

Strategi som position och process

Thomas Rosenfall, IEI

Agenda

2

- **Strategi som position**
 - Outside-in
 - Inside-out
- **Strategi som process**
 - Hur formas strategier?
 - Kritik mot strategi som plan och som position
- **Projektstart**

Strategi som position

Tre olika sidor av strategi

4

Strategi som plan

**Strategi som
position**

**Strategi som
process**

Strategins olika ansikten

5

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 (senare)

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

Det finns många olika strategier

Konkurrensstrategier

- Kostnadsöverlägsenhet
- Differentiering
- Fokusering (egen nisch)

Positioneringsstrategier

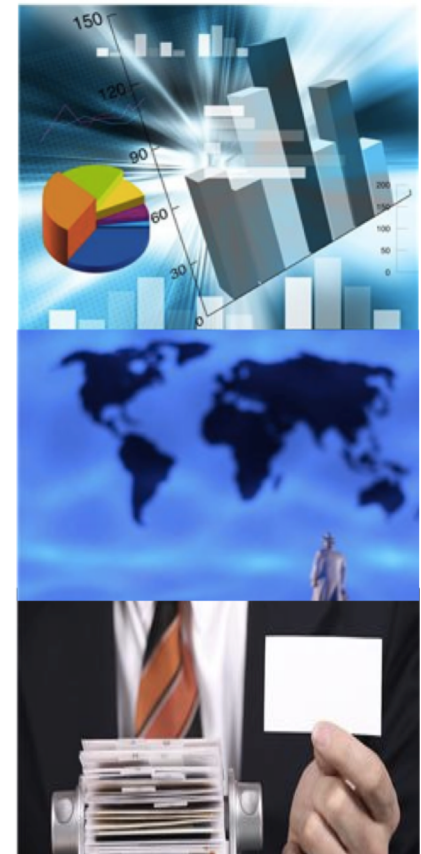
- Hur skall man synas och höras (med unika fördelar)

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)



En tidig modell

7

PEST-analysen undersöker "makrofaktorer"

- Trender som *påverkar* alla (företag och personer)
- Det finns olika varianter, från ETPS (Aquilar, 1967) som anses vara den första
- ...till PESTEL, PESTLE, STEEPLE, etc.

PEST består av fyra faktorer

- Politiska (och juridiska faktorer)
 - Politiskt system, stabilitet, lagar och förordningar
- Ekonomiska faktorer
 - Konjunkturer, valutakurser, handelshinder (tullar), etc.
- Sociologiska faktorer
 - Trender för konsumenter, exempelvis mode, musik, etc.
- Teknologiska faktorer
 - Kan vara infrastruktur (som tåg, vägar, flyg, sjöfart, bredband), etc. Även innovationstakt, o dyl.

Strategi som position

Strävan efter positioner och resurser

Två tydliga ståndpunkter inom strategiteori

- **Branschsynsättet** (*outside-in*) (Porter):
 - Strävan efter en position på marknaden som kan ge långsiktiga fördelar åt företaget.
 - Slog igenom på 70-80-talet
- **Resursbaserat synsätt** (*inside-out*) (RBV) (Barney), (Hamel & Prahalad):
 - Det finns resurser som är eftersträvansvärda då de kan ge företaget konkurrensfördelar
 - Början på 90-talet

Position i branschen

Michael E. Porter (1947-)

Michael E. Porter skrev "Competitive Strategy", 1980

- **Citat** : " Kärnan för att utforma strategi är att relatera ett företag till dess miljö."
- **Princip** : Förståelsen av företagets bransch och drivkrafterna i den lägger grunden till strategi. Det finns två generella strategier: kostnadsledarskap och differentiering. Dessa kan användas på marknaden generellt, eller i nischer.



B Karaktäristiska drag

Outside-in-perspektivet

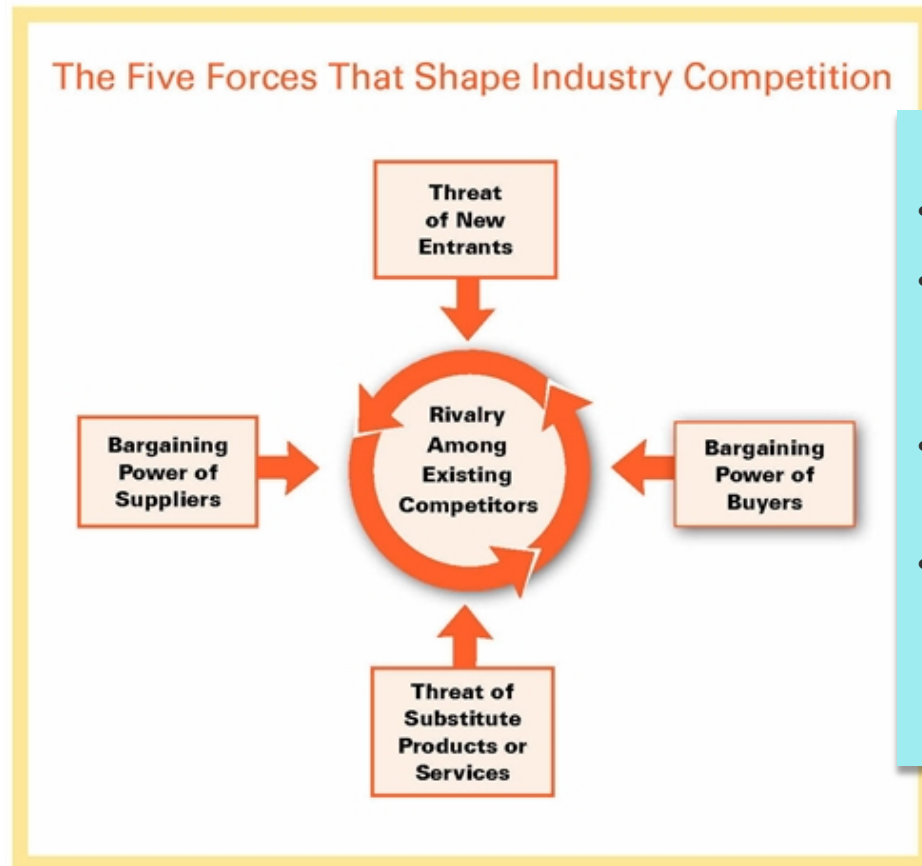
10



- Marknaden före unika resurser
- Hitta externa möjligheter
- Anpassa till omvärlden
- Positionering gentemot konkurrenter

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)

12

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

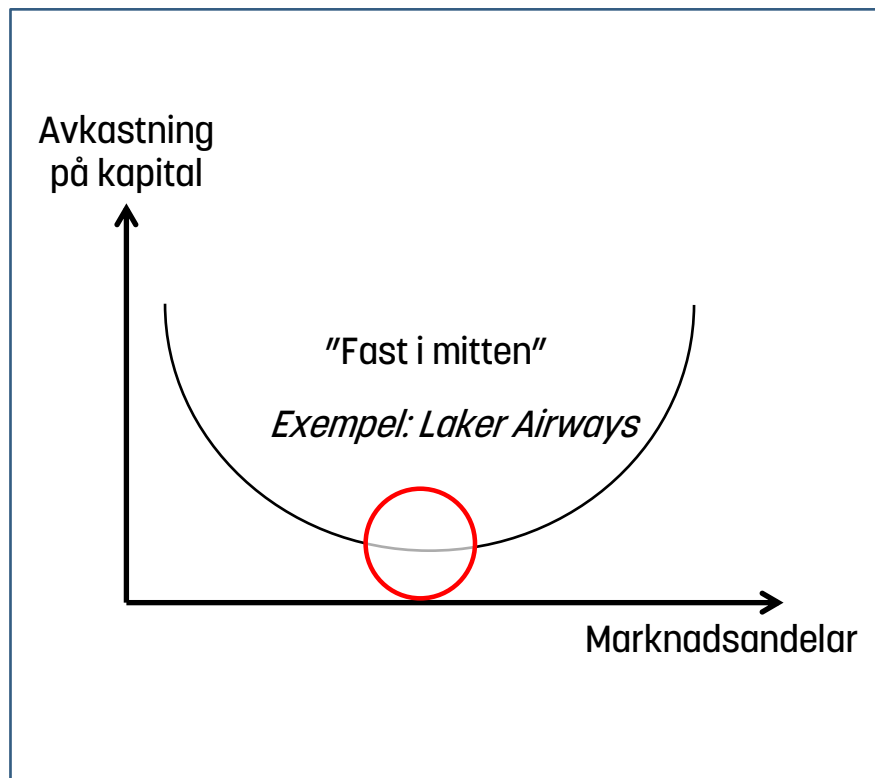
...baserat på omfattning (eng. scope) kan leda till tre (3) generiska strategier

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			

Strategi handlar om att välja

Risk att "vara fast i mitten" (eng. *stuck in the middle*)

Källa: Porter (1980)



Risken av att inte utföra någon generisk strategi tillräckligt bra:

- Marknadsandel för liten för en genomföra en kostnadsstrategi
- För stor marknadsandel för att kunna utnyttja differentierings- eller fokuseringsstrategin

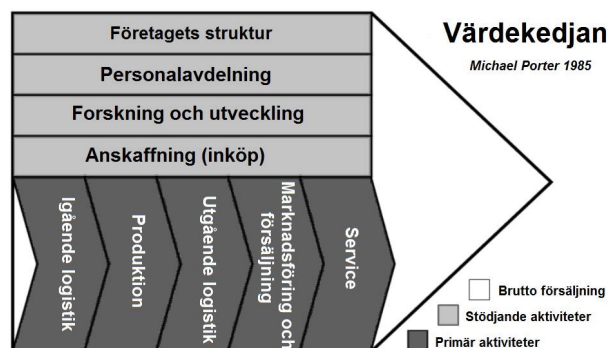
Värdekedjan

Michael E. Porter (1947-)

14

Michael E. Porter skrev "Competitive Advantage", 1985

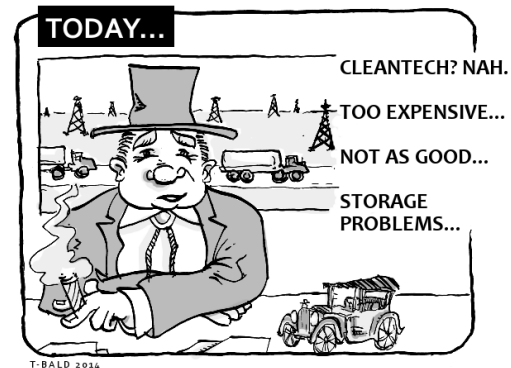
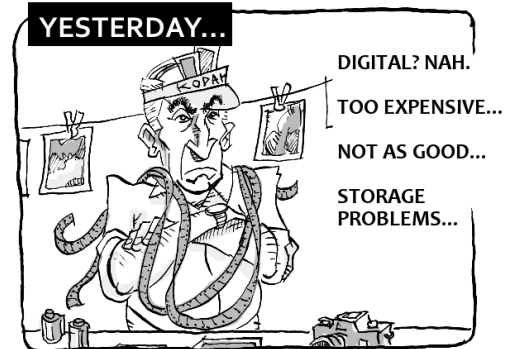
- **Princip** : För att förstå hur företag skapar värde, både själva men även i förhållande till sitt nätverk, bryter värdekedjan ner företagets verksamhet i aktiviteter. Dessutom illustreras företagets position i förhållande till leverantörer och kunder.



Kodak (exempel)

Från marknadsledande till bankrutt 2012

- Kodak var den största aktören inom kamera, film och framkallning
 - Tekniken för framkallning av film var kemisk
 - 1970 hade Kodak 90% av USA-marknaden för film och 85% för kameror
 - Omställningen till digital teknik på 1990-talet påbörjades och man investerade stora summor i den nya tekniken
 - Samarbeten med Adobe (mjukvara), HP (utskifter), IBM osv.
 - Trots en strategi att följa marknaden hamnade Kodak på obestånd 2012
- Hur förklarar vi detta? Vilka lärdomar kan vi dra?
 - Fundera på oljebolagens vara eller inte vara.
 - Diskutera och var med på diskussionen i salen
 - Vi samlas om tio (10) minuter





Resurserna i fokus

Jay Barney (1954-)

16

Jay Barney skrev " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" i *Journal of Management*, 1991

- **Citat** : " Ett företags strategi är dess teori om hur detta företag kommer att få konkurrensfördelar på sin marknad."
- **Princip** : Förståelsen av företagets unika resurser och hur de används (strategi) lägger grunden till hur företag konkurrerar. Uthålligheten för varje konkurrensfördel beror på i vilken utsträckning resurser kan imiteras eller ersättas.
- Utvärdera nyckelresurser utifrån (*eng.* VRIN):
 - **Värdefulla** (*eng. valuable*) - de gör det möjligt för ett företag att implementera strategier som förbättrar dess effektivitet och effektivitet
 - **Sällsynta** (*eng. rare*) - inte tillgängliga för andra konkurrenter
 - **Ofullständigt imiterbara** (*eng. imperfectly imitable*) - inte lätt implementerade av andra
 - **Ej substituerbar** (*eng. non-substitutable*) - kan inte ersättas av någon annan icke-sällsynt resurs





Kärnkompetenser

C.K. Prahalad (1941-2010) & Gary Hamel (1954-)

17

C.K Prahalad och Gary Hamel skrev "The core competence of the corporation" i *Harvard Business Review*, 1990

- **Citat :** " På lång sikt härrör konkurrenskraften från en förmåga att bygga, till lägre kostnad och snabbare än konkurrenter, kärnkompetenserna som skapar oförutsedda produkter."
- **Princip :** Kärnkompetenser uppfyller tre kriterier:
 - Ger potentiell tillgång till en mängd olika marknader
 - Bör ge ett betydande bidrag till den upplevda kundfördelen med slutprodukten
 - Svårt att imitera av konkurrenter





RBV (inside-out)

18

Företagens strategi måste utgå från de resurser som finns till hands

Företag bygger sin framgång kring unika resurser som är svåra att imitera

Fyra typer av resurser:

- **Fysiska:** maskiner, utrustning
- **Mänskliga:** kompetens
- **Organisatoriska:** organisationens kultur, historia
- **Finansiella:** finansiell förmåga

Förmågor (eng. *capabilities*) formas av unika resurser



RBV (*inside-out*) utgår från interna styrkor

Kärnkompetenser för att skapa konkurrensfördelar

Företags resurser är:

Resurser är
heterogena
Resurser är
trögrörliga

Kärnresurser är:

Värdefull

Unik

Kostsam att imitera

- Historieberoende
- Kausal tvetydighet
- Social komplexitet

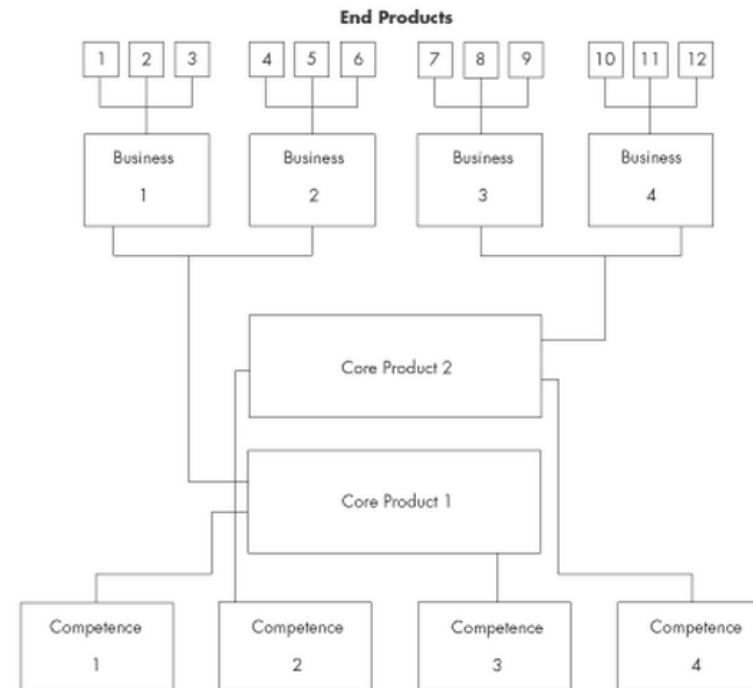
Kostsam att ersätta

De leder till:

**Uthålliga
konkurrensfördelar**

- **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



Organisatoriska förmågor

Några exempel

21

Funktion	Förmåga	Exempel
Företagsledning	Finansiell styrning	Exxon Mobil
Informationsteknologi, informationssystem	Snabbhet och lyhördhet	Dell ICA
Forskning och utveckling	Forskningskapacitet Innovativa produkter	IBM Sandvik
Tillverkning och produktion	Effektiv volymproduktion Ständiga förbättringar Flexibilitet	Briggs & Stratton Toyota
Design	Attraktiv design	Apple
Marknadsföring	Varumärkeshantering Kvalitet Trendkänsla	Procter & Gamble Unilever
Försäljning, distribution och service	Effektiv distribution Innovativ logistik	Amazon IKEA



VRIO-modellen

22

Källa: Barney (1991)

- **Resursbaserat synsätt – grundförutsättning**
 - VRIO (value, rare, imitability, organisation)
 - Utvärdera resurser för konkurrensfördelar
- **Fördelar: visualisering av resurser**
- **Nackdelar: vaga och svårtillgängliga 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 genom-snitt
Ja	Nej	---	---	Paritet	Genom-snittlig
Ja	Ja	Nej	---	Temporär konkurrens-fördel	Över genom-snitt
Ja	Ja	Ja	Ja	Uthållig konkurrens-fördel	Över genom-snitt

En grundläggande fråga

Anpassa till omvärlden eller tvärtom?

B *Branschsynsättet (Outside-in): 29-31*

Startpunkt för strategin

- Marknadens struktur och hur man kan skapa en stark konkurrensposition

Långsiktigt hållbar konkurrenskraft

- Positionering och förstå/adaptera till förändringar i marknaden (dvs. marknadens spelregler)

Konkurrenskraft och lönsamhet

- Attraktiv bransch och konkurrensposition bestämmer lönsamhet

Viktiga förespråkare

- Porter

R *Resursbaserade synsättet (Inside-out): s. 31-39*

- Strategin bör utgå från företagets styrkor i termer av interna resurser

- Fokusera på vad företaget är bra på (kärnkompetenser)

- Interna resurser och kompetenser genererar konkurrensfördelar

- Barney, Hamel & Prahalad, Teece m.fl.

Apple

Outside-in eller inside-out?

24



"Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it."

Steve Jobs, Fortune, 1998

"That doesn't mean we don't listen to customers, but it's hard for them to tell you what they want when they've never seen anything remotely like it. Take desktop video editing. I never got one request from someone who wanted to edit movies on his computer. Yet now that people see it, they say, 'Oh my God, that's great!'"

Steve Jobs, Fortune, 2000

"For something this complicated, it's really hard to design products by focus groups. A lot of times, people don't know what they want until you show it to them."

Steve Jobs, Business week, 1998

"The cure for Apple is not cost-cutting. The cure for Apple is to innovate its way out of its current predicament."

Steve Jobs, Wall Street Journal 1999

Olika företag väljer olika strategier

Vilka kan anses vara inside-out, och vilka kan vara outside-in?

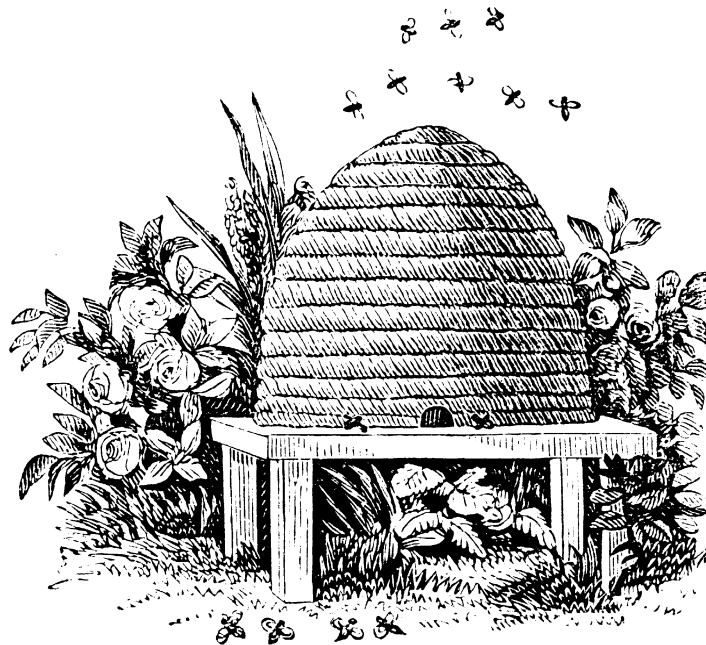


Scandinavian Airlines



Att fundera över:

Är ert projektföretag mest "inside-out" eller "outside-in?"



Strategi som process

Hur formas strategier?

Henry Mintzberg (1939-)

Henry Mintzberg skrev " Of Strategies, deliberate and emergent " i *Strategic Management Journal*, 1985

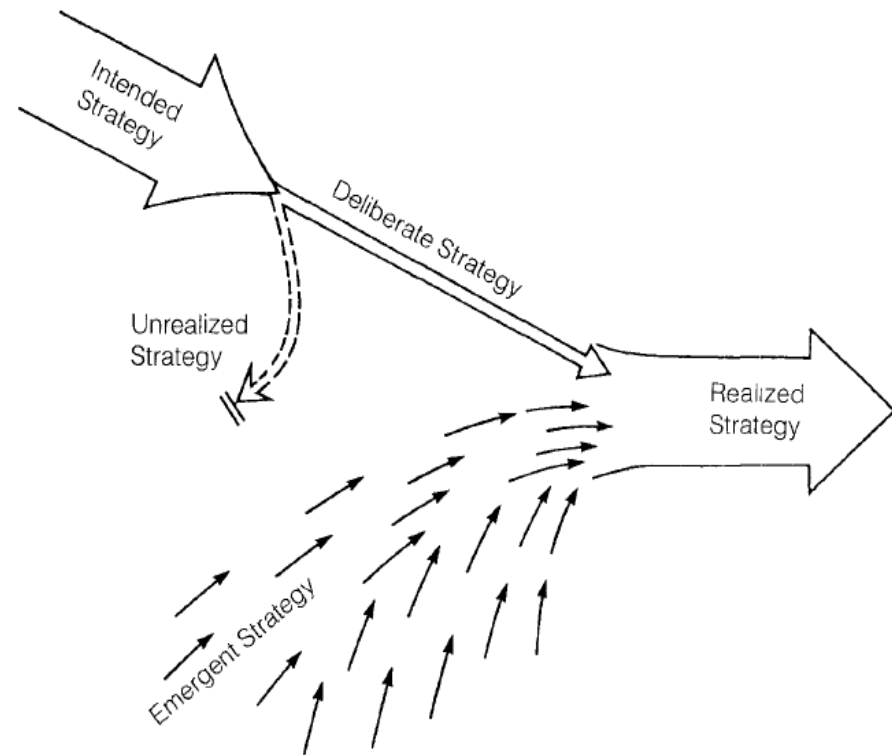
- **Citat** : " Strategisk planering är inte strategiskt tänkande. I själva verket förstör strategisk planering ofta strategiskt tänkande, vilket gör att cheferna förvirrar verklig vision med manipulation av siffror."
- **Princip** : Strategi är inte bara planerad, utan kan uppstå spontant. De bästa företagen tar hänsyn till det.



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*)



Kritik mot strategi som plan och position (1)

Strategi bör snarast liknas vid en process

Källa: Mintzberg, 1978, 1987, 1990

Det går inte att särskilja strategin från genomförandet

- Strategisk utveckling sker inte i ett organisatoriskt vakuum

Strategi som process-perspektivet betonar:

- Organisationers lärande (dynamiska förmågor)
- Förändringsförmåga (innovation)
- Flexibilitet (skalbarhet)
- Strategier som uppstår i dagliga praktiker



Försök att styra och uppmuntra tillväxt misslyckas ofta

- Framgångsrika verksamhetsgrenar har kommit till genom att "växa upp ur asfalten" (Normann, 1975)

Kritik mot strategi som plan och position (2)

Strategi bör snarast liknas vid en process

Källor: Ansoff, 1965; Normann, 1975

Ansoff såg i huvudsak strategival som en beslutsprocess:

- Processen börjar med att uppställa mål och därefter genereras alternativ som väljs från

Normann underkände en sådan "rationell beslutsmodell"

- Komplexa strategier kan styras och förstås bättre om de hanteras som inlärningsförlopp



SKF (exempel)

Från kullagerjätte till modernt kunskapsföretag

Under 1980-talet och framåt utvecklade SKF sina affärsområden kring kul- och rullagers applikationsområden

- Från början fanns ingen given strategi

Koncepten har växt fram genom stort kunnande om kundens processer, alltså där kullagren används

- Stor tveksamhet från ledningen:
 - Säkra inkomster?
 - Ge sig in kundens processer?
 - Vilka ansvar vågar vi överta?

Idag profilerar SKF sig starkt som en samarbetspartner och systemintegratör av industrilösningar hos kunden, inom:

- Sjöfart, vindkraft, järnväg



Förmågan att improvisera blir central

33

Källa: Weick 1998

Strunta i planering och övning

- Till förmån för agerande i realtid

Skaffa god förståelse av interna resurser och kompetenser

Rik tillgång till idéer, modeller, teman och begrepp

- Ger förmåga att skapa nya handlingsmönster

Ger gott självförtroende inför hantering av ovanliga händelser

Skaffa skicklighet i att observera

- Lär av andras prestationer för vidareutveckling

Skapa förmåga att upprätthålla rytm och tempo i arbetet

Kunskap om processen

- Viktigare än än strukturen

Dynamiska förmågor

Även en del av processperspektivet

I en föränderlig omvärld kan inte resurser betraktas som statiska
Dynamiska förmågor kan liknas vid komplexa konfigurationer av resurser

- Det handlar om att kunna utföra något (snarlikt begreppet kärnkompetens)
 - Exempel: Volvos varumärke är en *resurs* men att bygga säkra bilar är en (dynamisk) förmåga
 - Exempel: IKEAs förmågor är uppbyggda kring både design- och logistikförmågor

Dynamiska förmågor är en utveckling av det resursbaserade synsättet

- Anses bestå av tre delförmågor:
 - **Kreativ förmåga** – som forskning
 - **Utvecklande förmåga** – som kommersialisering av erbjudanden, nya marknader, etc.
 - **Integrerande förmåga** – att ta hänsyn till kundens resurser eller andra aktörers kunskaper

Lean Production

En viktig förmåga hos Toyota

35

Bygger på en *resurssnål verksamhet*

- Ursprungligen en idé av Toyota som led av resursbrist efter andra världskriget

Fokus på *effektiva flöden* (process)

- inte effektiva avdelningar inom företaget

Lean är i Toyotas fall, ett exempel på en dynamisk förmåga med olika resursbaser med en tydlig koppling till handlingar

Viktiga beståndsdelar i Lean

1. Orderstyrd produktion
 - Ingenting produceras innan det finns en order
2. Effektiv distribution
 - Definiera upp hela värdekedjan för att undvika onödig väntan och onödigt lager, arbete, etc.
3. Starkt fokus på att förbättra flödeseffektiviteten och det värde som levereras till kunden
 - Innovation och utveckling



Summering av dagens föreläsning

36

STRATEGI SOM POSITION

Branschsynsättet (Outside-in), s. 29-31

Startpunkt för strategin

- Marknadens struktur och hur man kan skapa en stark konkurrensposition

Långsiktigt hållbar konkurrenskraft

- Positionering och förstå/ adaptera till förändringar i marknaden

Konkurrenskraft och lönsamhet

- Attraktiv bransch och konkurrensposition bestämmer lönsamhet

Viktiga förespråkare (exempel)

- Porter

Resursbaserade synsättet (Inside-out), s. 31-39

- Strategin bör utgå från företagets styrkor i termer av interna resurser

- Fokusera på vad företaget är bra på (kärnkompetenser)

- Interna resurser och kompetenser genererar konkurrensfördelar

- Barney, Prahalad & Hamel, Wernfeldt.

STRATEGI SOM PROCESS

Strategi som process: s. 39-52

Startpunkt för strategin

- Strategiutveckling sker inte i ett organisatoriskt vakuum
- Strategier uppstår ur praktiker

Långsiktigt hållbar konkurrenskraft

- De framväxande strategierna är de som skapar konkurrenskraft

Konkurrenskraft och lönsamhet

- Innovationsförmåga och dynamiska förmågor

Viktiga förespråkare (exempel)

- Mintzberg, Teece, Normann

Till nästa gång:

- Se filmen, den förklarar flera saker från dagens föreläsning:
 - Exemplet IKEA finns från 5,08
- <https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

PROJEKTARBETET

Nu kör vi igång!

Uppgift:

Att analysera ett företag som ni själva väljer

Träning inför exjobb (och tentamen)

Omfattning: 4000 – 6000 ord (-ish)

- Omfattningen avgörs om hur ni får med allt

Utgå från en rapportmall

Viktigt är att följande analyser finnas med:

- *Nyckeltalsanalys* (1 - 2 relevanta nyckeltal)
- *Omvärldsanalys* (minst 1 valfri(a) modell(er))
- *Internanalys* (valfri modell)
- *SWOT - med strategibildning*
- Dokument finns i Lisam som hjälp /stöd

Vad går projektarbetet ut på?

40

Projektuppgiften innebär att ni med utgångspunkt i ett företag där **logistik** spelar en betydande roll och ni gör en **analys med inriktning på de drivkrafter** som finns för att **skapa konkurrensfördelar** i förhållande till andra aktörer och det som skapar värde i detta förhållande

Välj gärna ett företag inom en industri som **genomgått större förändringar** över tiden. Utred och analysera hur ert valda företags utveckling påverkas med utgångspunkt i de **modeller och teorier** vi går igenom under kursen. Det betyder att ni skall se kursmaterialet som er **analytiska verktygslåda**, där olika modeller kan ge olika bilder av verkligheten



Tidplan

Kör igång och bli klara i tid

41

Tidplan

- 6/9: Anmäl projektgrupper i LISAM
- 9/9: Projektstart.
 - ni bör ha funderat på vilka företag som kan vara intressanta
- 10/9: Mejla till mig med era förslag till företag att undersöka
 - Eventuell diskussion kan ske vid föreläsningen 11/9
- 17/9: Inlämning inför handledning 1 (bakgrund, syfte, modeller)
- 18/9: Handledning 1
- 4/10: Inlämning inför handledning 2 (vara 75% klart)
- 7/10: Handledning 2
 - vi diskuterar rapportens innehåll och vad som måste göras för godkänt
- 14/10 Projektreddovisning
 - muntlig presentation om arbetena och diskussion
- 18/10 Inlämning av slutrapport (senast 24.00)



Struktur

Vad ska ingå?

42

- Ni ska *referera, relatera* och *reflektera* i er rapport med *relevant* litteratur
- Ni ska förstå och analysera företaget
 - Utgå från företagets industriella kontext
 - Till er hjälp i er analys har ni de modeller och teorier som presenteras i artiklar och i det material från kursen
- Fundera över:
 - Bakgrund till företagets utveckling
 - Vilka är de bakomliggande förändringskrafterna för ert valda företag
 - Vilka möjligheter ser ni för framtiden i det företag ni studerar

Muntlig redovisning

43

Muntlig redovisning 14/10

- Endast presentation – ingen opponering

Presentationen får vara max 10 minuter

- Den bör innehålla följande:
 - **Vad** har vi gjort?
 - Presentation av företaget och motivering av valet
 - **Hur** gjorde vi?
 - Presentation och motivering av modeller
 - **Vad** kom vi fram till?
 - Redovisa resultatet

Diskussion om presentationen (cirka 5 minuter)

- Alla grupper ska ha minst en fråga

Examination

Projektarbetet

Den muntliga examinationen är obligatorisk

- Uteblir ni, måste ni komplettera skriftligen
- Ej genomförd muntlig examination innebär att betyget blir underkänt

Rapporten ska vara uppladdad 18/10 kl. 24.00

- Ni bedöms endast av den rapport som laddats upp

Anses rapporten inte klar, får den kompletteras

- Beslut om komplettering meddelas snarast
- Komplettering bör ske innan tentamen

Undermåliga rapporter kan få underkänt

- Beslutet om underkänt tas av kursansvarig i samråd med studierektor
- Rapporten måste i så fall göras om för att betyg ska kunna delas ut

Bedömning

Av projektrapporten

Röd tråd

- Hur rapporten "hänger ihop"

Analys av företagets strategiska situation

- Rapporten ska vara:
 - Refererande: externa källor ska användas
 - Relaterande: jämföra externa källor
 - Reflekterande: koppla modeller till syftet

Egna slutsatser och rekommendationer

- Konkret utformade
- Relevanta för företaget
- Anknyter till analysen

Rapporten och muntliga presentationen ingår i bedömningen



Några råd innan ni sätter igång

Börja arbeta redan idag!

- Försök att utnyttja tiden väl
- Gör de delar ni kan direkt - knyt ihop på slutet

Det viktiga är att komma igång!

Se mig som en resurs!

- Maila mig om ni har frågor, ni behöver inte vänta till handledningen

Försök att komma igång och få upp textmassa:

- Antal ord bara riktmärke, det viktiga är innehållet
- Beskrivningen (empirin) av ert företag.
- Skicka så mycket som möjligt inför handledning 1 så ni kan få återkoppling
- Fundera på vilka modeller ni vill tillämpa

Skriv ihop och diskutera vad som är viktigt

Frågestund

Lycka till!

www.liu.se