

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

TENTAMEN I TEIE84: INDUSTRIELL EKONOMI, FORTS.

IEI, Linköpings Universitet

Datum: 2016-10-27
Tid: 14:00 - 18:00
Sal: TP51/TP53
Provkod: TEN1
Antal uppgifter: 6 st
Antal sidor: 5
Kursadmin: Karin Fredriksson, tfn 1551, karin.fredriksson@liu.se
Ansvarig lärare: Per Carlborg, tfn 1691, per.carlborg@liu.se
Besöker salen: Finns tillgänglig på telefon. Tfn: 013-281691.

Anvisningar

1. Skriv ditt AID på varje sida innan du lämnar skrivsalen.
2. Du måste lämna in skrivningsomslaget innan du går (även om det inte innehåller några lösningsförslag).
3. Ange på skrivningsomslaget hur många sidor du lämnar in.

Om skrivningen

1. Inga hjälpmedel annat än penna och radergummi tillåtna.
2. Det är godkänt att använda engelska termer.
3. Vid varje uppgift finns angivet hur många poäng en korrekt lösning ger. Preliminära betygsgränser är: 3 (16 p), 4 (22 p) och 5 (27 p).
4. Det är viktigt att resonemang redovisas men svara gärna kortfattat (t.ex. i punktform)
5. Svaren till frågorna skall skrivas på lösa blad.

SKRIV KLART OCH TYDLIGT!
LYCKA TILL!

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

Skogfors AB

Skogfors AB är ett skogsbolag som tillverkar pappkartonger och tidningspapper åt olika kunder. Produktionsanläggningen finns i Olshammar vid Vättern i norra Västergötland och leds av VD Edit Svensson, och sin kunnige produktionschef Siv Ståhlberg. Dessa två var även de som tog över fabriken från dess tidigare ägare 1988. Företaget levererar pappkartonger till kunder i hela Europa och tidningspapper till den svenska tidningsbranschen. Allt är producerat av svensk miljöcertifierad träråvara. Kartongerna som företaget levererar liknar många andra aktörers produkter och kan karakteriseras som hållbara kartonger med hög flexibilitet för olika tillämpningsområden. Tidningspappret påminner om annat papper som finns på marknaden. Skogfors produktionsfördelning uppgår enligt Ståhlberg till 40% kartong och 60% tidningspapper, men tidningsdelen minskar för varje år som går.

Skogfors 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 kartongtillverkarna i Sverige som fick ISO 14001-certifiering, och deras produkter har även märkts med "Bra Miljöval", "Svanen" och andra utmärkelser. I dag är dessutom allt trä som används från skogsbruk som har FSC-märkning såväl som PFC.

Ekonomi

Fram till 2008 växte företaget med cirka 2-3 % per år. Finanskrisen 2008 slog igenom året efter, med det första negativa resultatet sedan start. Det har varit svårt för Skogfors att komma tillbaka sedan dess eftersom efterfrågan på tidningspapper kontinuerligt minskar. Likviditeten har ofta varit ett problem. I tabell 1 presenteras en överblick av den ekonomiska situationen i nuläget för företaget.

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

	2015	2014	2013	2012	2011
Omsättning	56 004	45 643	59 342	59 811	58 831
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	798	222	826	372	985
Rörelseresultat (EBIT)	390	-140	335	-117	665
Resultat e. fin. kost.	744	-180	305	-163	591
Årets resultat	414	-10	195	2	286
S:a tillgångar	9 244	10 316	9 977	10 645	7 840
Nettomarginal (%)	2,96	-0,78	1,07	-0,56	2,07
Likviditetsgrad (%)	115,75	64,14	81,61	77,99	112,54
Soliditet (%)	30,43	20,68	17,99	17,66	31,78
Antal anställda (st)	47	45	47	48	50

I årsredovisningen för 2015 skrev VD att tillväxttakten var för låg, både för företaget och för branschen i Sverige, och att företagets vinstmarginal påverkas negativt av prispressen i av den globala konkurrensen. Hon menade också att tillväxten för företaget kanske främst finns utanför Sverige.

I årsredovisningen för 2015 skrev VD att pappersbranschen stannat av och att prispressen ifrån globala aktörer hårdnat. Omsättningen ökade något, och vinsten steg på grund av ökad försäljning av specialbeställda kartonger till livsmedelsindustrin. Även efterfrågan på miljövänliga kartonger till livsmedelsindustrin ökar.

Kunder

Företagets kunder är främst privata företag av olika storlek, där livsmedelsindustri och tidningsbranschen är de viktigaste områdena. VD uppgav i en intervju att genomsnittsordern för kartongkunder är 0,9 miljoner kronor, men i de flesta fall så kommer kompletteringsorder för

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

kartonger till varje försäljning då många kunder behöver hjälp med utformning och anpassning av kartongerna. Företaget räknar med att de 10 största kunderna står för cirka 40 % av den totala försäljningen.

På senare år har Skogfors kartongprodukter har blivit uppmärksammade av stora kunder som Arla, och det är flera som hört av sig till företaget med förfrågningar om specialdesignade kartonger. I årsredovisningen 2015 meddelade VD att marknaden karakteriseras av ett fåtal stora aktörer (Arla, Oatly, Ekströms) och flertalet mindre mer lokala aktörer som exempelvis lokala jordbrukare som köper kartonger till sina närproducerade livsmedel. När det gäller tidningar är det framför allt Svenska Dagbladet som köper tidningspapper och står för ca 80 av Skogfors försäljning.

2014 minskade försäljningen av tidningspapper med nära 25% efter att en större tidning i norra Sverige gått i konkurs, och i ett uttalande skrev VD: "Vi har tappat några stora kunder och framför allt minskar efterfrågan av tidningspapper hos alla våra kunder. Tidningspapper har dock varit en viktig del av vår verksamhet sedan starten".

Leverantörer

Skogfors AB använder all sin träråvara från certifierade skogsägare. Skogsbranschen karakteriseras av en handfull stora skogsägare (Sveaskog, SCA, Holmen, Bergvik) men även ett större antal mindre och mer lokala privata skogsägare. Skogfors inköpsvolym är små i förhållande till andra stora kunder till sågverksindustrin (t.ex. internationella kunder och stora svenska pappersbruk). Företaget har krav på skogsägarnas miljöarbete, t.ex. alla skogsplantor som används är miljöcertifierade och inga kemikalier används i skogsbruket. Företaget köper enbart el som är märkt som "Bra Miljöval", något som många konkurrenter inte gör, men som enligt produktionschef Ståhlberg blivit allt dyrare de senaste fem åren.

Konkurrens

Konkurrensen inom såväl tidnings- som kartongtillverkning är hård. Placeringen i Olshammar innebär långa avstånd till skogsägarna och råvaran, men kommunen erbjuder lokalt stöd för att värna arbetstillfällena på den lokala orten. Flera av konkurrenterna är stora globala aktörer vilket gör att prispressen på kartong och papper är stor. Skogfors miljöprofilering gör att företaget har cirka 1/3 högre kostnader än motsvarande konkurrent. Det är ganska dyrt att etablera en ny fabrik, maskiner och lokaler finns det gott om, men det saknas ofta duktig personal och stora maskiner medelåldern är hög och tillgången på unga har minskat de senaste åren.

Konsultuppdrag

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

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

UPPGIFT 1 - STRATEGI SOM POSITION (6P)

Skogfors VD funderar på hur de ska formulera sin övergripande strategi, hur de ska positionera sig och vilken utgångspunkt de ska ha för att uppnå konkurrensfördelar.

- Redogör kortfattat för branschsynsättet och det resursbaserade synsättet gällande hur ett företag kan uppnå konkurrensfördelar. Beskriv båda synsätten och viktiga skillnader mellan dem. Skriv gärna ditt svar i punktform. (3p)
- Som sagt är ett av de viktigaste koncepten med strategi det som handlar om konkurrensfördel. Edit Svensson har hört talas om Michael Porters två konkurrensstrategier: differentieringsfördel (differentiation advantage) och kostnadsfördel (cost advantage). Hon önskar få dessa beskrivna för sig. Förklara dessa begrepp kortfattat och gärna i punktform. (2p)
- Vad innebär det enligt Porter att bli "fast i mitten"? (1p)

A) Branschsynsättet (outside-in) utgår från marknaden och branschen bestämmer lönsamhetsnivån. Positionering och anpassning till marknadens villkor viktigt. Resursbaserade synsättet (inside-out) utgår från hur företagets egna resurser kan skapa konkurrensfördelar och att företag måste fokusera på de egna kärnkompetenserna. Resurserna och kompetenserna bör vara svåra att imitera och substituera över tid för att skapa uthålliga konkurrensfördelar.

Likheter mellan synsätten är exempelvis att båda fokuserar på att uppnå en uthållig konkurrensfördel. Även erbjudandet till kunden är centralt i båda synsätten.

B) Differentieringsfördel innebär att företaget skapar unika och särpräglade egenskaper för erbjudandet till kunden exempelvis genom unik design, överlägsen teknologi, bra service osv.

Kostnadsfördel innebär att försöka ha den lägsta kostnaden i branschen för sitt erbjudande exempelvis genom stordrift, låga löner osv.

c) Fast i mitten innebär att företaget varken uppnår kostnadsfördel eller differentieringsfördel.

UPPGIFT 2 - OMVÄRLDSANALYSMODELLER - INTRESSENTER OCH GLOBALISERING (6P)

Den internationella marknaden för kartonger och tidningspapper är stor och skulle innebära goda expansionsmöjligheter. För att kunna göra det så behöver dock VD:n både förstå sina nuvarande intressenter och även bättre omvärlden de agerar i.

- Ett företag kan sägas vara en del i ett öppet system vilket betyder att företaget har relationer till ett antal intressenter. Den s.k. intressentmodellen uttrycker ett beroendeförhållande mellan företaget och dess intressenter. Nämn minst fyra intressenter till Skogfors och förklara varför de är viktiga samt vad respektive intressent bidrar med till företaget och dessutom vad respektive intressent får i utbyte (belöning) från företaget? (2p)

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

b) VD:n ser möjlighet till internationalisering men behöver göra en omvärldsanalys med hjälp av en PEST-analys. Förklara PEST-modellen och dess beståndsdelar. (4p)

a) En modell som kan användas för att visa vilka intressenter som finns i förhållande till företaget.

Exempelvis:

Kund – erhåller produkter och även service mot betalning.

Leverantör – erhåller pengar mot att de levererar träråvara. Krav på miljövänliga och certifierade råvaruprodukter.

Anställda – bidrar med sin tid, kunskap, engagemang mot att de får lön och andra förmåner.

Stat o kommun – bidrar med infrastruktur i form av vägar och hamnar och sjöfartsvägar mot att Skogfors betalar sin skatt i tid och även tar ett socialt ansvar i samhället.

b)

Pest är en omvärldsanalys som sträcker sig längre ut än vad intressentmodellen gör och analyserar politiska/ekonomiska/sociala/tekniska aspekter av omvärlden.

För Skogfors del kan politiska beslut som rör kärnkraft påverka deras affärer i olika riktningar. Ekonomiska faktorer kan vara räntenivån i Sverige och Europa, skattenivåer osv. Sociala aspekter kan vara en trend till urbanisering som kan göra det svårare att anställa personal då Olshammar ej ligger i något storstadsområde. Teknologiska faktorer kan vara utveckling mot att hitta miljövänlig träråvara.

UPPGIFT 3 - OMVÄRLDSANALYSMODELLER - BRANSCHANALYS (4P)

Applicera Porters branschanalys på Skogfors AB, med hjälp av de fem (5) krafterna (five forces), hotet från nya aktörer (potentiella konkurrenter), hot från substitutprodukter, förhandlingskraften hos leverantörer och kunder, samt rivaliteten i branschen (existerande konkurrenter), som beskrivs i originalmodellen. Beskriv för VD:n vad varje kraft innebär, och din syn på vilken förhandlingsstyrka varje kraft har. Utgå från den inledande företagspresentationen, där finns all information som behövs för att klara uppgiften. (4p)

Svara kortfattat och illustrera gärna med en figur.

Nya aktörer: Eftersom branschen krymper på papperssidan kan man misstänka att det kommer etableras färre företag, dock ökar efterfrågan på miljövänlig råvara..

Substitut: Istället för att tillverka tidningar av papper kan man läsa tidningar digitalt.

Kartong kan även ersättas med plast och andra substitut.

Leverantörer: Svårt med miljövänlig råvara. Leverantören har en relativt stark ställning.

Kunder: Kunderna som efterfråga miljövänliga alternativ blir fler. Papperskunderna är stora och få vilket är riskabelt. Kartongsidan ser bättre ut med fler aktörer.

Konkurrenter: Konkurrensen verkar stark då konkurrenterna är globala aktörer med stora finansiärer i ryggen. Dock verkar det finnas en nisch kring miljövänlig pappersråvara.

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

UPPGIFT 4 - SYSTEMANALYSMODELLER (6P)

Skogfors VD har även hört talas om Business model canvas som ett sätt att förstå hela systemet kring företaget.

- Förklara den modellen kortfattat och ge exempel på hur olika beståndsdelar i denna modell hänger samman (4p)
- Vilka är fördelarna med systemanalys och vad är dess syfte? (2p)

a) Modellen tar hänsyn till både kostnadsstruktur och intäktströmmar i affärsmodellen. Modellen beskriver partnerskap, aktiviteter, resurser, erbjudandet, relationer, kanaler och segment. Exempel på hur delarna hänger samman är att ett erbjudande, ex en kundanpassad pappkartong kräver olika resurser och aktiviteter (ex kunnande om effektiv kartongens egenskaper och produktutveckling) för att kunna leverera till kunderna vad de efterfrågar. Kunder kan bemötas via kanaler (ex återförsäljare eller direkt) och även kategoriseras i olika segment (livsmedelsindustri och tidningskunder).

b) Systemanalys beaktar både interna och externa faktorer simultant och kan därmed ge en bättre bild och strategi för helheten. Annars är risken att analysen blir ensidigt fokuserad kring omvärlden eller företagets egna resurser. Hur dessa interagerar är relevant.

UPPGIFT 5 - CSR OCH HÅLLBARHET (5P)

Både Siv och Edit har märkt att marknaden efterfrågar alltmer miljövänliga lösningar och att de själva har funderat på att utveckla en hållbarhetsstrategi för företaget. Dock är de osäkra på vilka delar som ska ingå i en sådan strategi och hur den bör utformas.

- Vad innebär hållbarhet? Redogör kortfattat för begreppets innebörd. (2p)
- Redogör kortfattat för hur hållbarhet kan utgöra en del av ett företags *strategi* och exemplifiera med Skogfors. (3p)

Hållbarhet är nära kopplat till CSR och visar på företagets ansvar utöver de rent ekonomiska dimensionerna. Företaget har därmed ett ansvar som sträcker sig utanför de avkastningskrav som ägarna har på verksamheten. Företaget ska ta ansvar även för miljö och sociala frågor som kanske inte direkt genererar vinst till ägarna menar förespråkare till CSR. Exempelvis jobbar Skogfors med miljöcertifierad råvara som innebär att träet kommer från skogar med hållbart skogsbruk. Hållbarhet i alla led...hur långt sträcker sig företagets ansvar; leverantörer, kunder osv.

AID-nummer: AID-number:	Datum: 2016-10-27 Date: 2016-10-27	Blad nr: Page no:
Kurskod: TEIE84 Course code: TEIE84	Provkod: TEN1 Exam code: TEN1	

Hållbarhet som strategi kan diskuteras på många sätt. Poäng ges kring reflektioner om hur exempelvis miljömärkningar osv är en del av strategin. Även kopplingar till diskussioner om differentieringsfördelar ger poäng. Andra exempel och kritiska reflektioner kring hållbarhet ger också poäng.

UPPGIFT 6 - FÖRNYELSE OCH INNOVATION (3P)

Skogfors VD börjar nu få bra grepp om omvärldsanalysmodeller och företagsanalysmodeller men är fundersam hur Skogfors ska arbeta med innovation och förnyelse i framtiden då hon märkt att efterfrågan på tidningspapper ständigt minskar. Däremot ser hon förhoppningsfullt på marknaden för kartonger- och förpackningsmaterial som hela tiden utvecklas mot nya miljövänliga och slitstarka material som på sikt kan ersätta en stor del av de många plastprodukter som finns. Redogör för varför innovation och förnyelse är en viktig del av företagets kontinuerliga arbete. Vilka svårigheter kan finnas med innovation?

Innovationsprocessen kan öppnas upp genom sk öppen innovation och innebär att fler aktörer än de som finns inom företaget kan bidra i innovationsarbetet.

Användarinnovation betonar att kunder och slutanvändare inbjuds att delta i innovationsprocessen för att bidra i produktutvecklingsarbetet. Exempelvis skulle Skogfors kunna bjuda in tekniker från någon av deras kunder för att få bättre förståelse för hur deras arbete går till och därmed identifiera förbättringar och utvecklingar av sina produkter. Användare kan bjudas in att delta i framför allt idégenereringsfasen för att säkerställa att Skogfors produkter är i linje med vad kunderna efterfrågar.

Problem är kopplade till höga kostnader, svårt att förstå marknaden, risk för felsatsningar osv.