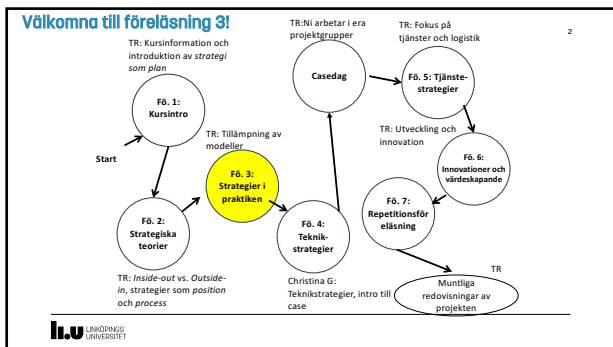
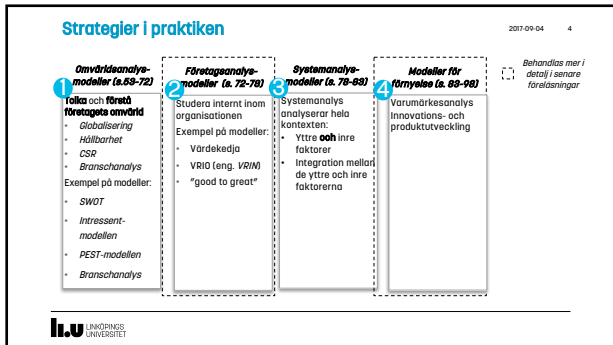
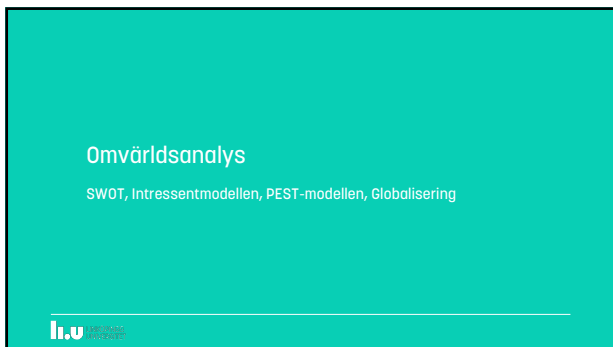


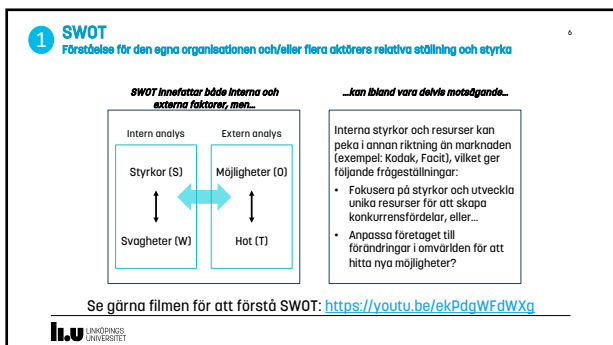
Strategier i praktiken

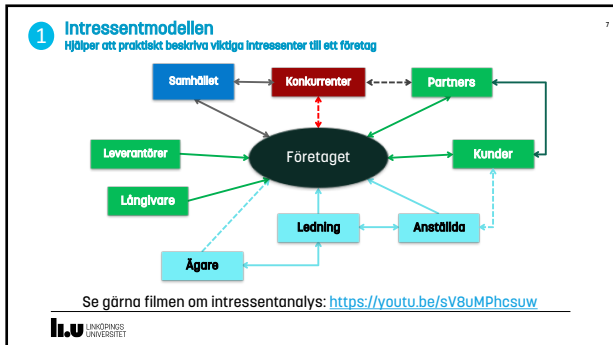
Thomas Rosenfall, Universitetslektor

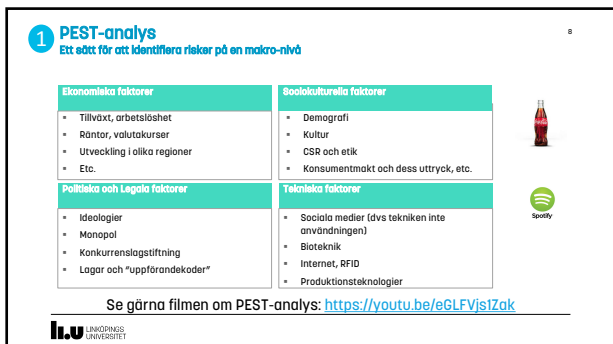


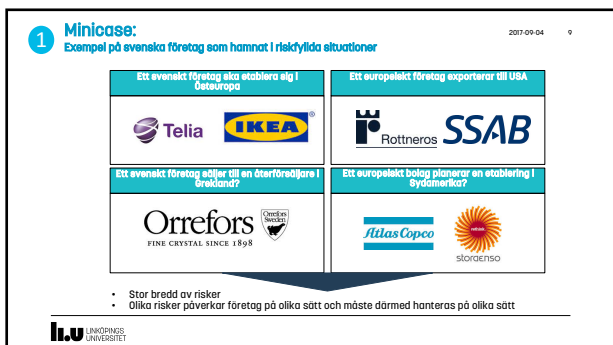












1 Globalisering

Kräver omsorgfull strategisk analys

10

Utveckla av **produkt- eller marknadsportfölj** för att hitta tillväxt eller lönsamhet?

- Organisk tillväxt i befintliga marknader eller gå in i ny
- Uppköp - köpa bolag för att konsolidera

Omfördela resurser?

- Outsourca delar av verksamheten
- Sälja eller konvertera delar av verksamheten som är mindre attraktiva



LiU LINNÉUNIVERSITET

1 Svenska bolag är ofta beroende av export

11

Många svenska företag är starkt beroende av en eller flera exportmarknader

Exempel: Konfektionsföretag



Filippa K
PeakPerformance

Ett exempel är Odd Molly som har gjort en snabb internationalisering

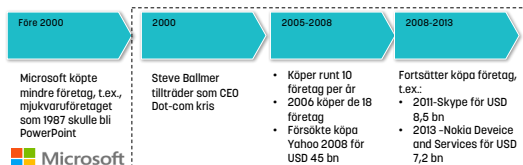
- Odd Molly grundades 2002 och har över 1450 återförsäljare i mer än 42 länder
 - Marknadskanal: huvudsakligen externa återförsäljare genom lokala agenter och några distributörer
 - Varje agent har rätt att sälja på en geografisk begränsad marknad och ha ett showroom där kollektionerna visas upp
 - Producenter sedan på order

* Odd Molly vill påverka samarbetspartners, medarbetare och samhället i en positiv riktning genom att delvis ta ansvar. Långsiktiga och förbindande relationer med samarbetspartners och medarbetare som skapar ökat värde för vår omgivning." (Odd Molly, 2017)

LiU LINNÉUNIVERSITET

1 Minicase 2: Microsoft

12



Microsoft

- Under Steve Ballmer's 13år som CEO köper Microsoft upp 149 företag
- Genom uppköp har Microsoft gått in i helt nya affärsområden
- Frågan är om efterträdaren kommer försätta köpa eller inleda en avyttringsstrategi?

LiU LINNÉUNIVERSITET

1 Utmaningar vid försäljning utomlands

13

Geografiska	Avstånd, lokalisering, klimat och tillgänglighet
Ekonomiska	Företagsspecifika förutsättningar såsom tullar, valutor, bankväsendet, skatter
Kulturella	Värdeorientering såsom värderingar, attityder, religion, roller etc.
Politiska, legala	Politisk inriktning, lagar och förordningar i lokala marknaden (exempelvis: attityd till inhemska alt. utländska varor)

Företaget måste välja, vilket ställer krav på en noggrann analys

1 Omfattande internationalisering innebär mer engagemang

14



Internationalisering av ett företag sker ofta stegvis och på liknande sätt

1 Branschanalys (femkraftsanalys)

Källor: Porter (1985, 2008)

15

The Five Forces That Shape Industry Competition



- Fokuserar på strukturen i en bransch
- Porter menar att en bransch konkurrenssituation, såväl som lönsamhet bestäms av fem konkurrenskrafter
- Starka konkurrenskrafter innebär ofta en generellt lägre lönsamhet för hela branschen
- Ett företag med högre lönsamhet än andra en bransch har varit bättre på att hantera konkurrenskrafterna

Film om femkraftsanalys: <https://youtu.be/33Xmkfbzw08>

1 Exempel: Europeiska bilindustrin 2017-09-04 16

Leverantörer har liten till medel förhandlingsstyrka

- Några större (exempelvis Autoliv, Bosch), flertalet mindre lokala leverantörer har högt kostnadstryck
- Köpare har ofta låga till medel utbyteskostnader (eng. *switching costs*)
- Medel differentieringsgrad
- Ingen enskild del har stor del av totala kostnaden per bil

Medelstort hot från substitut

- Konkurrens från publika transportmedel (lägre pris)
- Begagnadmarknaden är mer ekonomisk
- Tåg, flyg, cykel, etc.

Hög konkurrenshänsyn

- Starka globala spelare
- Mogen marknad
- Överkapacitet
- Viktigt med varumärke

Låg till medel hot från nya aktörer

- Inträdesbarriärer, kostnader
- Starka varumärken
- Viss risk för nya spelare

Kunder har hög förhandlingsstyrka

- Sofistikerade kunder med höga krav
- Varumärkesidentitet viktigt vid inköp
- Hög fragmentering av kunder (segmenter)
- Liten utbyteskostnad
- Gott om alternativa leverantörer
- Hög pristransparens

ILU LINKÖPINGS UNIVERSITET

1 Hållbarhet och företags samhällsansvar (CSR) 2017-09-04 17


- "Att se bortom ägarnas vinstkrav"**
 - Visa på "människlighet" genom olika policybeslut
 - Ansvar för leverantörsledet (miljö, arbetsförhållanden, lokalt engagemang)
 - Arbeta mot diskriminering
 - Filantropi - skänka delar av vinsten, kampanjer
- Större krav på öppenhet från kunderna**
 - "Fula" företag tappas kundandelar
- Vilket ansvar har företag?**
 - Carroll (2004) menar att ansvaret borde utökas till: ekonomi, legalitet, etik och filantropi



ILU LINKÖPINGS UNIVERSITET

1 CSR - på riktigt eller bara "greenwashing"? 2017-09-04 18

- CSR kan innebära konkurrensfördelar**
 - Robusta värdekedjor - bra vid katastrofer
 - Effektiv kommunikation - snabbare information
 - Besparingar via miljöarbete
- CSR som "varumärkesbyggande"**
 - Reklam överensstämmer inte med verkligheten
 - Fråga: Påverkas vi av detta som kunder?
- Ölka typer av "positiv" CSR**
 - Responsiv CSR - företaget som "god medborgare" - minimera negativa effekter av värdekedjan
 - Strategisk CSR - policystyrda regler (codes of conduct) - gynna företagets strategiska position



ILU LINKÖPINGS UNIVERSITET

Näringsliv

Harvardprofessor: "Hållbara företag presterar bättre"


Företag med bra hållbarhetsarbete är lönsammare och levererar mer avkastning till sina aktieägare. Det konstaterar Harvardprofessorn Robert G. Eccles efter nästan 40 år av forskning om företag och hållbarhetsarbete. Mellan politiker möten och investerarsamtal får SvD Näringsliv höra mer om vilka nyckelfaktorer hos företag som skapar hållbarhet och driver lönsamheten.

Av Sandra Johansson
© 24 maj, 2015
Spara artikel
96 delningar

Publicerad i ämnet:
Hållbar finans



Hållbarhet som en del av företagets kärna 2017-09-04 20



- **Hållbarhet har utvecklats från välgörenhet till tillväxtstrategi**
 - **Välgörenhet**
 - skänka pengar till olika verksamheter
 - **Integration**
 - Arbetsvillkor, jämställdhet, miljöansvar som en naturlig del av verksamheten för att skapa legitimitet hos intressenter
 - **Innovation**
 - Hållbarhet som strategi och som bidrar till lönsamhet

I.U. INNOVATION UNIVERSITET

Företagsanalysmodeller

Värdekedjemodellen, VRIO, Good to great

I.U. INNOVATION UNIVERSITET

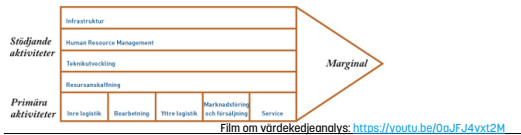
2 Värdekedjemonellen

Kölitz, Porter (1985)

22

• Modell för analys av strategi, relationer och verksamheter

- Skiljer mellan primära och sekundära aktiviteter
 - Primära bidrar direkt till vidareförädling av varor och tjänster
 - Sekundära är stödjande aktiviteter
- Vad görs internt och vad köps in? Vertikal/horisontell integration



ILU LINKÖPINGS UNIVERSITET

2 VRIO-modellen

Kölitz, Barney (1998)

23

• Resursbaserat synsätt - grundförutsättning

- VRIO (value, rare, imitability, organisation)
- Utvärdera resurser för konkurrensfördelar

• Fördelar: visualisering av resurser

• Nackdelar: vaga och svårillgängliga mätetal

• Modellen ligger till grund för andra analysmodeller

- Varumärkesanalys, patentanalys, ledarskap, etc.

• Fokus är konkurrensfördelar

Värdefull	Ovanlig eller unik	Svår att imitera	Väl-organiserad	Konkurrens-fördel	Prestation
Nej	---	---	---	Konkurrens-nackdel	Under genomsnitt
Ja	Nej	---	---	Paritet	Genomsnittlig
Ja	Ja	Nej	---	Temporär konkurrens-fördel	Över genomsnitt
Ja	Ja	Ja	Ja	Uthållig konkurrens-fördel	Över genomsnitt

Film om VRIO-analys: <https://youtu.be/-MnS0DPamwE>

ILU LINKÖPINGS UNIVERSITET

2 Good to great är en empiriskt baserad analysmodell

2017-09-04

24

• Fallstudier av elva framgångsrika företag

• Sju egenskaper som särskiljer dessa:

- **Ledarskap** - professionellt, ödmjukt, viljestarkt
- **"Vem" före "vad"** - identifiera nyckelpersoner först, utforma strategier är sekundärt
- **Öppenhet mot fakta** - inser svagheter men tror på uppsatta mål
- **"Igelkottsprincipen"** - ingen nostalgi kring kärnvärden, bygger strategier för att bli bäst
- **Disciplinerad kultur** - disciplin parat med entreprenörskap ger resultat
- **Nyktet syn på teknologi** - utvald och robust fungerande teknologi före det nyaste
- **Inkrementell process** - inga radikala förändringar, utan stegvisa förändringar

ILU LINKÖPINGS UNIVERSITET

Systemanalysmodeller

3 Systemanalys analyserar hela systemet

26

Strategimodeller är ofta ensidiga

- Analyserar antingen inre eller yttre faktorer
- Exempel på externa: PEST, branschanalys
- Exempel på interna: Värdekedjmodellen, VRIO

Systemanalys analyserar hela systemet

- Både yttre och inre faktorer
- Integration mellan yttre och inre faktorer

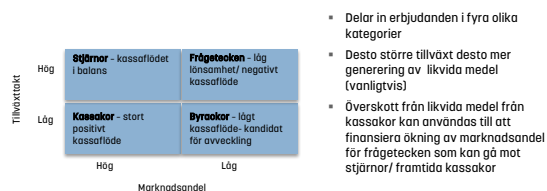
SWOT-modellen gör detta

- Men gör det sekventiellt
- Den gör dock att använda för strategiutveckling
 - TOWS analyserar externa/interna faktorer simultant



3 Exempel på systemanalysmodell - BCG matrisen för att analysera "business portfolio"

27



- Delar in erbjudanden i fyra olika kategorier
- Desto större tillväxt desto mer generering av likvida medel (vanligtvis)
- Överskott från likvida medel från kassaror kan användas till att finansiera ökning av marknadsandel för frågetecken som kan gå mot stjärnor/ framtida kassaror

Film om BCG-analys: <https://youtu.be/UsRXP-bxfw>


3

TOWS - en vidareutveckling av SWOT

2017-09-0428

Externa och Interna	Styrkor (S)	Svagheter (W)
Möjligheter (O)	SO-Strategier: Strategier som utnyttjar styrkorna i kombination med möjligheter	WO-Strategier: Strategier som utnyttjar möjligheterna genom att övervinna svagheter
Hot (T)	ST-Strategier: Strategier som använder styrkor för att undvika hot	WT-Strategier: Strategier som minimerar svagheter och undviker hot


Film om SWOT+TOWS: <https://youtu.be/H8FANR-2u2Q>



LNU

LINKÖPINGS UNIVERSITET

Sammanfattning av dagens innehåll



LNU

LINKÖPINGS UNIVERSITET

Strategier i praktiken - sammanfattning

2017-09-0430

1

Ömvärdsanalysmodeller (s. 69-72)

Följa och förstå företags omvärld

- Globalisering
- Hållbarhet
- CSR
- Branschanalys

Exempel på modeller:

- SWOT
- Intressentmodellen
- PEST-modellen
- Branschanalys

2

Företagsanalysmodeller (s. 72-78)

Studera internt inom organisationen

Exempel på modeller:

- Vardekedja
- VRIO (eng. VRIO)
- "good to great"

3

Systemanalysmodeller (s. 78-88)


Systemanalys analyserar hela kontexten:

- Yttre och inre faktorer
- Integration mellan de yttre och inre faktorerna

4

Modeller för förnyelse (s. 89-98)

Varumärkesanalys innovations- och produktutveckling



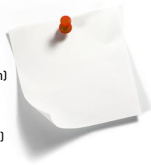
LNU

LINKÖPINGS UNIVERSITET

Check-list: tänk på att ha ett kritiskt förhållningsätt vid analyser av företags strategiska möjligheter

31

- **Förstå verksamheten och industridynamiken**
 - Är branschen cyklisk?
 - Hur sker prissättning?
 - Fragmenterat/ konsoliderat?
- **Lägg fokus på tolkning/ analys och förstå samband**
 - Försök relatera till händelser i omvärlden (t.ex. konjunkturen)
 - Tänk på startdatum vid analys/ jämförelse över tid (t.ex. tillväxt)
 - Fokusera inte på enbart en faktor- se helheten (t.ex. god tillväxt på marknaden men mycket tuff konkurrenssituation)



Viktiga aspekter att ha i minnet vid strategisk analys

32

1. Analys av strategiska möjligheter innefattar både **extern och intern analys**
 - Vid implikationer av analysen måste både delarna beaktas
 - Att fatta beslut på enbart en sidos slutsatser är vanskligt
2. Viktigt **beslutsunderlag som måste vara genomförbart** - strategiska möjligheter kan ha olika prioritet/ och genomförbarheten kan ha olika vikt
3. Varje analys av strategisk möjlighet är unik - **förstå helheten**



Caseintroduktion

På måndag (18/9) har vi casedag!

2017-09-04 34

- Föreläsning mellan 13:15-13:45 med casegenomgång och utdelning av frågeställningar
- Ni kommer att arbeta i era projektgrupper
- Jag är i föreläsningssalen för att svara på frågor och hjälpa till
- Återsamling och presentationer kl. 16.00-17 diskussioner, presentationer av materialet
- Ingen skriftlig förberedelse krävs, dock är det bra om läser igenom casebeskrivningen (s. 98-111 i kursboken), och läser på om business model canvas
- Se gärna: <https://www.youtube.com/watch?v=a0nEVM7TtQ>

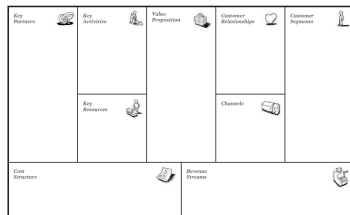


Affärsmodellsfokus

2017-09-04 35

Kölla: Osterwalder, Pigneur, Smith (2010)

The Business Model Canvas



Film om Business Model Canvas: <https://youtu.be/0oAQzMTLP5s>



Thomas Rosenfall

www.liu.se