

LINKÖPINGS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling  
Industriell ekonomi  
Thomas Rosenfall

Tentamen i  
TEIE84 Industriell ekonomi, forts.

ONSDAGEN DEN 23 augusti, 2017, kl. 14-18

Kurskod: TEIE84  
Provkod: TEN1

Antal uppgifter: 5  
Maximalt antal poäng: 30  
Antal sidor inkl. denna: 3

Ansvarig lärare: Thomas Rosenfall  
Besöker inte salen: nås på 013-28 25 23

Kursadministratör: Görel Fornander [gorel.fornander@liu.se](mailto:gorel.fornander@liu.se)

Anvisningar

- Skriv AID på varje sida innan du lämnar skrivsalen.
- Du måste lämna in skrivningen innan du går (även om du inte svarat på någon uppgift).

Om tentamen

- Inga hjälpmedel annat än penna och radergummi tillåtna.
- Det är godkänt att använda engelska termer.
- *Preliminära* betygsgränser är: **3** (16 p), **4** (22 p) och **5** (27 p).

Skriv tydligt. Oläsliga svar kan givetvis inte rättas och därmed inte ge några poäng.

LÄS TEXTEN I FRÅGORNA NOGA!

LYCKA TILL!

## Extra instruktioner för tentamen

Alla frågor kommer att vara baserade på företaget Bastantum AB. Företaget finns inte i verkligheten.

Ert fokus ska vara att visa att ni har förstått de begrepp, koncept och teorier som presenterats under kursen. Detta visar ni genom att applicera dessa, utifrån frågorna i tentamen, på företaget.

Skriv kortfattat och rakt på sak. Räkna med att det oftast räcker att använda maximalt ett blad per uppgift.

## Bastantum AB

### Inledning

Bastantum AB är ett möbelföretag som har sin produktion i Tibro, Västergötland och leds av VD Arne Holzbein, som även grundade företaget 1971. Företaget levererar möbler av trä till offentlig sektor, men även till lokala möbelhandlare. Produkterna som företaget levererar är unika genom att alla delar är bastanta och har mycket kraftiga ben och skivor i massivt trä, det finns inte heller några skarpa kanter, vilket gör att produkterna anses både tåliga och säkra.

Bastantum AB har redan från starten använt så miljövänliga material och maskiner som möjligt. Detta ledde bland annat till att företaget var en av de första möbeltillverkarna i Sverige som fick ISO 14001-certifiering, och deras produkter har även märkts med ”Bra Miljöval” och andra utmärkelser. I dag är dessutom allt trä som används från skogsbruk som har FSC-märkning.

### Ekonomi

Fram till 2007 växte företaget med cirka 1-2 % per år. Finanskrisen som slog igenom året efter (2008), innebar det första negativa resultatet sedan sjuttioalet. Eftersom leveranstiderna är långa för de offentliga beställningarna, har kassalikviditeten ibland varit ett problem. Detta har ändrats under årens lopp, och företagets ekonomi har varit relativt stabil.

Tabell 1: Ekonomisk översikt, Bastantum AB. Alla siffror är i tusentals kr om inget annat anges.

	2015-12	2014-12	2013-12	2012-12	2011-12
Omsättning	23 988	22 943	24 807	25 140	29 762
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	378	281	1 264	798	886
Rörelseresultat (EBIT)	58	-29	909	390	425
Resultat e. fin. kost.	36	-51	877	744	374
Årets resultat	90	231	768	514	242
S:a tillgångar	9 821	9 529	9 395	9 244	10 316
Nettomarginal (%)	0,15	-0,22	3,54	2,96	1,26
Kassalikviditet (%)	125,2	115,8	95,1	79,5	77
Soliditet (%)	34,6	35,5	37,1	30,4	20,4
Antal anställda (st)	23	22	24	24	24

I årsredovisningen för 2013 skrev VD att tillväxttakten var för låg, både för företaget och för branschen i Sverige, och att företagets vinstmarginal påverkas negativt av prispressen i offentliga upphandlingar. Han menade också att tillväxten för företaget kanske främst finns utanför Sverige.

I årsredovisningen för 2014 skrev VD att möbelbranschen stannat av och att prispressen i offentliga upphandlingar blivit ännu hårdare. Omsättningen och vinsten sjönk. Det innebar även att företaget hade kortare betalningstider, och kunde därmed öka sin likviditet på ett behövligt sätt. 2015 blev en vändpunkt, när röda siffror åter blev svarta.

### Kunder

Företagets kunder är främst inom offentlig sektor, där barnverksamhet och demensboenden är de viktigaste områdena. Företaget prenumererar på en tjänst som meddelar när nya upphandlingar är tillgängliga. VD uppgav i en intervju 2013 att genomsnittsordern för offentlig sektor är 1,1 miljoner kronor, men i de flesta fall så kommer kompletteringsorder för extra möbler till varje upphandling. Företaget räknar med att de vinner cirka 15 % av de upphandlingar de medverkar i.

På senare år har Bastantums produkter har blivit uppmärksammade av privatpersoner, och det är flera som hört av sig till företaget med förfrågningar. Därför valde VD att 2014 att söka efter, i första hand lokala, möbelhandlare som var villiga att sälja företagets produkter. I årsredovisningen 2015 meddelade VD att de hade avtal med och sålt via tre lokala

möbelhandlare, men förhandlade med fler. Det framgår inte i årsredovisningen hur stor del av försäljningen som går via möbelhandlare. I ett meddelande till personalen inför sommarsemestern 2015 skrev VD: ”Vi har fått en del returer från privatpersoner som helt enkelt har ångrat sitt köp, och serviceavdelningen har inte varit beredd på det. Under hösten ska vi utarbeta en handlingsplan tillsammans med våra återförsäljare kring hur den här typen av returer bör hanteras.”

### **Leverantörer**

Bastantum, som redan nämnts, allt sitt trä från certifierade skogsbruk, men företaget har även krav på sågverkens miljöarbete. Alla kemiska produkter som används är miljöcertifierade. Maskinerna leasas via flera olika firmor, och maskinerna har krav på effektivitet och hållbarhet. Företaget köper enbart el som är märkt som ”Bra Miljöval”.

### **Konkurrens**

Konkurrensen inom möbeltillverkningen är hård. Placeringen i Tibro innebär visserligen närhet till de flesta leverantörerna, men kommunen har den högsta andelen möbelföretag i Sverige. Flera av företagen har stora kontrakt, exempelvis med IKEA, vilket gör att prispressen på möbler är stor. Bastantum skulle kunna tänka sig att sälja till stora kedjor, men endast om företagets miljöarbete får stå i fokus. Miljöprofileringen gör nämligen att företaget har cirka 30 % högre kostnader än motsvarande konkurrent. Det är ganska dyrt att etablera en ny möbelproducent, maskiner och lokaler finns det gott om, men det saknas ofta duktig personal, medelåldern är hög och tillgången på unga har minskat de senaste åren.

### **Konsultuppdrag**

VD Arne Holzbein har insett att genom att rikta sig till vanliga konsumenter så måste företagets strategier putsas och uppdateras. Eftersom han själv ser sig som entreprenör i första hand, och inte gått något högre utbildning vill han dels ha hjälp med att förstå olika begrepp, dels hjälp att analysera omvärlden och formulera slagkraftiga strategier. Därför har han valt att arbeta med ett universitet, och studenter som förstår strategier. Han vände sig därmed till Linköpings Universitet.

### Uppgift 1: Vad är strategi? (6 poäng)

a) Bastantums VD vill få begreppen *affärsidé*, *affärsmodell* och *värdeerbjudande* förklarade för sig. Beskriv begreppen på ett enkelt sätt så att Arne förstår begreppen. Skriv kortfattat. Max 1 poäng per korrekt beskrivning. (Max 3 p)

[**Affärsidé:** Användes sedan 1970-talet. Normann (1975) beskriver den som företagets *marknad*, *erbjudande*, samt *resurser*. **Affärsmodell:** En helhetsbild av företagets verksamhet, ofta baserad på olika strategiska modeller, som RBV och Porter. **Värdeerbjudande:** Det företaget erbjuder sina kunder, tanken är att erbjudandet skapar värde hos kunden, och kundens kund, etc.]

b) Baserat på dina beskrivningar ovan, ska du försöka formulera Bastantums *affärsidé*, *affärsmodell* och *värdeerbjudande*. Var noga med att utgå från företagsbeskrivningen ovan, informationen där ska räcka för att klara uppgiften. Skriv inte alltför utförligt, utan tänk att texten skulle kunna publiceras publikt på en hemsida. Max 1 poäng per formulering. (Max 3 p)

[**Affärsidé:** Företagets produkter, design och funktion i fokus. **Affärsmodell:** I första hand offentliga kunder, men nu även privatpersoner. **Värdeerbjudande:** Tåliga, säkra ekologiska möbler i massivt trä.] [Kursbok: s. 81-82]

### Uppgift 2: Intressenter (6 poäng)

a) Förklara begreppet *intressenter* för Arne. Beskriv inte olika intressenter, utan beskriv bara vad begreppet innebär. Skriv kortfattat. Max 1 poäng för korrekt beskrivning. (Max 1 p)

[Intressenter: Olika individer och/eller organisationer som påverkas av företaget och verksamheten.]

b) Analysera Bastantums intressenter, vilka olika sorts intressenter kan tänkas finnas för företaget och vad är de intresserade av. Max 1 poäng per intressent, max 5 intressenter. (Max 5 p)

[**Intressenter som alltid finns:** 1. *Stat/kommun/landsting*, intresserad av skatter, arbete för medborgare, även som kund, 2. *Ägare:* normalt sett avkastning, i detta fall fortsätta med företaget, 3. *Anställda:* lön och bra arbetsvillkor, 4. *Kunder,* bra produkter till bra pris, 5. *Konkurrenter,* information om verksamheten, produktionspriser, m.m., 6. *Leverantörer:* få betalt för sina varor, varaktig relation, större inköp från Bastantum. Tänk på att det inte lönar sig att beskriva flera av varje typ, exempelvis olika leverantörer. Tanken är att varje typ har liknande intressen i företaget.] [Kursbok: s. 56-58]

### Uppgift 3: Branschsynsättet (6 poäng)

a) Applicera *Porters branschanalys* på Bastantum AB, med hjälp av de fem (5) krafterna, *hotet från nya aktörer*, *hot från substitutprodukter*, *förhandlingskraften hos leverantörer och kunder*, samt *rivaliteten i branschen*, som beskrivs i Porters modell. Beskriv för Arne vad varje kraft innebär, och vilken hot/förhandlingsstyrka varje kraft har. Utgå från företagspresentationen, där finns all information som behövs för att klara uppgiften. Illustrera gärna med en figur. Max 1 poäng per korrekt använd kraft. (Max 5 p)

[**Nya aktörer:** hög investeringskostnad, hög rivalitet, brist på kompetens = höga barriärer = *litet hot*. **Substitut:** egentillverkade möbler, använda stenar, stubbar (utan förädling) istället för möbler = *litet hot*. **Rivalitet:** många aktörer (som visserligen samarbetar), få nischer, stordriftsfördelar, liten tillväxt i marknaden = *hög rivalitet*. **Leverantörer:** Bastantum har höga krav på sina återförsäljare, eftersom de måste vara miljöcertifierade, det gör att antalet potentiella leverantörer minskar och ökar] [Kursbok: s. 29-30]

leverantörernas möjligheter att styra priset = *medel till hög förhandlingsstyrka*. **Kunder:** Bastantum har två typer av kunder, offentlig förvaltning och privatpersoner (via återförsäljare). Offentlig förvaltning måste upphandla via LOU och kan styra innehåll, villkor och priser, medan privatpersoner endast kan godkänna eller avfärda återförsäljarens priser = *hög* (för offentlig sektor) *och/eller låg* (för privatpersoner) *förhandlingsstyrka*.]

b) Förklara de *två strategier* som finns används i de generiska strategier som Porter menar att företag kan ha. Svara kortfattat. Max 0,5 poäng per strategi. (Max 1 p)

[Lågstkostnadsstrategi: minimera kostnader. Differentieringsstrategi: maximera vinsten, genom att erbjuda unika produkter] [Kursbok: s. 30-31]

#### Uppgift 4: Värdekedjemodellen (6 poäng)

a) Arne har hört talas om *värdekedjeanalys*, och har blivit nyfiken på vad det är. Välj ut tre (3) av värdekedjans fem primära aktiviteter: *ingående logistik*, *verksamhet*, *utgående logistik*, *marknadsföring och försäljning* och *service*, och beskriv dem för Arne. Förklara vad han behöver undersöka för att kunna arbeta med värdekedjan för varje aktivitet. Max 1 poäng per korrekt beskriven aktivitet. (Max 3 p)

[Eftersom Bastantum konkurrerar genom att särskilja sig bör det ligga till grund för beskrivningen. Exempel på beskrivning: **Inköp** behandlar bl.a. inköp av råmaterial, och Arne bör styra inköpen för att se till att leveranserna är av hög kvalitet och att leverantörerna uppfyller Bastantums miljökrav. **Produktion** handlar delvis om kvalitetskontroll, och Arne bör se till att det finns tydliga riktlinjer för hur produkterna ska kvalitetskontrolleras både före och efter tillverkningen. **Distribution** handlar både om logistik och hantering av återförsäljare, Arne bör exempelvis se till att hitta mest miljövänliga transportlösningen för möbelhandlarna som säljer företagets produkter. Dessutom bör det återförsäljarna väljas med tanke på miljöarbetet. **Marknadsföring** har hittills handlat om att hitta rätt upphandlingar och svara på dem, nu måste Arne tänka på att hitta sätt att nå privatkunderna, både genom rätt möbelhandlare (genom försäljning) och för att göra privatkunderna intresserade (genom positionering och marknadsföring). **Service** har alltid varit högt prioriterat, eftersom det ofta finns hårda krav kring upphandlingar. Nu måste Arne förbereda sig för att få andra typer av retur, exempelvis kan privatkunder ändra sig och vill lämna tillbaka möbler. Att hantera dessa på ett miljövänligt kan bli en utmaning.] [Kursbok: s.72-74]

b) Nu behöver du göra samma sak som ovan, men beskriva supportaktiviteterna. Välj ut tre (3) av *företagets infrastruktur*, *personalhantering*, *teknisk utveckling* samt *inköp* och beskriv dem för Arne och förklara vad han kan behöva arbeta med. Max 1 poäng per korrekt beskriven aktivitet. (Max 3 p)

[Exempel på beskrivning: **Infrastrukturen** omfattar exempelvis riskhantering, där Arne kanske bör undersöka och utreda vilka risker nya möbelhandlare kan innebära, exempelvis hur lång kredittid de ska få på möblerna, men även hur de passar in i företagets miljöprofil. **Personalhanteringen** kommer exempelvis att behöva se till att nya medarbetare kan bli inlustrade i arbetet, särskilt om mängden möbler som ska tillverkas ökar i och med att företaget säljer till privatpersoner. **Teknologiutveckling** är aktiviteter som exempelvis utveckling av miljövänliga tillverkningsprocesser för att hantera större volym av möbler, ett annat exempel kan vara att designa nya möbler för den nya marknaden. **Anskaffning** som supportaktivitet innebär bland annat att se till att hantera inventarierna, exempelvis maskiner och lager av råmaterial. Kanske bör Arne se över sitt nuvarande system för att se om det behövs uppdateras?] [Kursbok: s. 72-74]

### Uppgift 5: Resursbaserat synsätt (RBV) (6 poäng)

a) Beskriv hur det resursbaserade synsättet (RBV) skiljer sig från Porters branschsynsätt. Beskriv tre (3) skillnader och hur de kan användas i Bastantum. (Max 3 p)  
Skriv kortfattat. (Max 1 poäng per korrekt beskrivning och förklaring.)

[Exempelvis: RBV utgår från interna faktorer, till skillnad från branschsynsättet, som fokuserar på externa krafter. Bastantum kan fokusera på det som företaget är bra på, istället för att följa marknaden. Anskaffning av resurser är en annan skillnad, och här skulle eventuellt finnas möjlighet att hitta egna råvaror (egen skog, kanske?). Utveckling av resurser är en annan skillnad. Fokus kan bli att försöka utveckla egna maskiner, verktyg eller svårimiterade produkter. I övrigt kan kompetenser vara en annorlunda tanke. De kompetenser som finns i företaget bör utvecklas, så att de blir unika. Kärnkompetens är också ett giltigt exempel, alternativt kärnprodukter. De speciella möblerna är kärnprodukter. Kanske kan hantering av trä vara en annan.]

[Kursbok:  
s. 31-43]

b) Förklara VRIO-analys för Arne genom att beskriva tre (3) av de fyra faktorerna. Max 1 poäng per beskrivet begrepp (3 poäng totalt). (Max 3 p)

[V = *värde* (eng. *value*), är resursen värdefull? R=*unik* (eng. *rare*), är resursen unik? I=*imiterbar* (eng. *imitable*). O=*organisation*. Är resursen välorganiserad? Förklaringarna kan vara olika, men ska utgå från företagsinformationen. ]

[Kursbok  
s.32-34, 74-76]