

Repetitionsföreläsning TEIE84 HT2019

Föreläsningar

Föreläsning	Datum	Föreläsare	Fokus
1	190901	Thomas Rosenfall	Kursintroduktion, Strategi som plan
2	190909	Thomas Rosenfall	Strategi som position och process
3	190911	Thomas Rosenfall	Strategier i praktiken, introduktion till casedag
4	191002	Christina Grundström	Strategier rörande varumärken, Innovation/Produktutveckling (ej på tentamen).

Repetition av kursens innehåll

Militära och företagsekonomiska strategier

Namn	När	Vad?	
Sun Tzu	500 f. Kr.	Skrev "Krigskonsten", standardverket för militär strategi	
Carl von Clausewitz	1832	Skrev "Om krig". Krig som politiskt redskap.	
Chester Barnard	1938	Skrev om att chefer måste leda företag professionellt.	
Philip Selznick	1957	Skrev om ledarskap, viktigt med erfarenhet.	

Intressentmodellen

Identifierar intressenter

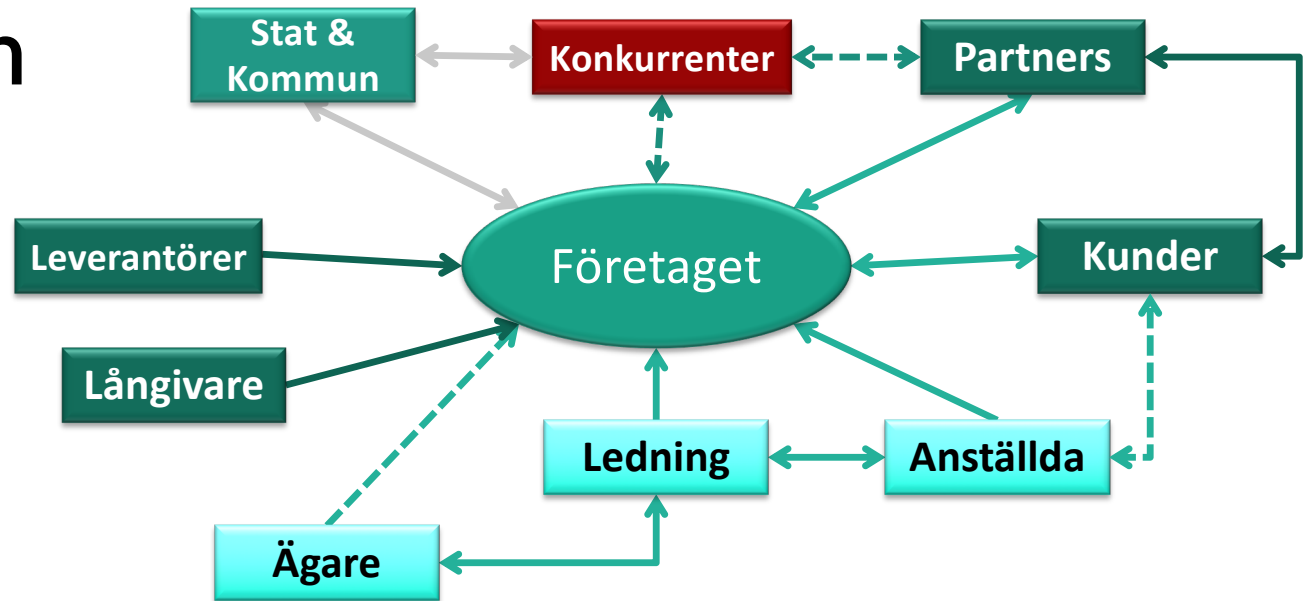
- Interna och externa
- Olika kopplingar till varandra

Värderar intressenter

- Maktförhållanden
- Olika förhållanden mellan olika intressenter

Kan användas för att manipulera intressenter

- Hur påverka intressenter i "rätt" riktning?



Strategins olika ansikten

Strategi som plan

- Inspirerad av militär strategi
- Genom välplanerad struktur bli effektivare
- Störst genomslag mellan 1950 - 1970

Strategi som position

- Företaget är en del av sin omvärld
- Förståelse ger konkurrensfördelar
- Slog igenom 1980 - används även idag

Strategi som process

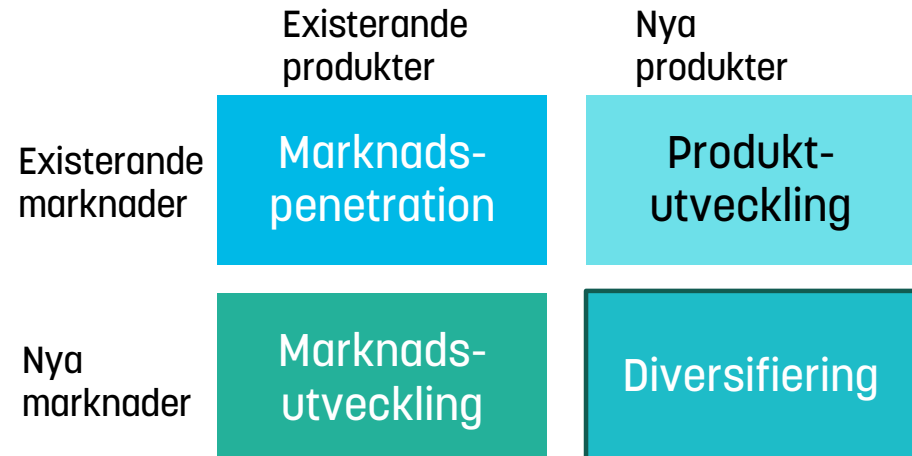
- Organisatoriskt lärande
- Företaget utför värdeskapande processer
- Slog igenom 1990 - används även idag

Tillväxtstrategier

Igor Ansoff (1918-2002), 1965

7

- Ansoff såg strategival som en beslutsprocess som börjar med uppställandet av mål och därefter genererar alternativ och sedan väljer bland dessa alternativ.
- Var tänkt som en *rationell beslutsmodell*. Ett strategiskt planeringsverktyg för företagsledningars ambition att växa.
- **Kritik:** Ansoff bryter ut det analytiska problemet "att formulera en strategi" från sitt sammanhang i företaget, och tar därmed inte i beaktande verkningarna av det politiska systemet i företaget; ex. värderingar/normer, maktförhållanden.
- Mer om denna modell i seminarie 1.



SWOT-modellen (Andrews, 1971)

Relationen företag-omvärld

- Modell som beskriver företagets styrkor och svagheter och analyserar möjligheter och hot i företagets omgivning
- Ett företags effektivitet beror på både omvärldsfaktorer och interna faktorer
- Mer om modellen i båda seminarierna

Styrkor
(Strengths)

Svagheter
(Weaknesses)

Möjligheter
(Opportunities)

Hot
(Threats)

Det finns många olika strategier

Konkurrensstrategier

- Kostnadsöverlägsenhet
- Differentiering
- Fokusering (egen nisch)

Positioneringsstrategier

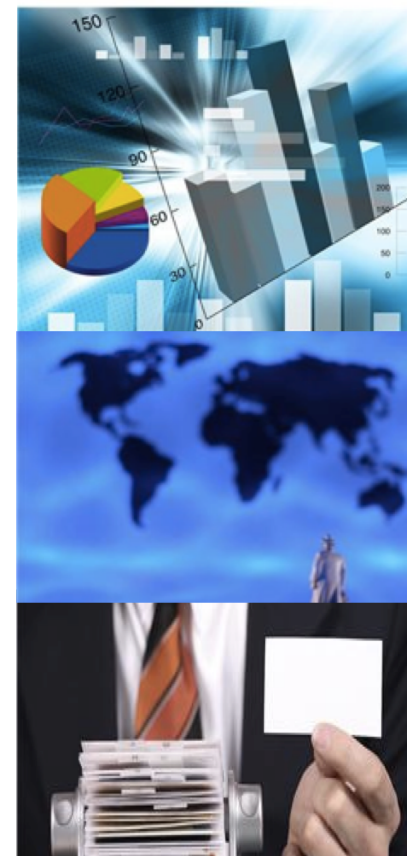
- Hur skall man synas och höras (med unika fördelar)

Varumärkes- eller produktstrategier

- Hur varumärke eller produkt skall uppfattas

Marknadsstrategier

- Exempelvis: massmarknad kontra fåtalsmarknad (TEAE14)
- Ska kunskap byggas internt eller förvärvas genom fusion eller köp (Merger & Acquisitions) (svår strategi att lyckas med)



PEST-analys

Ett sätt för att *identifiera* risker på en makro-nivå

<p>Politiska och legala faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frågeställningar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vilka politiska beslut, lagar och förordningar kan vara bra eller dåliga för företaget? ▪ Är det politiska läget stabilt, eller är det troligt att det kommer att ändras? ▪ Vilken syn på företag har den nuvarande regeringen? 	<p>Ekonomiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frågeställningar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vilka ekonomiska faktorer påverkar företaget? ▪ Är valutakurserna något som måste hanteras? ▪ Hur ser konjunkturen ut i företagets bransch? ▪ Påverkas företaget av Brexit, eller Trumps handelskrig med Kina? ▪ Påverkas företagets prissättning av någon faktor? 	<p>Mall för PEST- analys</p>
<p>Sociokulturella faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frågeställningar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Påverkar dagens trender i samhället företaget? ▪ Finns det några trender som påverkar företagets kunders köpbeteende? ▪ Känner "vanligt folk" till företaget? ▪ Vilken uppfattning har de i så fall (och hur kan den påverka företaget?) 	<p>Teknologiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frågeställningar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vilka teknologiska landvinningar och innovationer kan påverka inom den närmaste framtiden? ▪ Hur kommer den i så fall påverka företaget? ▪ Ekologiska innovationer, hur kan de påverka företaget (och konkurrenterna)? 	

Amerikaner, amerikaner, amerikaner

Namn	När	Vad?	
Edith Penrose	1959	Lyfter fram entreprenören som viktiga för tillväxt. Tillväxten är en viktig drivkraft.	
Alfred D. Chandler	1962	Lanserade begreppet strategi i företagsekonomi.	
Michael E. Porter	1980, 1985	Skrev om branschanalys (1980), värdekedja (1985)	
Jay Barney	1991	Introducerade RBV (eng. <i>Resource Based View</i>).	

Branschanalys (femkraftsanalys)

Källor: Porter (1980; 2008)



- Fokuserar på **strukturen** i en bransch
- Porter menar att en branschs 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

Gynnsam strategisk positionering

Genom att utveckla konkurrensfördelar

Källa: Porter (1980)

Två grundläggande konkurrensfördelar som...

Kostnadsfördelar innefattar möjligheten att *skapa stordriftsfördelar* eller *lågkostnadsfördelar*

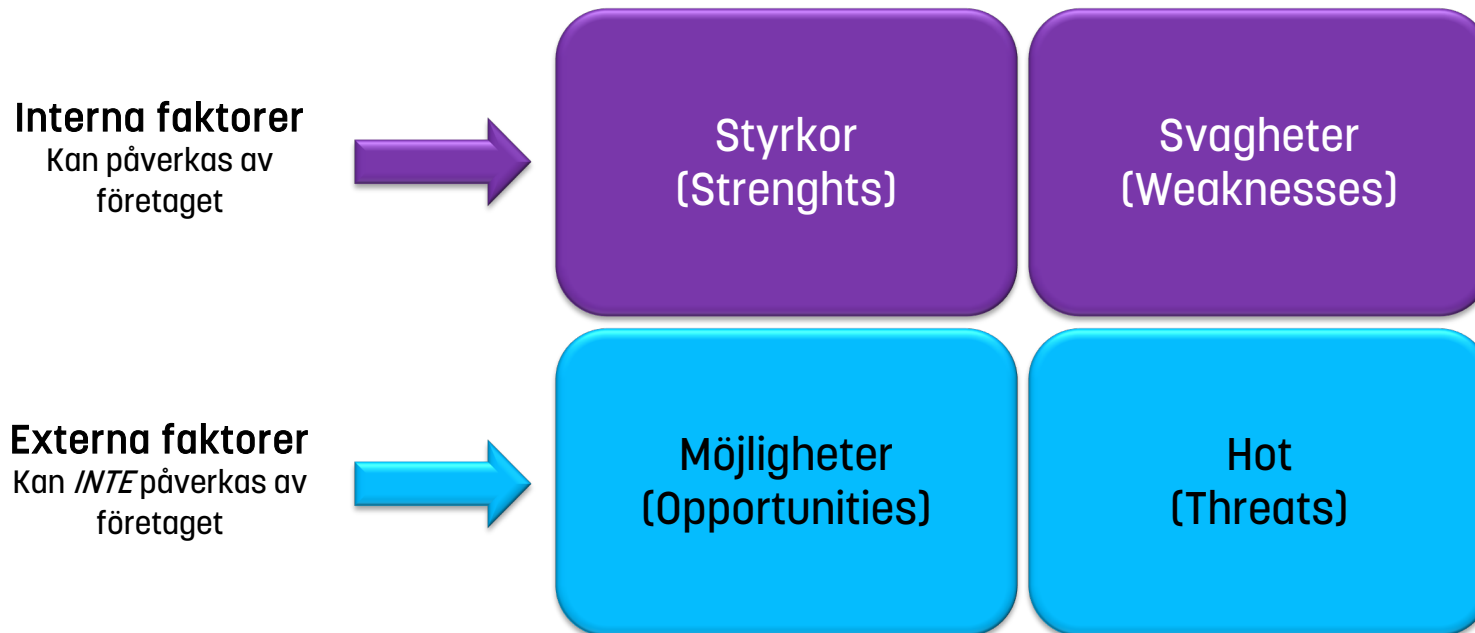
Differentieringsfördelar handlar om att skapa ett *unikt erbjudande* som kunder kan tänka sig betala ett *högre pris* för

...baserat på omfattning (eng. scope) kan leda till tre (3) generiska strategier

Omfattning	Hela marknaden (bredd)	1. Kostnadsledarskap (exempel: <i>RyanAir</i>)	2. Differentiering (exempel: <i>Tesla</i>)
	Del av marknad (fokus)	3a. Kostnadsbaserad fokusering	3b. Differentieringsbaserad fokusering
		Kostnadsfördelar	Differentieringsfördelar
Konkurrensfördel			

SWOT-analys

Mikro- och makroanalys



Värdekedjeanalys:

- en metod för verksamhetsanalys

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



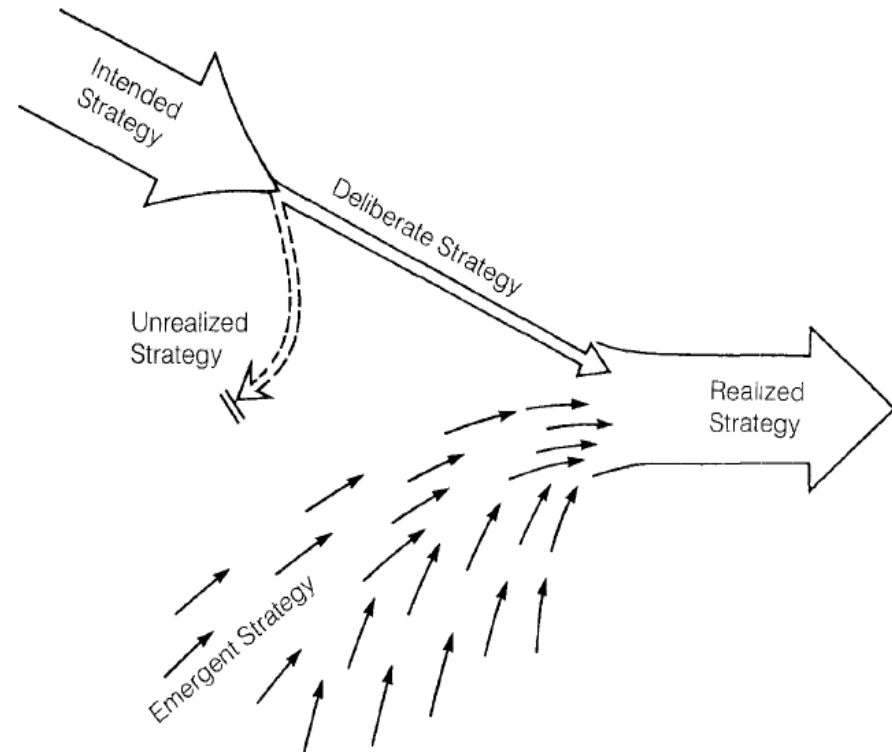
Mer amerikaner

Namn	När	Vad?	
Jay Barney	1991	Introducerade RBV (eng. <i>Resource Based View</i>).	
C.K. Prahalad & Gary Hamel	1990	Introducerade "kärnkompetensen".	
Henry Mintzberg	1985	Introducerade strategi som en process.	

Strategi är något som "växer fram" Mintzberg

"Strategi är inte bara en uppfattning om hur man ska hantera en fiende eller en uppsättning konkurrenter eller en marknad, eftersom den behandlas i så mycket av litteraturen och i dess populära användning. Det drar oss också in i några av de mest grundläggande frågorna om organisationer som instrument för kollektiv uppfattning och handling." (Mintzberg, 1985)

I starkt föränderliga marknader blir de framväxande (eng. *emergent*) strategierna viktigare än de avsiktliga (eng. *deliberate*)



VRIO-modellen

Källa: Barney (1991)

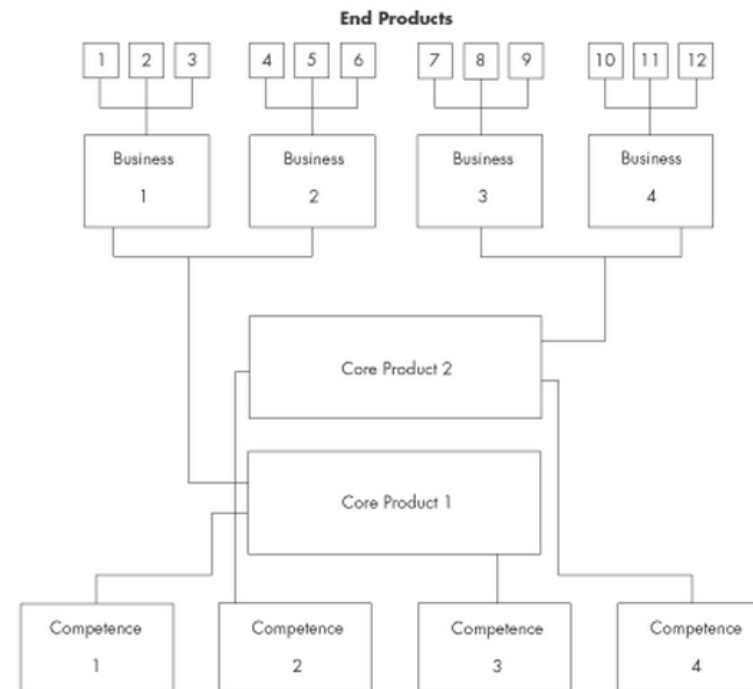
- **Resursbaserat synsätt – grundförutsättning**
 - VRIO (value, rare, imitability, organisation)
 - Utvärdera resurser för konkurrensfördelar
- **Fördelar: visualisering av resurser**
- **Nackdelar: vaga och svårtillgängliga måttetal**
- **Modellen ligger till grund för andra analysmodeller**
 - Varumärkesanalys, 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

Kärnkompetenser

- **Kärnkompetenser är nära sammankopplat med RBV**
 - Kärnkompetenser ger ökat värde och är svåra att imitera, cirka fem per företag
 - Kan finnas i flera applikationsområden
 - Apples kompetens inom design och produktutveckling används för såväl telefoner som musikspelare och datorer
 - Divisionaliserade organisationer bildar ofta vattentäta skott och hindrar därmed spridning av kärnkompetenser

Competencies: The Roots of Competitiveness

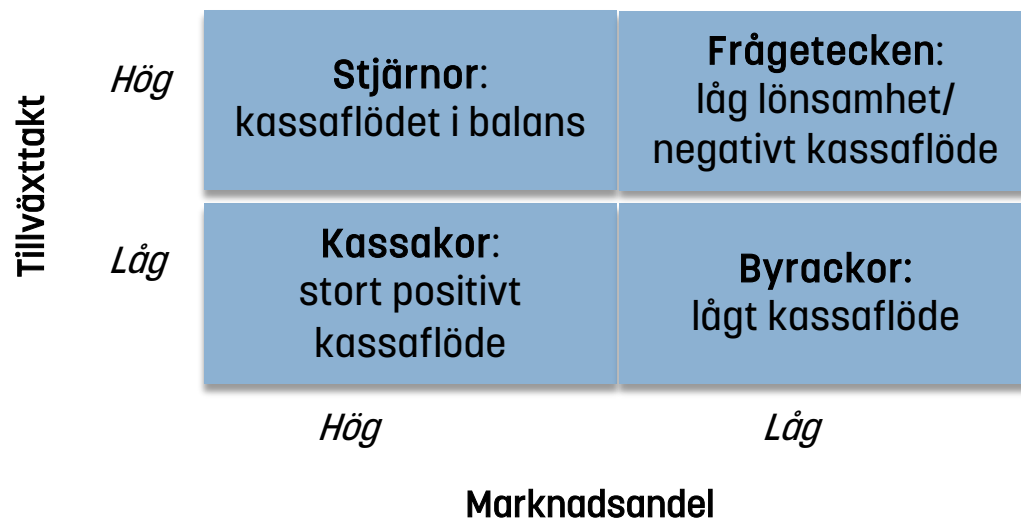


The corporation, like a tree, grows from its roots. Core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruit are end products.

Källa: Prahalad & Hamel, 1990

3 BCG-matrisen

- Analyserar "produktportföljen"



- Delar in erbjudanden i *fyra* (4) olika kategorier
- Desto större tillväxt desto bättre generering av likvida medel (vanligtvis)
- Överskott från likvida medel från kassakor bör användas till att finansiera ökning av marknadsandel för frågetecken som kan gå mot stjärnor/framtida kassakor

SWOT-analys

Repetition

Interna faktorer
Kan påverkas av
företaget



Styrkor
(Strengths)

Svagheter
(Weaknesses)

Externa faktorer
Kan *INTE* påverkas
av företaget



Möjligheter
(Opportunities)

Hot
(Threats)

TOWS

SWOT till strategi (operationalisering)

	Externa möjligheter	Externa hot
Interna styrkor	Strategier som använder styrkor för att maximera möjligheter	Strategier som använder styrkor för att minimera hot
Interna svagheter	Strategier som minimerar svagheter genom att dra nytta av möjligheter	Strategier som minimerar svagheter och undviker hot

www.liu.se