



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN INGENJÖRSHÖGSKOLAN

Konkurrentanalys

YIT

Competitor analysis

YIT

Magnus Sandberg

Sadik Ameti

Kristian Fazakas

Konkurrentanalys

Competitor analysis

Magnus Sandberg S051405@utb.hb.se

Sadik Ameti S051620@utb.hb.se

Kristian Fazakas S051574@utb.hb.se

Kandidatuppsats examensarbete

Ämneskategori: Teknik

Högskolan i Borås
Institutionen Ingenjörshögskolan
501 90 BORÅS
Telefon 033-435 4640

Examinator: Jan Isberg

Handledare, namn: Anders Sandberg

Handledare, adress: G. Almedalsv. 1
Box 24048
400 22 GÖTEBORG

Uppdragsgivare: YIT Sverige AB, Göteborg

Datum: 2009-05-09

Nyckelord: Konkurrentanalys, Ventilation

Förord

Detta är ett examensarbete på 15 högskolepoäng inom Industriell Ekonomi på Högskolan i Borås. Arbetet har utförts på YIT Sverige AB, Göteborgs kontor.

Vi vill rikta ett stort tack till YIT Sverige AB som har givit oss möjligheten att utföra detta examensarbete inom företaget och vår handledare Anders Sandberg samt Lars-Gustav Larsson för väldigt värdefulla kommentarer och ledning genom arbetets gång.

Från högskolan i Borås vill vi tacka vår handledare Jan Isberg som inte bara varit ett ”bollplank” för oss genom hela vår utbildning utan även gav oss värdefull rådgivning under examensarbetets gång.

Sadik Ameti

Magnus Sandberg

Kristian Fazakas

Abstract

This essay was performed by Sadik Ameti, Magnus Sandberg and Kristian Fazakas at the Scholl of Engineering at the University of Borås, in a assignment from YIT Sverige AB.

The westswedish market for climate services is characterized by very hard competition from both new offensive companies as well as old more established companies. That is why YIT wants to establish a competitive analysis for the westswedish market. The competitor analysis shall give a insight to who the competitors are and how they work on the market, the difference between companies and how YIT should answer to the competitors.

The purpose of this essay is to examine and to survey who YIT:s competitors are. The weight of the assessment is on the companies financial position between the years 2005 to 2007. the reason why this analysis is focused on the years of 2005 to 2007 is mostly because these were years of economic upswing. This makes it easier to form a understanding of how the competitors act in times of economic upswing and no disturbance from the outside world. Apart from their economic position the assessment of the companies is also found on other factors such as their strategy, overall goals, vision, business concept, future prospects etc. We also carry out a company analysis of YIT which aim is to develop and adjust the company. To answer the thesis main questions we have done a fundamental analysis that contains the competitor analysis itself which flows into a mapping of the competitors, combined with a company analysis, external analysis, accounts analysis and Michael Porters SWOT-analysis.

The conclusion we draw in this essay is that YIT has four major competitors in this market who they should have their eyes on, furthermore we give YIT various advices they can use to improve their own organisation.

Key Words: Competitor analysis, ventilation, climate services

Sammanfattning

Detta examensarbete har utförts av Sadik Ameti, Magnus Sandberg och Kristian Fazakas på Institutionen för Ingenjörshögskolan på Högskolan i Borås, på uppdrag av YIT Sverige AB.

Den västsvenska klimattjänstmarknaden präglas av en väldigt hård konkurrens både från nya offensiva företag samt gamla mer etablerade företag. Därför vill YIT upprätta en konkurrensanalys för den västsvenska marknaden. Konkurrentanalysen skall ge insikt i vilka det är som är konkurrenter och hur de arbetar på marknaden, skillnaden mellan företagen samt hur konkurrensen skall bemötas av YIT.

Syftet med detta examensarbete är att undersöka och kartlägga vilka som är YIT:s konkurrenter. Tyngden ligger på bedömningen av företagens finansiella ställning mellan åren 2005 till och med 2007. Anledningen till att analysen fokuserar på åren 2005 till 2007 är bland annat för att dessa år var högkonjunkturår, vilket gör att man kan bilda sig en uppfattning av hur konkurrenterna agerar när det är bra ekonomiska tider och därmed inga störningsmoment från omvärlden. Förutom den ekonomiska ställningen är bedömningen av företagen även grundad på andra faktorer såsom konkurrenternas strategi, övergripande mål, vision, affärsidé, framtidsutsikter mm. Vi genomför även en företagsanalys av YIT som syftar till att utveckla och anpassa företaget. För att besvara uppsatsens frågeställning har vi utgått från en fundamental analys som bland annat innehåller själva konkurrentanalysen som mynnar ut i en kartläggning av konkurrenterna, kombinerat med en företagsanalys, omvärldsanalys, räkenskapsanalys och Michael Porters SWOT-analys.

I Uppsatsen kommer vi fram till att det finns fyra större konkurrenter som YIT skall hålla ögonen på samt diverse förbättringar YIT kan göra i sin organisation.

Nyckelord: Konkurrentanalys, ventilation, klimattjänster

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Problembeskrivning	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	1
1.4 Avgränsningar	2
2. Företagspresentation	3
2.1 Om YIT	3
2.2 Affärsidé, Mål och Värderingar (www.yit.se B)	3
2.2.1 Affärsidé	3
2.2.2 Mål	3
2.2.3 Värderingar	3
2.3 Historia	4
2.4 Organisation	5
3. Metod	6
3.1 Undersökningens syfte	6
3.2 Kvantitativ respektive kvalitativ metod	6
3.3 Tillvägagångssätt	7
3.4 Databasinsamling	7
4. Teori	8
4.1 Konkurrentanalysen som verktyg	8
4.2 Modell för konkurrentanalys	8
4.2.1 Analysens komponenter	8
4.3 Strategisk planering	10
4.3.1 Grundtankar	10
4.3.2 Vad är strategi?	10
4.3.3 Konkurrensfördelar	12
4.4 Skapa framtiden	12
4.4.1 Kampen om den framsyntheten och det intellektuella ledarskapet	15
4.4.2 Kampen om att förkorta utvecklingsvägarna	16
4.4.3 Kampen om marknadsposition och marknadsandelar	16
5. Kartläggning av konkurrenter	17
5.1 Bra Vent & Styr AB	18
5.2 Cove AB	19
5.3 Cero Plåtslageri AB	21
5.4 EU-Ventilation AB	22
5.5 Fyrvent AB	23
5.6 LH vent teknik AB	24
5.7 Systemteknik i Lerum AB	25
5.8 Ventab AB	27
5.9 Ventilationsgruppen AB	28
5.10 Ventilationsteknik i Kungsbacka	29
5.11 Gkv Vent-Service AB	30
5.12 GK Sverige AB	32
5.13 Frisk ventilation AB	33
5.14 Bravida	34
5.15 Sammanfattning av konkurrenter	36
6. Företagsanalys YIT	37
6.1 Företagsanalys	37

6.1.1	Balanced Scorecard perspektivet.....	37
6.2	Omvärldsanalys	38
6.2.1	Mikroomgivning.....	38
6.2.2	Makroomgivning	42
6.2.3	Reflektera och reagera	43
6.3	Porters femkraftmodell	44
6.4	SWOT-analys	46
6.5	Räkenskapsanalys	48
6.5.1	Omsättningstillväxt.....	48
6.5.2	Balansomslutning	49
6.5.3	Personalen	49
6.5.4	Soliditet	50
6.5.5	Rörelsemarginal.....	50
6.5.6	Likviditet	51
6.5.7	YIT:s aktie de senaste åren	52
7.	Slutsatser och avslutande diskussion	53
7.1	Slutsatser	53
7.2	Avslutande diskussion	53
7.2.1	Kommentarer till undersökningen.....	53
7.2.2	Förslag till vidare forskning	54
8.	Referenser	55

1. Inledning

I detta kapitel ges en inledning och bakgrundsbild till arbetets ämne. Därefter beskrivs problemområdet och de frågeställningar som arbetet grundar sig på. Vidare beskrivs arbetets syfte och avgränsningar.

1.1 Problembeskrivning

I dagens samhälle förändras förutsättningarna för företags verksamheter i allt snabbare takt. För att företagen inte bara blint skall anpassa sig till de förändrade villkoren, och på så sätt inte kunna påverka sin egen framtid, krävs det att man har stor kunskap om den egna organisationen, konkurrenterna och omvärlden.

Den teknologiska utvecklingen de senaste åren har gjort att man har stor tillgång till gratis och lättillgänglig information vilket nuförtiden gör det möjligt för små företag att bedriva en avancerad bransch- och konkurrensanalys. Trots vetskapen om detta fenomen är det alltför många företag som inte har ett tillräckligt, eller organiserad informationssamling och analys. I de flesta fall beror detta på brist på kunnande, ovilja eller oförmåga att förstå dess viktiga betydelse. Men i andra fall ligger problemet i ett allt för stort självförtroende i de egna produkterna och företagets ”storhet”. Stora, dominerande och marknadsledande företag tenderar allt för ofta till att betrakta konkurrensen som splittrad, svag och ofarlig. Detta har historiskt visat sig vara farligt då konkurrenterna i lugn o ro kan bygga upp sin styrka och ostört söka positioner inför kommande attack.

Faktum är att i de allra flesta fall sticker aktörer i marknaden ut, medvetet eller inte, och därpå en mängd signaler på vad de tycker, tänker eller kommer att göra. En väldigt viktig del i att kunna analysera marknaden består av att lära sig se, identifiera, analysera och tolka dessa signaler. Den mer och mer globala konkurrensen i samband med den allt snabbare teknologiska utvecklingen och dagens snabbare spridning av konjunkturcykeln har gjort behovet av en bättre fungerande och fullständig konkurrentinformation oerhört viktig.

1.2 Problemformulering

Efter att bakgrunden till problemet har analyserats, har vi valt att arbeta efter följande hypotes:

YIT AB är en organisation som idag inte riktigt styr sin verksamhet enligt de faktorer som skapar förutsättningar för långsiktig ekonomisk tillväxt samt lönsamhet.

1.3 Syfte

Konkurrensen inom klimattjänster för byggsektorn har ökat markant i Västsverige den senaste tiden. Uppsatsen syftar till att ur YIT AB:s perspektiv kartlägga och analysera ett antal viktiga konkurrenter och identifiera risker genom att granska och värdera årsredovisningar samt annan extern och intern information. All relevant information som kan tänkas skapa värde för YIT i framtiden.

1.4 Avgränsningar

En rad avgränsningar gjordes i samråd med uppdragsgivaren YIT Sverige AB. Bland annat att konkurrensanalysen enbart omfattar den Västsvenska marknaden och i något undantagsfall hela svenska marknaden. Analysen omfattar konkurrenter inom klimattjänster, och då främst ventilation. Uppsatsen har fokuserats på 14 utvalda företag som analyserats främst baserat på information från årsredovisningar av de konkurrerande företagen mellan åren 2005 till 2007.

2. Företagspresentation

I detta kapitel får läsaren en presentation av YIT:s historia, organisation, affärsidé, mål och värderingar. Här får man en grund att stå på när jämförelser med konkurrenter görs i senare del av uppsatsen.

2.1 Om YIT

YIT Sverige AB bygger, utvecklar och bibehåller en god livsmiljö för människan.

De erbjuder lösningar inom fastighetstekniska system, byggnation och industritjänster. Deras huvudmarknader är Sverige, Finland, Norge, Danmark, Ryssland, Lettland, Litauen och Estland. YIT har runt 24 000 medarbetare i åtta länder.

På grund av det svåra klimatet i norra Europa så ställs det väldigt stora krav på konstruktionerna i vårt samhälle. Alla människor förväntar sig att alltid att deras inne miljö skall vara funktionell, behaglig och alltid fungera på sommaren såsom på vintern. Detta skapar i sin tur stora kvar och höga förväntningar. Det är just detta som YIT arbetar med. YIT är ett tjänsteföretag som har fokus på att bygga och utveckla tekniska miljöer (www.yit.se A).

2.2 Affärsidé, Mål och Värderingar (www.yit.se B)

2.2.1 Affärsidé

YIT:s affärsidé är att hjälpa sina kunder med att göra lönsamma investeringar och att dessa investeringar skall behålla sitt värde på långsikt.

2.2.2 Mål

YIT:s mål är att skapa, utveckla och bibehålla en god livsmiljö för människan samtidigt som dem skall utmana framtiden tillsammans med deras kunder

2.2.3 Värderingar

Yit:s fyra grundpelare:

De bästa tjänsterna

- Man kan lita på vår kvalitet
- Vi skapar de rätta kundlösningarna
- Vi eftersträvar bestående kundrelationer

Bästa prestationer

- Entreprenörskapet är vår styrka
- God lönsamhet tryggar vår framtid
- Vi tar vårt samhällsansvar

Ständigt lärande

- Hög yrkesskicklighet och projektledning
- Kompetensutveckling inom

Fungerande samarbete

- Vårt lagspel fungerar och vi respekterar våra partners
- Öppenhet och ärlighet

- YIT
- Vi skapar en god livsmiljö
- skapar förtroende
- Varje medarbetare inom YIT är viktig

2.3 Historia

YIT bildades i början på 1900-talet, 1901 för att vara mer exakt. Men på den här tiden återfanns företaget under namnet allmänna ingenjörbyrå som har sina rötter i Stockholm.

1912 öppnades ett kontor i Helsingfors som senare blev huvudkontoret för YIT. Namnet YIT kommer just härifrån för när man flyttade verksamheten till Helsingfors översattes även namnet till Yleinen Insinööri Tomisto (allmänna ingenjörbyrå) som sedan blev förkortat till YIT. 1926 tog Ragnar Kreuger företaget under sina vingar. Det första han gjorde var att designa ett vattenrenings system för en stad gratis, bara för att få kontraktet. Under en jaktutflykt i Norge kom han på idén att använda trärör för industriellvattenförsörjning. Upptäckten gjorde att han kunde finansiera hela projektet utan att gå med allt för stor förlust (www.yit.se C).

I början av 2000-talet blev YIT intresserade av att flytta tillbaka och börja ta andelar på den svenska marknaden. Detta gjordes genom att YIT köpte upp Calor AB 2001, men Calor visade sig gå lite trögt till att börja.

2003 fick YIT en möjlighet de inte kunde missa. ABB koncernen hade fått sig ett rejält bakslag pga. av att det hade visat sig att ett av deras nyköpta dotterbolag hade använt sig av aspest i byggmaterialen så företaget blev stämt på flera miljarder. Detta resulterade i sin tur att ABB var tvungen att sälja delar av koncernen, vilket gav YIT ett utmärkt läge att inte bara bli av med en konkurrent utan även stärka upp sin egen ställning på den svenska marknaden. Så YIT köpte det dåvarande ABB Building system (som även hade verksamhet i andra länder som Finland, Norge, Danmark, Baltikum och Ryssland.)

Nu hade YIT stora delar av den svenska marknaden och beslöt sig för att slå ihop dotterbolagen till själva YIT. Alltså 1 oktober 2004 slogs YIT Building system AB och YIT Calor AB ihop till YIT Sverige AB (www.yit.se C).

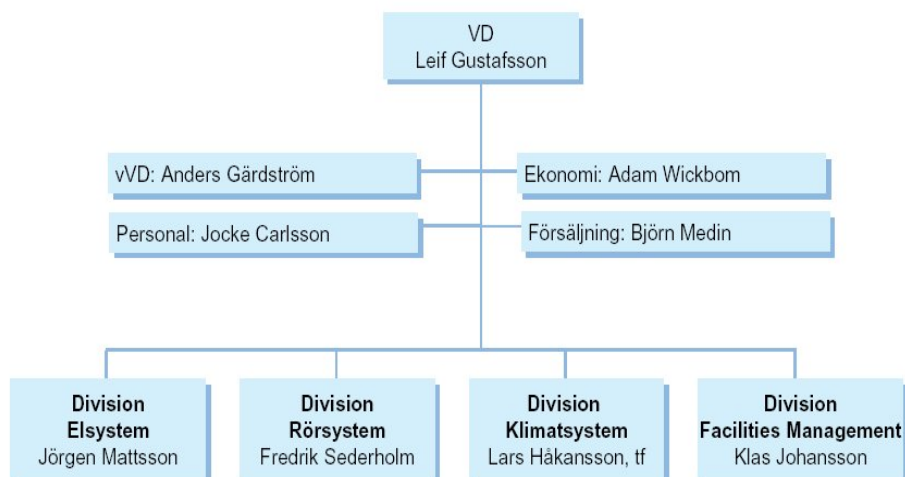
2.4 Organisation

YIT Sverige AB består av 4 olika delar Elsystem, Rörssystem, Klimatsystem och Facilities Management (Service avdelningen). Dessa olika delar av företaget är självgående och tar hand om sig själva i stort sätt. Över dessa finns en ledning som tar hand om själva företaget (ww.yit.se D).



YIT Sverige AB

Organisation



Together we can do it. **YIT**

Figur 2.1: Bilden beskriver YIT Sverige AB organisations struktur
(Källa: <http://www.yit.se/YIT/omYIT/organisation>)

3. Metod

Efter att i inledningen beskrivit ämnesområdet för uppsatsen kommer det i detta kapitel att redogöras för hur vi har gått till väga för att lösa detta uppdrag. Dessutom beskrivs valet av undersökningsmetod och vilken typ av data som används.

3.1 Undersökningens syfte

Analys av konkurrerande företag måste ske efter viss given efterfrågan och branschstruktur. Problematiken med detta är att veta vilka företag som är konkurrenter och i vilken grad de är det.

Kundperspektivet är vad man skall utgå från. Vilka producenter och leverantörer som erbjuder en liknande lösning på en kunds problem kan vara väldigt diffust. Identiska lösningar är väldigt svårt att hitta. I verkligheten handlar det om att hitta fullgoda erbjudanden och ersättningar till kundens behov (Tutor2u. 2009).

Det generella syftet med konkurrentanalysen är att den skall besvara ett antal frågor:

- *Vilka är våra konkurrenter, vilka är de närmaste och farligaste?*
- *Hur väl står sig deras lösningar, dvs. produkter, tjänster och erbjudanden mot våra?*
- *Vad är målen för våra konkurrenter och deras olika produkter?*
- *Vilka strategier driver de för att uppnå sina mål?*
- *Vad har de olika företagen för styrkor och svagheter?*

Även om det är väldigt viktigt att bevaka konkurrenterna, skall man inte lägga för stor vikt på detta. Det viktigaste är trots allt att bibehålla konsumentfokus. För stor koncentration på konkurrenterna kan innebära att man avviker från kundfokuseringen som är kärnan i verksamheten. För att uppnå en ledande strategi skall man se förändringar på marknaden och hos kunder före sina konkurrenter och på så sätt skapa ett strategiskt försprång (Tutor2u. 2009).

3.2 Kvantitativ respektive kvalitativ metod

Det finns olika sätt att samla information. För att skriva en uppsats kan man samla in information genom kvantitativ eller kvalitativ metod eller båda. *Kvantitativ information* avser hårda data, t.ex. årsredovisningar, bokslut, ekonomiska nyckeltal m.m. *Kvalitativ information* avser mjuk data såsom intervjuer och liknande (Eriksson&Paul. 2006, kap 4).

Vi kommer till största delen i vår uppsats att använda oss av *kvantitativ information*. Sådan information som vi kommer att få ut från diverse bokslut och årsredovisningar. Av detta har vi tagit fram viktiga nyckeltal som vi sedan analyserar.

Den *kvalitativa information* vi kommer att använda oss av är bland annat intervjuer med YIT:s ekonomiansvariga och andra nyckelfigurer i organisationen.

3.3 Tillvägagångssätt

Man brukar säga att det finns två olika sätt att gå till väga när man skriver en uppsats. Man kan antingen göra en så kallad *fallstudie*, vilket innebär att man i en rapport undersöker ett fåtal objekt i en mängd olika avseenden. Den andra metoden är av mer jämförande karaktär och kallas *statisk metod*. Denna metod innebär att man studerar få aspekter men i många fall (Eriksson&Paul. 2006, kap 5).

I denna uppsats kommer vi att använda oss av bägge metoderna. När man gör en konkurrensanalys så analyserar man konkurrenter i många olika avseenden samtidigt som man studerar få aspekter i många fall. För att sedan göra en korrekt jämförelse med YIT kommer vi studera YIT på djupet ur många olika perspektiv.

3.4 Datainsamling

När man skriver en uppsats på det här sättet finns det väldigt många olika typer av data som skall samlas in. Man brukar dela upp dessa i *primär-* och *sekundärdata*.

Primärdata är sådan information som man samlar in själv, i detta arbete omfattar det intervjuer och framtagning av nyckeltal.

Sekundärdata är data som redan är insamlat av någon annan. I denna uppsats innebär det årsredovisningar, artiklar, information via Internet osv. Vi har även sökt och samlat in lämplig litteratur i form av böcker och annan litteratur.

4. Teori

I detta kapitel presenteras den teori som uppsatsen och den empiriska undersökningen bygger på. Här beskrivs konkurrentanalysens betydelse och hur man skall gå till väga för att använda den.

4.1 Konkurrentanalysen som verktyg

Konkurrentanalysen handlar om att förstå och att förutspå vad ens konkurrenter tänker göra för framtida strategiska val. Konkurrenterna skall sedan identifieras och rangordnas efter prioritet (Porter 2004).

Om konkurrenterna beter sig som väntat så vet man vart man har dem. Detta enformiga beteende gör det lätt att förstå deras svagheter och styrkor, på så sätt förstå varför de väljer vissa strategier. Detta gör det möjligt att förutspå hur olika aktörer kommer att agera när förhållanden i branscher och marknader förändras (Frankelius 2001).

Om konkurrenterna plötsligt ändrar strategier utan vår förståelse blir det genast mer komplicerat. Då kan man fråga sig om de har missuppfattat en situation eller utveckling på marknaden eller är det vi som har missat något. Är fallet det tidigare så kan vi utnyttja deras misstag men om fallet är det senare så kan det vara vi som slås ut av konkurrenterna.

De olika aktörerna i branschen kommer i viss utsträckning att försöka dölja sina känslor medan de i andra fall mer eller mindre kommer att signalera ut vad de anser och vad som kommer att ske i framtiden. Här måste vi kunna se skillnader på rena bluffar och andra noga övervägda hot. Det är här en konkurrentanalys hjälper oss att tydliggöra vad dessa signaler kommer att innebära för oss (Frankelius 2001).

4.2 Modell för konkurrentanalys

Michael Porter (2004) menade att när man väl identifierat och definierat konkurrenterna måste dessa analyseras allt djupare. Hur tänker de och vart står de? Vilka är deras starka och svaga sidor? Hur pass öppna, aggressiva och känsliga är de för andra aktörer på marknaden?

För att man skall få en bättre förståelse av konkurrenterna och deras sätt att agera, krävs att man kryper under skinnet på dem och tar en titt på deras drivkrafter och tänkande. Det viktiga med detta är att ju bättre vi förstår hur de tänker, desto bättre kommer vi kunna läsa deras signaler och eventuella aktioner. Förstår man dessa bakomliggande faktorer, så har man goda förutsättningar för att göra prognoser över hur dessa konkurrerande företag kommer att agera i framtiden och hur de kan komma att reagera på förändringar i marknaden, branschen eller omvärlden samt utspel från YIT eller andra konkurrenters sida (Porter 1980:a).

4.2.1 Analysens komponenter

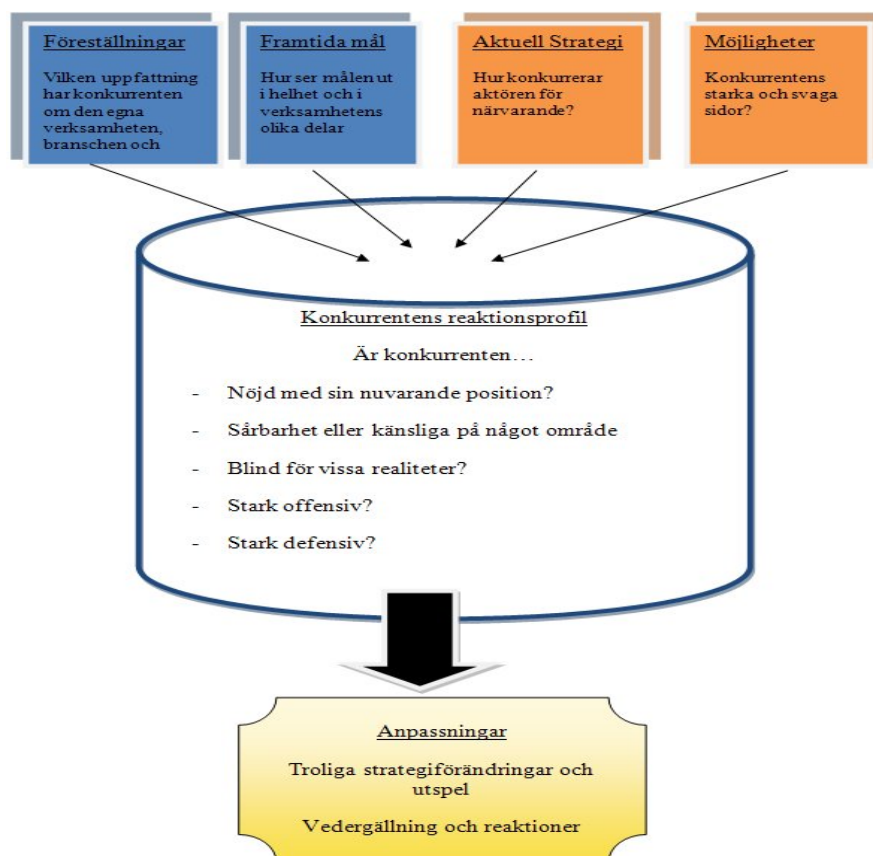
Om man skall bygga upp ett schema för en konkurrentanalys finns det fyra viktiga komponenter att ta med:

Konkurrerande företags:

- Föreställningar
- Framtida mål
- Aktuella strategier
- Möjligheter

Lyckas man skapa sig en god förståelse för dessa ger det en bra grund för att kunna förutspå konkurrenters framtida strategier. Utifrån dessa fyra komponenter kan man även bedöma hur nöjda konkurrenterna är med sin situation på marknaden. Skulle de bedöma att deras position, vinster och marknadsandelar, kunde ha varit annorlunda vet man att de med stor sannolikhet kommer att ändra strategier och fokus. Vidare visar analysen även på vilka områden konkurrenterna är känsliga och därmed hur starkt de kan försvara sina områden (Porter 1980:a).

Dessa faktorer är givetvis väldigt svåra att observera och som sagt tidigare skall inte all kraft läggas på att hålla koll på konkurrenterna. Men de kan ge en mycket bra bild av vad det är för krafter som ligger bakom konkurrenternas handlande och agerande och ge företaget ett fint strategiskt försprång.

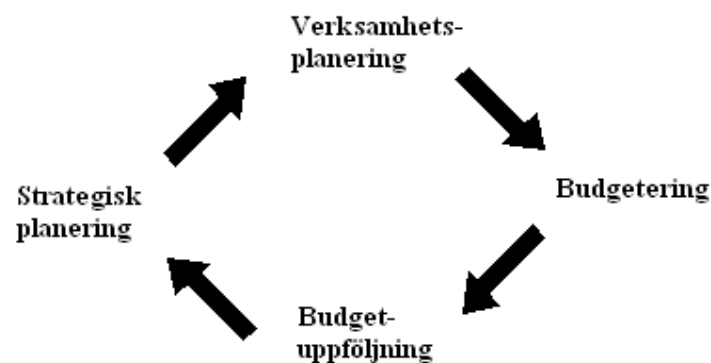


Figur 4.1: Figuren illustrerar modellen för en konkurrensanalys (Källa: Egen figur)

4.3 Strategisk planering

Strategisk planering, det vill säga formuleringen och genomförandet av affärsidé, mål strategier och handlingsplaner för hela eller delar av företaget. I många företag talar man om affärsplanering i stället för strategisk planering (Skärvad&Olsson 2005).

Företagets strategi är en väsentlig utgångspunkt för och del av ett företags ekonomistyrning. Mål och strategier översätts i verksamhetsplaner och konkreta handlingsplaner vars ekonomiska konsekvenser beräknas (budgetering). Handlingsprogrammen genomförs och de ekonomiska konsekvenserna följs upp (budgetuppföljning) (Skärvad&Olsson 2005).



Figur 4.2: Strategi- och affärskopplad ekonomistyrning (Källa: Skärvad&Olsson 2005)

4.3.1 Grundtankar

Behovet av strategi och strategisk planering sammanhänger med den allt snabbare förändringstakten i företagens omvärld – ökade kundkrav, intensifierade konkurrens, nya teknologier, kraftiga konjunktursvängningar, nya värderingar etc. Den strategiska planeringen syftar till att öka företagets medvetenhet om dessa förändringar så att de effektivare kan anpassa verksamhetsinriktning och arbetssätt till nya omvärldsbetingelser. Dessutom behövs den strategiska planeringen för att samordna utnyttjandet av företagets resurser.

4.3.2 Vad är strategi?

Strategi kommer från det grekiska ordet strategos och betyder egentligen ”krigsföring i stort”. Strategi i generell mening är konsten att utnyttja de samlade resurserna för att nå uppsatta mål. I strikt mening gäller strategi hur målen skall uppnås. Strategiarbete handlar emellertid nästan alltid både om att formulera mål och om hur målen skall uppnås (Porter 1996).

I det moderna storföretaget återfinns strategier på flera organisatoriska nivåer.

Det finns:

- Koncernstrategier,
- Affärsområdesstrategier,
- Divisionsstrategier,
- Affärsenhetsstrategier,
- Funktionsstrategier.

Strategi handlar om samspelet mellan företaget och dess omvärld. Det gäller att dynamiskt anpassa och utveckla organisationens mål, resurser och kompetens så att de står i överensstämmelse med de ständiga skiftande marknads- och omvärldsförutsättningarna.

I fokus står analys och förståelse för styrkor och svagheter i företaget (Strengths and Weaknesses) samt möjligheter och hot i omvärlden (Opportunities and Threats). Initialerna i de engelska begreppen bildar ordet SWOT och SWOT-analyser har blivit en i praktiken mycket använd teknik inom strategisk planering och en teknik som även vi kommer att använda oss utav i denna uppsatts (Skärvad&Olsson 2005).

Tre strategiska grundfrågor som nästan alltid söker sitt svar i företagets strategiarbete är:

Var är vi?

Vart ska vi?

Hur tar vi oss dit?

Det gäller att klargöra var företaget är, dvs. fastställa utgångsläget (styrkor och svagheter, hot och möjligheter mm). Det gäller vidare att bestämma vart företaget ska, dvs. formulera den strategiska målbilden. I den strategiska målbilden ingår oftast svar på frågor som:

Vilka är våra affärer?

Vilka positioner på marknaden strävar vi efter?

Vilka kundbehov vill vi tillgodose?

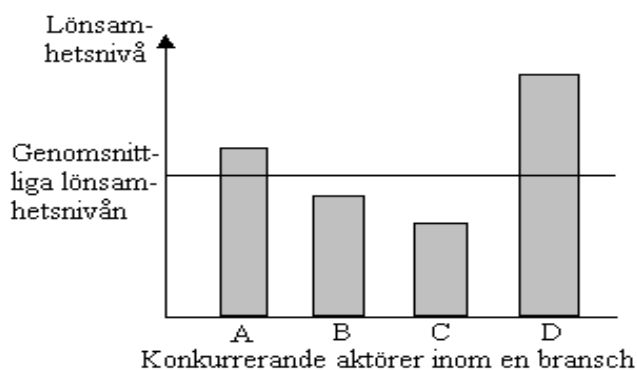
Vilka kundgrupper vill vi betjäna?

Vilka långsiktiga resultat vill vi uppnå?

Strategi svarar alltså i grunden på frågan HUR? Hur skall företaget ta sig från nuläge till målläge (Skärvad&Olsson 2005).

4.3.3 Konkurrensfördelar

Även om strategiarbete innebär många olika saker är strategiarbetets kärna i många fall att bestämma hur företaget ska skapa, utnyttja och upprätthålla konkurrensfördelar. Michael Porter menar att den långsiktiga lönsamheten för en affärsverksamhet är i hög grad beroende av dess relativa fördelar jämfört med konkurrenterna. Detta illustreras även i bilden nedan. I alla branscher finns en genomsnittlig lönsamhetsnivå. Företag med lönsamhet över genomsnittet har konkurrensfördelar medan företag med lönsamhet under genomsnittet har konkurrensnackdelar (Porter 1980:a).



Figur 4.3: Konkurrensfördelar och lönsamhetsnivå (Källa: Porter 1980:a)

4.4 Skapa framtiden

Att konkurrera för framtiden är en kamp om att skapa och ta för sig av uppkomna affärsmöjligheter, att "muta" sig in i den aktuella marknaden. Att skapa framtiden är mer utmanande än att leka tafatt såtillvida att man måste rita sin egen karta. Målet är inte bara att ha marknadens befintliga produkter och processer som måttstock och att plagiera dessa metoder, utan att bilda sig en egen uppfattning om morgondagens möjligheter och hur de kan tas till vara. Att bryta ny mark är oändligt mycket mer berikande än att använda andra som måttstock. Man kommer inte först till framtiden om man låter någon annan röja vägen (Hamel&Prahalad 1994).

Vad är det då som får vissa företag att anta utmaningen att forma framtiden? Hur kan somliga företag trots enorma resurshandikapp forma framtiden, medan andra som satsar miljarder ändå drar det kortaste strået. Varför tycks vissa företag kunna se bortom horisonten, medan andra går baklänges in i framtiden?

Vad krävs då för att nå framtiden först? Gary Hamel och C.K Prahalad (1994) uttrycker det enkelt i fyra generella saker:

- En förståelse för hur konkurrensen kommer att se ut i framtiden.
- En utarbetad metod som gör det möjligt att finna och lära sig något om morgondagens affärsmöjligheter.

- En förmåga att mobilisera företaget uppifrån och ner för det som kan bli en lång mödosam resa mot framtiden.
- Förmågan att överträffa konkurrenterna och nå framtiden först utan att ta onödiga risker.

I allt detta ligger en strategisyn som skiljer sig en hel del från den som finns i många företag. Det är en strategisyn som tar fasta på att företaget måste göra sig kvitt en stor del av sitt förflutna innan det kan finna framtiden. Denna syn betyder att det inte räcker att positionera optimalt på de redan existerande marknaderna, utmaningen ligger i att tränga igenom osäkerhetens töcken och lära sig *förutse* var morgondagens marknader kommer att finnas. Det som behövs är en strategisk arkitektur syftande till att bygga de kompetenser som krävs för att nå en dominerande position på framtidens marknader (Hamel&Prahalad 1994). Den här typen av strategi ställer inte gärna upp mål anpassade till de tillgängliga resurserna, utan som hellre försöker tänja resurserna och sporra de anställda att nå skenbart omöjliga mål. Här betraktas strategin som något mer än fördelning av knappa resurser på konkurrerande satsningar, strategin är en strävan att övervinna resursbegränsningarna med hjälp av kreativt och oupphörligt sökande efter ett bättre resursutnyttjande. Den här synen lägger betoningen i att företaget inte bara konkurrerar inom de existerande branschernas gränser, de konkurrerar även om att forma framtidens branscher. Betoningen ligger även i att kampen om positionen som marknadsledare måste föregås av en kamp om *nyckelkompetenserna*, och därmed betraktas företaget både som en portfölj av kompetenser och som en portfölj av verksamheter.

Vi står på randen till en revolution lika väldig som den som frambringade det moderna industrisamhället. Det kommer att ske en miljörevolution, en genetisk revolution, en råvarurevolution, en digital revolution och framförallt en informationsrevolution. Helt nya branscher som befinner sig i fosterstadiet, kommer snart att födas. Många av dessa ”megatillfällen” representerar miljarder kronor i framtida intäkter. Var och en av dessa möjligheter är dessutom till sin natur global. Det är osannolikt att något enskilt land eller enskild region kommer att kunna behärska alla de teknologier och besitta den kompetens som krävs för att förverkliga dessa möjligheter. Marknader kommer att uppträda med olika snabbhet över hela världen, och ett företag som hoppas på att bli ledande kommer att behöva samarbeta med och lära sig ledande kunder, teknologiföretag och leverantörer på lokaliseringsorten. Globalt arbete kommer att bli nödvändigt om företagen ska kunna utnyttja branschledarens fördelar och för att gemensamma investeringar (Hamel&Prahalad 1994).

Framtiden närmar sig nu för tiden så fort att det korta perspektivet respektive det långa perspektivet inte längre skiljs åt av någon klar gräns fem år framåt i tiden. Det korta och långa perspektivet går alltså starkt in i varandra. Även om många av morgondagens ”megatillfällen” fortfarande är närmast nyfödda, tävlar företag över hela världen i detta ögonblick om förmånen att få ”vårdnaden” av dem. Förbund ingås, kompetenser byggs upp och experiment utförs på gryende marknader, alla i förhoppningen att kapa åt sig en del av morgondagens framtida möjligheter. I denna kapplopp mot framtiden återfinns både förare och passagerare. Passagerare kommer visserligen till framtiden, men de kommer inte att kunna bestämma över sitt eget öde. Deras vinster kommer i bästa fall att bli måttliga. De som driver på branschens revolution, alltså de företag som har en klar och välgrundad uppfattning om vart de vill föra branschen och förmår samordna resurser inom och utom företaget för att komma dit först, kommer att bli rikligt belönade.

Sålunda är frågan om vilka företag och länder som kommer att skapa framtiden allt annat än akademisk. Insatserna är höga. Ett företags välstånd, liksom välståndet i det land företaget verkar, beror till stor del på hur dominerande det är när det gäller att skapa morgondagens marknader och på dess förmåga att kapa åt sig en stor andel av de gemensamma intäkterna och vinsterna.

Ett misslyckande att förutse och delta i framtidens möjligheter leder till ekonomisk nedgång för både företag och länder. Till och med protektionismens sinnade politiker inser att ett land som inte förmår göra mycket mer än att skydda gårdagens industrier kommer att förlora sin ekonomiska position till länder som bidrar till att skapa morgondagens branscher. Framtiden är ingen extrapolering av gårdagen. Nya industristrukturer kommer att ersätta gamla. Möjligheter som vid en första anblick förefaller växa fram successivt visar sig utvecklas revolutionsartat.

Kampen om framtiden beskrivs enligt Gary Hamel och C.K Prahalad (1994) som en kamp om möjlighetsandelar i motsats till marknadsandelar. Det handlar om att maximera den andel av framtida möjligheter som ett företag potentiellt kan utnyttja på en bred ”möjlighetsarena”. Den fråga som varje företag måste besvara lyder:

- Hur stor andel av de framtida möjligheterna kan vi räkna med att erövra om vi förlitar oss på vår nuvarande kompetens?

Frågan leder vidare till ett antal följdfrågor:

- Vilka nya kompetenser måste vi bygga upp och hur måste vår definition av marknaden förändras för att vi ska få en större andel av de framtida möjligheterna?

Problemet är det samma för både företag och länder:

- Hur ska vi locka till oss och stärka de kompetenser som är nyckeln till framtida möjligheter.

För att få maximal del av framtidens vinster är det nödvändigt att förfoga över en maximal del av de erforderliga kompetenserna. Eftersom kompetens inte är en gudagåva utan frukten av en tålmodig och ihärdig förädling av företagets intellektuella kapital, kan statsmakterna spela en roll för att stärka den t.ex. via utbildningspolitik, riktade skattelättnader, stimulering av investeringar mm. Men även företagsledningen måste vara lika angelägen att maximera möjlighetsandelar som att maximera marknadsandelar. Detta kräver att man bygger upp spjutspetskompetens på nya områden långt innan de framtida marknadernas exakta utseende och struktur är helt synlig.

I kampen om framtiden ställs inte produkt mot produkt, bransch mot bransch eller företag mot företag. Det har flera orsaker. För det första: Eftersom de framtida möjligheterna knappast kommer att rymmas inom de nuvarande affärsenheternas gränser måste kampen om framtiden föras på bolagsnivå och inte av enskilda enhetschefer. För det andra: De kompetenser som behövs för att få tillträde till den nya möjlighetsarenan kan mycket väl vara utspridda på flera affärsenheter och det är bolagsledningen sak att samordna dem inom organisationen. För det tredje: De investeringar och den tidsram som krävs för att bygga upp nya kompetenser är sannolikt för omfattande för den enskilda affärsenhetens resurser och tålamod.

Det är viktigt att toppcheferna betraktar företaget som en kompetensportfölj, de måste fråga sig: "Vilka möjligheter ger oss vår nuvarande kompetensportfölj en unik chans att utnyttja?" Svaret visar då vilka möjlighetsarenor som andra företag med annan kompetens kan få svårt att vinna tillträde till. Vidare måste toppcheferna ställa sig den viktiga frågan: "Hur ska vi samordna företagens samtliga resurser för att skapa framtiden?"

Blotta storleken, vidden och komplexiteten hos de framtida möjligheterna kanske också kräver att man studerar dem på bolagsnivå och inte från de enskilda affärsenheternas horisont. "Megatillfällen" lämpar sig inte särskilt väl för oorganiserat entreprenörskap. En enskild anställd med lite ledig tid och kapital kan kanske uppfinna Post-It lapparna, men lär knappast med större framgång föra ett nytt sorts klimatsystem från ritbordet till produktionsstadiet.

Det får inte finnas något sentimentalt önsketänkande inblandat när man konkurrerar för framtiden. Eftersom det inte går att göra ekonomiska kalkyler får man akta sig för att inte investera pengar i rena vansinnesprojekt. Investeringar i början kan vara ganska blygsamma, men även om investeringarna är små måste det känslomässiga och intellektuella engagemanget för framtiden vara näramast hundra procentigt.

En del branscher är mer "strukturerade" än andra, såtillvida att konkurrensreglerna är klara, koncepten bättre definierade, branschgränserna stabilare, de teknologiska förändringarna mer förutsägbara och kundernas behov lättare att mäta exakt. Men man ser idag och i framtiden att oförutsägbara och omvälvande förändringar kan inträffa i vilken bransch som helst.

Kampen om framtiden kan delas in i tre överlappande stadier: *Kampen om den framsyntheten och det intellektuella ledarskapet, kampen om att förkorta utvecklingsvägarna och kampen om marknadspositioner och marknadsandelar.* Här kommer nu en kort presentation av dessa stadier (Hamel&Prahalad 1994).

4.4.1 Kampen om den framsyntheten och det intellektuella ledarskapet.

Denna kamp handlar om att skaffa sig djupare förståelse än konkurrenterna för trender och trendbrott (teknologiska, demografiska, juridiska mm) som kan utnyttjas för att ändra branschens gränser och skapa nya marknader. Den här kampen handlar om att förutse storleken och formen hos morgondagens möjligheter. Den handlar om att tänka ut helt nya sorters kundförmåner och att utveckla radikalt annorlunda sätt att erbjuda de kundförmåner som redan existerar. Det handlar kort och gott om att tänka sig framtiden.

4.4.2 Kampen om att förkorta utvecklingsvägarna.

Mellan slaget intellektuellt ledarskap och slaget om marknadsandelar utkämpas oftast en kamp om att påverka inriktningen av branschens utveckling. Det kan gå många år från det att man skissar upp en radikalt ny framtid för branschen tills det uppkommer en verklig och betydande marknad. Drömmar förvekligas inte över en natt, och vägen mellan dagens verklighet och morgondagens möjligheter är ofta lång och mödosam.

4.4.3 Kampen om marknadsposition och marknadsandelar.

Vid denna tidpunkt har striden mellan alternativa teknologier, rivaliserande produkt- och servicekoncept och olika distributionskanaler mer eller mindre avgjorts. Striden går nu över till att gälla marknadsandelar och marknadspositioner och bedrivs med ganska väldefinierade konkurrensmedel som värde, kostnad, pris och service. Innovationskraften koncentreras på uppbyggnad av produktsortimentet, förbättrad effektivitet och vanligtvis de marginella effekter som uppnås genom differentiering av varor och tjänster.

5. Kartläggning av konkurrenter

I detta kapitel redovisas 14 olika konkurrenter som har blivit kartlagda och analyserade. Analysen innehåller en företagsbeskrivning, finansiella nyckeltal och en del som talar om vilket hot konkurrenten utgör mot YIT på marknaden.

I den här kartläggningen av konkurrenterna för YIT har tyngden legat på bedömningen av företagets finansiella ställning mellan åren 2005 till och med 2007. Anledningen till att analysen fokuserar på åren 2005 till 2007 är bland annat för att dessa år var högkonjunkturår, vilket gör att man kan bilda sig en uppfattning av hur konkurrenterna agerar när det är bra ekonomiska tider och därmed inga störningsmoment från omvärlden. Förutom den ekonomiska ställningen är bedömningen av företagen även grundad på andra faktorer såsom konkurrenternas strategi, övergripande mål, vision, affärsidé, framtidsutsikter mm. i den mån sådan information har varit tillgänglig.

Man ska aldrig räkna bort en konkurrent på grund av storleken på företagets organisation eller på dess omsättning. Även mindre företag kan indirekt spela en stor roll i marknaden både kort- och långsiktigt. Detta har också betonats i denna kartläggning, men fokus har trots allt legat på de större huvudkonkurrenterna.

I kartläggningen ingår 14 utvalda företag som har analyserats enskilt. Kartläggningen ser ut på följande vis: en kort presentation av företaget följs av företagets finansiella nyckeltal mellan åren 2005 till 2007 och sist men inte minst har en bedömning gjorts om vilket hot företaget utgör mot YIT på marknaden. Bedömningen av konkurrenternas hot mot YIT grundar sig främst på de finansiella nyckeltalen som är framtagna genom årsredovisningarna för alla 14 företag. Alla nyckeltal är viktiga för att bedöma ett företags finansiella ställning, men i den här kartläggningen ligger tyngden främst på företagets omsättning totalt, antal anställda och därmed omsättning per anställd, rörelseresultat, rörelsemarginal och soliditeten. Sedan görs en samlad bedömning av värdena för de tre åren för att kunna sammanställa eventuella trender. Därefter dras slutsatser om konkurrenterna utgör något hot mot YIT.

5.1 Bra Vent & Styr AB

Företagsbeskrivning

Bra Vent & Styr AB är ett Göteborgs baserat aktiebolag. Man ser sig själv som en teknisk konsult byrå inom energi-, miljö- och VVS-teknik och erbjuder tjänster som injustering, konsultation, luftmätning, projektering, ventilationsservice. Företaget har idag fyra anställda och registrerades den 2 januari 2001 som ett privat aktiebolag.

Man började med en blygsam omsättning och sågs därför inte som ett hot, men de senaste åren har omsättningen pekats spikrakt uppåt och företaget måste iaktas närmare för att se vad de har gjort de senaste åren som är så positivt (Internet 1).

Tabell 5.1: Finansiella nyckeltal för Bra Vent & Styr AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	9 802	5 424	2 534
Intäkter	9 073	7 317	3 750
Rörelseresultat	769	32	-760
ROE %	8,5%	0,4%	-20,3
Eget Kapital	589	60	77
Obeskattade reserver	255	0	0
Total balansomslutning	5 025	7 310	3 218
Soliditet %	15,3%	0,8%	2,4%
Rörelse marginal %	7,8%	0,6%	-30,0%
Kassalikviditet %	49%	49,6%	44,2%
Antal anställda	2	2	2
Omsättning per anställd	4 901	2 721	1 267

Hot mot YIT

Man skall inte låta sig luras av att Bra Vent & Styr ser ut att vara ett litet bolag. Vi kan vid analys av nyckeltalen se att man har en väldigt kraftigt uppåtgående trend vad det gäller alla viktigare finansiella nyckeltal. Från 2005 fram till 2007 har Bra Vent & Styr haft en stabil ökning av sin omsättning, i samband med detta har även intäkterna ökat vilket har gjort att företaget 2007 har fått en relativt god rörelsemarginal på 7,8 % vilket gör att de har goda förutsättningar i den pågående lågkonjunkturen.

Eftersom Bra Vent & Styr är ett litet företag med enbart 2 anställda som driver företaget lyckas man hålla ner de administrativa kostnaderna kraftigt jämfört med YIT och andra större bolag. Företaget är väldigt effektivt då man hyr in personal vid större projekt och slipper på så sätt stora personalkostnader. Bolaget har inte behövt skjuta in några större medel till det egna kapitalet utan har klarat sig bra med den bedrivna verksamheten.

5.2 Cove AB

Företagsbeskrivning

Cove är privatägt och startades 1982 av Johnny Bergman tillsammans med en kollega, och bägge hade sin bakgrund och utbildning inom ventilationsbranschen, via tillverkning och entreprenadsidan. Företaget ägs idag till 100 % av Johnny Bergman som driver bolaget tillsammans med en anställd. Uppdragen har varierat mellan färdiga konsulthandlingar och objekt där de själva har svarat för all projektering, samt från enklare till avancerade anläggningar.

Cove har utfört sina tjänster både i Sverige och utomlands. Omsättning uppgår till cirka 22-25 miljoner kronor per år. Nyligen har de flyttat till Hisings Backa där de har nya kontor och lager.

Cove i Göteborg arbetar som entreprenör inom ventilation, komfortkyla och styrregler. Deras specialitet är som totalentreprenörer inom ventilation/VVS. Man utför service och underhåll av ventilationsanläggningar, kylinstallation av komfortkyla, försäljning av ventilationsmaterial samt montage och injustering.

Cove vänder sig till byggbolag, fastighetsägare, verkstadsföretag samt kommuner och landsting i hela Sverige. Några av företagets kunder har velat att man utför objekt för de både i Sverige och utomland, vilket man har gjort.

Cove AB är ett till ”utsidan” litet företag som inte ses som ett hot. Men det är här större bolag som YIT skall ta hänsyn till Cove:s mycket uppseendeväckande ekonomiska utveckling under de senaste åren (Internet 2).

Tabell 5.2: Finansiella nyckeltal för Cove AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	30 862	24 744	17 447
Intäkter	43 138	23 358	22 358
Rörelseresultat	178	251	158
ROE %	0,4%	1,1%	0,7%
Eget Kapital	554	517	408
Obeskattade reserver	0	0	0
Total balansomslutning	9 807	4 526	6 184
Soliditet %	5,6%	11,4%	6,6%
Rörelse marginal %	0,6%	1,0%	0,9%
Kassalikviditet %	100,3%	87,2%	101,4%
Antal anställda	3	2	2
Omsättning per anställd	10 287	12 372	8 724

Hot mot YIT

Cove AB är ett litet bolag med 3 anställda 2007 som driver företaget. Med tanke på att de har så få anställda har företaget en relativt stor omsättning. Det här företaget redovisar väldigt växlande siffror från år till år. Viktiga nyckeltal såsom soliditet ligger väldigt lågt vilket syftar till att bedöma den långsiktiga betalningsförmågan och företagens motståndskraft mot förluster. Rörelsemarginalen har inte förändrats nämnvärt under de tre åren och 2007 ligger den på 0,6 % som är en väldigt låg siffra att ta med sig in i dessa tider av finansiell kris.

Analyserar man nyckeltalen närmare ser man att Cove AB har stor potential att bli ett ekonomiskt stabilare företag. Bolaget har goda likviditetsmått och hög intäkt per anställd men administrationen av bolaget missköts vilket gör att man redovisar sämre siffror. Cove AB utgör inget större hot mot YIT mycket på grund av att bolaget enligt oss missköter sin ekonomi.

5.3 Cero Plåtslageri AB

Företagsbeskrivning

Cero Plåtslageri AB är ett relativt gammalt företag med 25 anställda som har funnits på marknaden sedan 1969. Man utför entreprenadtjänster som riktar sig främst mot klimatanläggningar såsom ventilationsanläggningar och rengöring av ventilationskanaler, men man utför även plåtslagerier av ventilation och luftbehandlingar (Internet 3).

Tabell 5.3: Finansiella nyckeltal för Cero AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	52 089	46 809	34 618
Intäkter	52 526	47 071	35 615
Rörelseresultat	1 271	484	643
ROE %	2,4%	1,0%	1,8%
Eget Kapital	5 315	4 111	3 827
Obeskattade reserver	851	1 200	1 200
Total balansomslutning	14 991	16 445	13 130
Soliditet %	39,4%	30,1%	35,5%
Rörelse marginal %	2,4%	1,0%	1,9%
Kassalikviditet %	143,0%	129,4%	137,9%
Antal anställda	23	23	23
Omsättning per anställd	2 265	2 039	1 505

Hot mot YIT

Cero AB är ett etablerat företag med lång erfarenhet från branschen. Det är ett litet bolag sett till antalet anställda men ett finansiellt väldigt stabilt sådant. Tittar man närmare på nyckeltalen kan man se att omsättning har ökad stabilt med ca 20-30 % mellan åren 2005 till 2007 och det samma gäller intäkterna. Bolaget har inte behövt skjuta in några större medel i det egna kapitalet och man har en soliditet som ligger på en stabil nivå, däremot låg rörelsemarginalen 2007 på 2,4 % vilket kan betraktas som ett lågt värde i dagens kraftiga lågkonjunktur.

5.4 EU-Ventilation AB

Företagsbeskrivning

EU Vent AB startades 1994 och ägs idag av Elo Christensen och Ulf Bang med 13 anställda. De har många års erfarenhet av större entreprenader så som nybyggnationer av laboratorier som AstraZeneca AB och Akademiska Hus har beställt av dem. EU Ventilation AB har även haft andra stora kunder som NCC, JK-Bygg, Skanska med flera (www.euvent.se).

Tabell 5.4: Finansiella nyckeltal för EU Ventilation AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	52 576	48 188	33 088
Intäkter	52 576	50 361	35 484
Rörelseresultat	2 094	2 232	2 889
ROE %	4,0%	4,4%	8,1%
Eget Kapital	6 322	6 181	6 969
Obeskattade reserver	6 04	6 363	6 857
Total balansomslutning	24 156	16 588	22 824
Soliditet %	43,7%	64,1%	51,6%
Rörelse marginal %	4,0%	4,4%	8,1%
Kassalikviditet %	200,4%	387,1%	251,3%
Antal anställda	13	16	16
Omsättning per anställd	4 044	3 148	2 218

Hot mot YIT

EU-Ventilation AB är ett de företag vi tycker YIT skall hålla ögonen på. Bolaget har under de senaste åren haft goda finansiella resultat. Omsättningen har ökat stadigt och det samma gäller för intäkterna mellan åren 2005 till 2007. Soliditeten ligger på en hög nivå vilket betyder att de har god betalningsförmåga och ett stabilt företag långsiktigt. Kassalikviditeten ligger på en jämn och hög nivå och rörelsemarginalen ligger även den på en jämn nivå som vi anser gör att företaget är väl förberett för pågående finansiell kris.

5.5 Fyrvent AB

Företagsbeskrivning

Det här företaget bildades i maj 1993 av fyra personer som känner varandra väldigt väl sedan barnsben. Fyrvent AB utför arbeten inom ventilation och isolering. Man har en verkstad som är en mycket viktig del i deras verksamhet där man tillverkar bland annat rakkannaler, dimmar, övergångar och böjar. Företaget har ett mål att verkstaden skall leverera i samma stund som bitarna beställts, och detta tycker man på Fyrvent att man lever upp till. Man är väldigt stolta över sina kannaler som man kallar ett hantverk av mycket hög kvalitet. Detta anser man vara en av anledningarna till att man under åren har knutit till sig fler och fler kunder.

Företaget värdesätter även sina montörer väldigt högt och är mycket benägna om att de skall vara väl samkörda och mycket duktiga på sina områden för att på bästa sätt göra sitt jobb och utvecklas i sitt arbete (Internet 4).

Tabell 5.5: Finansiella nyckeltal för Fyrvent AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	12 561	12 004	13 067
Intäkter	12 589	12 309	13 067
Rörelseresultat	376	41	-21
ROE %	3,0%	0,3%	-0,2%
Eget Kapital	1 170	890	864
Obeskattade reserver	50	0	0
Total balansomslutning	6 137	3 898	3 644
Soliditet %	19,6%	22,8%	23,7%
Rörelse marginal %	3,0%	0,3%	-0,2%
Kassalikviditet %	45,0%	71,9%	71,5%
Antal anställda	13	13	13
Omsättning per anställd	968	947	1 005

Hot mot YIT

Fyrvent AB utgör inget direkt hot mot YIT på grund av företagets storlek. De har enbart 13 anställda som driver företaget och har en omsättning mellan 12 till 13 miljarder per år från 2005 till 2007. Företaget har en stabil ekonomi med få drastiska förändringar vilket innebär att de inte utgör något större hot på marknaden. Företaget har relativt god soliditet som ger det god långsiktig betalningsförmåga. Rörelsemarginalen är dock på en något för låg nivå för att företaget skall kännas stabilt i dagsläget.

5.6 LH vent teknik AB

Företagsbeskrivning

LH vent teknik AB är ett väl etablerat ventilationsföretag från Göteborg. Aktiebolaget grundades i oktober 1990 och har idag 16 anställda.

Företaget har en god affärsidé i att man skapar en fungerande verklighet av varje produkt, samt att det man gör märks men syns sällan i vilket man menar att det ligger i ventilationens natur att märkas, i exempelvis god arbets- och boendemiljö, men inte synas, i form av t ex skrymmande och bullrande installationer. Därpå har man en slogan som lyder ”*Där tanke och handling blir ett*”.

Vidare påstår LH vent teknik att man i projektfasen fattar de avgörande besluten om varje ny eller ombyggnad av ett ventilationssystem. Då handlar det om att så kostnadseffektivt som möjligt nå fram till en lösning som i sin tur skall fungera och vara ekonomisk på lång sikt.

Även valet av produkt och material har givetvis sin betydelse för utfallet. Men många gånger kan valet av entreprenör vara lika utslagsgivande.

Man lägger stor vikt vid att företaget alltid levererar hög kvalitet och att man format ett sätt att arbeta för att möta branschens allra tuffaste krav. Man säger sig har lärt sig att vägen mellan projekt och verklighet måste vara så smidig och kort som möjligt. Tack vare att man är ganska små som företag får du alltid prata direkt med den person som ansvarar för en specifik beställning. Och just i det faktum att man inte är störst ligger deras kanske viktigaste faktor för kvalitetssäkring. Det betyder att de alltid måste leverera kvalitet i varje detalj (www.lhventteknik.com).

Tabell 5.6: Finansiella nyckeltal för LH AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	42 449	42 948	28 367
Intäkter	44 886	43 052	28 367
Rörelseresultat	826	1 731	373
ROE %	1,8%	4,0%	1,3%
Eget Kapital	5 642	6 469	5 904

Obeskattade reserver	3 022	3 257	3 102
Total balansomslutning	11 960	28 237	27 735
Soliditet %	64,9%	31,0%	29,1%
Rörelsemarginal %	1,9%	4,0%	1,3%
Kassalikviditet %	126,2%	23,4%	38,0%
Antal anställda	15	15	16
Omsättning per anställd	2 846	2 870	1 773

Hot mot YIT

LH Vent är ett företag som är en stark konkurrent till YIT. Om man tittar på företaget från 2005 fram till 2006 så ser man att de nästan har fördubblat sin omsättning och därefter ligger på en stabil nivå. 2007 lyckades de höja sin soliditet med drygt 30 % från föregående år. Dock har företaget år 2007 en väldigt låg rörelsemarginal vilket gör företaget känsligt vid plötsliga förändringar i marknaden. Detta är ett företag som YIT bör vara vaksamma på för det finns god potential i det här företaget.

5.7 Systemteknik i Lerum AB

Företagsbeskrivning

Systemteknik startades 1994 och är en av de ledande ventilationsinstallatörerna i västra Sverige. Företaget är ett komplett ventilationsföretag med total kunskap från projektering och föreskrivande till slutförande och injustering samt uppföljning och service.

Systemteknik levererar nya produkter, förbrukningsmaterial samt de reservdelar man behöver. Företaget hjälper även till med installation, service och reparation.

Systemteknik utför ventilationsentreprenader i affärs-, kontors- och industrilokaler, skolor och bostäder.

Anläggningarna utförs med de senaste tekniska lösningarna. Man har nära samarbete med leverantörer och projektörer, vilket också är viktigt för dem när det gäller deras miljöansvar. Man vill arbeta med företag som bedriver ett aktivt kvalitets- och miljöarbete. Detta är viktigt för att deras anläggningar skall vara driftssäkra, ge ett bra inomhusklimat och vara energieffektiva. Det är ett samspel mellan lösningar i design och teknik, kostnad för installation och driftskostnader med energianvändning och underhåll, som gör att lösningen blir så optimal som möjligt.

Man vill arbeta långsiktigt med sina kunder. Därför är uppföljning av anläggningar viktigt för dem. Man löser de problem som kan uppkomma och har service för att hålla anläggningen i god form. På så sätt påstår de att deras kunder får total kvalitet (www.systemteknik.se).

Tabell 5.7: Finansiella nyckeltal för Systemteknik AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	23 719	23 861	27 972
Intäkter	23 488	24 015	27 143
Rörelseresultat	611	3 584	90
ROE %	2,6%	14,9%	0,3%
Eget Kapital	2 665	2 716	853
Obeskattade reserver	1 388	1 258	0 337
Total balansomslutning	8 338	14078	6 383
Soliditet %	43,6%	25,5%	17,1%
Rörelse marginal %	2,5%	15,0%	0,3%
Kassalikviditet %	151,5%	85,6%	74,8%
Antal anställda	9	10	13
Omsättning per anställd	2 668	2 386	2 152

Hot mot YIT

Som man ser är systemteknik teknik i Lerum ett relativt stort företag med en jämn omsättning som dock har minskat från 2005 och trenden visar en negativ kurva. Nivån på företagets rörelsemarginal 2005 var väldigt lågt men de lyckades förbättra den till 2006, de lyckades dock inte hålla den höga nivån även till 2007. Slutet på 2007 låg rörelsemarginalen på 2,5 % vilket kan tyckas vara för lågt med tanke på att 2007 var högkonjunkturår och idag har företaget gått in i en lågkonjunktur vilket kan ge stora konsekvenser för företagets överlevnadsförmåga. Om ingenting görs och trenden inte vänder som den med största sannolikhet inte har gjort på grund av pågående lågkonjunktur kommer detta företaget att gå med förlust och en svår framtid till mötes.

5.8 Ventab AB

Företagsbeskrivning

Ventab i Göteborg AB grundades 1977 av bland annat Berne Christenson som fortfarande är ägare och aktiv i företaget. Generationsväxling är på gång och Bernes dotter Hillevi Skötte har gått in som VD.

Ventab säljer luftbehandlingsinstallationer, i alla typer av entreprenader, både från färdig handling och mer och mer redan från projekteringsstadiet. Man arbetar i nära samarbete med konsulter och beställare. I många större projekt säljer och ansvarar de även för rör och elinstallationer.

Injustering av nya anläggningar och service görs av deras service avdelning. Service ansvarar även för mindre installationsprojekt, exempelvis villor. Inom ventilation finns projektledare, montörer, servicetekniker samt administrativ personal.

Fastighetsautomation är en annan viktig del i Ventabs organisation som har blivit en allt större del av VVS-entreprenadernas omsättningsvolym både tekniskt och volymmässigt.

Styrinstallation kan traditionellt uppdelas i fyra delar som relativt sett har varit lika i storlek, själva installationen, apparatskåp och yttre produkter såsom givare, elinstallation och projektledning.

En stor del av dagens verksamhet består av systemintegration av olika DUC system. Inom Styr finns projektledare servicetekniker, programmerare och systemintegratorer.

Kunder är främst olika installationsbolag samt fastighetsägare/slutanvändare.

Ventabs affärsidé grundar sig i att tillgodose kundens behov och att alltid leverera och färdigställa i rätt tid oberoende omständigheter, skall Ventab fortsätta att vara marknadsledande i Västsverige inom ventilationsentreprenader och fastighetsautomation (www.ventab.se).

Tabell 5.8: Finansiella nyckeltal för Ventab AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	158 364	145 996	125 071
Intäkter	150 414	156 742	111 484
Rörelseresultat	5 715	2 740	640
ROE %	3,8%	1,7%	0,6%
Eget Kapital	7 866	7 519	4 254
Obeskattade reserver	0	0	1 440
Total balansomslutning	29 233	36 981	30 670

Soliditet %	26,9%	20,3%	17,2%
Rörelse marginal %	3,6%	1,9%	0,5%
Kassalikviditet %	129,2%	125,4%	89,3%
Antal anställda	47	44	40
Omsättning per anställd	3 377	3 324	3 143

Hot mot YIT

Ventab AB är en stor konkurrent till YIT på grund av sin storlek och förmåga att kunna genomföra alla typer av jobb stora som små. Trenden från 2005 till 2007 visar att företaget växer och går med vinst varje år. Trots detta har företaget en relativt låg rörelsemarginal 2007 som enbart ligger på 3,6 % vilket kan bli problematiskt men ligger de inte i riskzonen för att inte överleva på marknaden. Företaget är som sagt ett stort företag med stora administrativa kostnader, dock är dessa inte lika stora som YIT:s vilket medför att företaget kan hålla ett lägre pris på sina anbud. Detta bland annat gör dem till en stor och relevant konkurrent till YIT. Intäkterna höjdes dramatiskt mellan åren 2006 till 2007 vilket medförde att andra nyckeltal då låg på en stabil nivå.

5.9 Ventilationsgruppen AB

Företagsbeskrivning

Ventilationsgruppen är ett entreprenadföretag inom Ventilationsbranschen och service. De arbetar både med mindre ombyggnader och stora entreprenader.

Ventilationsgruppen startade sin verksamhet 1988. Företaget har idag sitt fäste i Västsverige med lokalkontor i Stenungsund. Bolaget är indelat i tre olika grenar: Entreprenad, Byggservice och Service, med sammanlagt 37st anställda.

Företagets vision är att vara med och utveckla god ventilation i både Industrilokaler och fastigheter (www.ventilationsgruppen.se).

Tabell 5.9: Finansiella nyckeltal för Ventilationsgruppen AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	55 068	59 971	50 245
Intäkter	54 632	58 526	51 940
Rörelseresultat	3 145	2 413	-1 212
ROE %	5,8%	4,1%	-2,3%
Eget Kapital	3 881	1 699	-64

Obeskattade reserver	206	206	0
Total balansomslutning	14 232	11 078	12 897
Soliditet %	28,3%	16,6%	-0,5%
Rörelse marginal %	5,7%	4,0%	-2,4%
Kassalikviditet %	117,0%	103,0%	17,1%
Antal anställda	33	30	41
Omsättning per anställd	1 678	2 013	1 233

Hot mot YIT

Ventilationsgruppen är ett företag som växer ständigt och har haft bra resultat både 2006 och 2007. Företaget hade dock stora problem 2005, något som de lyckades lösa till slutet av 2006. De har lyckats höja sin rörelsemarginal från en negativ trend på -2,4 % till 5,7 % som är något stabilare och säkrare. Detta innebär att marknaden måste svänga neråt 5,7 % efter 2007 för att företaget skall gå med noll i vinst. Ventilationsgruppen har även lyckats förbättra sin långsiktliga överlevnadsförmåga merkant vilket vi kan se på soliditeten, även den har de lyckats vända från ett negativt resultat. Företaget hade vid slutet av 2007 en god finansiell ställning.

Detta företag är ett företag som har lyckats vända en svår kris till att bli ett stort företag med goda framtida möjligheter. Detta innebär att de blir en konkurrent att räkna med. Företagets styrka är att de är relativt stora men inte har så tunga administrativa kostnader, vilket ger dem möjligheten att kunna hålla ett lägre pris än vad YIT kan och genom detta vinna marknadsandelar.

5.10 Ventilationsteknik i Kungsbacka

Företagsbeskrivning

Det tidigare namnet på Ventilationsteknik i KB var Billdals ventilation AB. Företaget grundades 1982 och flyttade sitt kontor och lagar till Kungsbacka 2004.

De utför både små och stora entreprenader och även en del service jobb. Företaget är aktivt i Halland, Västra Götaland och Älvsborg (www.kbavent.se).

Tabell 5.10: Finansiella nyckeltal för Ventilationsteknik i KB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	33 178	26 221	16 930
Intäkter	33 178	26 210	16 930
Rörelseresultat	2 362	2 736	1 393

ROE %	7,1%	10,4%	8,2%
Eget Kapital	2 725	2 455	1 001
Obeskattade reserver	1 742	1 137	0 441
Total balansomslutning	11 784	7 993	4 427
Soliditet %	33,5%	40,7%	29,6%
Rörelse marginal %	7,1%	10,4%	8,2%
Kassalikviditet %	124,9%	153,0%	147,1%
Antal anställda	13	10	10
Omsättning per anställd	2 552	2 622	1 693

Hot mot YIT

Ventilationsteknik i Kungsbacka är inget direkt stort hot mot YIT men dock en konkurrent. Eftersom företaget är relativt litet kan de inte utföra de stora jobben på samma sätt som YIT. Företaget har inte några direkt stora administrativa kostnader vilket ger dem möjligheten att hålla lägre priser. Om man då tittar lite närmare på företagets finansiella nyckeltal så ser man att de har god soliditet och haft det genom åren. Företaget har ökat sin omsättning med 50 % från 2005 till 2007 vilket är något uppseendeväckande. Även rörelsemarginalen är mycket god, den har dock minskat från 2007 men den ligger fortfarande såpass högt att det inte utgör något stort hot för företaget. Under 2007 anställde företaget mer folk vilket är ett tecken på att man mår bra och har en positiv trend.

5.11 Gkv Vent-Service AB

Företagsbeskrivning

Gkv Vent-Service AB bildades under hösten 1992 och har efter det växt enormt. De har idag 20 anställda varav 5 personer som är administrativ personal. Företaget omsätter idag runt 35-37 miljarder kronor. De är aktiva inom Entreprenad och service. Vid totalentreprenader har företaget kompetensen att själva rita, konstruera och producera.

Några projekt man har deltagit i är: Musikhögskolan i Örebro, Terapibad i Mariestad Montessoriskola i Floda, US1082-BAXTER i Emtunga (läkemedelsmoduler till USA) Äldreboende i Hjo (www.gkv.se).

Tabell 5.11: Finansiella nyckeltal för Gkv AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	41 265	40 793	30 539
Intäkter	41 309	40 862	30 640
Rörelseresultat	2 295	-1 690	63
ROE %	5,6%	-4,1%	0,2%
Eget Kapital	2 676	832	2 068
Obeskattade reserver	231	0	510
Total balansomslutning	7 707	8 084	8 559
Soliditet %	36,8%	10,3%	28,3%
Rörelse marginal %	5,6%	-4,1%	0,2%
Kassalikviditet %	123,5%	121,8%	106,2%
Antal anställda	19	20	18
Omsättning per anställd	2 174	2 043	1 702

Hot mot YIT

Gkv är ännu ett av de något mindre företagen som håller till samma marknad som YIT i framförallt Västsverige. Detta bolag har varierat kraftigt vad gäller finansiella nyckeltal mellan åren 2005 till 2007. Om man tar sig en titt på 2005 var Gkv relativt stabila ekonomiskt, soliditeten och det egna kapitalet låg på en stabil nivå. Sedan hände något oväntat 2006. Kostnaderna sköt i höjden vilket medförde att man fick ett negativt resultat, detta påverkade sedan det egna kapitalet negativt och på så sätt föll även alla andra viktiga nyckeltal. Men bolaget återhämtade sig starkt 2007 vilket gjorde att man fick ordning på ekonomin. Soliditet och rörelsemarginal låg 2007 på stabila nivåer vilket var oerhört viktigt för Gkv med tanke på den nuvarande lågkonjunkturen.

5.12 GK Sverige AB

Företagsbeskrivning

GK Sverige är ett dotterbolag till Gunnar Karlsen AS som återfinns i Norge. GK Koncernen är en av de ledande aktörerna inom Installation, Service och Byggautomation. Bolaget är verksamma i Norge, Sverige och Danmark, med 1300 anställda totalt. De har varit aktiva inom byggbranschen i över 40 år och startade sin verksamhet 1964.

Den svenska verksamheten startades 1998 genom att Gunnar Karlsen inneklimat. AS köpte EWR & Walings AB som redan var ett svenskt bolag och döpte om det till Inneklimat AB. Sedan köpte de även upp PNB Teknik & Fastighetsservice AB i slutet av 2002. Företaget bytte då namn till Gunnar Karlsen Teknik & Fastighetsservice AB, därav namnet GK Sverige AB. GK Sverige AB bedriver idag verksamhet mestadels i södra Sverige t.ex. Göteborg, Hässleholm, Ystad, Malmö, Lund, Helsingborg mm (www.gk.se).

Tabell 5.12: Finansiella nyckeltal för GK Sverige AB

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	302 208	239 420	250 146
Intäkter	302 208	239 420	250 146
Rörelseresultat	3 808	1 349	-1 544
ROE %	1,3%	0,56%	-0,62%
Eget Kapital	18 722	11 124	9 679
Obeskattade reserver	815	0	0
Total balansomslutning	93 963	69 601	70 366
Soliditet %	20,5%	16,0%	13,8%
Rörelse marginal %	1,3%	0,6%	-0,6%
Kassalikviditet %	129,8%	134,7%	129,0%
Antal anställda	221	200	185
Omsättning per anställd	1 367	1 197	1 331

Hot mot YIT

GK Sverige AB är en av de konkurrenter som utgör ett större hot mot YIT. Företaget är en del av den större Norge baserade koncernen Gunnar Karlsen AS och agerar i samma typ av marknader som YIT. Detta är ett bolag med stor erfarenhet inom branschen som skall tas på allvar.

Vid närmare analys av företagets ekonomi ser man dock en del intressanta saker. Företaget har höga material- och personalkostnader i jämförelse med hur mycket intäkter man har på sina projekt. Företaget har under högkonjunkturåren 2005 till 2007 haft blygsamma resultat trots relativt stor omsättning vilket bland annat har lett till att ägare fått skjuta till ganska kraftigt med kapital till det egna kapitalet 2007, vilket framgår av årsredovisningen. Detta har bidragit till att nyckeltalen har höjts 2007. Trots detta kan man läsa ur tabell 5.12 ovan att soliditeten och framförallt rörelsemarginalen 2007 (20,5 % respektive 1,3 %) ligger på för låga nivåer för att vara stabilt under nuvarande djupa lågkonjunktur. Då ska man även tänka på att det ser bättre ut finansiellt än vad det egentligen är på grund av att man har blivit tvungna att skjuta in extra kapital i bolaget, något som inte framgår av nyckeltalen. GK måste troligen rannsaka sin ekonomi för att klara sig genom dessa finansiellt turbulenta tider. YIT skall dock hålla ögonen på detta företag då de fortfarande utgör ett hot och här finns möjligheter att utnyttja deras finansiella ställning till att skapa nya möjligheter på marknaden för YIT.

5.13 Frisk ventilation AB

Företagsbeskrivning

Startades 1955 i ett gammalt vagnskjul där första medhjälparen anställdes. Verksamhet bedrevs härifrån under tre år, under den tiden anställdes sju personer. 1975 fick de egna verkstadslokaler och 1991 fick de ett nytt kontor.

Företaget är verksamma inom Västra Götaland och arbetar med både stora och små entreprenader. Deras ambition är att erbjuda sina kunder högsta kvalitet, god service och vara en seriös samarbetspartner med kunden i centrum.

Frisk ventilation AB är ett familjeföretag som idag har 20st anställda. De installerar luftbehandlingsanläggningar till alla typer av entreprenader.

Deras större kunder är: NCC, Peab, Pharmadule Emtunga AB, Saab, Skanska, Volvo och Kommuner och landsting i regionen (www.friskvent.se).

Tabell 5.13: Finansiella nyckeltal för Frisk ventilation AB

Nyckeltal för å (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	38 941	43 258	37 963
Intäkter	41 605	39 725	46 505
Rörelseresultat	2 170	2 828	759

ROE %	5,2%	7,1%	1,6%
Eget Kapital	3 970	3 436	2 158
Obeskattade reserver	1 978	1 356	612
Total balansomslutning	11 340	11 347	14 137
Soliditet %	47,2%	38,6%	18,3%
Rörelse marginal %	5,6%	6,5%	2,0%
Kassalikviditet %	167,6%	136,8%	104,4%
Antal anställda	19	18	19
Omsättning per anställd	2 057	2 411	2 003

Hot mot YIT

Frisk Ventilation AB är ironiskt nog en frisk fläkt i branschen. Trots att man är ett litet från grunden familjeföretag så har man mellan åren 2005 till 2007 en god och relativt stabil finansiell ställning. Något sämre gick det resultatmässigt från 2006 till 2007 men företaget har balanserat upp detta genom att hålla nere material och personalkostnader på ett bra sätt. Företaget har en bra ekonomisk grund att stå på framförallt med tanke på den nuvarande lågkonjunkturen. Frisk Ventilation AB är inte YIT:s största konkurrent, men med tanke på att man kontinuerligt arbetar med så pass stora kunder som nämns i företagsbeskrivningen så ligger det i YIT:s intresse att hålla ett öga på detta företag.

5.14 Bravida

Företagsbeskrivning

Bravida har sitt ursprung i BPA, ett svenskt bygg- och installationsföretag med anor från 1950-talet. Företaget skapades år 2000 genom en sammanslagning mellan BPA och Telenors installationsverksamhet. År 2003 förvärvade Bravida det danska företaget Semco A/S, som idag utgör Bravidas verksamhet i Danmark. Under 2005 flyttade huvudkontoret till Stockholm och i december 2006 fick Bravida nya ägare och den nuvarande koncernstrukturen bildades.

Bravida säger sig kombinera det stora företagets resurser med det lokala företagets flexibilitet och närvaro. Man påstår sig vara Skandinaviens främsta totalleverantör av tekniska installations- och servicetjänster för fastigheter. För att kunder över hela Skandinavien ska kunna ta del av deras erbjudande finns man på närmare 160 platser i Sverige, Norge och Danmark.

Företaget erbjuder en heltäckande specialistkompetens inom el, vs (värme och sanitet) samt ventilation. Inom dessa teknikområden verkar man över hela installationsprocessen, från design och projektering till installation och service.

Det kan handla om små serviceuppdrag eller omfattande entreprenadprojekt där man tar ett totalansvar för alla installationer i till exempel bostadshus, kontor, industrier eller anläggningar.

Bravidas affärsidé: Vi skapar effektiva tekniska lösningar inom installation och service. Vår kompetens inom el, vs och ventilation tillför våra kunder daglig nytta och mervärde. Vi erbjuder både specialistkompetens och helhetslösningar som bygger på enkelhet genom att kombinera närhet med ett skandinaviskt perspektiv (www.bravida.se).

Tabell 5.14: Finansiella nyckeltal för Bravida

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	5 825 659	5 288 034	4 381 885
Intäkter	5 809 450	5 288 034	4 381 885
Rörelseresultat	349 620	177 518	70 753
ROE %	6,0%	3,5%	1,6%
Eget Kapital	462 104	473 899	290 416
Obeskattade reserver	0	0	0
Total balansomslutning	2 050 283	2 167 529	1 561 239
Soliditet %	22,5%	21,9%	18,6%
Rörelse marginal %	6,0%	3,4%	1,6%
Kassalikviditet %	123,3%	121,5%	109,8%
Antal anställda	4376	4146	3691
Omsättning per anställd	1 331	1 275	1 187

Hot mot YIT

Bravida Sverige AB är utan tvekan det företag som utgör det största hotet mot YIT i marknaden. Företaget är stort och etablerat och man agerar på alla delar av marknaden, även den internationella. Företaget erbjuder precis som YIT helhetslösningar för tekniska installations- och servicetjänster. Bravida har en väl genomtänkt strategisk plan med stora visioner och mål.

Tittar man närmare på Bravidas finanser ser man en tydlig uppgång mellan åren 2005 till 2007. En trend som är oroväckande ur YIT:s synvinkel. Omsättning har stigit och detsamma gäller för resultatet och vinsten. Andra nyckeltal såsom soliditeten och rörelsemarginalen ligger på en stabil nivå 2007 vilket innebär att företaget är väl rustat för lågkonjunkturen. Bravida är absolut en konkurrent YIT skall granska och analysera med jämna mellanrum då

man i månt och mycket konkurrerar om liknande projekt. Större analyser av en stor konkurrent som denna är nödvändig då man kan hitta både svagheter, då möjligheter kan uppstå som YIT kan utnyttja till sin fördel, och styrkor som kan utgöra hot som man skall skydda sig mot.

5.15 Sammanfattning av konkurrenter

Att bedöma konkurrenters position och eventuella hot på marknaden är en väldigt svår konst. Det krävs en enorm tillgång till material som företag av naturliga skäl inte vill att allmänheten skall få ta del av. Att samla in nödvändig information om konkurrenter och att kontinuerligt bevaka dem är ett tidsödande arbete. För att kunna göra en mer korrekt bedömning av konkurrenssituationen på marknaden så skall man fokusera mer på en eller ett par huvudkonkurrenter som man sedan djupt analyserar. Det krävs även erfarenhet om hur marknaden har sett ut och utvecklats under tiden fram till den nya analysen.

Vilka är då YIT:s huvudkonkurrenter vad gäller klimattjänster? I denna analys och kartläggning av konkurrenterna kommer det fram att LH Ventteknik AB, Ventab AB, GK Sverige AB och Bravida Sverige AB utgör störst hot på marknaden mot YIT. Dessa företag har alla en god finansiell ställning under de tre åren som har undersökts. De fyra företagen i fråga är etablerade och har stor erfarenhet från branschen. Framförallt Bravida Sverige AB är det företag som utgör störst hot mot YIT då företaget har en uppåtgående trend gällande deras finansiella ställning mellan åren 2005 till 2007. Detta är fyra företag som YIT kontinuerligt skall bevaka och om möjligt samla in mer nödvändig information på, för att kunna genomföra en mer grundläggande konkurrensanalys och på så sätt få ett säkrare utfall.

6. Företagsanalys YIT

I detta kapitel går vi djupare in i YIT som organisation. Här analyseras företaget med olika metoder såsom en omvärldsanalys, räkenskapsanalys, Porters femkraftsmodell och SWOT-analys bland mycket annat. Detta skall i kombination med konkurrentanalysen ge YIT en helhetsbild av hur man står sig på marknaden.

6.1 Företagsanalys

Företagsanalys är ett begrepp som ofta används för att beskriva processen med att analysera hur företaget mår och utvecklas. Begreppet är dock ofta brett, vilket märks om man ber olika befattningshavare i företaget att beskriva vad de menar med ”företagsanalys”. Det första man lägger märke till, är att den egna närmiljön i företaget starkt påverkar ansatsen (Carlsson 2001).

Försäljningsavdelningen analyserar försäljning, tillverkningsavdelningen analyserar kapacitet, ekonomiavdelningen analyserar finansiell stabilitet osv. Man märker snabbt att svaren är många, och begreppet ”företagsanalys” är ofta betydligt större än vad någon enskild grupp syftar på. Nästa viktiga iakttagelse är att ingen av ansatserna ensam förmår att ge en total bild av företaget. Alla ansatser blir ”ekrar i ett analyshjul”, där stabiliteten i analysen ökar med varje tillagd eker.

Ofta baseras besluten ute i företagen på relativt ensidig ansats, vilket genom sin fokusering mycket lätt kan leda till suboptimering, dvs. att den strategi som väljs på grund av analysen förvisso gör företaget bättre i ett avseende, men det totala resultatet för företaget blir sämre.

Det är enbart genom att kombinera flera ansatser som totalt riktiga beslut kan fattas. Processen bör därför definieras i enlighet med följande frågor:

- I vilket syfte görs analysen?
- För vem görs analysen?
- Med vilka undantag görs analysen?

Analysen skall baseras på : fakta, bedömningar och antagande.

Det är viktigt att notera att ”receptet”, dvs. kombinationen av fakta, bedömningar och antagande i hög grad styrs av de värderingar som finns hos den grupp som har genomfört analysen. Det är denna anledning som samma faktaunderlag kan ge upphov till olika resultat från olika bedömare (Carlsson 2001).

6.1.1 Balanced Scorecard perspektivet

Diskussionen kring företagets analysmiljö samt analysen av den strategiska företagsprofilen indikerar att analysen av företaget måste ses i ett brett perspektiv, och att styrningen mot lönsamhet kräver att flera olika strategiska faktorer samverkar. Denna ansats ligger till grund för den allt mer använda tekniken bakom ett så kallat ”Balanced Scorecard”, vilket är en styrmodell som förenar flera olika viktiga perspektiv av företagets styrning. Modellen har utvecklats av de båda amerikanerna Kaplan och Norton.

6.2 Omvärldsanalys

När det gäller att finna förändringar i omvärlden har marknadsförarna ett väldigt stort ansvar. Han har i uppgift att hålla koll på vad som händer hos företagets konkurrenter och andra delar som omger företaget. Denna omgivning kan delas upp i en mikro- och en makrodel (Kotler et.al. 2005).

6.2.1 Mikroomgivning

Mikroomgivningen består av de krafter som är närmast kopplat till företaget och som direkt påverkar dess förmåga att betjäna sina kunder. Den delas upp i följande punkter (Kotler et.al. 2005):

Företaget

Här gäller det att alla delar i företaget arbetar tillsammans och har ett gemensamt mål vilket är att tillfredställa kunden. Eftersom alla avdelningar är beroende av varandra är det viktigt att de samarbetar och tänker kundorienterat. YIT har som fundamental bas i sin målbeskrivning att alla lösningar anpassas efter kundens önskemål. Man arbetar som ett team över gränserna inom företaget och respektera eventuella partners. Kvalité av högsta grad i samband med miljömässigt ansvar skall bygga långa och goda relationer med kunder.

Leverantörer

Leverantörer är firmor eller de resurser som företaget behöver för sin produktion av fysiska varor och tjänster. Förseningar, strejker och brist på varor kan exempelvis vara sådant som kan orsaka försäljningsnedgångar i det korta perspektivet, och minskat förtroende hos kunderna i det långa perspektivet. Därför skall leverantörer ses som en väldigt viktig länk i värdekedjan. Även här har YIT mål att leverantörer ses som en del av "teamet" och behandlas som en partner snarare än som en resurs. Man vill bygga upp ett gott förtroende med sina leverantörer genom öppenhet och ärlighet.

Mellanhänder

Består av olika institutioner som i sitt arbete skall hjälpa företaget att marknadsföra, sälja och distribuera deras produkter/tjänster till slutkonsumenten. De kan bland annat bestå av:

- Fysiska distributionsfirmor - som hjälper företaget att frakta och lagra varor.
- Marknadsföringsbyråer – olika företag som arbetar med att "promota" varor och tjänster till bästa målgrupp.
- Finansiella mellanhänder – består av banker, kreditinstitut och försäkringsbolag som hjälper till med finansiella transaktioner och med de risker som är förknippade med att köpa och sälja gods.

YIT ser som sagt alla som är med i arbetet att färdigställa en produkt/tjänst till en nöjd kund som partners. Detta för att tillfredställa kunden och få fram färdiga produkter av högsta kvalité.

Vad gäller marknadsföring lägger man stor vikt vid detta med indirekt- och direktreklam i allt från Internetannonsering i diverse strategisk utvalda sidor till stora sportevenemang och mässor. YIT goda finansiella status och marginaler gör att man inte ofta har några problem de så kallade finansiella mellanhänderna utan kan åta sig stora arbeten som kräver en större ekonomisk investering.

Kunderna



Figure 4.3 Types of customer market

Figur 6.1: Figuren visar vilka olika marknader som finns
(Källa: Kotler et.al.(2005, fig 3.3, sid.90))

Företag måste fundera i vilken eller vilka sorts marknader de agerar på. Genom att använda denna modell får man en överblick över de olika typer av marknader som kan förekomma. YIT förekommer dock inte på alla dessa marknader (Kotler et.al. 2005).

Marknader brukar, i enlighet med figuren ovan, delas in på följande sätt:

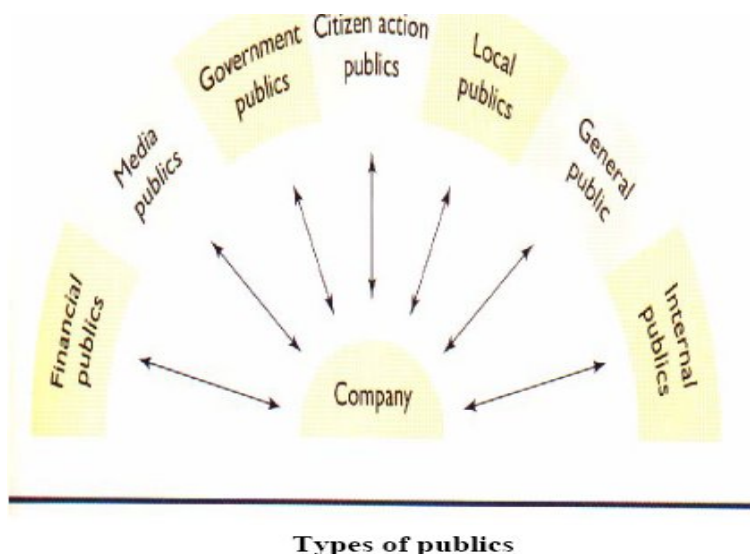
- Konsumentmarknad – Individer och hushåll. YIT är inte inriktade mot enskilda individer och hushåll men vissa undantag kan förekomma exempelvis om den enskilde skulle ha större projekt.
- Företagsmarknad - Innebär byte mellan företag som kanske köper gods och tjänster för vidare förädling. Förekommer i viss utsträckning inom YIT då man kanske arbetar ihop med andra företag för att hitta den bästa möjliga lösningen för kund. Ett annat exempel kan vara att YIT bedriver forskning och utveckling i samarbete med företag för att finna framtidens optimala lösningar. Här kan man dock även räkna in produkter och tjänster som YIT säljer till andra företag vid exempelvis reparationer, rekonstruktioner eller uppbyggnaden av en ny fabrik, där YIT förser kunden, i detta fall företaget, med den optimala lösningen på bland annat klimatsystem.

- Återförsäljningsmarknad - YIT använder ”sig själva” för att sälja sina produkter och tjänster. Alltså man använder sig inte av andra företag eller ”återförsäljare” i den meningen för att sälja sina produkter och tjänster. Detta medför att man kan ha en närmare relation till sina kunder och erbjuda dem de allra bästa lösningarna till bästa kvalitet.
- Institutionella marknader - Försäljning till institutioner såsom skolor och sjukhus osv. Här är YIT i allra högsta grad aktiv. Man bygger bland annat klimatsystem för fastigheter, industrier och infrastruktur och erbjuder klimatservice för industri, fastigheter och offentlig sektor mm. Vilket alla kan bestå av institutionella enheter. Här har man stor del YIT Klimattjänsters affärsverksamhet.
- Statliga marknader – Innefattar statliga institutioner som köper produkter eller tjänster för att ge service till allmänheten eller för att sälja vidare till andra. Precis som i föregående punkt arbetar YIT väldigt mycket med statliga institutioner men kanske inte riktigt i den här meningen. Den här marknaden kopplas mer till servicetjänster som statliga institutioner köper av YIT. Detta utgör dock en relativt stor del av verksamheten.
- Internationella marknader – Innebär att det finns köpare i andra länder. Förutom att YIT Sverige AB återfinns i över 100 städer från Kiruna i norr till Ystad i söder så ingår man i en större koncern som erbjuder tjänster i Norden, Baltikum, Ryssland och Centraleuropa: Finland, Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland, Litauen, Ryssland, Tyskland, Österrike, Tjeckien, Ungern, Polen och Rumänien. De internationella tjänsterna kan bestå av alla möjliga delar inom företaget från alla länder. YIT koncernens verksamhet är indelad i tre affärsområden: Building and Industrial Services, Construction Services Finland och International Construction Services. Så man är alltså i allra högsta grad aktiv inom den internationella marknaden.

Konkurrenter

Konceptet innebär att YIT måste leverera mer värde och kundtillfredsställelse än vad dess konkurrenter gör. Man måste därför studera sina konkurrenter noggrant för att skaffa sig ett strategiskt övertag.

Intressenter/allmänheten



Figur 6.2: Ett företags olika intressenter (Källa: Kotler et.al.(2005, fig 3.4, sid.91))

Denna modell går att utgå från för att sortera upp företagets intressenter.

"Intressenter är de personer eller företag som är på något sätt involverade eller intresserade av företagets förmåga att nå mål och gå med vinst." (Kotler et.al.(2005, sid.90))

Alltså grupper, företag, personer eller olika institutioner som har ett verkligt eller potentiellt intresse i företagets förmåga att nå sina mål.

YIT har följande intressenter:

- Finansiella intressenter - YIT är ett aktiebolag och investerare, alltså aktieägare är intressenter till företaget. Även banker, finansiella institut och andra företag är intresserade av hur det går för YIT ekonomiskt exempelvis lån som skall betalas, krediter som skall tas och ges osv. Intresset för företagets finansiella ställning är väldigt aktuellt i tider som dessa med stor ekonomisk turbulens.
- Media intressenter – Media är alltid "hungriga" efter uppseendeväckande rubriker att skriva om, och ett stort multinationellt företag som YIT är inget undantag. Men medias intresse kan vara både på gott och ont. Det kan, vid rätt användning, vara ett verktyg genom vilket man kan sprida positiva aspekter om YIT till stora delar av allmänheten. Ni har väl hört uttrycket: "Publicitet man inte kan köpa", som det så fint heter.
- Statliga intressenter – Här är självklart kommuner, landsting och inte minst staten intresserade för hur det går för företagen. Inte minst när det gäller stora företag som YIT med flera tusen anställda skulle det vara förödande för regioner om det börjar gå "knackigt" och man blir tvingade till uppsägningar. Dessutom innebär bra ekonomiska tider för Sveriges företag stora skatteintäkter till staten samtidigt som fler har arbete och därmed upplyft för hela landets ekonomi.

- Medborgarrättsgrupper - YIT har inte haft några problem med aktivister av olika slag. Detta kan till stor del bero på att man som företag tar sitt ansvar gentemot sina egna anställda och sina kunder. Man har även ett väldigt utbrett energi- och miljöansvar integrerat i YIT:s grundläggande uppgift - ett företag som bygger, utvecklar och underhåller en bra livsmiljö. Hela YIT Sverige AB är även certifierade enligt ISO 14001 för all verksamhet, vilket visar att man tar sitt miljömässiga ansvar.
- Lokala intressenter – Är de som har direkt kontakt med YIT:s färdiga produkter och tjänster. De som kan ta del av och känner effekterna av en klimatanläggning av världsklass. Består även av de som ofta är i nära kontakt med företaget såsom kunder, leverantörer och medarbetare.
- Generella intressenterna - Dessa intressenter är alla som ser reklamer, tar del av effekten av färdiga produkter, arbetar i företaget osv.
- Interna intressenter – Här ingår företagets alla medarbetare från högsta verkställande direktör och styrelse till arbetarna ute på projekten. Människor som arbetar för att uppnå företags mål och ta företaget vidare.

6.2.2 Makroomgivning

Makroomgivningen är de krafter som skapar möjligheter och hot för företaget. Makroomgivningen består av följande krafter (Kotler et.al. 2005):

Demografiska

Består av förändringar av befolkningen vad gäller storlek, täthet, kön, ålder, ras, civilstånd osv. som på något sätt kan påverka företagets framtidsutsikter. Viktigt för YIT här är att se befolkningsstorlek och tillväxt för att man skall kunna bibehålla en utvecklande organisation behövs hela tiden nya kreativa medarbetare som för företaget framåt i generationer.

Ekonomiska

Faktorer som påverkar kundernas köpkraft och hur det väljer att spendera sina pengar. Exempelvis ser vi nu under pågående lågkonjunktur hur man bygger mindre eller väntar med reparationer vilket utgör ett stort hot YIT då man inte har behov deras produkter och tjänster. Men i denna extrema ekonomiska instabila miljön som vi befinner oss i är detta inte unikt för YIT. Men man skall vara vaksam på den ekonomiska utvecklingen och efter den anpassa sina strategier.

Naturliga

Tillgängligheten och kvantiteten av naturliga resurser som företaget behöver och andra aktiviteter som kan påverka miljön.

Här är några trender som YIT skall hålla ögonen på:

- Minskad tillgång till råmaterial, som gör att priserna pressas upp.
- Ökad kostnad för att utvinna energi.
- Ökad förorening.
- Ökad statlig inblandning.

Teknologiska

Är krafter som skapar ny teknik, nya produkter och nya möjligheter. Här skall man beakta följande trender: snabba tekniska förändringar, ökande utvecklingskostnader och nya regleringar. Här kan det finnas stora möjligheter för YIT som kan göra att man skaffar sig ett ännu större övertag i branschen. Exempelvis har det skett dramatiska tekniska förändringar senaste årtiondena och nuförtiden går teknologin framåt ännu fortare. Kan YIT vara i "framsätet" i utvecklingen kommer man inte bara att få strategiskt övertag på sina konkurrenter men man skulle även kunna skapa nya marknader och därifrån större möjligheter.

Politiska

Denna miljö består av lagar, statspolitik eller intresseorganisationer som influerar eller begränsar företag, organisationer och individer i samhället. Särskilt viktigt från YIT:s synvinkel är att hålla ett öga på ny lagstiftning, förändringar av regering/statskick och ökad tonvikt på etik och socialt ansvar.

Kulturella

Den kulturella miljön består av institutioner och andra krafter som påverkar samhällets grundvärderingar, uppfattningar, beteenden och preferenser som kan påverka företagets försäljning av produkter och tjänster.

6.2.3 Reflektera och reagera

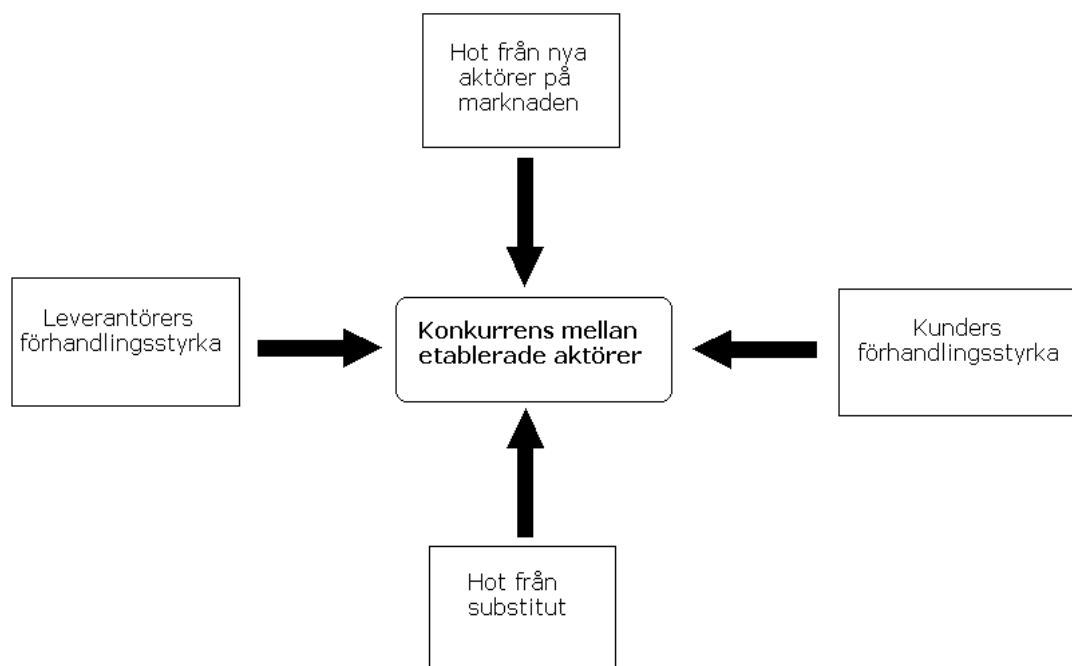
För YIT handlar det alltså om att ta faktorerna i makroomgivningen på största allvar och arbeta flitigt med att skydda sig mot eventuella hot och ta till vara på möjligheterna som uppstår.

Viktiga frågor att ställa sig själv är:

- Vilka faktorer i omgivningen påverkar organisationen?
- Vilka är de viktigaste kortsiktigt?
- Vilka är de viktigaste långsiktigt?

6.3 Porters femkraftmodell

Varför vissa marknader är lönsammare än andra har länge intresserat ekonomer. Michael Porter har därför utvecklat en modell som kan användas för att göra en branschanalys över konkurrensen i en bransch. Modellen bygger i grund och botten på fem krafter som påverkar den långsiktiga lönsamheten på marknaden (Grant 2002).



Figur 6.3: Bilden illustrerar Porters femkraftsmodell (Källa: Egen figur)

Konkurrens mellan etablerade konkurrenter

Konkurrensen mellan de befintliga företagen i branschen sker oftast genom att företagen skaffar sig fördelaktigare position gentemot övriga företag som huserar i branschen (Grant 2002).

För att skaffa sig dessa fördelaktiga positioner kan det innebära att ett företag genomför strategiska åtgärder såsom reklamkampanjer, prisutspel, garantiåtaganden och ökad kundservice. Då företagen inom samma bransch oftast är indirekt oberoende av varandra så måste konkurrenterna vid detta skede svara med att också reagera (Lahcon 2009).

Hot från nya aktörer på marknaden

Vi kan inte nog betona vikten av att hålla koll på sina konkurrenter. Men det är om något även lika viktigt att känna till sina potentiella konkurrenter. Hotet för nyetableringar i en bransch beror på hur stora hindren är för ett inträde i marknaden. Vad som avgör om en potentiell konkurrent blir en verklig konkurrent är;

- Investeringar som kräver kapital

- Stort kontaktnät
- Genomtänkt strategisk affärsplan
- Produktdifferentiering
- Statliga och juridiska barriärer

För att träda in på den marknad YIT håller till i krävs det kapital. Med andra ord krävs det starka investerare som står bakom den potentiella konkurrenten. Detta betyder att konkurrenten redan bör vara känd på marknaden men i någon annan bransch. Ett eventuellt inträde på marknaden kräver också ett stort kontaktnät av både eventuella konkurrenter och potentiella kunder, då den här branschen är väldigt ”tillknäppt” för utomstående aktörer. Därför krävs det en stor kunskap om hur marknaden fungerar och därmed en väl genomtänkt affärsplan innan nya aktörer försöker penetrera marknaden (Lahcon 2009).

Hot från substitut

Man skall vara väldigt vaksam på substitutprodukter, d.v.s. produkter som kan utföra samma funktion som branschprodukterna och på så sätt konkurrera med dem. Nu ser vi inga direkta substitut till ventilations lösningar av olika slag men det finns redan intressanta försök till nya innovativa lösningar inom klimattjänster och stora möjligheter till att det utvecklas nya i framtiden. Detta är något YIT absolut skall hålla koll på.

Kunders förhandlingsstyrka

Kunderna har en väldigt stor inverkan. Deras förhandlingsstyrka är att tvinga ner priser, förhandla om högre kvalitet eller fler tjänster och på så sätt spela ut konkurrenter mot varandra. Maktpositionen som kunderna besitter bestäms förutom av det ekonomiska marknadsläget även av storleken på kund jämfört med leverantör, hur mycket information kunden har om den aktuella produkten och en rad andra faktorer.

Leverantörers förhandlingsstyrka

Vad gäller leverantörers maktposition så konkurrerar de genom hot om höjning av priser eller minskning av kvalitet på de produkter/tjänster som de levererar till branschen. Alltså i princip på samma vis som det finns faktorer som gör en köpare stark finns det motsvarande villkor som gör att en leverantör blir mäktig. Kort sagt priskänslighet och förhandlingsstyrka.

Konkurrensfördelar

Porter (1980:a) menar att om ett företag skall kunna skaffa sig en bättre konkurrenssituation i en bransch måste någon utav de fem krafterna förändras. Men för att möjliggöra en förändring eller utveckling av en bransch med syftet att öka lönsamheten måste man först beakta förhållandet mellan utbudet och efterfrågan (Lipsey et al., 1999). Det är branschstrukturen som ligger till grund för hur fort förhållandet mellan utbud och efterfrågan ändras menar Porter (1980:a).

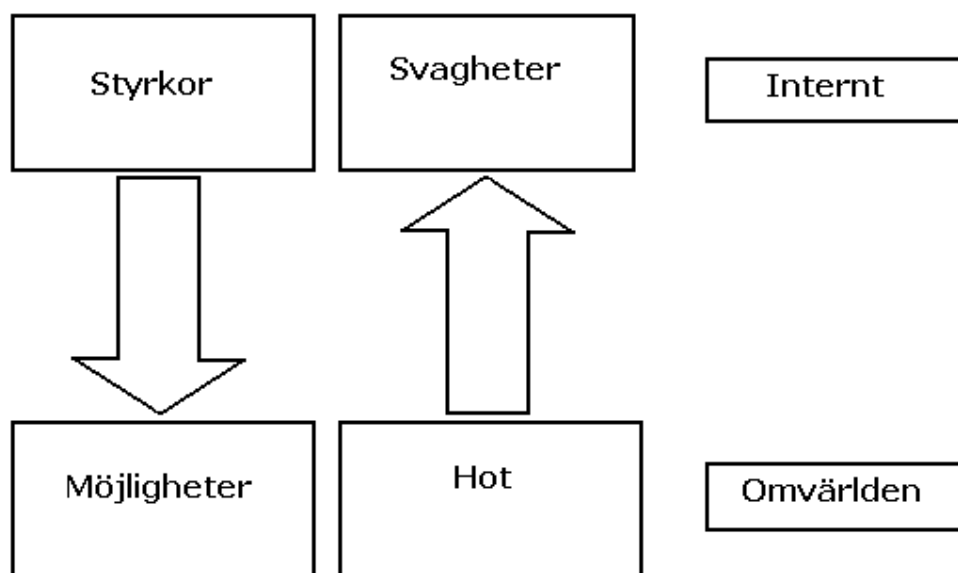
Ifall företaget genomför en förändring som inte påverkar någon av de nämnda krafterna bör denna förändring ses mer som en taktisk förändring än en av strategisk vikt (Porter 1980:b). Viktigt att påpeka är att om man har strategier att förändra branschutformningen kan detta vara av både godo och ondo, det vill säga att förändringar kan förbättra vissa delar men försämra för andra. Om man tänker genomföra en strategisk handling är det viktigare att noga granska de långsiktiga effekterna snarare än att fästa sig vid att förbättra den egna kortsiktiga konkurrenssituationen.

Ledande företag i en bransch såsom YIT med dominerande ställning bör eftersträva att hålla en balans mellan sin egen position och branschens lönsamhet i stort. Detta innebär att det, i vissa lägen, kan vara en fördel för dessa ledande företag att istället för att arbeta för att hela tiden uppnå konkurrensfördelar snarare försöka upprätthålla branschstrukturen (Porter 1980:b).

6.4 SWOT-analys

SWOT är en förkortning av de engelska orden strengths, weaknesses, opportunities and threats (styrkor, svagheter, möjligheter och hot). SWOT-analysen är ett grovt men väldigt praktiskt orienterat och användbart verktyg. Att arbeta med detta verktyg innebär att man på ett strukturerat sätt bedömer styrkor, svagheter, möjligheter respektive hot inom en organisation. I modellen skiljer man på styrkor och svagheter som är parametrar som den egna organisationen kan påverka, och möjligheter och hot som är parametrar som den egna organisationen inte kan påverka utan styrs av vad som händer i omvärlden. Grunden för strategin som ett företag väljer utformas i SWOT-analysen.

- Styrkor (**Strengths**): Vilka är företagets starka sidor?
- Svagheter (**Weaknesses**): Vad kan vara företagets svagheter?
- Möjligheter (**Opportunities**): Vilka är företagets möjligheter?
- Hot (**Threats**): Vad är det allvarligaste hoten mot företaget?



Figur 6.4: Vår tolkning av SWOT-analysens struktur (Källa: Egen figur)

I bilden ser man att styrkor och svagheter är interna faktorer som skapar eller förstör värde. Där kan man inkludera tillgångar, förmågor eller resurser som ett företag har i jämförelse med deras konkurrenter. Möjligheter och hot är externa faktorer som företaget inte kan ha någon kontroll över. Här kan inkluderas bland mycket annat ekonomiska, politiska, tekniska, demografiska, sociala och juridiska faktorer.

I bilden illustreras även kopplingen mellan omvärlden hot och företagets svagheter vilket ofta leder till att företag antar defensiva strategier, och hur möjligheter i omvärlden kan nyttjas av verksamhetens styrkor och leda till att företaget gör offensiva strategiska val.

För att få en bättre överblick över de viktigaste punkterna för ett företag illustreras ofta SWOT-analysen med hjälp av en matrismodell med fyra rutor. I figuren nedan ser man hur en SWOT-analys för YIT kan se ut.

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starkt varumärke • Branschfarenhet • Organisationsstyrka • Marknadsledande • Bred kompetensspektrum inom organisationen • Bra finanser • Stort miljöengagemang 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brist på marknadsföring • Ej lika starka i alla kundsegment • Defensiv strategi
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att stärka varumärket ännu mer • Stor tillväxtpotential i Sverige, Baltikum och Ryssland • Nya teknologier • Nya marknader • Ekonomiskt klimat • Öppnandet av regleringar 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiska beslut • Konkurrenternas aktivitet • Höjda råvarupriser • Ekonomiskt klimat • Priskrig

Resultatet av en SWOT-analys som denna är att företaget ska skapa en handlingsplan som man kan använda sig i sin utveckling. Efter att man har fyllt i de fyra rutorna med olika faktorer kan man analysera vilka handlingsalternativ man har för att förstärka sina styrkor, minska sina svagheter, utnyttja sina möjligheter och anpassa sig till de hot som finns. Utifrån dessa handelsalternativ kan man skapa sig en bra god handlingsplan som man sedan använder för att förbättra, utveckla och stärka företaget.

6.5 Räkenskapsanalys

I denna del av vår företagsanalys lägger vi tyngden på nyckeltalen. Syftet med detta är att skapa oss bättre kunskap om YIT:s finansiella ställning. Genom att studera nyckeltalen får man en överskådlig bild av företagets ekonomiska hälsa och utveckling.

Tabell 6.1: Finansiella nyckeltal för YIT

Nyckeltal för år (KSEK)	2007	2006	2005
Omsättning totalt	5 604 280	4 998 239	4 996 821
Intäkter	5 636 470	4 876 827	5 013 158
Rörelseresultat	305 425	178 913	97 556
ROE %	5,4%	3,7%	1,9%
Eget Kapital	414 135	323 777	222 395
Obeskattade reserver	205 250	150 375	114 370
Total balansomslutning	2 108 196	1 676 732	1 618 932
Soliditet %	26,5%	25,6%	18,7%
Rörelse marginal %	5,4%	3,6%	2,0%
Kassalikviditet %	122,7%	119,0%	106,2%
Antal anställda	4253	4038	4162
Omsättning per anställd	1 318	1 239	1 201

6.5.1 Omsättningstillväxt

Det första måttet för analysen är omsättningen. För att kunna uttala sig om huruvida denna storhet är bra eller dålig måste man sätta den i relation till något annat tal. Själva omsättningen i sig är ju en minskning eller ökning. Här har vi valt att analysera förändringen historisk. Procenttalen innebär förändringarna mellan åren 2006 och 2007. För att vara säker på att detta inte är en genomgående trend på marknaden jämförs talen även med omsättningstillväxten hos de fyra största konkurrenterna på marknaden.

Omsättningstillväxt	2006	2007
YIT	0,03 %	10,8 %
Bravida	17,1 %	9,2 %
LH	34 %	-1,06 %
Ventab	14,3 %	7,8 %
GK	-4,5 %	20,8 %

Vid jämförelsen ovan kan man utläsa att GK Sverige AB har den överlägset största tillväxten i omsättning från 2006 till 2007. Även YIT hade en ökning i sin omsättning 2007 samtidigt som resten av konkurrenterna förutom GK tappade i tillväxt från året innan. Trots detta ser man ändå att både Bravida och Ventab stadigt ökar sin omsättning från år till år. Trenden de här två åren visar klart att tillväxten var genomgående stor på marknaden med undantag för LH som tappade väldigt stort i omsättning 2007.

6.5.2 Balansomslutning

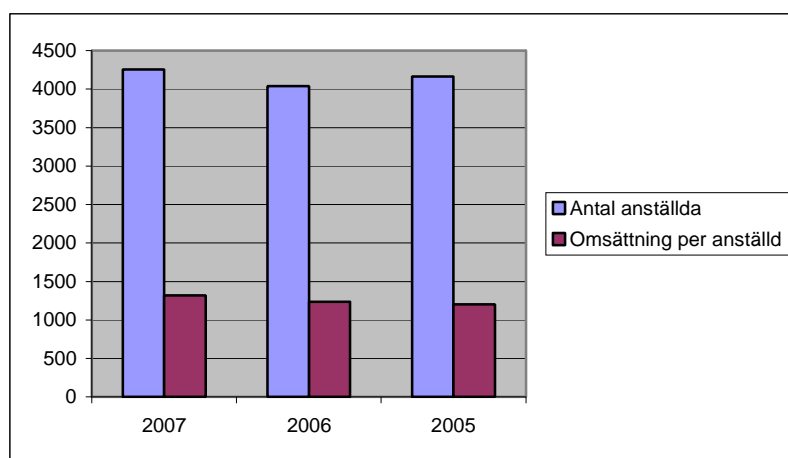
För att ett företag skall växa på ett balanserat sätt bör det finnas en koppling mellan balansomslutning och omsättningstillväxt.

KSEK	2005	2006	2007
Balansomslutning	1.618.932	1.676.732	2.108.196
Förändring		57.800	431.464
Tillväxt		3,4 %	20,5 %

Som vi kan konstatera ökar balansomslutningen 2006 med 3,4 % vilket är 3,3 % mer än ökningen i omsättning samma år. Året därpå är ökningen i balansomslutningen ännu kraftigare, hela 10 % mer än omsättningstillväxten. 2007 görs dock investeringar och det är detta som syns både i ökningen av omsättningen och tillgångarna detta år. Vi kan alltså konstatera att balansomslutningen är något i obalans.

6.5.3 Personalen

Personal är ett företags viktigaste resurs. Oavsett hur många och bra maskiner man har så är det i slutändan personalen som utgör den viktigaste resursen (Hansson 2006). YIT arbetar i en bransch där det krävs konkurrenskraftig personal. Därför vill vi veta mer om YIT:s personal struktur.



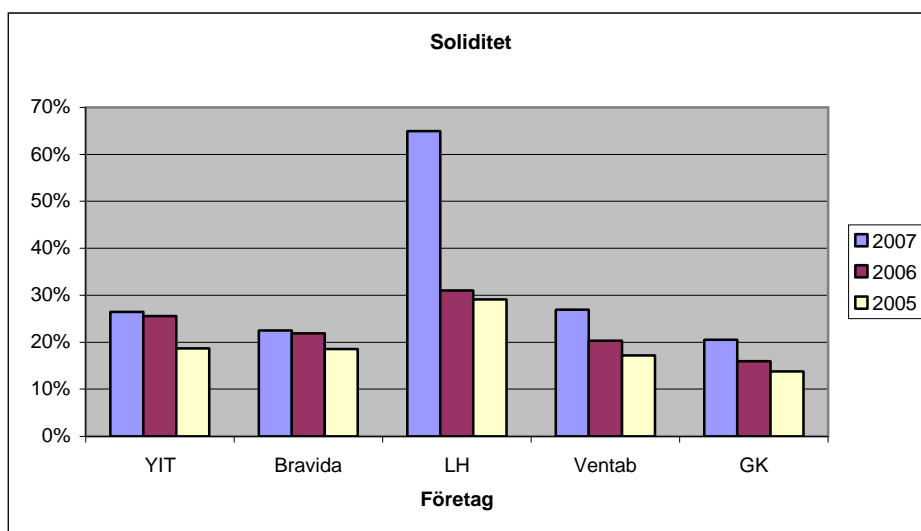
Figur 6.4: Antal anställda i förhållande till omsättning per anställd i YIT

Tittar man på diagrammet ser man att YIT har ökat i personalstyrka 2007. Detta samtidigt som omsättningen per anställd har ökat vilket innebär att man tjänar mer per anställd. Detta är dock en trend som även de andra stora konkurrenterna tar del av. Vi anser här att YIT skulle kunna bli ännu lite mer effektiva.

6.5.4 Soliditet

Soliditeten är ett långsiktigt mått på den finansiella styrkan och visar bland annat på företagets förmåga att klara av eventuella förluster. Soliditeten visar även hur stor del av tillgångarna som är finansierade med eget kapital. Har man en ökning av tillgångar krävs därmed en likadan ökning av det egna kapitalet för att soliditeten inte skall förändras. Så soliditeten är ett mycket viktigt nyckeltal ur aktieägarnas synvinkel och vad gäller bankernas syn på att låna företag pengar. Speciellt i dessa tider av lågkonjunktur är det extra viktigt att ha hög soliditet för att klara sig.

Här är en sammanställning av hur soliditeten ser ut för YIT i jämförelse med de fyra stora konkurrenter mellan åren 2005 till 2007.



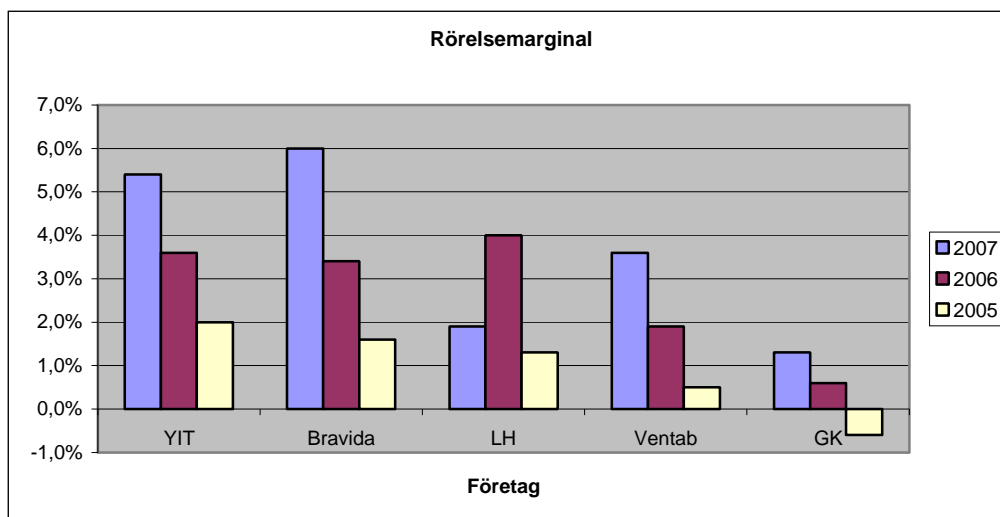
Figur 6.5: Förändringen i soliditet för YIT och de fyra största konkurrenterna

Som man kan se ur diagrammet har YIT en relativt bra ökning av soliditeten för varje år. 2007 hade man en mindre ökning än året innan men soliditet ligger i allmänhet på en stabil nivå, men man ser även att konkurrenterna ligger på stabila värden.

6.5.5 Rörelsemarginal

Rörelsemarginal är även den, precis som soliditeten, ett viktigt nyckeltal. Rörelsemarginalen anger hur stor del i procent av varje omsatt krona som blir över för att täcka räntor, skatt och ge vinst. Nyckeltalet använd i första hand för att studera företagets utveckling eller jämföra företaget i en bransch (Ekonomi 2009).

Nedan är en jämförelse av rörelsemarginalen hos YIT och dess större konkurrenter.

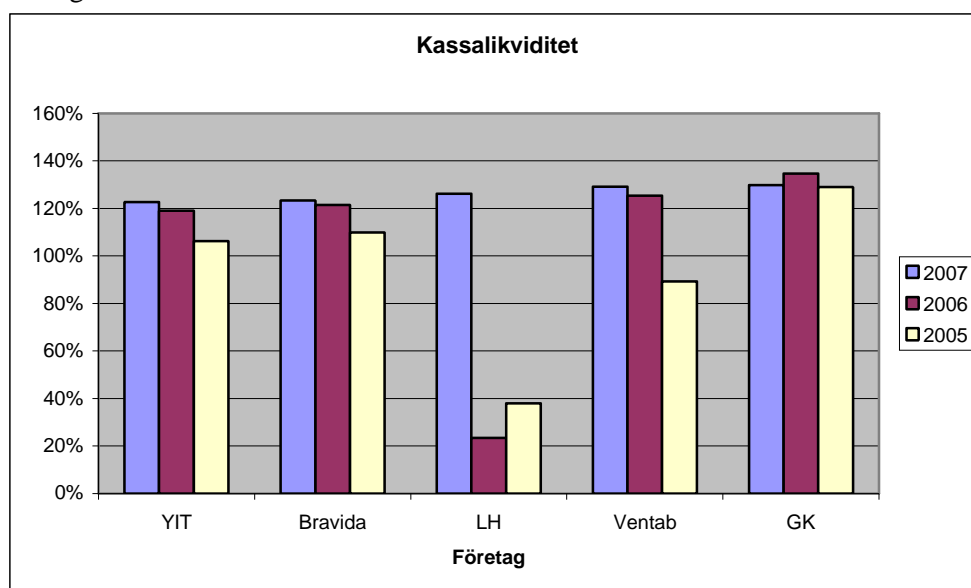


Figur 6.6: Jämförelse av rörelsemarginalen hos YIT och de större konkurrenterna

Här kan man konstatera att marginalen är ganska ojämn mellan konkurrenterna. Man ser även att de större företagen som YIT och Bravida har en större och jämnare utveckling än sina något mindre konkurrenter. Vill man förbättra företagets rörelsemarginal ska man öka sina intäkter eller minska sina kostnader och avskrivningar.

6.5.6 Likviditet

Likviditet är måttet på YIT:s kortsiktiga betalningsförmåga. För att klara av kortsiktiga betalningar måste ledningen ta ställning till hur mycket likvida medel företaget bör ha tillgängligt på kort sikt. Detta är ofta ett avvägnings problem för de flesta företag då det å ena sidan är ofördelaktigt att ha en stor kassa men å andra sidan kan man drabbas av akuta betalningssvårigheter vid för liten kassa. Vilket kan leda till tappat förtroende hos kreditgivare.

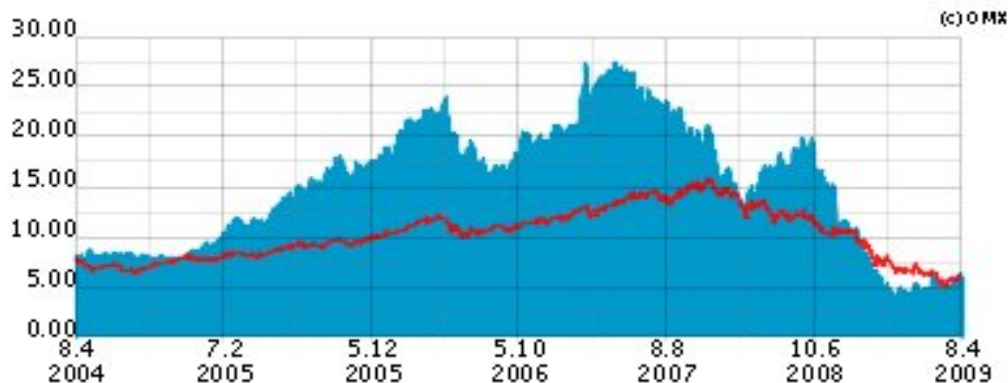


Figur 6.7: Förändringen i soliditet för YIT och de fyra största konkurrenterna

Utvecklingen av likviditeten har är stabil hos YIT. Detsamma gäller dock för konkurrenterna. Uppseendeväckande är dock LH Venttekniks som har haft en ganska ojämn utveckling av likviditeten med en kraftig ökning från 2006 till 2007.

6.5.7 YIT:s aktie de senaste åren

YIT är börsnoterat på Stockholmsbörsen. Under de fem senaste åren har YIT aktien i genomsnitt givit en avkastning totalt på 47 procent. I diagrammet nedan visas YIT aktiens kursutveckling från och med 2004. YIT aktien, den blå skuggan, är ställd i förhållande till Stockholmsbörsens allmän index, den röda kurvan.



Figur 6.8: Utvecklingen av YIT aktien under fem års period
(Källa: <http://www.yit.se/YIT/18045/23090/23134>) (2009-04-15)

Här kan man se att YIT aktien under dessa år stått sig starkt i jämförelse med index. I mitten av 2008 började dock en nedgång synas i samband med finanskrisen och runt årsskiftet 2009 var aktien nere på 4,27 kr vilket är det lägsta värdet på fem år. Aktien har nu återhämtat sig något och är på uppgång.

7. Slutsatser och avslutande diskussion

I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser med denna uppsats. Här kommenterar vi även undersökningen med våra egna tankar och ger förslag till vidare forskning.

7.1 Slutsatser

Den svenska marknaden för klimatjänster liksom hela byggbranschen för övrigt kan betecknas som hårt konkurrentutsatt med små marginaler som påföljd. Detta innebär för YIT att om man skall bibehålla eller stärka sin marknadsposition i framtiden krävs det att man anammar nya förutsättningar och arbetsmetoder både för att utvecklas samt för att motverka den pågående konjunkturnedgången. Branschen påverkas idag i större utsträckning av externt givna faktorer än historiskt då staten inte längre i samma utsträckning är någon garanti för lönsamhet och överlevnad. Kraven har dessutom ökat på branschen då kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka har ökat kraftigt på senare år. Med avseende på potentiella nyetablerare anser vi att de inte utgör något större hot trots att inträdesbarriärerna är relativt låga för såväl nationella som internationella aktörer. Det har, enligt oss, under studiens gång framkommit att det finns ett starkt gemensamt konservativt branschtänkande. Detta är en stor faktor till hämmad utveckling och har sin grund i branschens traditionellt dåliga rykte.

Under uppsatsens gång har frågor ställts som vi utifrån konkurrentanalysen har gett svar på. Det övergripande syftet med denna studie var att studera vilka företag som utgör det största hotet mot YIT Sverige AB på marknaden. Vi har kommit fram till att de företag som utgör de största hoten är LH Ventteknik AB, Ventab AB, GK Sverige AB och Bravida Sverige AB. Dessa företag har alla en god finansiell ställning under de tre åren som har undersökts. De fyra företagen i fråga är etablerade och har stor erfarenhet från branschen.

Framförallt Bravida Sverige AB är det företag som utgör störst hot mot YIT då företaget har en uppåtgående trend gällande deras finansiella ställning mellan åren 2005 till 2007. Detta är fyra företag som YIT kontinuerligt skall bevaka och om möjligt samla in mer nödvändig information på, för att kunna genomföra en mer grundläggande konkurrensanalys och på så sätt få ett säkrare utfall.

För att bli ett starkt företag på marknaden krävs, som redan nämnts, tillväxt. Det är en utav ledningens främsta uppgifter att leda företaget mot tillväxt. Detta är ett måste på en så pass konkurrentutsatt marknad som YIT:s. Utan tillväxt finns det risk att YIT tappar marknadsandelar och detta leder i sin tur till outnyttjad kapacitet och därmed lönsamhetsproblem. Det är dock naturligt att ett företags marknadstillväxt utvecklas i långsammare takt i samband med den ekonomiska turbulens och kraftiga lågkonjunktur som Sverige och hela världen befinner sig i just nu. Kravet på tillväxt anpassas därför självklart till utvecklingen på marknaden. Därför är det en utav YIT:s viktigaste uppgifter att bevaka tillväxten i förhållande till den totala marknadstillväxten och i förhållande till de viktigaste konkurrenterna.

7.2 Avslutande diskussion

7.2.1 Kommentarer till undersökningen

Vi har under cirka 10 veckors tid skrivit denna uppsats som är en konkurrentanalys åt YIT Sverige AB. Syftet var delvis att analysera konkurrenter inom klimattjänster för YIT:s

räkning, och sedan även hitta vilka av dessa konkurrenter som utgör reella hot på marknaden. Vi anser att dessa frågor ihop med de andra forskningsfrågorna är besvarade i studien och slutresultatet ser vi därför som lyckat. Vi tror och hoppas att studiens slutresultat har en praktisk relevans för YIT Sverige AB i framtiden.

7.2.2 Förslag till vidare forskning

Då vi under hela uppsatsprocessen erhållit ny kunskap inom området har en hel del nya funderingar dykt upp, som vi anser kan vara föremål för fortsatt forskning. Först och främst skulle det vara väldigt intressant med en studie i större omfattning men mer koncentrerad på färre företag. Då skulle man kunna samla in betydligt mer information om varje företag och på så sätt göra en mer noggrann bedömning om konkurrenternas styrkor och svagheter och vilket slags hot de utgör mot YIT. En större konkurrentanalys kring dessa konkurrenter skulle även medföra att man får en uppfattning om hur konkurrenterna lägger upp sina strategier, och vet man om detta så har man helt klart ett övertag i branschen.

8. Referenser

Litteratur

- Carlsson, Mikael (2001) *Att arbeta med företagsanalys*
- Eriksson, Lars Torsten & Paul-Wiedersheim, Finn (2006) *Att utreda, forska och rapportera*
- Frankelius, Per (2001) *Omvärldsanalys*
- Grant, R.M (2002) *Contemporary strategy analysis: Concepts techniques applications*
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K (1994) *Att konkurrera för framtiden*
- Hansson, Sigurd & Arvidson, Per & Lindquist, Hans (2006) *Företags- och räkenskapsanalys*
- Kotler, Philip (2005) *Principles of Marketing*
- Lipsey, R.G & Courant, P.N & Ragan C.T.S (1999) *Economics*, upplaga 12
- Porter, Michael E (2004) *Competitive advantage*
- Porter, Michael E (1980:a) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*
- Porter, Michael E (1980:b) *Strategy Process, Content, Context, an international perspective*
- Porter, Michael E (1987) *From competitive advantage to corporate strategy*
- Porter, Michael E (1996) *What is strategy?*
- Skärvad, Per-Hugo & Olsson, Jan (2005) *Företagsekonomi 100*, upplaga 11
- Thomasson, Jan (2004) *Den nya affärsredovisningen*, upplaga 16

Internet

- Ekonomi www.ekonomi-info.nu 2009 (Elektronisk)
http://www.ekonomi-info.nu/rorelsemarginal_3330.asp (2009-04-10)
- Lahcon. www.lahcon.se 2009 (Elektronisk)
<http://www.lahcon.se/analytisk-strategi/framemetoder/porters/index.htm> (2009-03-04)
- Tutor2u. www.tutor2u.net 2009 (Elektronisk)
http://tutor2u.net/business/strategy/competitor_analysis.htm (2009-02-23)
- Internet 1 Bra Vent & Styr 2009 (Elektronisk)
<http://www.121.nu/onetoone/foretag/bra-vent-o-styr-i-goteborg-aktiebolag> (2009-03-03)
http://www.foretagsinfo.se/bra_vent_styr_i_goeteborg_ab_540562.html (2009-03-03)

Internet 2 Cove AB 2009 (Elektronisk)

<http://www.lokaldelen.se/foretag/->

[/Cove%20i%20G%C3%B6teborg%20AB/152405/?city=Backa&](http://www.lokaldelen.se/foretag/-/Cove%20i%20G%C3%B6teborg%20AB/152405/?city=Backa&) (2009-03-03)

http://www.byggbasen.com/ftg/cove_i_goteborg_ab/31053.html (2009-03-03)

Internet 3 Cero Plåtslageri AB 2009 (Elektronisk)

<http://www.unc.se/foretag/visax.php3?id=980113> (2009-03-03)

<http://www.lokaldelen.se/foretag/->

[/AB%20Cero%20Pl%C3%A5tslageri/981079/?city=G%F6teborg&](http://www.lokaldelen.se/foretag/-/AB%20Cero%20Pl%C3%A5tslageri/981079/?city=G%F6teborg&) (2009-03-03)

Internet 4 Fyrvent AB 2009 (Elektronisk)

<http://hem.passagen.se/bcrich/> (2009-03-03)

YIT Sverige AB. www.yit.se (Elektronisk)

A: <http://www.yit.se/YIT/omYIT> (2009-02-20)

B: <http://www.yit.se/YIT/omYIT/varderingar> (2009-02-20)

C: <http://www.yit.se/YIT/omYIT/organisation/historia> (2009-02-20)

D: <http://www.yit.se/YIT/omYIT/organisation> (2009-02-20)

EU Ventilation AB www.euvent.se (Elektronisk)

<http://www.euvent.se/> (2009-03-05)

LH Ventteknik AB www.lhventteknik.com (Elektronisk)

<http://www.lhventteknik.se/> (2009-03-03)

Systemteknik i Lerum AB www.systemteknik.se (Elektronisk)

<http://www.systemteknik.se/index.html> (2009-03-03)

Ventab AB www.ventab.se (Elektronisk)

<http://www.ventab.se/hem.aspx> (2009-03-04)

<http://www.ventab.se/ventilation.aspx> (2009-03-04)

Ventilationsgruppen AB www.ventilationsgruppen.se (Elektronisk)

<http://www.ventilationsgruppen.se/index.html> (2009-03-05)

<http://www.ventilationsgruppen.se/products.htm> (2009-03-05)

Ventilationsteknik i Kungsbacka AB www.kbavent.se (Elektronisk)

<http://www.kbavent.se/start.html> (2009-03-05)

GKV Vent-Service AB www.gkv.se (Elektronisk)

<http://www.gkv.se/index.html> (2009-03-05)

<http://www.gkv.se/foretagsfakta.html> (2009-03-05)

GK Sverige AB www.gk.se (Elektronisk)

<http://www.gk.se/www/Sverige/Tjanster/> (2009-03-05)

http://www.gk.se/www/Sverige/Om_GK_Sverige_AB/ (2009-03-05)

Frisk Ventilation AB www.friskvent.se (Elektronisk)

<http://www.friskvent.se/> (2009-03-05)

Bravida AB www.bravida.se (Elektronisk)
<http://www.bravida.se/Om-Bravida/> (2009-03-24)
<http://www.bravida.se/Teknikomraden/> (2009-03-24)
<http://www.bravida.se/Tjanster/> (2009-03-24)

Årsredovisningar

Årsredovisningar, bokslut och nyckeltal för alla företag i denna uppsats är hämtade från
www.creditsafe.com (Elektronisk) (2009-02-05)