkaren får göra avkall på den korta tillverkningstiden. Detta innebär i sin tur att tillverkaren antagligen har konkurrenter som kan tillverka samma produkt på kortare tid.

4.8.2 Kvalitet – Tid



I denna grupp har tillverkarna valt att prioritera hög kvalitet med kort leveranstid. Det vill säga att om kunden vill ha hög kvalitet med snabb leverans och där inte priset är det mest avgörande hittar kunden sina leverantörer i denna grupp.

Det finns med stor sannolikhet andra leverantörer som kan tillverka samma produkt till ett lägre pris.



4.8.3 Pris - Tid

I den tredje gruppen där lågt pris med kort leveranstid önskas kan det kanske finnas en marknad. Ett behov av testprodukter som snabbt måste fram till ett lågt pris kan vara intressant. Dock är denna strategi inte långvarig i Telekombranschen. Alltså, det finns konkurrenter som kan tillverka samma produkt till bättre kvalitet.

Oavsett vilken grupp man ligger i så finns det alltid en konkurrent i en annan grupp som kan konkurrera om kunderna. Det är upp till kunden att göra de överväganden som behövs och fatta beslut som passar produkten och företaget bäst.

5 Analys

Rapportens analys skall med hjälp av de tidigare presenterade teorier och modeller klargöra de förutsättningar och möjligheter som finns för den verktygsavdelning som vi har granskat.

Rapportens analys skall ge svar på följande fråga:
Vilka förutsättningar har verktygsavdelningen på Nolato Alpha AB i Kristianstad för att ta sig an nya marknader och produkter?

Vi har valt att basera undersökningen på en SWOT analys. Inledningsvis börjar vi dock med en undersökning huruvida affärsmodellen överensstämmer med verkligheten. Utifrån denna modellen har användbar information erhålligt som kommer att vidare analyseras i SWOT analysen.
När vi undersöker verktygsavdelningens styrkor, har vi där utfört en resursanalys för att erhålla ett mer uttömmande svar.

Med hjälp av Five Forces har vi försökt att skapa en uppfattning hur konkurrensutsatt den nuvarande marknaden är och om verktygsavdelningen är en aktör av värde på befintlig marknad.

6 Five Forces

6.1 Potentiella konkurrenter

De potentiella konkurrenterna är samtliga som tillverkar verktyg inom formsprutning.

Det finns ett stort antal tillverkare inom många branscher då plastprodukter har blivit en stor del av vår vardag.

Telekombranschen utmärker sig, tillsammans med ett fåtal andra branscher, med att tillverka komplexa och avancerade plastkomponenter. Denna tekniköverlägsenhet blir ett svårt hinder, för andra aktörer, att överkomma. Exempel på branscher på samma nivå är bland annat: bilbranschen, hemelektronik och medicin.

Som ny aktör, för att bli konkurrenskraftig på marknaden, krävs avancerad och omfattande maskinpark samt en kompetens som fodrar erfarenhet.

Differentiering av sin produkt är inte lätt, då enligt PTQ triangeln är möjligheterna för differentiering begränsade till tre.

6.2 Leverantörer

Verktygsavdelningen har ett stort antal underleverantörer, men endast ett fåtal utav vikt. Underleverantören Ferbe formverktyg i Gislaved är den enda som är helt integrerad i Nolatos egenutvecklade effektiviseringsprogram F1[1]. Därigenom har Ferbe blivit en viktig och oumbärlig samarbetspartner.

Övriga underleverantörer har begränsad förhandlingskraft gentemot verktygsavdelningen då det finns flera alternativa leverantörer och produkten är en icke komplex komponent.

[1] F1 och dess symbol är registrerade hos PRV i väntan på patent.

6.3 Köpare

Köparen söker en komplex produkt som är utav stor vikt. Köparen har många både stora och små leverantörer som alternativ på den globala marknaden. Affären är präglat av samarbete och när projektet väl dragit igång är det svårt och dyrt för köparen att byta leverantör. Krav och önskemål från köparen skall mötas upp med det som från leverantören, i detta fall är verktygsavdelningen, är tekniskt möjligt att leverera.

6.4 Substitut

Plastprodukter är här för att stanna, behovet bara ökar och det sker produktsubstitution till fördel för plast som fortsätter att revolutionera vår vardag. För att behovet av formverktyg skulle upphöra, måste den tillverkningsprocess vi känner till i dag drastiskt förändras.

Mobiltelefonen har blivit en stor del av vår vardag som många har svårt att klara sig utan. Att behovet skulle upphöra låter för de flesta orimligt. Dock bör nämnas det faktum att strålning är en hälsorisk om man inte handskas med den varsamt. Nya råd och rön dyker dagligen upp i media, vem vet vad framtiden har att påvisa.

6.5 Konkurrenskraft

Eftersom aktörerna på marknaden är av olika storlek är det lätt att anpassa och nischa sin verksamhet. Nolato Alpha inklusive verktygsavdelningen har byggt upp ett starkt varumärke inom telekom och verksamheten är differentierad genom korta ledtider och hög kvalitet (se PTQ triangeln).

Underleverantörer och samarbetspartners bidrar till ökad flexibilitet vad gäller verktygsavdelningens produktionskapacitet.

Vid en eventuell överkapacitet på telekommarknaden bör en viss anpassning ske av antal aktörer då det föreligger få hinder för aktörerna att glida över till andra marknader. Detta är möjligt eftersom telekommarknaden är global och tekniken och resurserna är applicerbara på andra marknader för plastkomponenter.

Telekommarknaden förespås tillväxt och med bibehållen marknadsandel kommer detta Nolato Alpha och verktygsavdelningen till godo.

7 Affärsmodellen kontra verkligheten

För att erhålla en nulägessituation på verktygsavdelningen utfördes en undersökning utifrån affärsmodellen. Modellen är bra då den summerar många olika aspekter vilka alla är av vikt inför kommande strategiska beslut. Med hjälp av modellen kan brister eller exceptionella fördelar tas fram i ljuset.

7.1 Kundgränssnitt

Verktygsavdelningen är som tidigare beskrivits en avdelning hos Nolato Alpha men som är i en konkurrensutsatt situation vilket innebär marknadsanpassade priser.

Priset på verktygsavdelningens produkter kan internationellt sett vara högre än många konkurrenters. Detta är på grund av att verktygsavdelningen inte konkurrerar på marknaden med bästa pris utan med hög kvalitet och korta ledtider (se bild 4.7 sidan 23).

Relationen mellan verktygsavdelningen och Nolato Alpha ses vid första anblicken som relationsorienterad. Säljare-köpare spektrumet bekräftar detta (se tabell 7.1).

	Transaktion	Relationsorienterat
Möjlighet till alternativ		Få
Dynamisk marknad	Stabil	
Vikt av köpet		Hög
Komplexitet i köpet		Hög
Informationsutbyte		Hög
Operationslänkar	Begränsat	

Tabell 7.1 *Säljare-köpare spektrum, verktygsavdelningen-Nolato Alpha*

Verktygsavdelningen har få alternativ utöver att tillverka verktyg till Nolato Alpha i dagsläget. Vidare är marknaden snabbt utvecklande med många nya mobiltelefoner som har kort livstid. *Detta till trots anser vi att marknaden är stabil, konstruktionsarbetet tar olika lång tid men produktionen av ett verktyg till en mobiltelefoni är liknande oavsett hur den slutgiltiga telefonen kommer att se ut.*

Kundgränssnitt

För verktygsavdelningen är varje såld systemkomponent viktig, detta för att utnyttja de resurser som finns till förfogande. Produkterna är komplexa, vilket kräver mycket kunnande och erfarenhet från verktygsavdelningens sida. Denna kunskap delar de med sig av till kunden, det kan exempelvis vara rådgivning om huruvida produkten verkligen går att tillverka.

Verktygsavdelningen och Nolato Alpha bör kanske bryta ner den formella säljare-köpare situationen och kanske stötta varandra mer, speciellt när hela telekommarknaden är så pass fluktuerande.

Verktygsavdelningen har god historik i att uppfylla de krav och önskemål som Nolato Alpha ställer. I de undantagsfall som har förekommit så har ofta slutkundens krav varit för orealistiska. Supportavtal för verktyg har hanterats av underhållsavdelningen. Fån och med i 14 maj, 2004 är underhåll och verktygsavdelningen sammanslagna till en avdelning.

Eftersom verktygsavdelningen är konkurrensutsatt mot utomstående företag, ställs kraven på en marknadsanpassad nivå. Verktygsavdelningen ligger geografiskt sett i samma byggnad som ägaren och tillika kunden Nolato Alpha. Detta leder till ömsesidig insikt och informationsutbyte mellan avdelningar, vilket är högst användbar när affärer skall göras.

7.2 Kärnstrategi

Verktygsavdelningen är en intäktsfinansierad verksamhet, med ett prestationskrav från Nolato på nollresultat.

Verktygsavdelningen står för är cirka 3-6 komponenter av systemetprojektets totala 8-10 komponenter. De delar som verktygsavdelningen står för är framförallt de mer komplicerade. Dessa komponenter kräver ett samarbete där närheten till Nolato Alpha är fördelaktig.

Kärnstrategi

Vidare kan verktygsavdelningen erbjuda prototypframtagning av verktyg, detta till slutkunder som kan bli inkörsportar till helt nya kunder för Nolato Alpha.
Avdelningen har egna formsprutor där små serier av komponenter kan produceras. Vidare kan den moderna maskinparken även tillverka metallkomponenter.

Till skillnad från Nolato Alpha är verktygsavdelningen sedan december 2003 inte längre bunden till att endast göra produkter inom telekom. De kan nu ta på sig jobb från andra branscher.
Här finns stor potential för avdelningen att öka sitt produktutbud och komma in på nya marknader.

De verktygs som idag tillverkas inom avdelningen differentieras med korta ledtider och hög kvalitet.

7.3 Strategiska resurser

Verktygsavdelningens kärnkompetens är att de kan använda sina befintliga resurser och på mycket kort tid konstruera och tillverka avancerade systemverktyg för formsprutning av plastkomponenter.

Avdelningens främsta strategiska tillgång är kunskapen om egenutvecklade effektiviseringsverktyget F1. Ingen annan bransch utanför koncernen har detta verktyg. Arbetssättet med effektiviseringsverktyget är eftertraktat av konkurrenterna. Återigen är informationen om kunden, Nolato Alpha, en mycket god tillgång för avdelningen.
Verktygsavdelningens kärnprocesser är gnistning, fräsning, Cad konstruktion, NC beredning och att de har tillgång till en Sintermaskin.
Sintermaskinen möjliggör framtagning av mycket komplexa geometrier genom en tillverkningsmetod som bygger upp komponenten lager på lager.

Avdelningen har utmärkta maskinella resurser och kompetens för att lyckas med nya produkter på nya marknader.

7.4 Värdefulla nätverket

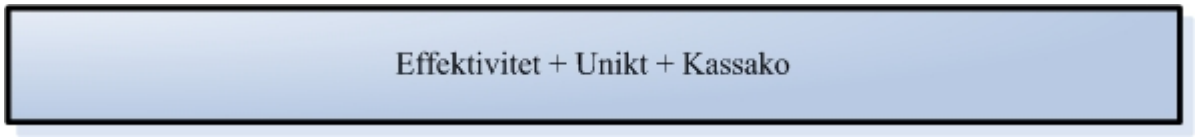
Inköpsansvarig på verktygsavdelningen handlar från ett stort antal underleverantörer.
Affärerna är rent transaktionsrelationsmässiga och består till största del utav enkla prefabricerade produkter.

Ferbe formverktyg i Gislaved är den enda koncernutomstående samarbetspartnern som utför ”licenstillverkning” av F1 verktyg. Andra företag kan hjälpa till med mindre ingående komponenter till verktygen. Verktygsavdelningen klarar sig inte helt på egen hand, utan dessa samarbetspartners är viktiga för att klara åtaganden.

Anmärkningsvärt är om verktygsavdelningen vinner en offerering för ett verktygssystem, kan konkurrenter vid offerering hjälpa till, som extra resurs, med produktionen av verktyget om situationen det kräver. Konkurrenter blir följaktligen samarbetspartners och vise versa.

7.5 Affärsmodellens fundament

Effektiviseringskraven från marknaden upphör inte i och med införandet av effektiviseringsprogrammet F1. Förbättringsarbetet får därför aldrig stå still. Det gäller att få ut verktygen snabbare så att slutprodukten når marknaden tidigare och kan dra in pengar före konkurrenterna. I skrivande stund har verktygsavdelningen 8-10 olika förbättringsförslag som de arbetar med, bland annat ett som gäller materialbyte i verktygen.



Verktygsavdelningen saknar en säker ”kassako” och måste därför mer eller mindre kämpa för överlevnad. Det finns en viss trygghet i och med Nolato Alpha men avdelningen behöver egna ben att stå på.
Det finns flera aktörer inom verktygstillverkningen så avdelningen är inte helt unik. Men verktygsavdelningen har ett unikt sätt som innebär att de kan tillverka ett systemverktyg snabbt och med hög kvalitet.

8. SWOT

8.1 Styrkor

Vi har valt att göra en resursanalys inom området styrkor. Detta för att på ett bra sätt åskådliggöra de tillgängliga resurserna som är avdelningens styrkor.

8.A Resursanalys

8.A.1 Fysiska resurser

Avdelningen har en komplett och modern maskinpark för tillverkning av formverktyg. Maskinparken består bland annat av:

- 2D-fräs
- 3D-fräs
- Mätmaskin
- Trådgnistning
- Sintermaskin
- Sänkgnistning
- Formspruta för småskalig produktion

Några av 2D-fräsmaskinerna samt avdelningens 3D-fräsar är helautomatiserade robotceller och dessa maskiner kan köras dygnet runt. Maskinparken är mycket modern generellt sett men äldre ickeautomatiserad utrustning finns fortfarande kvar som tillgänglig resurs.
Verktygsavdelningen har under många år varit en hantverkarverkstad där det krävts en specialkompetens som till stor del består av erfarenhet och en förståelse för var enskild produkts värde. Detta har inneburit att det tidigare varit svårt att tillverka helt problemfritt, men med den ökade automatiseringen och noggrannheten det har medfört, har verkstaden minskat behovet av ”handpåläggning”.

Avdelningen har egen datorutrustning med licensierad programvara för konstruktion och NC beredning.

Verktygsavdelningens har sina lokaler i bottenvåningen på Nolato Alpha AB’s byggnad i Kristianstad. Lokalerna uppfattas av personalen som begränsade för nuvarande verksamhet. Närheten till Nolato Alpha är av avgörande betydelse.

8.A.2 Mänskliga resurser

Verktygsavdelningen har låg personalomsättning detta innebär många års erfarenhet bland de anställda. Erfarenheten bidrar till ökad kompetens och know-how inom verksamheten och branschen.

Verktygsavdelningen uppmuntrar och främjar individens kreativitet och idérikedom. Detta visar sig i de projekt som verktygsavdelningen genomför. I varje projekt hålls kontinuerliga uppföljningsmöten där varje delaktig person kan få sina åsikter och förslag hörda. Detta har medfört att kunskapen och förståelsen ökat, vilket ger de anställda en bra och stimulerande helhetsbild.

8.A.3 Finansiella resurser

Verktygsavdelningen har inga vinstkrav men dock har de ett nollresultatskrav. Nolato Alpha AB är ägaren och den slutliga kostnadsbäraren för avdelningen.

8.A.4 Intellektuella resurser

Nolato har blivit ett starkt företagsnamn och en konkurrent att räkna med. De har tack vare det egenutvecklade effektiviseringssystemet, F1, minskat ledtider och blivit en ännu mer konkurrenskraftig aktör på marknaden. F1 genomsyrar hela Nolatokoncernen.

F1 är ett unikt och egenutvecklat effektiviseringsprogram för Nolato AB.
Då det snabbt gäller att få ut sina produkter på marknaden är det viktigt att alla led i produktionen är så effektiva och optimerade som möjligt.
För verktygsavdelningen har det bland annat inneburit standardisering av komponenter och moduler, prefabricerat gods från leverantörer samt även till en viss del färdigmallar till CAD.
Allt detta, och mycket mer därtill, har gjort att verktygsavdelningen mer än halverat sin totala tillverkningstid av verktyg. Tid som kommer kunden tillgodo.
Idag är verktygsavdelningen nästan uteslutande tillverkare av verktyg för formsprutning av mobiltelefonskal.

Intellektuella resurser

Detta har gjort att mobiltelefonindustrin sparat in flera veckor i total produktionstid bara vid framtagning av formsprutningsverktygen. Tid som är viktig för att kunna nå ut till slutkund i rätt tid.

Det talas om att mobiltelefontillverkaren har ett utrymme på tre månader där produkten är som mest attraktiv för kunden. Det gäller även att ha konkurrenterna under uppsikt för att inte missa chanser som dyker upp på mobiltelefonmarknaden.

Figuren[2] nedan är en grov skiss över hur processen ser ut från det att kunden kommer till Nolato Alpha AB med sina idéer och krav tills det att produktionen sätter igång. Under projektets gång ges möjlighet till förbättringar om problem skulle uppstå, då åter till utvecklingsfasen.

Verktygsavdelningen har märkts ut med F1-logotypen för att visa att det är framför allt här tidsbesparingar har gjorts.

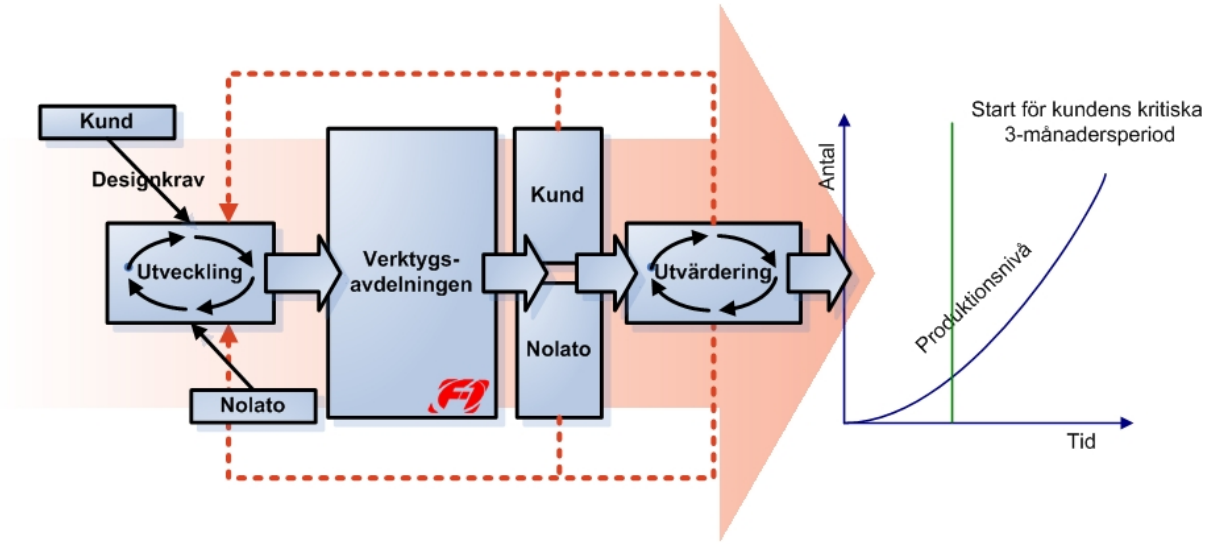


Bild 8.1 *Processbeskrivning,*

Källa intervju Roger Björk

Verktygsavdelningen har integrerat en av sina leverantörer i F1 programmet. Detta innebär att resurserna har ökat och minskat verktygsavdelningens begränsningar.

[2] Observera att processtegen i figuren ej är skalenliga.

8.1.1 Kvalitet

Verktygsavdelningen har, genom sin automatisering av maskinparken, materialval, kunskap och erfarenhet som ackumulerats genom åren, gjort produkten till en högkvalitativ och konkurrenskraftig systemkomponent.

8.1.2 Korta ledtider

Genom det tidigare nämnda F1 systemet har ledtiderna kortats avsevärt. Automatisering av tillverkningsprocesser har även de bidragit till minskade ledtider.

8.1.3 Nya marknader

Till skillnad från Nolato Alpha är verktygsavdelningen sedan årsskiftet 2003-2004 inte längre låst till att enkom tillverka komponenter åt telekombranschen. Detta ger möjlighet att vidga sitt produktutbud och ta sig an nya marknader.

8.1.4 Oumbärlig avdelning

Nolato Alpha AB är i många avseenden beroende av att ha en egen intern verktygsavdelning. Närheten till verktygsavdelningen både i utvecklingsfasen och under drift och underhåll är viktig. Men även i vissa fall kräver Nolato Alphas kund att projekten hålls inom företaget, det vill säga att utveckling, verktygstillverkning och produktion sker inom företagets väggar. Detta på grund av eventuella sekretessavtal.

8.2 Svagheter

8.2.1 Prissättning

Då verktygsavdelningen jobbar för hög kvalitet och korta ledtider innebär detta enligt PTQ triangeln (se bild 4.7 sidan 23) att lägsta pris inte är av högsta prioritet, det vill säga att det finns konkurrenter på marknaden som kan erbjuda likvärdig produkt till ett lägre pris. Detta sker då till bekostnad av längre ledtid och/eller sämre kvalitet.

8.2.2 Storlek

För att kunna leverera kompletta systemlösningar av verktyg är verktygsavdelningen mer eller mindre beroende av samarbetspartners. Detta för att kapacitet inte finns på avdelningen för att kunna tillverka och leverera större kompletta systemlösningar.

8.2.3 2D-CAD

Revolutionerande utveckling inom 3D-modellering och CAD har även medfört vissa negativa aspekter. Det är ett faktum att hederlig kunskap i 2D-ritning gått förlorad genom åren. Telekombranschen arbetar i stort sett enkom med 3D-modellering i CAD. Många andra branscher arbetar fortfarande uteslutande i 2D.

8.2.4 Nolato Alpha AB

Det är eftertraktat att kunna som, Nolato Alpha AB, erbjuda tjänster från tillverkning av verktyg till slutlig produktion. Detta är dock svårt att erbjuda om verktygsavdelningen vill ta sig an branscher utanför telekom. De kan då inte, på grund av Nolato Alphas starka band till telekom, erbjuda storskalig tillverkning av alternativa produkter även om resurser skulle finnas. Dock, som tidigare nämnts, är det inte verktygsavdelningen som är låst till telekom utan kan leverera verktyg till andra formsprutningsföretag. Vidare innebär Nolato Alphas ägande och inflytande över verktygsavdelningen att produkter inom telekom har högsta prioritet. Alternativet att lämna telekombranschen är inte aktuellt under rådande ägandestruktur.

8.2.5 Kassakor

Verktygsavdelningen saknar en uppenbar kassako. I och med detta blir de beroende av att ständigt erhålla nya uppdrag och projekt från Nolato Alpha. Det finns följaktligen inga

Kassakor

återkommande arbeten att förlita sig på utan ständiga ansträngningar måste göras för att avdelningen skall överleva.

8.2.6 Geografi

Nolato Alpha med verktygsavdelning har en geografisk position som i alla lägen inte är gynnsam. Den tuffa konkurrens från Asien, främst Kina, är svår att möta då bland annat arbetskraften i Asien bara kostar en bråkdel av vad den gör i Sverige.

Många potentiella kunder till verktygsavdelningen, även utanför telekombranschen, finns också de belägna i lågprisländer som Kina. Då uppkommer eventuellt nya hinder som tidskrävande och kostsamma transporter.

8.2.7 Marknadsföring

Verktygsavdelningen har i alla år livnärt sig på uppdrag från Nolato Alpha. På grund av detta har det aldrig bedrivits någon egen aktiv marknadsföring eller försäljning för att nå ut till nya kunder. Verktygsavdelningen och Nolato Alpha har haft gemensamma intressen med drivkraft som legat hos Nolato Alpha.

8.2.8 Resursutnyttjande

Verksamheten inom verktygsavdelningen drivs som tidigare nämnts i projektform. Detta innebär att när projekt väl är i gång råder gott resursutnyttjande inom avdelningen. Det är tiden mellan dessa projekt som resursutnyttjande inte är kostnadseffektivt. Tider mellan projekt har på senare år blivit längre och fler. Generellt sett har resursutnyttjandet blivit allt för lågt.

8.2.9 Telekombranschen

Telekombranschen har visat på fluktuerande tendenser under sin livstid. Uppbromsningen som skedde 2001 drabbade samtliga aktörer på marknaden runt om i världen. Aktörerna blir på detta sätt sårbara då stora investeringar och höga driftskostnader är ett faktum.

8.3 Möjligheter

8.3.1 Resursutnyttjande

Avdelningen har på grund av nedgång i telekombranschen i dagsläget ett resursutnyttjande som inte är optimerat. Det finns kapacitet och utrymme för nya och fler projekt.

8.3.2 Produkter

Verktygsavdelningen tillverkar verktyg för formsprutning av plastdetaljer. Detta innebär inte att de är låsta till plastbranschen eller telekombranschen.
Då verktygen är metallartiklar finns det en självklar möjlighet att tillverka andra mer eller mindre komplexa metallkomponenter, inte bara verktyg.

8.3.3 Prototypframtagning

Verktygsavdelningen har möjlighet att erbjuda kunder prototypframtagning vilket i sin tur kan leda till tillverkning.

8.3.4 Plasttillverkning

Produktion av plastdetaljer är möjlig då avdelningen har en egen formsprutningsutrustning, dock i liten skala.

8.3.5 Mobiltelefonibranschen

Nedan följer ett axplock av artiklar från olika intresseområden. Dessa artiklar visar alla på en kommande positiv utveckling av mobiltelefonbranschen.

Mobiltelefonmarknaden har under 2003 vänt upp igen. Uppgången förespås att hålla i sig och kommer att växa ytterligare tvåsiffrigt under 2004. (Nolato AB (publ) årsredovisning 2003).

Balda AG, som är en av Nolato Alphas konkurrenter, har låtit genomföra en marknadsundersökning som förutspår en tillväxt på den Kinesiska mobilmarknaden med 310 %. Även den nord- och sydamerikanska mobilmarknaden förutspås ha en tillväxt på 150 %.
Något mer blygsam förutspås tillväxten att bli på den Europeiska marknaden, närmare bestämt 71 %. Dessa siffror avser mobilmarknadens tillväxt fram till 2006 (www.balda.de).

Mobiltelefonbranschen

På svenska marknaden är det många som överväger att avstå från fast telefoni till fördel för mobiltelefoni. Denna slutsats har PTS kommit fram till efter en undersökning som Temo genomfört december 2003. Bland hushåll där samtliga personer är 16-25 år har 17 procent redan avstått från fast telefoni, mot fem procent 2002. Totalt 68 procent av de unga hushållen har avstått eller kan tänka sig avstå från fast telefoni (SVT, 12 december 2003).

Försäljningen av mobiltelefoner i Sverige under de fyra första månaderna 2004 ökade med ca 25 % jämfört med motsvarande period 2003. Flera andra länder i Europa har rapporterat en mycket god utveckling av försäljningen av mobiltelefoner och hemelektronik under början av 2004. Inom MTB mobiltelefonbranschen görs bedömningen att denna positiva försäljningstrend kommer att hålla i sig under resten av året och därmed har årsvolymen för 2004 goda möjligheter att överträffa 3 miljoner sålda mobiler. (www.mtb.se, 17 maj 2004)

8.4 Hot

8.4.1 Konkurrensutsatt

Verktygsavdelningen är konkurrensutsatt vilket innebär att de får tampas på en konkurrensutsatt marknad. Nolato Alpha är starkt prispressade och det är inte alltid deras interna verktygsavdelning kan leverera verktyg till bästa pris.

8.4.2 Lågprisländer

Asien, främst Kina, har en arbetskraft som kostar en bråkdel av vad den gör i Sverige och Europa. Detta innebär att de asiatiska länderna har helt andra förutsättningar vad gäller prissättning.

8.4.3 Nolato Beijing

Nolato AB har en expanderande verksamhet i Kina. Genom tekniköverföring från anläggningarna i Europa kan Nolato i Kina erbjuda kunderna samma utbud av tekniska lösningar som i Europa (Nolato AB (publ) årsredovisning 2003).

9 Livscykelmodellen

Alla branscher som verktygsavdelningen tillverkar verktyg till, i detta fall mobiltelefonbranschen, har en livscykel enligt livscykelmodellen.

Verktygsavdelningen levererar verktyg med en betydligt längre livscykel än produkterna på den marknad som verktygen skall användas till. Att då välja som leverantör att endast tillverka till en marknad, innebär att man förkortar sin livslängd så att den följer slutproduktens.

Som verktygstillverkare har man då möjlighet att välja nya marknader när nuvarande produkt når sin mognadsfas. På detta sätt kan verktygstillverkaren successivt fasa ut produkter som har nått sin mognad till fördel för produkter som är inne i sin tillväxtfas.

Det är fördelaktigt att vara verktygstillverkare till plastindustrin som är en del i ett stort antal branscher med dess produkter.

10 Diskussion

I detta avsnitt sammanfattar vi och diskuterar de relevanta aspekter som vi tidigare belyst i vår undersökning. De bör tas i beaktande i samband med eventuellt nya strategiska valmöjligheter för verktygsavdelningen. Vi kommer att diskutera verktygsavdelningens svagheter utifrån de hot som föreligger för att sedan visa på de möjligheter verktygsavdelningen har baserat på deras styrkor.

10.1 Hot

De hot som direkt påverkar verktygsavdelningen är:

- Konkurrenssituation
- Lågprisländer
- Nolato Beijing

Som vi tidigare nämnt är verktygsavdelningen i en konkurrensutsatt situation mot sin ägare och huvudkund, Nolato Alpha. Det betyder att avdelningen ständigt måste anstränga sig för att erhålla jobb från Nolato.

De asiatiska tillverkarna utgör ett stort hot med sina låga priser. Med ökad kunskapsöverföring till koncernens egen asiatiska verktygstillverkare Nolato Beijing, ökar hotbilden ytterligare.

10.2 Svagheter

Verktygsavdelningens huvudsakliga svagheter har vi summerat till följande:

- Telekombranschen
- Resursutnyttjande
- Prissättning
- Nolato Alpha
- Kassako
- Marknadsföring

Telekombranschen har visat sig vara fluktuerande och i lågkonjunkturen har verktygsavdelningen ett lågt resursutnyttjande. Att Nolato Alpha är låsta till telekom begränsar möjligheterna drastiskt. Då hamnar verktygsavdelningen i en situation där de inte har någon säker inkomstkälla, ej heller trygghet i en egen kassako.
Hög kvalitet och korta ledtider ger inte alltid den lägsta prisbilden, detta är en svaghet på den globala marknaden. Verktygsavdelningen har heller inte bedrivit någon egen marknadsföring i den bemärkelsen att de själva marknadsfört sin avdelning och dess verksamhet.

10.3 Styrkor

Vår undersökning visar att verktygsavdelningens mest framträdande styrkor är:

- Maskinpark
- Kompetens och erfarenhet
- Kvalitet
- Korta ledtider

Verktygsavdelningen har en modern och heltäckande maskinpark som lämpar sig för flera olika ändamål, allt i från komplexa metalldetaljer till småskalig plastproduktion. Avdelningen besitter många års erfarenhet av verktygstillverkning och denna erfarenhet kan tillämpas till att ta sig an nya produkter. Vi ser att kombinationen av avdelningens kompetens och automatiserade maskinpark skulle kunna göra det möjligt att leverera konkurrenskraftiga och högkvalitativa produkter till korta ledtider.

10.4 Möjligheter

Vår undersökning visar på följande möjligheter:

- Ej låst till telekom
- Tillgängliga resurser
- Metallprodukter
- Prototypframtagning
- Formspruta
- Telekombranschen

Med verktygsavdelningens styrkor i åtanke och det faktum att de inte är låsta till telekom ser vi att möjligheten finns att fritt söka bland andra marknader för att hitta lämpliga nya produkter att tillverka. De kan vara bland annat vara prototypframtagning, metallprodukter av olika slags komplexitet eller småskalig plastproduktion. Detta betyder att verktygsavdelningen kan på egen hand försöka hitta en ”kassako” som kan ge avdelningen en säker inkomst och bättre utnyttjande av tillgängliga resurser. Detta genererar i sin tur en trygghet om telekombranschen skulle svikta. Dock förutspås en uppgång i telekombranschen som är verktygsavdelningens och Nolato Alphas huvudsakliga marknad.

Vi uppmanar verktygsavdelningen att presentera sig som en, från telekom, fristående verksamhet med unika resurser och hög kompetens. Deras korta ledtider och höga kvalitet bidrar till att de kan erbjuda nya kunder konkurrenskraftiga produkter.

Vi ser även hotbilden från Asien och Nolato Beijing som ytterligare en anledning för verktygsavdelningen att se sig om efter nya marknader.

Referenser

Litteraturlista

Andersen, Ib, 1998. Den uppenbara verkligheten, ISBN 91-44-00627-6

Johnson G., Scholes K., 2002. Exploring Corporate Strategy, ISBN 0-273-65117-9

Hutt M.D., Speh T.W., 2004. Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, ISBN 0-324-19043-3

Bakka J.F., Fivelsdal E., Lindkvist L., 2001. Organisationsteori: struktur, kultur, processer, ISBN 91-47-06386-6

Övrig litteratur

Nolato AB (publ) årsredovisning 2003

Nolato Magasin (nr11 dec 03)

Muntliga Referenser

Roger Björk, Verktygsavdelning Nolato Alpha AB (2004-05-14)

Jan Bengtsson, Verktygsavdelning Nolato Alpha AB (2004-05)

Jonas Castman, Verktygsavdelning Nolato Alpha AB (2004-05)

Per Olof Frick, Instituionen för Ekonomi Högskolan Kristianstad (2004-05-18)

Internet

www.balda.de (2004-05)

www.mtb.se (2004-05)

www.svt.se (2004-05)