



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska  
Institutionen**

**Kandidatuppsats**  
Höstterminen 2005

# Strategisk planering i ett litet tjänsteföretag - en fallstudie av IGS



**Författare:**

Johan Lundin, 810108-4732  
Olof Norlander, 830316-0231  
Filip Schön, 791020-4135

**Handledare:**

Gösta Wijk

- **Sammanfattning** -

---

<b>Titel:</b>	Strategisk planering i ett tjänsteföretag – en fallstudie av IGS
<b>Författare:</b>	Filip Schöön, Johan Lundin, Olof Norlander
<b>Handledare:</b>	Gösta Wijk
<b>Seminariedatum:</b>	Tisdag 17/1 2005
<b>Nivå:</b>	Kandidatuppsats
<b>Nyckelord:</b>	De tre strategiska synsätten, IGS, tjänsteföretag, föränderlig omvärld, strategi, resurser
<b>Problemformulering:</b>	Hur ser IGS strategiska process ut och vilken strategisk position har de idag? Hur påverkas företaget av en föränderlig omvärld?
<b>Syfte:</b>	Utredningens syfte är att studera och analysera IGS strategiska process samt undersöka hur applicerbara de tre strategiska synsätten är på fallföretaget ifråga. Vi har även för avsikt att se hur stor effekt den föränderliga omvärlden har på företaget. Med detta som utgångspunkt ämnar vi komma fram till förslag på en modell som visar IGS strategiska position.
<b>Metod:</b>	Vi använder oss utav en kvalitativ fallstudie. Det metodiska angreppssätt vi valt är den abduktiva ansatsen. Vi har använt oss av valda teorier för en närmare analys av företaget.
<b>Slutsatser:</b>	Vi har kommit fram till att IGS strategi är en kombination av det rationella och det skeendebaserade synsättet. För att finna en benämning på denna kombination har vi skapat ett nytt begrepp som vi kallar den <i>semi-skeendebaserade</i> ansatsen. Vi har även konstruerat en modell som visar hur stor den föränderliga omvärldens påverkan är på företaget samt IGS förhållningssätt till de tre strategiska synsätten.

---

- Innehållsförteckning -

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	9
1.5 Avgränsningar.....	9
<b>2. Metod .....</b>	<b>10</b>
2.1 Val av fallföretag .....	10
2.2 Val av Vetenskapssyn .....	11
2.2.1 Val av metod.....	11
2.2.1.1 Kvalitativ metod.....	11
2.2.1.2 Kvantitativ.....	12
2.2.2 Fallstudiemetoden.....	13
2.2.3 Val av ansats .....	13
2.3 Tillvägagångssätt .....	14
2.3.1 Insamling och bearbetning av data.....	14
2.3.1.1 Primärdata.....	14
2.3.1.2 Intervjuade personer.....	14
2.3.1.3 Sekundärdata.....	15
2.3.2 Insamling och bearbetning av teori .....	15
2.3.3 Val av intervjumetod och respondenter .....	16
2.4 Källkritik.....	18
2.4.1 Reliabilitet.....	18
2.4.2 Validitet .....	18
2.4.3 Relevans.....	19
2.4.4 Teorikritik .....	19
<b>3. Teori.....</b>	<b>20</b>
3.1 Rationellt synsätt.....	20
3.1.1 Omvärldsbaserade synsättet.....	20
3.1.1.1 Strategi som position.....	21
3.1.1.2 Strategi som plan.....	25
3.1.1.3 First – mover advantage .....	27
3.1.2 Resursbaserat Synsätt.....	27

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

3.1.2.1 VRIO – Modell .....	28
3.2 Skeendebaserade strategisk ansats .....	29
3.2.1 Strategisk process.....	30
3.2.2 Strategisk uppkomst.....	31
3.2.3 Adhocrati .....	32
3.2.3.1 Ledarskap.....	32
3.2.4 Kritik till det skeendebaserade synsättet .....	33
3.3 Kaos balans - balanserade synsättet .....	33
3.3.1 Organisationen i en turbulent miljö.....	33
3.5 Tjänstelivscykeln .....	36
3.5.1 Kritik mot livscykelmodell .....	39
<b>4. Fallföretag .....</b>	<b>41</b>
4.1 Inledning .....	41
4.2 Historik .....	41
4.3 Organisation.....	43
4.4 Ägarbild .....	43
4.5 Ekonomisk situation.....	44
4.6 Strategi.....	45
4.7 Framtagande av strategi .....	45
4.7.1 Sammanslagningen .....	47
4.8 Produktportfölj.....	47
4.9 Kunder .....	48
4.10 Marknad .....	49
4.11 Makrofaktorer .....	52
4.12 Konkurrenter .....	53
<b>5. Analys.....</b>	<b>56</b>
5.1 Rationell ansats .....	56
5.1.1 Omvärldsbaserat synsätt .....	56
5.1.1.1 Key success factors .....	59
5.1.1.2 Sammanfattande tankar om omvärldsbaserade synsättet .....	62
5.1.1.3 Inre och yttre effektivitet.....	63
5.1.2 Resursbaserat synsätt .....	64
5.1.2.1 VRIO – analys.....	65
5.2 Skeendebaserat ansats .....	67
5.2.1 Strategiprocess .....	67
5.2.2 Strategisk uppkomst.....	68
5.3 Kaos balans – balanserat synsätt.....	69
5.4 Tjänstelivscykeln .....	69
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>72</b>
6.1 Slutlig diskussion .....	72

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

6.2 Förslag på vidare forskning.....	75
6.3 Vidare strategisk planering .....	75
<b>7. Källförteckningen .....</b>	<b>77</b>

---

### - **Figurförteckning** -

---

<b>Figur 1.</b> Porters <i>five forces</i> .....	22
<b>Figur 2.</b> Porters tre generiska strategier .....	23
<b>Figur 3.</b> Strategiförändring.....	24
<b>Figur 4.</b> Strategi som plan .....	25
<b>Figur 5.</b> Inre och yttre effektivitet .....	26
<b>Figur 6.</b> Barney VRIO – modell.....	29
<b>Figur 7.</b> Strategi och handlingsmönster .....	31
<b>Figur 8.</b> "Takåsen" .....	35
<b>Figur 9.</b> Tjänstelivscykeln enligt Normann.....	37
<b>Figur 10.</b> Ägande förhållanden .....	44
<b>Figur 11.</b> Strategisk plan för IGS sedan 2005 .....	46
<b>Figur 12.</b> Studenters resepreferenser.....	48
<b>Figur 13.</b> Modell över kundförhållanden .....	49
<b>Figur 14.</b> IGS försäljning år 2005 .....	50
<b>Figur 15.</b> Sammanlagt antal studenter som studerar utomlands .....	50
<b>Figur 16.</b> Resetrender USA vs Australien.....	51
<b>Figur 17.</b> Barney VRIO – modell.....	67
<b>Figur 18.</b> Tjänstelivscykeln enligt Normann.....	70
<b>Figur 19.</b> Vår modell över IGS strategiska position.....	74

---

**- Förord -**

---

Vi har under höstterminen 2005 arbetat med att sammanställa denna kandidatuppsats. Dessa tio veckor har varit en mycket lärorik och spännande tid.

Vi vill här passa på att rikta ett stort tack till de personer som hjälpt oss att göra denna uppsats möjlig. Personalen på IGS har varit ett stort stöd och då framförallt VD Patrik Hansson och marknadsföringsansvarig Johan Rådström som i tid och otid fått hjälpa oss att svara på otaliga frågor. Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare Gösta Wijk för hans reflektioner och alla goda råd.

Olof Norlander

Filip Schön

Johan Lundin

# 1

## - Inledning -

---

*Nedan redogör vi för bakgrunden till vårt val av ämne. Vi redovisar val av problemformulering, syfte och vilka avgränsningar vi har gjort.*

### 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle och arbetsliv är begreppet förändring det dominerande temat. Informationssamhället och den utbredda internationaliseringen har gjort att förändringstakten är hög och konkurrensen allt intensivare. Marknaderna har expanderat och det finns fler potentiella kunder med pengar att spendera. Den ökade konkurrensen har samtidigt lett till att kundernas förhandlingsstyrka ökat och att de fått fler valmöjligheter. Sätten att kommunicera har revolutionerats och idag gör Internet och mobil kommunikation det möjligt att snabbt och enkelt komma i kontakt med personer över hela världen.<sup>1</sup>

Företagen påverkas i hög grad av den omgivning de interagerar med och sker det förändringar i de yttre faktorerna så kommer det även att ha effekter på företaget. Framtidens oförutsägbarhet har ökat vilket ställer stora krav på flexibilitet och förändringsbenägenhet i dagens företag. Anpassningsförmågan är en avgörande egenskap i dagens organisationer. Det handlar inte längre om att man bara ska överleva förändringarna utan att också implementera dem i organisationen.

Strategi handlar just om att ta beslut och genomföra handlingar för att säkra framtida framgång och tillvarata möjligheter. Vid förändring av strategi eller vid skapandet av nya strategier är det viktigt att målen är enkla, konstanta och långsiktiga. En ordentlig analys av sina konkurrenter är nödvändigt och att strategin implementeras effektivt.<sup>2</sup> I många och

---

<sup>1</sup> Stacey, Ralph (1992) *Ledarskap genom kaos och förändring*, Brain Books, Jönköping

<sup>2</sup> Karlöf, B (2005) *Strategins processer och verktyg*, Ekerlids Förlag, Stockholm

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

framförallt mindre företag så blir det strategiska arbetet lidande på grund av resursbrist vilket gör att man prioriterar att lösa mer angelägna problem. Därför får det långsiktiga arbetet stå tillbaka för mer kortsiktiga åtgärder. För att ett företag ska bli framgångsrikt så är det viktigt att man arbetar med sin strategi och att man uppfyller något som kallas för *strategic fit*. Detta innebär att strategin måste vara konstant och i linje med:

- företagets mål och värderingar
- företagets externa omgivning
- företagets resurser och förmågor
- företagets organisation och deras system<sup>3</sup>

### 1.2 Problemdiskussion

Med ovannämnda som bakgrund så tyckte vi att det skulle vara mycket intressant att undersöka hur mycket ett företag som har en stor del av sin verksamhet utomlands påverkas av den föränderliga omvärlden. Vårt fallföretag heter IGS (Institute for Global Studies) och är ett litet företag i tjänstebranschen som har förmedling av utlandsstudier som verksamhetsområde. Det som karakteriserar en föränderlig omvärld för denna bransch är i huvudsak förändrade resetrender, valuta –och ränteförändringar, terrorhot samt politiska beslut.

### 1.3 Problemformulering

Vi avser att undersöka hur IGS strategiska process ser ut och vilken strategisk position de har idag genom att göra en fallstudie av fallföretaget samt applicera lämpliga begrepp, modeller och teorier. Då vi endast gör en fallstudie av ett företag så har vi inte för avsikt att komma fram till hypoteser som är generella för hela branschen utan enbart för företaget ifråga.

- Hur ser IGS strategiska process ut och vilken strategisk position har de idag?
- Hur påverkas företaget av en föränderlig omvärld?

---

<sup>3</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur



## 1.4 Syfte

Utredningens syfte är att studera och analysera IGS strategiska process och undersöka hur applicerbara de tre strategiska synsätten (rationell-, skeendebaserad och kaosbalanserad strategisk ansats) är på fallföretaget ifråga. Vi har för avsikt att med detta som utgångspunkt att pröva en ny modell som visar IGS strategiska position. Vi ämnar även att försöka komma fram till hur stor effekt förändringarna i omvärlden har på fallföretaget.

## 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att göra en undersökning om fallföretaget IGS, som är ett litet företag i tjänstebranschen som har förmedling av utlandsstudier som verksamhetsområde. Vi har valt att avgränsa oss vad gäller den information som presenteras om fallföretaget och kommer bara att ta upp de aspekter som vi anser är väsentliga för uppsatsen. Studieförmedlingsbranschen består även av de företag som har förmedling av språkresor som huvudsakligt verksamhetsområde. Vi kommer dock att avgränsa oss och enbart fokusera på den del av branschen som har förmedling av utlandsstudier som tjänster. Anledningen till detta är att IGS valt att medvetet inte satsa på språkresor då aktörerna på denna marknad är väldigt stora, har starka varumärken och är väl etablerade och således svåra att konkurrera med.<sup>4</sup> Exempel på sådana är EF, STS och Fritidsresor. Då IGS är ett förhållandevis ungt företag så har vi tittat på hela historiken. IGS har endast fem stycken heltidsanställda samt diverse deltidsanställda så har vi inte behövt avgränsa de personer som vi valt att intervjua.

---

<sup>4</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

## 2

### - Metod -

---

*I kapitel två redogör vi för val av metod samt våra teoretiska utgångspunkter. Vi motiverar här även val av fallföretag och beskriver insamling och bearbetning av data. Vi för även en diskussion rörande källkritik. Syftet är att läsaren ska kunna undersöka uppsatsens trovärdighet.*

#### 2.1 Val av fallföretag

När vi gjorde vårt val av fallföretag så hade vi satt upp olika kriterier som företaget skulle uppfylla. För det första så ville vi skriva om ett företag där den strategiska processen utgör en viktig del av verksamheten. Ett annat kriterium var att vi skulle ha ett generellt intresse för verksamheten ifråga samt att känna att vår utredning skulle kunna ge ett konkret värde både för oss som författare och för fallföretaget. En ytterligare förutsättning för oss var att tillgängligheten skulle vara stor. En sådan flexibilitet skulle innebära en fördel för oss som utredare inte minst då en stor del av datainsamlingen var planerad att ske genom intervjuer.

Efter att ha granskat tre olika intressanta alternativ blev vårt val av IGS i slutändan naturligt. Här fann vi ett företag som uppfyllde våra samtliga kriterier. IGS har förmedling av utlandsstudier som verksamhetsområde och detta är ett område som intresserar oss som författare. Dessutom var responsen ifrån företaget mycket god och faktumet att företaget ligger i närheten av vårt lärosäte Ekonomisentrum i Lund gjorde inte valet svårare.

## 2.2 Val av Vetenskapssyn

Vår uppsats bygger på den explorativa ansatsen då vår avsikt är att få en djupare förståelse för vår problemställning. Den explorativa ansatsens syfte är att avslöja ny kunskap om ett fenomen, genom att finna ut vad fenomenet består av, utveckla en teori om fenomenet som kan utmynna i en uppsättning hypoteser som kan prövas.<sup>5</sup>

Den explorativa ansatsen kräver en flexibel metod för datainsamling då man under processens gång stöter på nya begrepp och frågeställningar.<sup>6</sup>

### 2.2.1 Val av metod

Syftet med metoden är att göra uppsatsen mer trovärdig och relevant. Med hjälp av en bra metod så ökar sannolikheten att uppsatsen blir tillförlitlig. Det finns två huvudinriktningar inom undersökningsmetodiken, den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Det som är viktigt vid val av metod är att den ska passa väl in med problemformuleringen. Om båda metoderna krävs för att skapa bäst trovärdighet så ska båda användas.<sup>7</sup>

#### 2.2.1.1 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metodens främsta syfte är förståelse. Därför passar denna metod generellt sätt bäst då avsikten är att få fram en nyanserad helhetsbild av en förseelse. Den är mindre formaliserad än den kvantitativa metoden och istället mer djupgående och lägger stor vikt vid det unika hos en uppgiftslämnare. Den interna giltigheten blir oftast väldigt hög med hjälp av en kvalitativ undersökning.<sup>8</sup>

Det finns många metoder att samla in information på till en kvalitativ undersökning och man brukar särskilt nämna fem huvudtekniker: direkt observation, deltagande observation,

---

<sup>5</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>6</sup> Alvesson, M & Sköldberg, K, *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur

<sup>7</sup> Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>8</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

informant- och respondent intervjuer samt analys av källor.<sup>9</sup> Med hjälp av olika insamlingsätt så får man en stor bredd på informationen. Närheten till det som undersöks är den primära styrkan hos den kvalitativa metoden. En annan fördel är att metoden är väldigt flexibel vilket gör att man hela tiden kan undersöka nya problem som dyker upp. Nackdelar med metoden är att den är resurskrävande samt att det är svårt att få överblick av informationen när man tittar på ett stort antal enheter vilket gör att man ofta blir tvungen till att begränsa dessa. Närheten till det man studerar kan även leda till att man brister i den kritiska reflektionen.<sup>10</sup>

Vi har valt att använda den kvalitativa undersökningsmetoden eftersom det krävs en bred informationsinsamling för att vi skall få förståelse för vårt problem. Dessutom ska vi pröva vår information på teorier och förhoppningsvis kunna utveckla dessa vilket motiverar vårt val ytterligare. Den kvalitativa metoden underlättar också att få fram det unika i varje process vilket är lämpligt i vår typ av utredning.

### 2.2.1.2 Kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden används när utredaren lägger stor vikt vid det generella eller för det som är av mer genomsnittlig karaktär. Denna metod är mer formaliserad och strukturerad än den kvalitativa. Den kvantitativa metoden samlar in data i siffror och är präglad av kontroll från forskarens sida. Till skillnad från den kvalitativa undersökningen så förekommer det här ett avstånd i förhållandet till informationskällan vilket gör det enklare att förhålla sig kritisk till insamlad data. Mycket av dagens forsknings- och utredningsarbete består av kvantitativa undersökningar.<sup>11</sup> Nackdelar med den kvantitativa ansatsen är att informationen kan bli för generell. Metoden ställer stora krav på utredaren eftersom den som gör undersökningen sätter ramar för vad som är relevant att undersöka med hjälp av sitt frågeformulär.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>10</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>11</sup> Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>12</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

### 2.2.2 Fallstudiemetoden

Fallstudiemetoden är lämplig att använda då man vill ha djupare förståelse av en händelse, organisation eller för utvecklandet av teorier.<sup>13</sup> Metoden passar även bra då man vill studera processer och förändringar.<sup>14</sup> Då vi vill nå en djupare förståelse för hur ett tjänsteföretag med begränsade resurser agerar i en föränderlig omvärld passar det för vår uppsats att göra en fallstudie. Dessutom kommer en stor del av utredningen bestå av att studera IGS strategiska processer och sedan härleda denna data på utvald teori. Förhoppningsvis kommer metoden hjälpa oss att utveckla nya modeller och skapa hypoteser som kan användas för att öka kunskapen om strategisk planering i ett litet tjänsteföretag.

### 2.2.3 Val av ansats

I en utredning finns det två olika metodiska angreppssätt nämligen induktiv eller deduktiv ansats. Induktiv ansats står för att man arbetar utifrån verkligheten och praxis. Man studerar information utifrån empirin som man sedan använder för att skapa teorier. Man går ifrån någonting konkret till någonting mera abstrakt. Använder man däremot den deduktiva ansatsen så utgår man ifrån teorin för att sedan få denna prövad eller bekräftad av viss insamlad information. Insamlad data ifrån empirin antingen förstärker eller försvagar teorins påstående.<sup>15</sup>

Vi har valt en blandning av de ovan nämnda angreppssätten nämligen den abduktiva ansatsen som ger en ökad förståelse då man gör en fallstudie. Metoden innebär att man kan växla mellan empiri och teori vilket är en fördel då en explorativ studie genomförs. Med hjälp av den abduktiva ansatsen kan nya processer beskrivas utifrån empirin samtidigt som vi kan använda oss utav känd teori i den löpande utredningen.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Wiederheim-Paul, F & Eriksson, L.T. (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Studentlitteratur

<sup>14</sup> Patel, R & Davidsson, B (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur

<sup>15</sup> Reinecker, L & Jörgensen, P.S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

<sup>16</sup> Alvesson, M & Skoldberg, K, *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur

## 2.3 Tillvägagångssätt

Vi har valt att göra kvalitativa intervjuer med utvald personal på IGS för att få så bra kvalitet som möjligt på den insamlade informationen. Den insamlade informationen utifrån empirin analyserade vi sedan med hjälp av att tillämpa utvalda teorier.

### 2.3.1 Insamling och bearbetning av data

Vid datainsamling så skiljer man på primärdata och sekundärdata. Primärdata är sådan information som författaren själv har samlat in t.ex. med hjälp av intervjuer.

Sekundärdata består av information som andra har samlat in.<sup>17</sup>

#### 2.3.1.1 Primärdata

Vi ägnade mycket tid till att få en så bred primärdata som möjligt med hög kvalitet. Den största delen av vår primärdata har vi fått genom intervjuer med personal ifrån IGS. Som komplement har vi även använt oss av kontakt via mail och telefonintervjuer. Denna information har haft betydande del i utredningens datainsamling

#### 2.3.1.2 Intervjuade personer

- **Patrik Hansson**, VD, IGS. Delägare med 20% andel. Personlig intervju har gjorts på huvudkontoret i Lund. Korrespondens har även skett via mail och telefon.
- **Annette Löfgren**, Marknadsassistent, IGS. Delägare med 20% andel, ansvarig för specialområde hotellutbildningar. Personlig intervju har gjorts på huvudkontoret i Lund. Korrespondens har även skett via mail och telefon.
- **Johan Rådström**, Marknadsföringsansvarig, IGS. Personlig intervju har gjorts på huvudkontoret i Lund. Korrespondens har även skett via telefon.
- **Anna Schnyder**, Ansökningsadministratör, IGS. Personlig intervju har gjorts på huvudkontoret i Lund.

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

- **Rachel Waits**, Marknadsassistent UCAS, Personlig intervju har gjorts i på kontoret Stockholm.
- **Jessica Nordh**, Redaktör, Syoguiden. Intervju har gjorts via mail.
- **Sebastian Ranesköld**, Educational consultant, Studentum. Intervju har gjorts via mail.

### 2.3.1.3 Sekundärdata

Vi har fokuserat mycket på att samla in sekundärdata som handlar om strategisk planering. Vi har även samlat in mycket information om olika makrofaktorer som kan påverka ett litet tjänsteföretag vars verksamhetsområde är studieförmedling. Vår sekundärdata består av artiklar ifrån internet, studielitteratur, forskningsrapporter och tidigare uppsatser ifrån Lunds universitet. Vi har också tagit del av interna dokument och rapporter ifrån IGS. Vad som är viktigt vid behandling av sekundärdata är att förhålla sig kritisk till informationen då den kan utgå ifrån författarens värderingar.<sup>18</sup>

### 2.3.2 Insamling och bearbetning av teori

”Teori är en samling eller system av satser som är logisk relaterade till varandra på något sätt och som är av generell karaktär”.<sup>19</sup>

En teori ska utgöra en sammanhängande helhet med vilken vi kan förklara en så stor mängd existerande information som möjligt. Forskarens uppgift är att pröva, utveckla teorin och i bästa fall även skapa helt nya hypoteser. På grund av att en teori ofta består av en enkel modell med begränsad räckvidd så behöver man ofta komplettera med flera teorier. Man skapar ett teoretiskt ramverk för att skapa en så klar bild som möjligt av det problemområde man undersöker.<sup>20</sup>

Det kan vara svårt att hitta en teori som täcker hela strategiprocessen hos IGS. Vi kommer därför att använda oss utav en grundmodell som består av tre huvudteorier. Till

---

<sup>18</sup> Patel, R & Davidsson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunde*, Studentlitteratur

<sup>19</sup> Kompendium Arbetsprocessen, Gösta Wijk (2005)

<sup>20</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

huvudmodellen har vi valt ut de lämpliga teorier som ingår som vi tycker behövs för att ge bäst förståelse över det vi studerar. Sedan kommer vi att pröva ytterligare teorier som täcker olika områden vi studerar för att komplettera grundmodellen. På så sätt ska det hjälpa oss att förstå IGS strategiprocess och vilken strategisk position de befinner sig i. Följande modeller och teorier har vi använt oss av för att besvara vår problemformulering samt uppfylla vårt syfte:

### **Huvudmodell**

- Rationell teori: Omvärldsbaserade- och resursbaserade synsättet
- Skeendebaserad teori
- Kaos balans-balanserad teori

### **De teorier ur modellen vi väljer att ta upp:**

- Ansoffs *Tillväxtmatrix*
- Porters *Five forces*
- Porters *Key success factors*
- Porters *Tre generiska strategier*
- Ansoffs *Strategiförändringar*
- Barneys *VRIO- modell*
- Mintzbergs *Strategi och handlingsmönster*
- Eisenhardts *Fyra rekommendationer*

### **Kompletterande teorier:**

- Normanns *Tjänstlivscykel*

### 2.3.3 Val av intervjumetod och respondenter

Vi har som tidigare nämnt i utredningen prioriterat att samla in primärdata med hjälp av personliga intervjuer. Fördelen med personliga intervjuer är att tillgången till mer detaljerad och djupgående information blir större. Dessutom kan man underlätta förståelsen av vissa frågor för respondenten och även få mer djup på svaren.<sup>21</sup> Personliga intervjuer ger även

---

<sup>21</sup> Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur



## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

möjlighet att skapa ett förtroende mellan respondenten och oss som författare. Eftersom IGS är ett litet företag så lyckades vi skapa personliga kontakter med samtliga anställda på lundakontoret. Denna relation gjorde att vi fick tillgång till mer förtrolig information.<sup>22</sup>

Samtliga personliga intervjuer genomfördes på IGS kontor i Lund och syftet var att få fram en nyanserad bild över hur den strategiska processen i företaget ser ut. Man skiljer på semistandardiserade och standardiserade intervjuer. Vid semistandardiserade intervjuer så anpassar man frågorna efter respondenternas respektive kunskapsområde.<sup>23</sup> Eftersom IGS är ett litet företag har alla anställda på kontoret i Lund kunskap inom samtliga verksamhetsområden. Därför räckte det med att vi använde oss utav standardiserade intervjuer.

Två dagar före intervjutillfällena så skickade vi via mail ett standardiserat frågeformulär till respondenterna där även uppsatsens syfte fanns med. På så sätt fick respondenterna tid på sig att förbereda sig inför varje intervjusituation. Formulären har bara fungerat som hjälpmedel för respondenterna och inte begränsat dem i deras informationsgivande. Intervjuerna som varade i en till två timmar var väldigt informella och vi använde oss utav öppna frågor. Vi valde att använda oss utav bandspelare vid intervjutillfällena för att försäkra oss om att vi inte gick miste om viktig information. Det var dock viktigt att inslaget av bandspelaren inte påverkade respondenterna negativt.<sup>24</sup> De hade inga invändningar mot användandet av bandspelaren och respondenterna hade en väldigt fri och naturlig hållning under intervjusituationerna.

I de situationer vi ej tyckte det var nödvändigt med personliga intervjuer så använde vi oss av mail och telefon intervjuer istället. Fördelen är att de är resurssnåla och mindre tidskrävande men annars var mönstret samma som vid de personliga intervjuerna.<sup>25</sup> Vi är väldigt nöjda med den information vi erhållit under våra samtliga intervjuer och sammantaget fick vi många uttömmande och detaljerade svar.

---

<sup>22</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

<sup>23</sup> Patel, R & Davidsson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur

<sup>24</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

<sup>25</sup> Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

## 2.4 Källkritik

För att vår uppsats ska vara trovärdig krävs en granskning av vår primär och sekundärdata. Detta görs med hjälp av de tre kriterierna reliabilitet, validitet och relevans. Utredningen måste uppfylla dessa tre kriterier för att ha ett vetenskapligt värde.<sup>26</sup>

### 2.4.1 Reliabilitet

Den information som används i en utredning ska vara så pålitlig d v s reliabel som möjligt. Det gäller att undvika de moment som ger låg reliabilitet samt minimera systematiska avvikelser samt felaktigheter. Det är svårare att nå hög reliabilitet vid kvalitativa undersökningar då undersökningens tillförlitlighet är relaterad till intervjuarens och observatörens förmåga. Intervjuareffekten som innebär att respondenten påverkas av intervjuarens sätt att uppträda kan också påverka sanningshalten negativt.<sup>27</sup>

Vi har genomfört en rad åtgärder för att vår utredning ska nå en så hög reliabilitet som möjligt. Vid varje intervjutillfälle har vi samtliga varit närvarande för att på så sätt undvika missförstånd. Vi såg även till att lagra den inhämtade informationen i och med användandet av bandspelare. På så sätt så kunde vi minska risken att gå miste om relevant information eller misstolka den information vi fått. Då det uppstått oklarheter har vi varit noga med att reda ut dessa genom att ringa upp eller maila respondenten.

### 2.4.2 Validitet

Begreppet validitet står för om källan mäter vad som är avsatt att mätas? Det gäller att man intervjuar rätt källor och att det som sägs inte är vinklad information. Vid insamling av primärdata måste man därför fråga sig hur tillförlitlig den informationen är som man får av de personer som intervjuas.<sup>28</sup> Vi har intervjuat samtliga personer som jobbat på IGS i Lund vilket innebär att de personer vi pratat med har haft god insikt i den process vi valt att undersöka.

---

<sup>26</sup> Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>27</sup> Patel, R & Davidsson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur

<sup>28</sup> Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Det finns dock en fara i att intervjupersonerna har förvringt den information de lämnat ut.<sup>29</sup> Då vi har varit medvetna om dessa risker så har vi valt att kritiskt granska vår primärdata.

### 2.4.3 Relevans

Med relevans menas att källan måste vara väsentlig för utredningens frågeställning och syfte. Vi har använt oss utav flera olika källor både primära och sekundära. Information som vi ansett överflödigt eller haft låg tillförlitlighet har vi sållat bort. Vad gäller sekundärdata så har vi bland annat fått sådan information ifrån litteratur, artiklar och elektroniska källor. Vi har haft en särskilt kritisk inställning till elektronisk data då sådan information kan vara opålitlig eftersom där kan finnas oklarheter kring författaren till texten.<sup>30</sup>

### 2.4.4 Teorikritik

Man kan aldrig vara helt säker på att de teorier och modeller man använder i sin utredning är vetenskapligt korrekta. De teorier och begrepp vi använt oss av kan ha framtagits för ett annat syfte än vad vi har använt dem till. Mycket tid har dock lagts ner på att finna lämplig litteratur och teori som är relevant för den företeelse som vi undersöker. Vi har också kontrollerat så att källorna varit tidsmässigt aktuella. För att tillförlitligheten och kvalitén hos den insamlade informationen ska vara så bra som möjligt så har vi bara använt sådan teori som är skriven av etablerade forskare.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>30</sup> Wiederheim-Paul, F & Eriksson, L.T. (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Studentlitteratur

<sup>31</sup> Ibid

## 3

### - Teori –

---

*Vi skall i det här kapitlet beskriva de teorier och modeller som vi kommer att använda oss av vid en senare analys av fallföretaget. Vi har valt att utgå ifrån rationellt, - skeendebaserat - och kaos balans – balanserat synsätt. Syftet med teoriavsnittet är att läsaren skall få förståelse för de teorier vi ämnar applicera på IGS i analysen.*

### 3.1 Rationellt synsätt

Vi har valt att använda den rationella ansatsen då den bidrar till att ge en klarare bild av företagets relation till omvärlden och deras resurser. Denna strategiska ansats baseras på tron att strategin är planerbar och rationell. Ansatsen innefattar två synsätt; det omvärldsbaserade samt det resursbaserade.

#### 3.1.1 Omvärldsbaserade synsättet

Detta synsätt bygger på att företaget planerar sina aktiviteter med stort hänsynstagande till hur omvärlden ser ut. Ett företags konkurrensförmåga bestäms främst av branschens attraktivitet samt uppnådda positioner på marknaden.<sup>32</sup> Organisationen påverkas mycket av den externa miljön och detta är något som noga måste beaktas vid den strategiska planeringen. Det rationella synsättet anser att dessa externa faktorer dock till viss del går att förutse med hjälp av noggrann planering och analys.

Det omvärldsbaserade synsättet delas upp i två förgreningar; strategi som position och strategi som plan.

---

<sup>32</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000

### 3.1.1.1 Strategi som position

Strategi som position innebär att företaget skall fokusera på att konkurrera på de marknader där det kan uppnå de största potentiella vinsterna och relevanta och begränsade konkurrensfördelar. Perspektivet koncentrerar sig på strategins innehåll, alltså *var* strategin skall användas och *hur* organisationen skall handla för att lyckas bli konkurrenskraftig.<sup>33</sup> Detta strategitänkande har tre stora förespråkare i form av Michael Porter, Igor Ansoff och Alfred Sloan.

Porter ansåg att företaget bör sträva efter att verka på affärsområden med hög attraktivitet och inom affärsområden där företaget kan uppnå konkurrensfördelar och på så sätt skapa sig en strategisk position gentemot dess konkurrenter.<sup>34</sup> Dessa marknader skulle naturligtvis även ha en lönsamhetspotential som överskred den potentiella satsningen. För att undersöka om en marknad var attraktiv ansåg Porter att man skulle beakta fem strukturella krafter som påverkar ett affärsområdes konkurrensintensitet och dess lönsamhetspotential.<sup>35</sup> Dessa krafter har kommit att kallas *Porters five forces*.

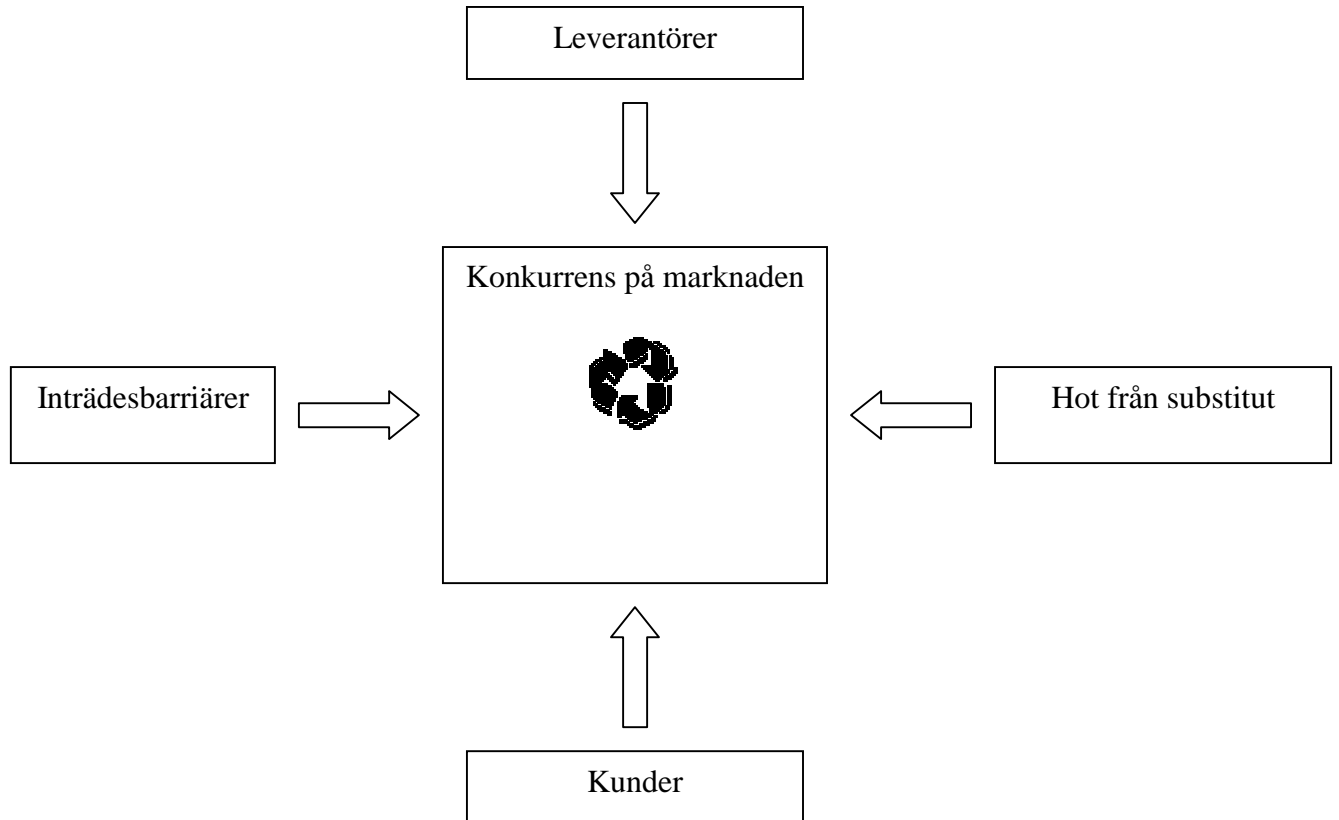
---

<sup>33</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Ibid

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?



Figur 1. Porters *five forces*

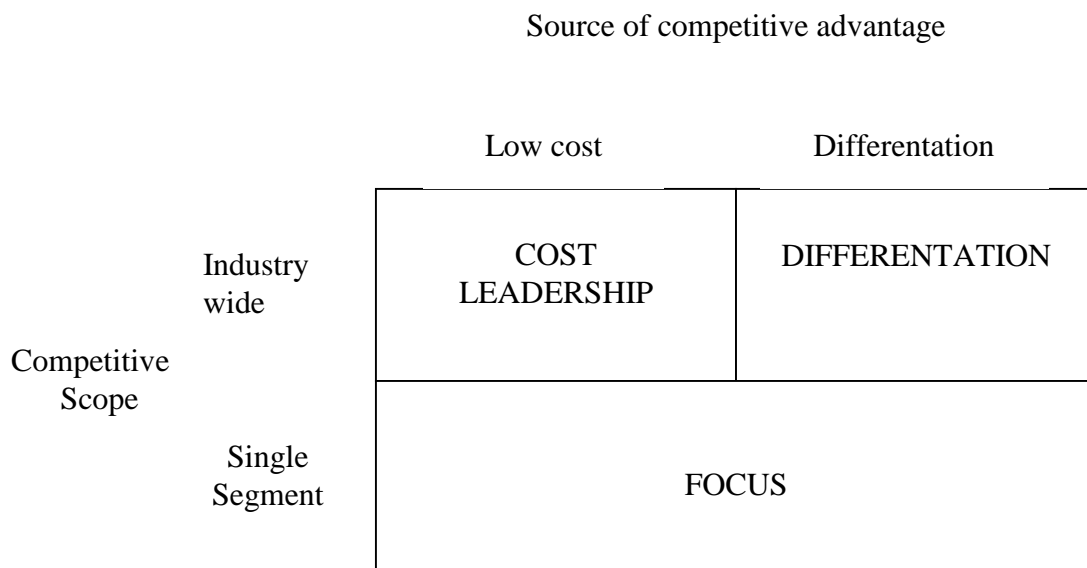
- **Rådande konkurrens på marknaden:** Hur konkurrensen ser ut på den aktuella marknaden i dagsläget. Kan te sig i form av; koncentration, produktdifferentiering och kostnadsförutsättningar.
- **Potentiella aktörer, Inträdesbarriärer:** Försprånget gentemot potentiella konkurrenter i form av inträdesbarriärer. Dessa inträdesbarriärer kan bestå av; skalfördelar, distributionskanaler, ”first-mover advantage”, varumärke, kapitalintensitet och juridiska barriärer.
- **Hot från substitut:** Köparens benägenhet att byta produkt eller hot från nya teknologier.
- **Förhandlingskraft hos leverantörer:** Leverantörers förhandlingskraft gentemot företaget.
- **Förhandlingskraft hos kunder:** Kundens förhandlingskraft gentemot företaget såsom priskänslighet och relativ förhandlingsstyrka.

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Nästa steg är enligt Porter att identifiera *key success factors*, alltså vilka faktorer som krävs för företaget för att det skall kunna etablera konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Dessa *key success factors* skall framförallt svara på två frågor:

- **Vad vill kunderna ha?:** Här skall kunden identifieras. Hur kan vi möta deras behov på ett tillfredsställande sätt.
- **Hur skall vi överleva konkurrensen på marknaden?:** Här analyseras konkurrenssituationen på marknaden. Hur kan företaget etablera konkurrensfördelar?

Efter att ha gjort denna utvärdering av de, enligt Porter, fem dominerande faktorerna och identifierat *key success factors* har företaget tillräckligt med information huruvida det är lönsamt och möjligt att skaffa sig varaktiga konkurrensfördelar på marknaden. Företaget skall nu bestämma sig för hur det skall konkurrera på den valda marknaden. Givet de fem strukturella krafterna kan ett företag enligt Porter i princip konkurrera på tre skilda sätt.<sup>36</sup>



**Figur 2. Porters tre generiska strategier**

- **Kostnadsledare:** Att kunna erbjuda kunderna lägre pris tack vare effektivare produktion och distribution

<sup>36</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

- **Differentiering:** Att erbjuda en kundnytta som överträffar konkurrenternas. Man satsar på att bygga upp ett rykte och varumärke som ger kunderna tillfredsställelse och därmed ger företaget en konkurrensfördel.
- **Fokus/nisch:** Man riktar in sig på ett utvalt kundsegment eller en viss marknad och konkurrerar här antingen genom differentiering eller som kostnadsledare.

Porter framhäver att det är av väsentlig betydelse att koncentrera sig på något av dessa tre områden. Lyckas företaget ej med detta är risken stor att det blir ”stuck in the middle” och då blir den strategiska positionen oklar vilket leder till att man inte kommer ha möjlighet att konkurrera på marknaden.

Igor Ansoff har kallats ”den strategiska planeringens fader” och har framlagt följande fyra alternativ som ett företag bör använda sig av när de söker tillväxt eller förändring av sin strategiska position.<sup>37</sup>

Marknader Produkter	Nuvarande	Nya
Nuvarande	Marknads - penetration	Marknads - utveckling
Nya	Produkt - utveckling	Diversifiering

Figur 3. Strategiförändring enligt Ansoff

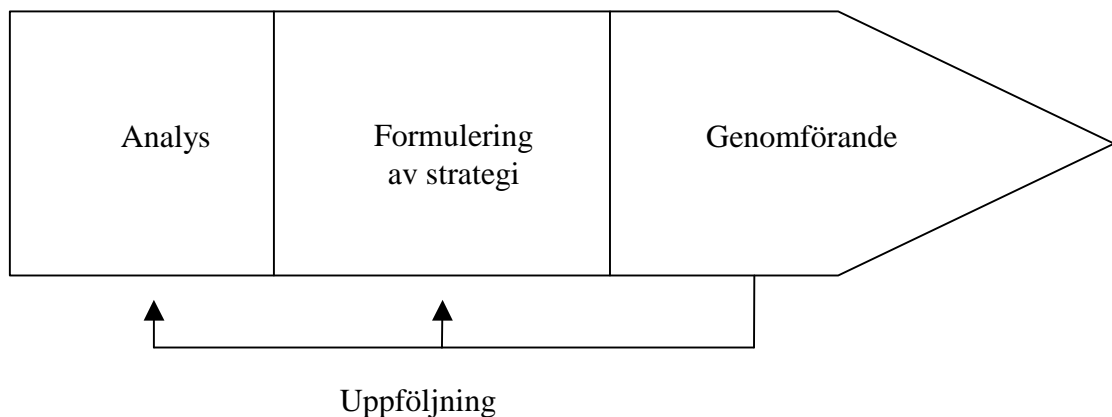
- **Marknadspenetration:** Tillväxt sker på nuvarande marknad med existerande produkter.
- **Produktutveckling:** Tillväxt sker på nuvarande marknad men med nya produkter.
- **Marknadsutveckling:** Tillväxt sker med existerande produkter men på nya marknader.
- **Diversifiering:** Tillväxt sker genom att utveckla nya produkter för nya marknader.

<sup>37</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisations lära*, 2000



### 3.1.1.2 Strategi som plan

Strategi som plan är den andra förgreningen inom det omvärldsbaserade synsättet. Detta strategisynsätt innebär att man ser strategin som något som länge varit planerat och som dokumenterat.<sup>38</sup> Man lägger upp en strategisk plan hur företaget skall bedriva sin verksamhet och vilka mål man skall nå. Detta strategiska perspektiv var vanligare förr i tiden, fram till oljekrisen på 1970-talet, då organisationer kunde göra planer som löpte över fem och tio års perioder. Idag är omvärlden så oerhört föränderlig vilket gör det mycket svårt att göra planer på längre än ett år. Detta strategiska synsätt brukar delas upp i tre faser.<sup>39</sup>



**Figur 4. Strategi som plan**

**Analysfasen:** I denna inledande fas görs en så kallad SWOT – analys vilket står för strengths, weakness, opportunities och threats. Detta är en analys av så väl den interna som den externa miljön som påverkar företaget. Styrkor och svagheter utvärderar den egna organisationen och är tänkt som ett redskap för att se vilka processer som behöver förbättras och vilka processer som företaget kan använda i sin strävan att skapa konkurrensfördelar. Möjligheter och hot utvärderar den externa miljön och hjälper företaget att se vilka hot man kan tänkas stå inför. Dessa hot kan komma ifrån konkurrenter, nya teknologier eller konjunktursvängningar. I analysen skall även utomstående intressenters, såsom aktieägare och investerares intressen beaktas.

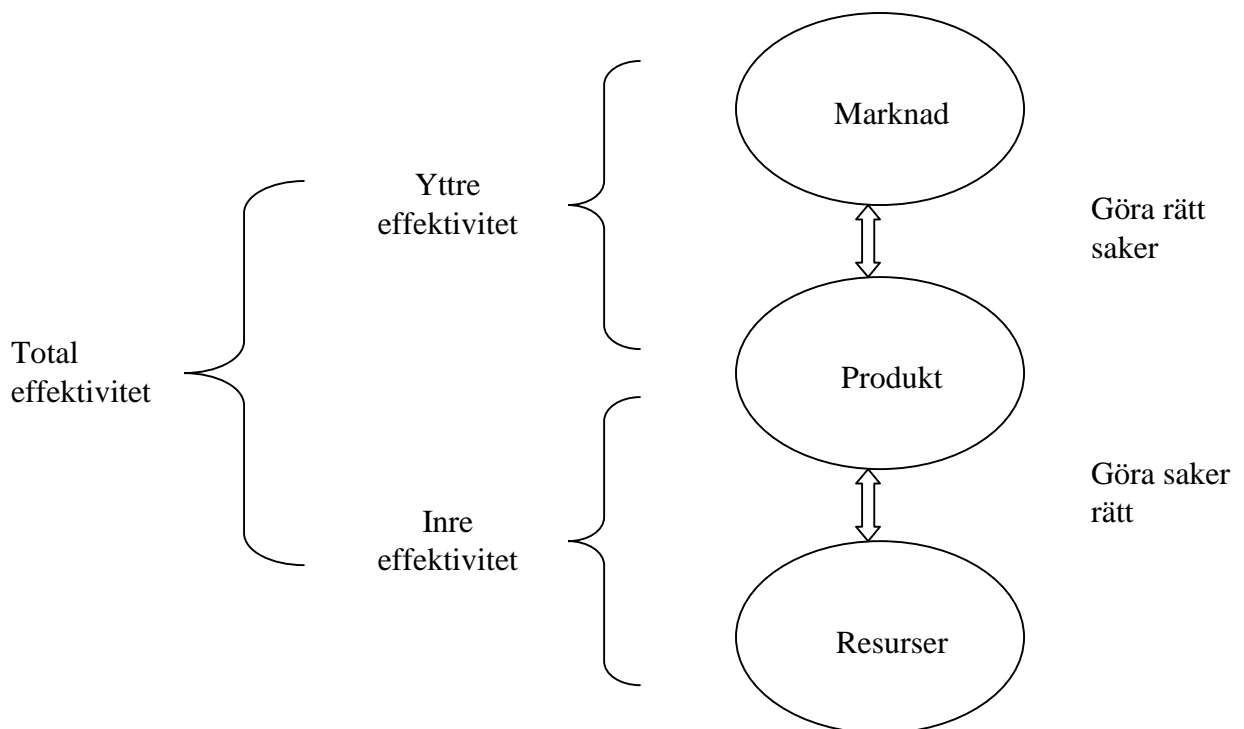
<sup>38</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000

<sup>39</sup> Ibid

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

**Formulering av strategin:** När SWOT – analysen analyserats så ligger denna information till grund för strategiformuleringen. Här formuleras organisationens mål och även hur man skall agera för att nå dessa mål. För att strategin skall lyckas är det av stor vikt att man ser över den inre och yttre effektiviteten. Den inre effektiviteten innebär *att göra saker rätt* genom att effektivisera processer, använda resurserna effektivt samt hålla nere kostnaderna. Den yttre effektiviteten syftar till *att göra rätt saker* genom att satsa på rätt produkter, etablera sig på lönsamma marknader samt att se hur marknaden och efterfrågan förändras.

**Genomförandefasen:** Här skall planeringen från de föregående stegen implementeras i organisationen. Den dagliga och löpande verksamheten måste utformas så att den stödjer den planerade strategiutformningen. Då man har uppsatta mål och visioner för organisationen är det viktigt att man kontinuerligt följer upp arbetet och utvärderar huruvida den löpande verksamheten är effektiv och rätt strukturerad för att nå dessa mål.



Figur 5. Inre och yttre effektivitet

### 3.1.1.3 First – mover advantage

Tanken bakom *first – mover advantage* är att den som först etablerar sig på en ny marknad vinner strategiska fördelar som blir mycket svåra för konkurrenter att konkurrera mot. Dessa fördelar kan te sig på olika sätt:<sup>40</sup>

- Att vara först in på en marknad medför att man kan etablera sig på strategiska platser vilka konkurrenterna kan få svårt att matcha.
- Att vara den som först etablerar sig på en marknad medför att man skaffar sig ett rykte, leverantörer, distributionskanaler och kunder som för konkurrenter blir svårt att skaffa sig.
- Det företag som först etablerar sig på en marknad flyttar sig snabbare längs inlärningskurvan och kan på så sätt skaffa sig kostnadsfördelar gentemot konkurrenterna.

### 3.1.2 Resursbaserat Synsätt

I ett resursbaserat synsätt utgår man ifrån företagets inre och yttre effektivitet, dess styrkor och svagheter (Strength and Weaknesses). En förespråkare för denna teori är bland annat Jay Barney som utvecklat den så kallade VRIO-modellen. Resurser kan delas upp i olika typer av tillgångar; *Tangible resources*, *Intangible resources* samt *Human resources*.

- *Tangible resources* i ett företag är finansiella och fysiska tillgångar och hur man implementerar dessa i strategin för att utnyttja dessa resurser.
- *Intangible resources* är resurser som är mer diffusa och svåra att mäta och några exempel på sådana är ett företags rykte, varumärke och teknologi. Den här typen av tillgångar är viktiga för företag då de är unika samt svåra att imitera. Teknologin måste vara specifik för företaget för att anses som *intangible resource*, som exempelvis patent, copyright eller vissa affärshemligheter.
- *Human resources* är den sista viktiga resursen inom företaget. *Human resources* är de mänskliga tillgångarna i företaget i form av de anställdas skicklighet, till exempel de anställdas utbildning, kunskap om produkten/tjänsten och förmåga att tillfredställa

---

<sup>40</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

kunden. Det finns fyra punkter som man bör mäta när det kommer till förmågan hos de mänskliga resurserna inom företaget och dessa är:

- Att nå mål
- Att lösa problem
- Att interagera med andra
- Team-work.

Uppnår man dessa mål så har företaget definitivt konkurrenskraftiga tillgångar. Dessa resurser mäter och avgör om ett företag kan konkurrera, vara lönsamt och dessutom huruvida det står sig vid en mogen och intensiv konkurrenssituation.<sup>41</sup>

### 3.1.2.1 VRIO - Modell

Ett företag måste inneha fördelar gentemot konkurrenterna och Barney fastställer ett antal variabler som svarar på dessa krav. Barney's modell kallas VRIO - modellen. VRIO står för Valuable, Rare, Imitable och Organized. Dessa variabler är enligt Barney avgörande för om ett företags konkurrensfördelar är varaktiga.

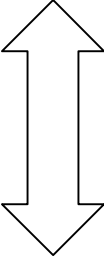
- **Valuable:** Det värde resurserna har för företaget och om resurserna svarar på de hot och möjligheter som finns.
- **Rare:** I vilken grad resurserna är unika eller sällsynta.
- **Imitable:** Hur imiterbara resurserna är och hur lätt det är för konkurrenter att kopiera dem.
- **Organized:** Hur företaget organiserar sig för att på bästa sätt maximera utnyttjandet av resurserna.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

<sup>42</sup> Kompendium Arbetsprocessen, Gösta Wijk (2005)

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Efficiently Organized?	Competitive Implications
NO	NO	NO	NO	Competitive Disadvantage
YES	NO	NO		Competitive parity
YES	YES	NO		Temporary Competitive Advantage
YES	YES	YES	YES	Substained competitive advantage

Figur 6. Barney VRIO - modell

## 3.2 Skeendebaserade strategisk ansats

I detta avsnitt presenterar vi den skeendebaserade ansatsen som i huvudsak tar upp Mintzbergs syn på strategiprocessen.

Den här synen på strategi skiljer sig väsentligt från den rationella teorin där strategin utformas genom analys och utvecklar en strategisk plan. En skeendebaserad ansats bygger på ett processtänkande och att man hela tiden utvecklar strategin. Det är en organisk utveckling inom organisationen som sker genom lärande. Henry Mintzberg är en av förespråkarna för denna typ av strategitankar och har utvecklat teorier kring ämnet. I motsats till maskinbyråkrati där de anställda har fasta rutiner är den bild av en organisation som Mintzberg målar upp mycket mer dynamisk och komplex. De rationella teorierna koncentrerar sig till stor del på kvantitativ data medan man i en skeendebaserad ansats är mer fokuserad på kvalitativ data.<sup>43</sup> Man utgår från att omvärlden är föränderlig, teknologin utvecklas, nya kunskaper tillförs till organisationen och nya förutsättningar skapas. En organisation som passar bättre in på en föränderlig omvärld är enligt Mintzberg decentraliserad, har färre fasta roller, expertisen för varje individ utnyttjas och organisationen

<sup>43</sup> Mintzberg, H. "The fall and Rise of strategic planning", New York; Free Press, 1994

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

präglas av en mer informell kommunikation.<sup>44</sup> Det är viktigt att ledaren i denna typ av organisation skapar en strategisk effektivitet genom en kontinuerlig strategisk förändring snarare än planering.<sup>45</sup> Om en organisation har denna typ av struktur kan man implementera en strategi som utvecklas under tiden den utformas vilket gör den till en så kallad uppkommen strategi. Den rationella strategiska ansatsen är en fantasiuppfattning enligt Mintzberg eftersom det är omöjligt att förutse framtiden och därför är det också lönlöst att försöka planera en effektiv strategi. En effektiv strategi uppkommer genom ständig utveckling.<sup>46</sup>

### 3.2.1 Strategisk process

Strategiprocessen ur ett skeendebaserat synsätt ser ut på följande sätt. Cheferna får information från olika håll runt om i företaget. Denna information i form av hård och mjuk data bearbetas senare för att skapa en vision och riktlinje för företaget. Hård data skall ej användas för att bygga upp strategin utan ska läggas runt strategin. Det är upp till analytikerna och planerarna att komma upp med relevant information till cheferna. Eftersom de befinner sig i en beslutsfattande position ska de inneha all information men de har däremot inte tid att analysera denna. Det är planerarna som ska komma med rätt frågor men dock inte med de rätta svaren till cheferna. Nu tvingas cheferna att öppna dörrar för komplexa lösningar och kreativa lösningar. De kommer nu bort från *dominant logic* som är när man använder sig av traditionella antaganden och gamla lösningar. Planerarnas uppgift är att fungera som strategifinnare, analytiker och katalysatorer. De finns två olika karaktärer av strategiplanerare; en högerhandsspelare och en vänsterhandsspelare. Högerhandsspelaren är den analytiska av de båda och följer noggrant upp det som strategiskt planeras. Vänsterhandsspelaren är den kreativa och försöker hitta nya icke-traditionella lösningar. Denne söker efter mjukdata medan högerhandsspelaren håller sig till hårddata. En organisation behöver båda typer av strategiplanerare men kanske i olika doser beroende på vilken typ av struktur företaget har samt hur deras makromiljö ser ut.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

<sup>45</sup> Englund, M. & Knöös, J. "Strategiskapande för framtiden: att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser", 1999

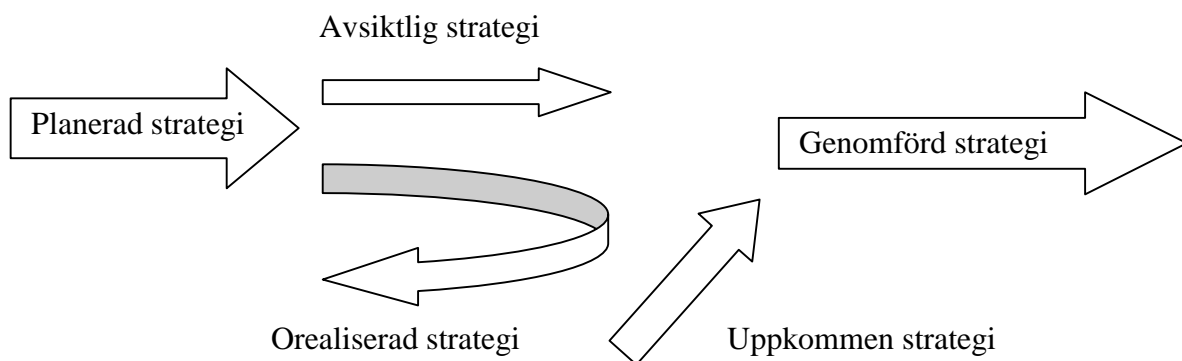
<sup>46</sup> Mintzberg, H. "The fall and Rise of strategic planning", New York; Free Press, 1994

<sup>47</sup> Ibid

### 3.2.2 Strategisk uppkomst

En strategisk process är då vi lär oss medan vi agerar och här är det handlingsmönster som uppkommer vid en skeendebaserad ansats.

- **Intended strategy** (Stora avsiktliga strategierna): Den tilltänkta strategin utvecklas oftast utav ledningen och implementeras sedan ner i organisationen, ”top-down”. Även på denna nivå är det svårt att vara rationell, beslut består ofta av kompromisser av förhandlingar mellan olika chefers viljor och mål.<sup>48</sup>
- **Realised strategy** (Den förverkligade strategin): Den strategi som verkligen implementeras inom organisationen. Från den tilltänkta strategin återstår det nu endast 10-30 %.<sup>49</sup>
- **Emergent strategy** (Uppkommen strategi): Den strategi som slutligen utövas inom organisationen. Den här strategin har nu utvecklats och filtrerats genom de olika stegen och slutligen blivit en strategi. Man har nu format strategin utifrån både inre och yttre förutsättningar och man har utgått ifrån att den kommer att förändras efter dess olika förutsättningar.<sup>50</sup> Chefer på olika nivåer har på ett individuellt sätt hanterat omvärldens förutsättningar/förändringar och ett mönster av beslut har lett till en strategi.<sup>51</sup>



Figur 7. Strategi och handlingsmönster

<sup>48</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

<sup>49</sup> Ibid

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Stefan Svenningsson, föreläsning 5, 27/9 2005

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Vilken form av strategisk utveckling som är att föredra är fortfarande oklart och experter från båda hållen är oeniga. Den analytiska metoden som förespråkar en logisk process kommer fram till lämpliga strategier genom en rationell analys av organisationen och dess omvärld. Alternativet är den skeendebaserade metoden som förespråkar en mer handlingsorienterad process. När Honda skulle göra entré på den amerikanska marknaden så hade man utåt sätt en rationell analytisk strategi men som senare blev en mer handlingsbaserad strategi. Honda lyckades på den amerikanska marknaden genom att inte ha en bestämd strategisk plan utan de lyssnade till marknaden och vad de efterfrågade. Det visade sig efter en tid att deras succé skulle bli 50cc Supercub till Honda's förvåning. Detta är ett bra exempel på att marknaden meddelar företaget om vilket strategi man ska använda sig av. Trots detta exempel på strategikombination fortsätter debatten om vilken skola man ska använda sig av.<sup>52</sup>

### 3.2.3 Adhocrati

En adhocratiorganisation är en extremt organisk organisation. Kännetecknen för en adhocrati är att den består av team, temporära organisationer, mindre formaliserad, ej standardiserad och komplexa lösningar (oftast tvingas medarbetare att skapa egna lösningar). Adhocratier skapas när omgivningen är dynamisk och föränderlig.<sup>53</sup>

#### 3.2.3.1 Ledarskap

Ledarskap inom en adhocrati är uppdelad i tre olika kategorier. Ledarens roll skiljer sig väsentligt från en mer traditionell organisationsform, denna ska fungera mer som en coach och framhäva varje individ i sitt lag till det yttersta. Istället för att kostnadskontrollera och se till så att alla utför den uppgift de blivit tillsagda att utföra, uppmanar ledaren till att lösa problem och uppgifter själva medan ledaren fungerar som stöd och inte som kontrollant. De aspekter en god ledare för en adhocratiorganisation bör ta hänsyn till är följande:

- **Leader as designer** (ledaren som formgivare). Ett exempel på hur ledaren ska styra organisationen är att "hon/han ska designa båten istället för att stå på bryggan och styra den"<sup>54</sup>. Man kan uppnå detta genom att utforma visioner, *core values*, policy,

---

<sup>52</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Stefan Svenningsson, föreläsning 5 27/9 2005



## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

strategier och strukturer inom företaget. Ledaren designar organisationen så att det finns bra förutsättningar för att lyckas styra en framgångsrik adhocrati.

- **Leader as teacher** (ledaren som lärare). Ledaren informerar medarbetarna genom att synliggöra och tydliggöra, *facit mental models*. De definierar verkligheten och hjälper de anställda genom guidning/coaching och ”empowering”.
- **Leader as servant** (ledaren som facilitator). En lärande organisation skapar engagemang och känslor. Ledarskapet skall ske med mognad och insikt.<sup>55</sup>

### 3.2.4 Kritik till Mintzbergs idéer

Mintzberg ger hård kritik till den rationella teorin då han menar att det inte går att planera framtiden men systematisk planering har visat sig vara lönsamt och man borde inte bortse helt från dessa modeller. De ger trots allt en indikation om vad som kan komma att ske och hur man eventuellt bör agera. Det är också mycket koncentration på själva processen kring strategiutvecklingen istället för innehållet i strategierna. Man får även en tydlig bild av hur strategiprocessen ser ut.

## 3.3 Kaos balans - balanserade synsättet

Det sista av de tre synsätten är det kaos balans – balanserade synsättet och detta är det yngsta av synsätten. Det har etablerat sig som ett erkänt uttryck de senaste 20 åren. Många av dagens företag upplever ständiga förändringar på marknaden till följd av snabb teknologisk utveckling och nya substitut. I denna föränderliga miljö är det näst intill omöjligt att lägga fram strategiska långsiktiga planer, man måste konstant vara beredd på förändring och en flexibel organisation är i denna miljö det viktigaste redskapet för att ha möjlighet att följa med i utvecklingen.

### 3.3.1 Organisationen i en turbulent miljö

För företag som befinner sig i denna turbulenta miljö ligger stor fokusering på organisationsstrukturen och mindre på strukturella mål. Organisationen måste vara innovativ och det gäller att vara extremt effektiv i sitt arbete för att vara lönsam då varje cykel inom

---

<sup>55</sup> Stefan Svenningsson, föreläsning 5 27/9 2005

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

denna miljö är mycket kort. IT – branschen är det bästa exemplet på en bransch som befinner sig i en sådan här turbulent miljö. Den här typen av extern miljö främjar innovationstänkande och delegering av ansvar inom organisationen och kräver platta organisationer där beslut snabbt kan fattas.

Risken för organisationer i kaos balans – balanserade miljöer är att det blir alltför stor flexibilitet och därmed oklara roller och arbetsuppgifter. Att hitta en bra balans mellan stabil struktur och flexibilitet inom organisationen är en mycket viktig faktor för att organisationer i den här typen av omvärld skall fungera och vara effektiva. Enligt Kathleen Eisenhardt ges fyra rekommendationer till företag som befinner sig i den här typen av miljö:<sup>56</sup>

- **Etablera enkla regler:** Företag bör inte ha en alltför utstakad strategi utan endast tillämpa några enkla regler som hjälper företaget att lokalisera möjligheter och lönsamma investeringar. Ett system med några få enkla regler hjälper de anställda att följa ett visst önskat beteende samtidigt som det bidrar till individuellt tänkande och agerande.
- **Etablera förutsättningar för både inkrementella och radikala förändringar:** För att kunna nå en hög nivå av lärande inom organisationen krävs en kombination av små frekventa förändringar och vissa radikal förändringar. Är personalen medveten om denna strategi, att förändringar är återkommande, är de förberedda på detta och det blir lättare för organisationen att genomföra den planerade förändringen.
- **Påskynda förändring genom flexibel organisationsstruktur:** Inom stora organisationer tenderar relationen och kommunikationen mellan avdelningar bli komplicerad och svårtillgänglig. För att utveckla innovation krävs enligt Eisenhardt en flexibel organisation, vissa stora strukturella omorganiseringar är inte tillräckligt. För att uppnå denna flexibilitet kan det krävas att strukturen endast är delvis definierad. I större företag bör ledningen inte styra affärsenheter utan snarare konstruera ett system där enheterna är involverade. För att göra detta möjligt bör man vidta två åtgärder: Först bör man länka belöningssystem till individuell prestation och som andra steg

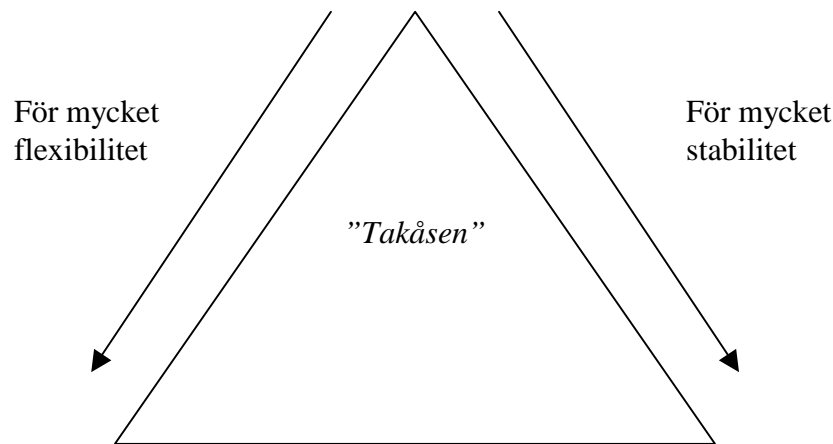
---

<sup>56</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

skall man uppmuntra och förenkla samarbete och kommunikation mellan de olika enheterna.

- **Finna balans mellan stabilitet och flexibilitet:** Det gäller för ledningen att hitta en balans mellan stabilitet och flexibilitet. För mycket flexibilitet kan ge oklara roller och arbetsuppgifter vilket kan leda till dubbelarbete och spänningar inom organisationen samt att idéer ej omvandlas till realitet. Det kan även utvecklas en kultur bland personalen om behov av överdriven frihet där man ser det som norm att gå sin egen väg och bryta mot regler. En tredje konsekvens av för lite stabilitet inom organisationen är att det blir dålig kommunikation och kunskapen av vad som sker inom företaget kan bli knapphändig.



Figur 8. "Takåsen"

Organisationen kan liknas vid en takås. Lyckas företaget inte att hitta en fungerande balans mellan flexibilitet och stabilitet riskerar man att falla ned från takåsen.<sup>57</sup> För lite flexibilitet tenderar att leda till att en del av de individuella initiativen och nytänkandet går förlorat. Med för lite flexibilitet ökar stabiliteten och därmed också effektiviteten vad gäller genomförande av beslut i företaget. För stor stabilitet kan dock leda till att företaget går miste om den viktiga förmågan att utveckla ny kunskap samt att utveckla och anpassa sig till nya produkter och behov på marknaden. I snabbt föränderliga branscher är nyckeln till framgång att man snabbt identifierar nya kundbehov och möter dessa. Då denna förmåga är av väsentlig betydelse i

<sup>57</sup> Kompendium Arbetsprocessen, Gösta Wijk (2005)

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

turbulenta branscher är risken överhängande att företaget snabbt kommer bli passerat av sina konkurrenter om detta ej åtgärdas. Kommunikationen inom företaget kommer att bli klarare i en stabilare organisation men samtidigt mer byråkratiserad vilket leder till att de snabba beslut som behöver fattas fördröjs och när de väl har tagits har de hunnit bli inaktuella. Organisationer som hamnar i den här typen av situation hamnar i den så kallade byråkratiseringsfällan.<sup>58</sup>

Att finna en fungerande balans mellan flexibilitet och stabil struktur är en mycket svår uppgift för ledningen men enligt Eisenhardt och Brown kan detta uppnås genom improvisation.<sup>59</sup> Genom improvisation skapas lärande i företaget och detta skall slutligen leda till att företaget uppnår en effektiv balans mellan flexibilitet och stabilitet. Organisationen lär sig även att lättare anpassa sig till föränderliga omvärldssituationer och snabba förändringar. Personalen lär sig se förändring som förutsättning och något positivt vilket är en förutsättning i denna miljö.

### 3.5 Tjänstlivscykeln

Som komplement till de tre strategiska synsätten har vi valt att även använda oss av Normanns tjänstlivscykel eftersom denna modell visar vilken fas i livscykel ett företag befinner sig i. Genom att identifiera i vilket stadium fallföretaget befinner sig i anser vi att detta underlättar vår analys av IGS förhållningssätt till de tre strategiska synsätten.

Tjänstlivscykeln består av en s-kurva som beskriver hur ett tjänsteföretag genomgår de olika utvecklingsstadierna innovationsstadiet, reproduktionsstadiet, mognadsstadiet och det sista stadiet där företaget antingen måste omdefinieras eller riskera att dö ut. Modellen är till för att förbättra tjänsteföretags affärsverksamheter genom att implementera de rekommendationer som finns vid varje tidsskede. Med hjälp av nedanstående beskrivning så ska tjänsteföretaget ifråga kunna identifiera var i modellen man befinner sig. Modellen är lämplig att applicera till tjänsteföretag som bedriver intermediär verksamhet. IGS bedriver en typisk intermediär verksamhet då de kopplar olika grupper till varandra för att åstadkomma en interaktion mellan dem. När man tillämpar modellen så bör man ha i bakhuvudet att utvecklingsproblem i

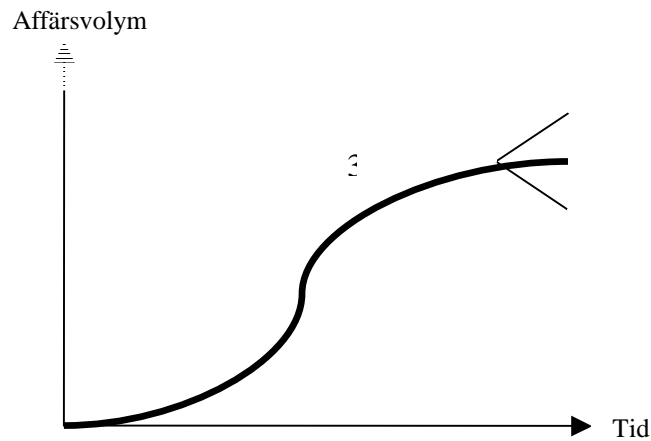
---

<sup>58</sup> Eisenhardt, Kathleen M, Brown, Shona L, *Competing on the edge*, 1998

<sup>59</sup> Ibid

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

serviceverksamheter ofta har mer att göra med hur tjänsten levereras än med själva tjänsten i sig.<sup>60</sup>



1. Innovationsstadiet
2. Tillväxtstadiet
3. Mognadsstadiet
4. Omdefinieringsstadiet
5. Diversifiering
6. Internationalisering
7. Ompositionering

**Figur 9 Tjänstelivscykeln enligt Normann**

I innovationsstadiet så uppträder en ny affärsidé och här introduceras själva tjänsten. Tjänsten är inte känd på marknaden ännu och efterfrågan på den är begränsad. Kvaliteten på tjänsten är här ofta låg medan kompetensen på arbetskraften är hög. Konkurrenterna är vid denna tidpunkt få då andra företag inte hunnit kopiera innovatörens idé samtidigt som man ofta har ett försprång på grund av att man hunnit etablera speciella distributionskanaler.<sup>61</sup>

I reproduktions/tillväxtstadiet fortsätter efterfrågan på tjänsten att stiga medan utbuds- och priskonkurrensen fortfarande är låg. Saknaden av erfarenhet hos marknaden leder till att kunderna inte kan jämföra tjänsterna på ett bra sätt vilket gör att ingen större konkurrens finns i detta stadium.<sup>62</sup> Enligt tjänstelivscykeln så finns det olika metoder för att ett företag i tjänstebranschen ska kunna klara trycket från en expanderande marknad och nå fortsatt tillväxt. En tjänsteverksamhets organisation kan sägas utgöras av ett service management system. Detta system innehåller:

<sup>60</sup> Normann, R (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber AB

<sup>61</sup> Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur

<sup>62</sup> Ibid

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

- ett koncept för tjänsten
- ett sätt att leverera tjänsten på
- en image hos tjänsten
- en passande kultur för tjänsten
- ett avgränsat marknadssegment för tjänsten

För att företaget ska kunna växa så måste en reproduktion (teknologi för storskalig verksamhet) ske, dvs. delarna i service management systemet måste förändras eller förbättras. För att få bästa effekt av reproduktionen så gäller det att analysera sitt service management system, tänka ut vilka faktorer som ger framgång och sedan skaffa rätt verktyg för realisera dessa. Ett annat sätt för ett tjänsteföretag att nå tillväxt kan vara genom att utöka antalet tjänster i verksamheten. Om det är svårt att reproducera de tjänster som utgör själva kärnan så får man satsa på nya tjänster kring denna så kallar kringtjänster.<sup>63</sup>

Mognadsstadiet karaktäriseras av att marknaden för tjänsten mättats och konkurrensen har blivit större. Kunderna har här stor kunskap om tjänsten och är därmed priskänsliga vilket gör att man hela tiden måste jämföra med konkurrenternas priser. I detta tidsskede krävs det att man differentierar sig gentemot konkurrenterna genom att stärka varumärket, kvalitén samtidigt som man försöker effektivisera sin verksamhet. På så sätt ska det förhoppningsvis leda till ett ökat intresse vad gäller konsumenternas preferenser. Vid detta stadium är det även av stor vikt att man satsar på att underhålla relationerna med kunderna. Det finns ett starkt strategiskt intresse av att utveckla samt upprätthålla de befintliga relationerna i mogna branscher. Då relationerna med kunderna har en stor betydelse i mognadsfasen så ses de här som en strategisk tillgång.<sup>64</sup>

Den sista fasen i tjänstlivscykeln är den som motsvaras av nedgångsfasen i produktlivscykeln. I ett tjänsteföretag så är man vid denna tidpunkt i ett skede där företaget måste omdefiniera sitt service management systemet. Väljer man att inte göra detta så kan alternativet bli att man helt enkelt måste lägga ner verksamheten.<sup>65</sup> Denna fas kännetecknas av att process innovationen är låg samtidigt som populariteten av tjänsten minskar då nya

---

<sup>63</sup> Normann, R (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber AB

<sup>64</sup> Hougaard, S & Bjerre, M (2003) *Strategic Relationship Management*, Studentlitteratur

<sup>65</sup> Normann, R (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber AB

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

marknader uppstår som innehåller nya substitut. Det gäller här att företagets strategi fokuseras på att bygga en stark position i förhållande till marknadsefterfrågan.<sup>66</sup>

Modellen för tjänstelivscykeln beskriver tre huvudsätt av omdefiniering av en tjänsteverksamhets organisation eller service management system. De olika alternativen är diversifiering, internationalisering eller ompositionering.<sup>67</sup> Väljer man diversifiering så är strategin att skaffa nya affärsområden som kan vara antingen relaterat eller orelaterat diversifierade. Om de är relaterat diversifierade så har man verksamhet inom olika affärsområden där samtliga områden använder sig av den kärnkompetens som företaget besitter och drar på så sätt nytta av de synergieffekter som medföljer. Vid orelaterad diversifiering så har de olika affärsområdena ingen direkt anknytning till varandra förutom att de har samma ledning.<sup>68</sup> Andra omdefinieringsalternativet är att företaget gör tjänsten mer internationellt gångbar så att de även kan skaffa utländska kunder till tjänsten. Tredje utvägen är att företaget gör en ompositionering vilket innebär att man ändrar inriktning på vilket verksamhetsområde fokus ska läggas på.

### 3.5.1 Kritik mot livscykelmodell

Det är viktigt att ifrågasätta de strategiska slutsatser som fås med hjälp av livscykelmodellen. Detta då denna modell, liksom många andra modeller, har brister. För det första så kan det vara svårt att avgöra vilken fas i modellen som en bransch befinner sig i, då faserna varierar från bransch till bransch. Dessutom är det inte alltid så att en branschtillväxt sker enligt den s-formade kurvan. Det kan till exempel vara så att en branschtillväxt accelererar på nytt och når tillväxtfasen när branschen precis befunnit sig i nedgångsfasen, detta kallas för ”rejuvenation”.<sup>69</sup>

Vidare kan tjänsteinnovation, differentiering och ompositionering ske även i tillväxtstadiet i en verksamhet. Detta bidrar till en utvidgning av de individuella faserna vilket innebär att en organisation inte får ta livscykeln för förutbestämd och given. Slutligen så är det även så att konkurrensen ser olika ut i olika branscher vilket gör att konkurrenssituationen i de olika

---

<sup>66</sup> Hougard, S & Bjerre, M (2003) *Strategic Relationship Management*, Studentlitteratur

<sup>67</sup> Normann, R (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber AB

<sup>68</sup> Anthony, R & Govindarajan, V (2003) *Management Control Systems*, Mcgraw-Hill

<sup>69</sup> Porter, M (1980) *Competitive strategy*, Studentlitteratur

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

faserna ofta inte ser ut så som modellen visar. Ska ett företag använda livscykeln som planeringsinstrument så är det viktigt att de har en kritisk hållning till modellen.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Porter, M (1980) Competitive strategy, Studentlitteratur



## 4

### - Empiri -

---

*I detta kapitel presenterar vi vårt valda fallföretag IGS. Genom att undersöka företaget och dess omgivning försöker vi ge en tydlig och objektiv bild av organisationen. Vi vill framförallt belysa hur företagets situation ser ut i dagsläget.*

#### 4.1 Inledning

IGS står för Institute for Global Studies och är en organisation som arbetar med studieförmedling mellan utländska universitet och studenter i Sverige. Företaget hjälper till med ansökningar, CSN-frågor, studierådgivning, engelsk test för att studenterna ska kunna komma in på aktuella skolor mm. IGS är främst koncentrat på Europa och Australien men har skolor på olika ställen runt om i världen. Företaget har nio anställda i Sverige varav fem är heltids anställda medan resten är anställda på deltid. Alla i företaget har titeln utbildningsinformatör och det kan ses som ett incitament på hur kundinriktade IGS är. Huvudkontoret är placerat i studentstaden Lund och man har även etablerat ett kontor i Stockholm.<sup>71</sup>

#### 4.2 Historik

**1987:** IGS (Institute for Global Studies) bildas av Gabriel Sjövall. IGS drevs från början som en enskild firma ägt av Gabriel. Företaget inriktade sig på att rekrytera studenter till hotellskolor i bland annat Schweiz.

**1991:** Huvudkonkurrenten CIS startas och fokuserar på universitetsstudier utomlands.<sup>72</sup> Det drivs av Joakim Frisk, en före detta arbetspartner till Gabriel.

---

<sup>71</sup> [www.igs.se](http://www.igs.se)

<sup>72</sup> [www.cis.nu](http://www.cis.nu)

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

**1992:** IGS utvecklar sin verksamhet genom att starta sin egen utbildningsverksamhet som gick under namnet IGS - Academy. Affärsidén var att man skulle förse nordén med resebranschutbildningar. Företaget sålde utbildningar i Sverige, Norge och Danmark.

**1994:** IGS ändrar bolagsform till ett aktiebolag, Gabriel äger fortfarande 100 % av företaget.

**1996:** IGS börjar samarbeta med James Cook University i Australien som ett resultat av att man arbetade tillsammans med skolor som var insatta i resebranschen. Vid den här tiden var det tre stora organisationer som var aktiva på studieförmedlar branschen; IGS, CIS och World Wild Organisation (som nu är Kilroy Travels).

**1998-99:** Gabriel anställer Thomas Carlsson, Patrik Hansson och Johanna Tjellander för att utveckla förmedlingen av studier till universitet i utlandet. Gabriel själv saknar akademisk bakgrund och även erfarenhet från utlandsstudier. Rekrytering av universitet börjar och man lyckas knyta till sig ca 15 universitet i Oceanen och Europa. IGS har fortfarande avtal med skolor som de knöt till sig dessa år, tex RMIT och EBS.

**2001:** Ett förödande år för resebranschen då terrordåden den 11 september orsakar en total förlamning för branschen. IGS - Academy står för ca 80 % av omsättningen för företaget. I och med kraschen blir nu utlandsverksamheten avgörande för hur det ska gå för IGS.

**2002:** Under våren säljer Gabriel IGS - Academy för 3,5 miljoner kr till Yrkesakademin som sedan även blir en konkurrent till IGS kvarvarande verksamhet. I denna försäljning ingår även avtal med HPU (Hawaii Pacific University) och hotellskolor i Schweiz. IGS får nu helt satsa på att bli studieförmedlare för utlandsstudier och klara sig utan intäkter från den förut så lukrativa delen utav egen utbildningsverksamhet.

**2003:** På sommaren köper NKS Ernst G. Mortensens stiftelse tillsammans med Patrik Hansson och Anette Löfgren företaget av Gabriel som nu helt lämnar IGS. En kontinuerlig produktportföljs utveckling har skett de senaste åren och man har nu ca 30 universitet i Oceanien, Asien, Europa och USA. IGS fortsätter att rekrytera nya skolor och tittar på nya alternativ inom den nu valda branschen att förmedla utlandsstudier. Huvudkontoret flyttas från Malmö till Lund.

**2004:** IGS inleder ett samarbete med GOstudy - utlandsstudier i Norge. Bakgrunden till samarbetet är att NKS-gruppen även är delägare i detta bolag och man ser fördelar gällande marknadsföring och positionering gentemot konkurrenterna.

**2005:** IGS öppnar ett kontor i Stockholm med en anställd, Marina Landin. Det är ett första steg i etableringen på fler marknader i Sverige. IGS börjar marknadsföra sig som GOstudy - IGS som ett led i sammanslagningen. Juridisk sätt är man fortfarande två separata bolag.<sup>73</sup>

## 4.3 Organisation

IGS är en liten organisation med få anställda. Organisationen är informell och platt och de anställda är placerade i ett kontorslandskap där även VD sitter. Det råder inga klara hierarkiska gränser men störst makt har VD, Patrik Hansson. Alla heltidsanställda har ett eget ansvarsområde. Förutom att serva studenter har Johan Rådström ansvar för marknadsföring och att vara utbildningsinformatör.<sup>74</sup> Webmastern Mattias Löwgren har ansvar för datatekniska uppgifter och fungerar som en länk mellan Patrik, Johan och företagets hemsida. Under de fast anställda finns *ambassadörerna*, som själva är studenter och jobbar deltid med att informera studenter och vara med på mässor.<sup>75</sup> Alla som jobbar på IGS har studerat utomlands och det anser företaget är en nödvändig erfarenhet.<sup>76</sup>

## 4.4 Ägarbild

IGS - Sverige är ett aktiebolag med tre ägare. NKS - gruppen äger 60 % av det svenska företaget.<sup>77</sup> NKS - gruppens fullständiga namn är NKS Ernst G. Mortensens stiftelse som är en av Norges ledande utbildningsinstitutioner.<sup>78</sup> Patrik Hansson och Anette Löfgren äger 20 % av bolaget var.<sup>79</sup>

---

<sup>73</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

<sup>74</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

<sup>75</sup> [www.igs.se](http://www.igs.se)

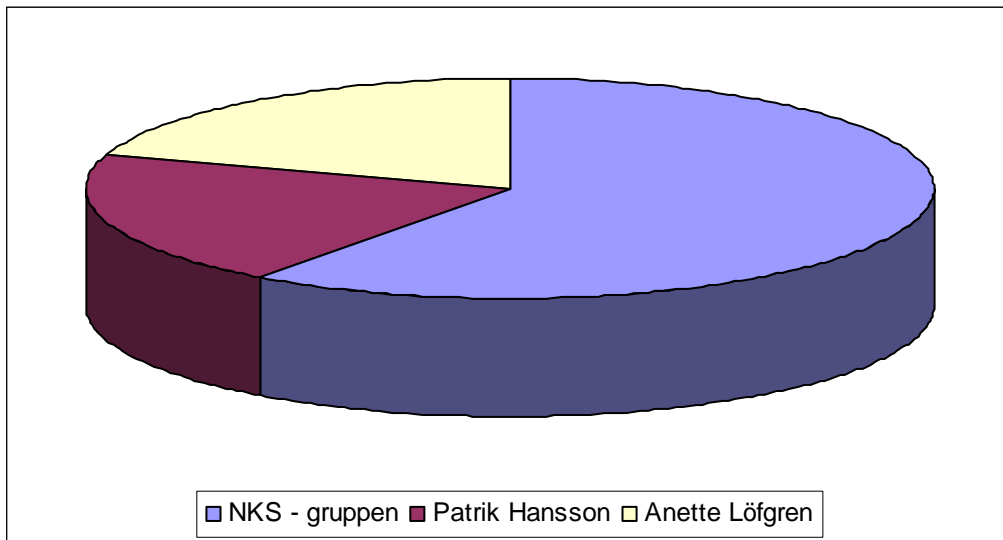
<sup>76</sup> Bilaga 1

<sup>77</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

<sup>78</sup> [www.igs.se](http://www.igs.se)

<sup>79</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?



Figur 10. Ägandeförhållanden

Strategiarbetet för IGS utformas av medarbetarna. Den norska NKS - gruppen påverkar strategin genom att godkänna förslag som IGS ledning kommer med på styrelsemöten. NKS - gruppens största intresse när det kommer till ägandet är vinst, men de vill även att IGS ska understödja GOstudy kontoret i Norge.<sup>80</sup> Om NKS – gruppen skulle bli mer involverade i strategifrågorna skulle det begränsa Patriks och medarbetarnas frihet att ta fram en lämplig strategi utifrån deras preferenser. Ett annat hot NKS utgör mot IGS är det ekonomiska då risken finns att stiftelsen väljer att investera i någon annan organisation om avkastningen är för dålig. NKS är dock en stabil ägare med god ekonomi som främjar utbildningsverksamhet vilket ger IGS möjligheter. Det innebär också att de anställda får arbetsro och de kan fokusera på det de är bäst på, nämligen förmedling av utlandsstudier.

### 4.5 Ekonomisk situation

IGS ekonomiska situation är stabil och omsättningen har ökat de två sista åren från 2237 tkr till 3470 tkr. Resultatet efter finansiella poster har dock minskat från 126 tkr kronor till 83 tkr under samma period. Anledningen till detta är omfattande investeringar i marknadsföring samt skattemässiga skäl. Soliditeten som är andelen eget kapital genom det totala kapitalet har ökat från 25.5% till 28.9% under de senaste två åren och det totala kapitalet har ökat under samma period från 1692 tkr till 1883 tkr.

<sup>80</sup> Intervju med Anette Löfgren, specialområde hotellsolor IGS

## 4.6 Strategi

### Vision

*”Marknadsledare gällande förmedling av universitetsutbildningar utomlands i Sverige.”*

Patrik Hansson

### Affärsidé

IGS är en studieförmedlare och ska finnas för att ge de svenska studenterna service. Företaget vill hjälpa studenterna att hitta rätt i ”djungeln” av universitet och utbildningar.<sup>81</sup> Det som skulle kunna skilja IGS från dess konkurrenter är deras kompetens när det kommer till kundservice och produktportfölj. Denna fördel har de skaffat sig tack vare kompetent personal, en bra samarbetsförmåga och välutvecklade stödfunktioner. Exempel på sådana är en bra databas, där företaget samlar alla studenter som de någon gång varit i kontakt med, och en effektiv hemsida. En formell affärsidé finns i patent och registreringsverkets register:

*” Bolaget ska bedriva marknadsföring och förmedling av internationell utbildning, försäljning av utbildningsarrangemang, marknads- och utbildningskonsultation samt därmed förenlig verksamhet”.*<sup>82</sup>

## 4.7 Framtagande av strategi

Efter att samarbetet med GOstudy Norge inleddes har IGS tagit fram en ny och gemensam strategi. Man tog fram tre huvudområden där tillhörande medarbetare ansvarar för områdets strategi.

- **Marknad:** Marina Landin och Lill-Tine (GOstudy - Norge)
- **Produkt samt utvecklingen av produktportföljen:** Axel, Heidi (GOstudy - Norge) och Patrik
- **Anställda:** Anette, Anna och Cecilie (GOstudy - Norge)
- **Koordinator:** Johan.

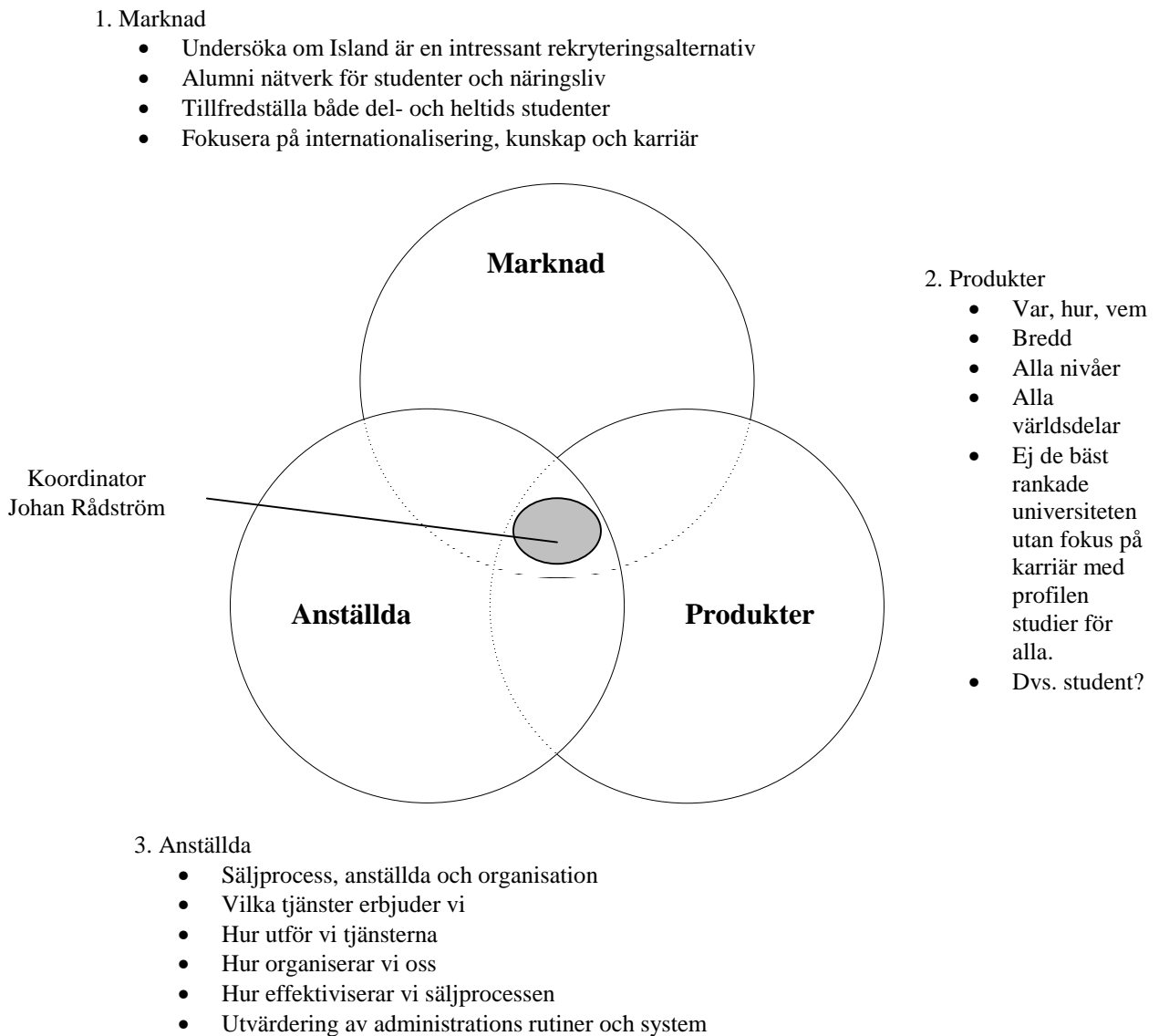
---

<sup>81</sup> [www.igs.se](http://www.igs.se)

<sup>82</sup> PRV Bolag - registeruppgift

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Olika mål för de olika områdena sattes upp och en modell skapades.<sup>83</sup>



**Figur 11. Strategisk plan för IGS sedan 2005**

Den nuvarande strategin hos IGS är följande:

- Utveckla produktportföljen, t ex utvidga USA marknaden
- Profilera sig som ett företag = GOstudy

<sup>83</sup> Kompendium utdelat av Patrik Hansson, VD IGS

#### Kortsiktiga mål

- Öka antal studenter och omsättningen med 10 % per år

#### Långsiktiga mål

- Bli marknadsledare i Sverige och Norge.

### 4.7.1 Sammanslagningen

IGS och GOstudy Norge startade sitt samarbete 2004. Idag har företagen en gemensam management- och säljorganisation men är inte ett gemensamt juridiskt bolag. Det finns små skalfördelar med samarbetet men huvudmotivet till sammanslagningen är att företagen ser en möjlighet att profilera sig som en stor aktör gentemot konkurrenter. För tillfället ser IGS och GOstudy över möjligheterna att slå samman rent juridiskt men i så fall blir det i form av ett moderbolag och ett dotterbolag som kommer drivas som enskilda företag. Målet med sammanslagningen är att utåt sett profilera sig som ett företag. Idag heter bolagen IGS-GOstudy och GOstudy Norge men på sikt ska det bara finnas ett gemensamt namn, hemsida mm.<sup>84</sup>

## 4.8 Produktportfölj

I sin nuvarande produktportfölj har man 32 universitet och språkskolor i utlandet. IGS har historiskt sett valt att profilera sig som experter på Australien men har med åren även blivit stora på den europeiska marknaden. Australien är fortfarande det enskilda land där man har flest universitetsavtal och de flesta av IGS anställda har även pluggat där varför IGS naturligt blir experter på den marknaden. IGS har valt att koncentrera sig på universitet och högskolor och inte språkstudier men de har fortfarande avtal med LSI (Language Studies International) som ett komplement till de andra skolorna.<sup>85</sup> En student som söker till en skola i Italien ska till exempel ha möjlighet att plugga italienska innan hon/han börjar med sina universitetsstudier.<sup>86</sup> Alla utbildningsalternativ IGS erbjuder är CSN berättigade och det är ett krav när man utökar produktportföljen då få svenskar betalar sina utbildningar själva utan majoriteten tar studielån. Studenterna får inget studiebidrag när de går på skolor som ej är

---

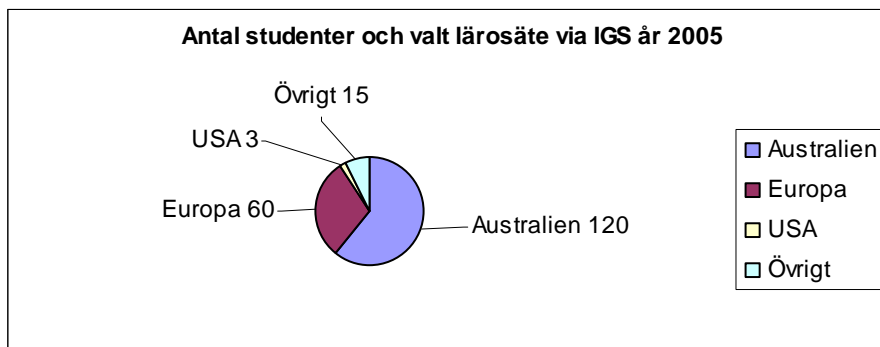
<sup>84</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

<sup>85</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

<sup>86</sup> Intervju med Anna Schnyder, ansökningsadministrationsansvarig IGS

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

godkända av CSN. IGS försöker kontinuerligt utveckla produktportföljen vilket är ett av huvudområdena i strategi framtagningen.<sup>87</sup> Marknader som är tänkbara är USA, Sydamerika och utvidgning av Asien.<sup>88</sup> Förutom att undersöka geografiska marknader måste IGS också vara fokuserade på utbildningsefterfrågan så att man har en effektiv produktportfölj.



Figur 12, Studenters resepreferenser

## 4.9 Kunder

Kunderna hos IGS är främst universiteten men också studenterna. Universiteten står för IGS inkomster som är uppdelade i tre delar: provision, marknadsbidrag och *roadshow's* (IGS egna mässor). Provisionen får IGS för varje student de skickar till respektive skola och indirekt är det studenten som betalar, då en del av terminsavgiften går till företaget. Det skulle dock fortfarande vara samma terminsavgift även om studenten åkte själv, så i slutändan blir det universitetet eller skolan som står för kostnaden. Ett marknadsbidrag tilldelas för att underlätta finansieringen av t ex kataloger, kontinuerlig marknadsföring mm. Varje halvår/termin har IGS en *roadshow* då man bland annat besöker Sveriges tre största städer och bjuder in studenter så de ska få en möjlighet att träffa representanter för olika universitet. Skolor som vill delta i dessa mässor anmäler sig till IGS och betalar en bestämd summa. De får då en möjlighet att tala direkt med studenterna och informera dem. Hela *roadshowen* anordnas av IGS som är ansvariga för att fylla lokalen med besökare, marknadsföra, boka lokal mm. Inför en *roadshow* brukar marknadsföringen vara stor, i Stockholm till exempel annonserar IGS i tunnelbanan.<sup>89</sup>

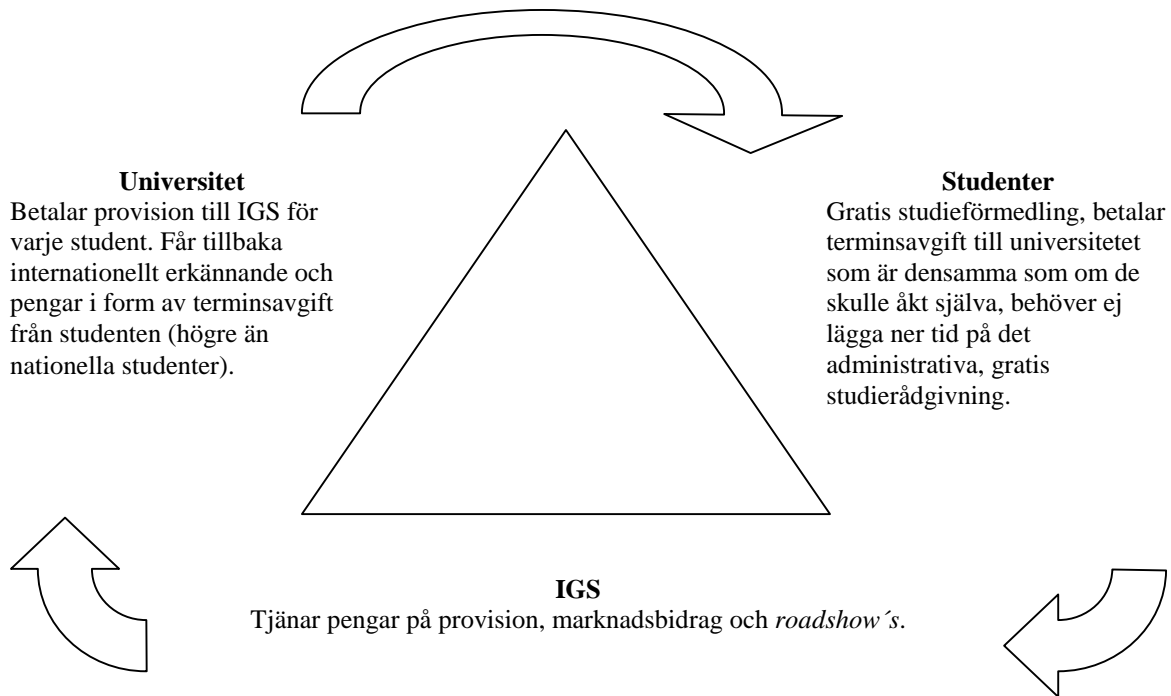
<sup>87</sup> Kompendium utdelat av Patrik Hansson, VD IGS

<sup>88</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

<sup>89</sup> Ibid



## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?



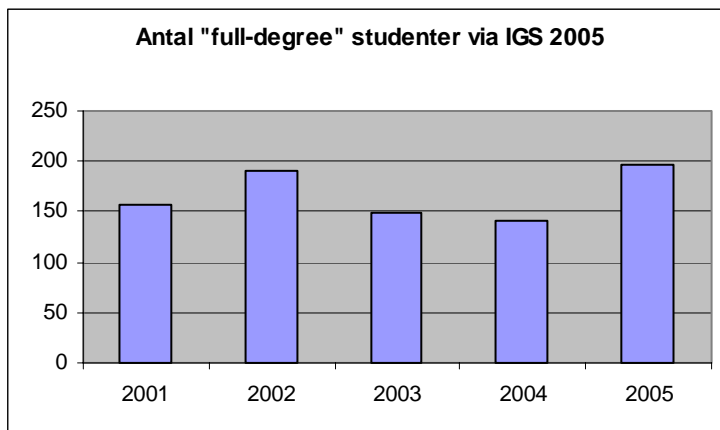
**Figur 13. Modell över kundförhållanden**

### 4.10 Marknad

Det finns två olika marknader eftersom det finns två olika kunder, en rekryteringsmarknad och en universitetsmarknad. Rekryteringsmarknaden är studenterna som åker med IGS och det skulle kunna vara varenda student i Sverige som vill studera utomlands. Det långsiktiga målet för IGS är att bli marknadsledare och för att bli det måste de ha en produktportfölj som motsvarar studenters efterfrågan. Storleken på den marknad som IGS vänder sig till för tillfället är ca 10700 studenter och då har man räknat bort språkstudenter och utbytesstudenter. Totalt åkte 26395 studenter utomlands 2005 så IGS marknad är ca 40,5 % av det totala antalet utlandsstuderande.<sup>90</sup> IGS skickar idag iväg ca 300 studenter per år varav ca 100 enbart är terminstuderande. De resterande är så kallade "full-degree" studenter som alltså väljer att studera hela sin utbildning utomlands. Dessa studenter är mest lönsamma för IGS.

<sup>90</sup> Statistik från CSN, [www.csn.se](http://www.csn.se)

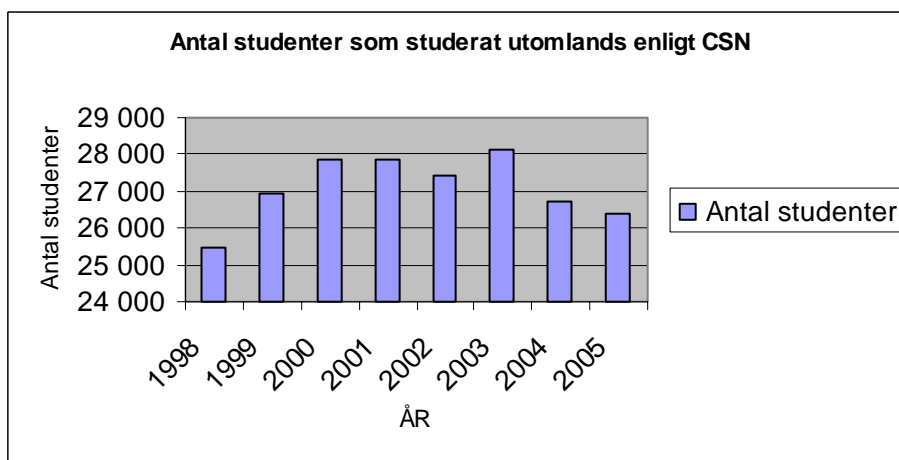
## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?



Figur 14. IGS försäljning år 2005

Många studenter vill fortfarande åka till USA där IGS är mycket små i förhållande till sina konkurrenter. Det finns ett stort antal studenter som inte använder sig av studieförmedlare. IGS vill därför satsa på att nå ut till den delen av marknaden och få dem att utnyttja IGS service. Ca 8700 studenter har de senaste åren åkt utan kontakt med studieförmedlare.

Marknadstrenden i förhållande till antalet studenter som studerar utomlands har ökat successivt sedan IGS startade sin studieförmedling år 1996. Högskolestudier har blivit populärare med åren även i Sverige och antalet studenter blir fler. Från 1998 till 2005 har antalet antagna studenter ökat med ca 16,7 %.<sup>91</sup> Den generella ökningen ger en indikation på att högskolestudier blir populärare vilket också gäller utlandsstudier. Enligt CSN ökade antalet utlandsstudenter med ca 3,6 % från 1998 till 2005 vilket inte är särskilt mycket i jämförelse med den nationella ökningen.

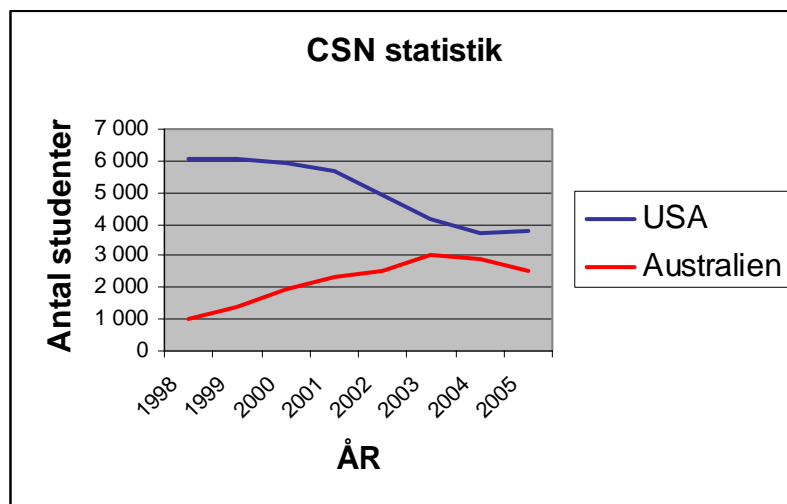


Figur 15. Sammanlagt antal studenter som studerar utomlands

<sup>91</sup> [www.scb.se/statistik](http://www.scb.se/statistik)

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Den största förändringen i marknadstrenden är förflyttningar mellan länder. USA har blivit mindre populärt medan Australien har ökat markant sedan 1998. Studenter som vill studera i USA har minskat med ca 37,5 % sedan 1998 fram till 2005. I Australien har antalet studenter istället ökat med ca 145 %. En förklaring är terrorattacken den 11 september 2001 i New York. Studenter som ville studera i USA minskade studieåren 2000/01 och 2001/02 med ca 1000 studenter vilket motsvarar en minskning på ca 20,5 %.<sup>92</sup> Australien ökade under samma tid med ca 16,4 %. Efterfrågan på utlandsstudier minskar inte i sin helhet men omlokaliseringar på marknaden sker och det har varit markant mellan USA och Australien. Istället ökar antalet utlandsstuderande några procent varje år.



Figur 16, USA vs Australien

Trots de senaste trenderna har USA fortfarande ca 1000 fler utlandsstudenter från Sverige än Australien. Problem som IGS möter är att försöka förutse nästa marknadstrend och hur omlokaliseringarna kommer att se ut i framtiden. Australien har de senaste två åren också börjat avta i popularitet en aning vilket skulle kunna vara en indikation på en ny omlokalisering.

Den andra marknaden IGS vänder sig till är kontakten med skolor och universitet. På den här marknaden gäller det för IGS att snabbt knyta kontakter med nya skolor och universitet eftersom det ofta är viktigt att ha *first mover advantage*. Skolorna nöjer sig ofta med att ha en studieförmedlare som företräder dem i respektive land även om det finns skolor som har kontrakt med flera. IGS bygger på sikt upp en relation med sina skolor genom *roadshow's*

<sup>92</sup> [www.csn.se](http://www.csn.se)

samt siktar på att besöka de skolor de företräder regelbundet.<sup>93</sup> Att skapa en nära relation med universiteten är otroligt viktigt på den här marknaden då konkurrenterna erbjuder samma tjänst.

## 4.11 Makrofaktorer

I den bransch IGS verkar är företagen beroende av omvärldsförändringar. Makromiljöns utveckling är därför en utav IGS svåraste utmaningar. Det finns ett stort antal aspekter som kan påverka IGS till följd av makromiljön. Valutakurserna är en av dessa aspekter som påverkar var studenterna åker. När dollarn steg i värde i jämförelse med den svenska kronan sjönk antalet svenska studenter som valde att åka till USA.<sup>94</sup> En annan aspekt att ta hänsyn till är terminsavgifterna som skiljer sig från land till land, det kostar till exempel ca 80 000 kr/termin i USA medan det bara kostar ca 40 000 kr/termin i AUS.<sup>95</sup> Terroristhot påverkar även val av studieort och är en makrofaktor man bör beakta. Politiken har även betydelse för utlandsstudierna. Under Carl Bildts regeringsperiod avskaffade man studiemedel för utlandsstudier och eftersom de flesta är beroende av stödet sjönk antal utlandsstudenter drastiskt. Stödet för utlandsstudier återinfördes i slutet av 90-talet.<sup>96</sup>

Ett förslag från de borliga partierna på senare tid har varit att införa avgifter på de svenska universiteten, hur skulle de påverka valet av utlandsstudier?<sup>97</sup> I Storbritannien har de precis genomfört ett sådant förslag där det kommer att kosta ca £ 1000 för en nationell student medan det kommer att kosta ca £ 3000 för en internationell student.<sup>98</sup> Detta är en fördel för IGS då de kan börja ta en provision från skolor som tar en avgift av studenten.

Vad gäller de allmänna trenderna så förändras intresset hos studenterna hela tiden och utbildningsval går i cykler. De senaste åren har Australien varit ett populärt land att studera i men kommer det att hålla i sig? Det ser ut som att Sydamerika börjar bli populärt och Asien som håller på att bli världens största tillväxt marknad borde bli ett attraktivt mål för studenterna. Samtidigt har studenter i Sverige blivit mer karriärs inriktade och då kan

---

<sup>93</sup> Kompendium från Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

<sup>94</sup> Statistik från CSN, [www.csn.se](http://www.csn.se)

<sup>95</sup> [www.igs.se](http://www.igs.se)

<sup>96</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

<sup>97</sup> [www.svt.se](http://www.svt.se)

<sup>98</sup> Intervju med Rachel Waits, UCAS

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

utlandsstudier fungera som ett komplement till en vanlig utbildning då en examen utomlands kanske sticker ut mer från vanliga svenska utbildningar. IGS utmaning är att hitta bra samarbetspartners och en lönsam marknad att satsa på utifrån de makromiljöfaktorer som behöver beaktas.

En ytterligare makrofaktor som påverkar IGS är den nyligen införda Bolognadeklarationen. I samband med Parisuniversitet Sorbonnes 800 års jubileum 1998 undertecknade ministrarna för högre utbildning från Storbritannien, Italien, Frankrike och Tyskland Sorbonnedeklarationen. Denna avsåg att främja utbildningsmöjligheterna samt att öka jämförbarheten och mellan ländernas universitetsutbildningar.

Det visade sig snabbt att de flesta av Europas länder ville ansluta sig till denna deklARATION och detta ledde till ett möte mellan Europas utbildningsministrar i Bologna sommaren 1999. 29 länder undertecknade vad som kom att kallas Bolognaprocessen och som avsåg att öka harmoniseringen mellan ländernas utbildningssystem.<sup>99</sup> Samtliga av EU:s medlemmar, EFTA – länderna samt de flesta länderna i öst- Centraleuropa undertecknade denna process. Det primära syftet med Bolognadeklarationen är att utveckla ett enhetligt europeiskt system för högre utbildning till 2010. Genom att utveckla detta system söker nå tre övergripande mål:<sup>100</sup>

- Att främja rörlighet
- Att främja anställningsbarhet
- Att främja Europas konkurrenskraft/attraktionskraft som utbildningskontinent

## 4.12 Konkurrenter

IGS konkurrenter går att dela upp i tre nivåer, primära, sekundära och eventuella konkurrenter. Anledning till att dela upp konkurrenterna är att det blir enklare att se var det största konkurrens hotet kommer ifrån och var det kan tänkas komma ifrån i framtiden.

---

<sup>99</sup> [www.minedu.fi](http://www.minedu.fi)

<sup>100</sup> [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

De primära konkurrenterna är företag som sysslar med samma typ av verksamhet som IGS gör och dessa är CIS och Kilroy Education.<sup>101</sup> Företagen i fråga skiljer sig avsevärt lite från varandra, de erbjuder liknade produktportföljer och service erbjudande. CIS (Center for International Studies) är IGS huvudkonkurrenter då de skickat iväg ca 7000 studenter sedan starten 1991, vilket är ca 550 studenter per år.<sup>102</sup> CIS är även det största företaget på marknaden och har varit störst ända sedan man gjorde entré på marknaden, det kan förklaras av att de hade ett ”first mover advantage”. Det näst största företaget är Kilroy Education (före detta My Planet) som skickar ca 300 studenter per år. Kilroy Education har funnits sedan 1995 men har förut varit närvarande på marknaden som My Planet. Kilroy Education är en del av Kilroy Travels som är ett stort företag och erbjuder en stor variation av produkter inom resebranschen. Detta är både en fördel och nackdel, en fördel är att varumärkes kändedomen är hög och därför får de enkelt en stor eventuell kundkrets. Men en nackdel är att studenter kan tvivla på kompetensen hos företaget när de sysslar med så mycket annat än enbart utlandsstudier.<sup>103</sup> Kilroy är ett företag som är diversifierat och löper därför heller inte lika stor risk som CIS och IGS. Både CIS och Kilroy Education har ett antal skolor i Nordamerika därför tar de den största andelen av studenter som vill åka till dessa länder. Däremot saknar båda företagen skolor i Europa vilket IGS har. I övrigt skiljer sig inte produktportföljerna avsevärt mycket mellan konkurrenterna.

Sekundära konkurrenter är företag som har tänkt göra entré på marknaden eller redan gjort det men är relativt små i förhållande till IGS. Det är företag som tillhandahåller språkstudier men kanske siktar på att utveckla sin produktportfölj inom den högre utbildningssektorn, t ex EF och IBS (är en del av STS). IBS har utvecklat sin produktportfölj och erbjuder skolor på universitets nivå i Nordamerika, Oceanien och Centralamerika.<sup>104</sup> IBS har också en diversifierad verksamhet så frågan man ställer sig är i vilken grad de satsar på högre utbildning i jämförelse med de studieförmedlare som inte diversifierar sig. EF har inga hela universitetsutbildningar men är ett alternativ då man vill studerar utomlands ett år för att skapa sig internationella meriter på ett college.<sup>105</sup> EF blir därför inga direkta konkurrenter till IGS men kan locka studenter som är osäkra eller bara vill pröva på utlandsstudier vilket i sin tur kan påverka IGS negativt. De sekundära konkurrenterna har svårt att etablera sig då de

---

<sup>101</sup> [www.syoguiden.com](http://www.syoguiden.com)

<sup>102</sup> [www.cis.nu](http://www.cis.nu)

<sup>103</sup> [www.kilroyeducation.se](http://www.kilroyeducation.se)

<sup>104</sup> [www.ibs-education.com](http://www.ibs-education.com)

<sup>105</sup> [www.ef.se](http://www.ef.se)

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

kommer in sent på marknaden men har fördelar då de knyter studenter till sig i en tidig ålder i form av sommar språkstudier.

Eventuella konkurrenter är allt från Internetutvecklingen till så kallade ”non-profit” institutioner. I Stockholm har Australien startat en institution som hjälper studenter att hitta rätt universitet och utbildning i Australien. Dessa ”non-profit” institutioner är ett stort hot mot IGS då universiteten inte behöver betala någon provision till institutionerna.<sup>106</sup> Nackdelen är att de enbart representerar ett land medan IGS har en variation av olika länder att jämföra med. Internet har blivit allt mer utvecklat och nu kan studenter relativt enkelt ansöka ”online” direkt till universiteten. Om universiteten gör det lönsamt att söka via Internet genom att t ex sänka terminsavgifterna för dessa studenter kan det bli ett allvarligt hot mot IGS. Det finns också risk att rika universitet skapar egna agenter i Sverige och säger upp avtal med studieförmedlare, den risken anses dock relativt låg.

---

<sup>106</sup> [www.study-in-australia.se](http://www.study-in-australia.se)

## 5

### - Analys -

---

*I detta kapitel skall vi applicera de teorier vi använt i teorikapitlet på fallföretaget IGS. Syftet med denna analys är att se vilka teorier som är relevanta i IGS fall och i vilken utsträckning de använder sig av dessa.*

#### 5.1 Rationell ansats

Vi ämnar att i denna inledande analysdel undersöka hur IGS påverkas av omvärlden samt hur de utnyttjar sina resurser

##### 5.1.1 Omvärldsbaserat synsätt

I teorikapitlet har vi tagit upp Michael Porters och Igor Ansoffs strategier. Vi skall i detta kapitel se huruvida dessa teorier är applicerbara på IGS.

Företaget skall söka sig mot affärsområden med hög attraktivitet där det kan etablera konkurrensfördelar. Det finns enligt Porter fem strukturella krafter som avgör huruvida ett affärsområde är attraktivt eller ej. Vi skall nedan göra en analys på IGS utifrån dessa fem krafter:

- **Rådande konkurrens på marknaden:** Den rådande konkurrensen på marknaden för utbildningsförmedlare är för närvarande av relativt liten intensitet. Det finns framför allt tre stora aktörer på marknaden; IGS, CIS samt Kilroy Travel. Ingen av dessa aktörer är dock en stor spelare på marknaden med tanke på att det årligen åker cirka 10 700 studenter utomlands och av dessa går ungefär 1500 via en förmedlare. Dessa tre företag erbjuder i det närmaste identiska tjänster och produkter. IGS primära mål är



## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

inte att försöka ta kunder från konkurrenterna utan att knyta till sig många av de studenter som istället väljer att åka på egen hand. Alla dessa tre företag har för närvarande sin största marknad i Australien och det är framför allt här de konkurrerar. Studenters preferenser kan dock snabbt ändras på grund av ett flertal faktorer såsom valutakursförändringar, politiska regleringar samt händelser som terrordåd eller naturkatastrofer. Att då vara först in på en ny marknad och skaffa sig *first – mover advantage* är naturligtvis oerhört viktigt då den vanligaste orsaken till att man väljer att anlita IGS är via rekommendation och tips från bekanta.<sup>107</sup> Att studenter väljer att åka själva kan dels bero på otillräcklig information från förmedlarna om deras existens men även på grund av att förmedlarna ej företräder den skola som studenten vill till.

- **Potentiella aktörer, inträdesbarriärer:** Inträdesbarriärerna för nya aktörer på denna marknad är *intangible resources* såsom avtal med skolor, kundkännedom, varumärke samt databas. I studieförmedlingsbranschen är dessa resurser mycket viktiga och det som bygger grunden för framgång. Skulle det dock dyka upp fler aktörer på marknaden skulle detta kunna vara positivt i den mening att detta kan fungera som en katalysator för branschen som helhet.<sup>108</sup> De företag som i dagsläget finns på marknaden är som tidigare nämnt förhållandevis små företag och har varken tid eller råd med några större marknadsföringsaktioner men fler företag skulle förhoppningsvis få fler studenter att upptäcka branschen.
- **Hot från substitut:** Substituten i det här fallet är alternativen att antingen åka på egen hand eller att åka som utbytesstudent via det universitet man studerar på. Universitetens utbytesprogram är mycket svåra att konkurrera med eftersom dessa utbyten innebär att utbildningen dels är kostnadsfri och att man dessutom kan vara säker på att det man läser kan tillgodoräknas till tidigare studier. Det stora hotet är om antalet studenter som väljer att själva planera sina utlandsstudier och ta kontakt med skolan ökar. Det är från detta segment som IGS måste lyckas med att locka studenter att använda deras tjänster och expertis.
- **Förhandlingskraft hos leverantörer:** Universiteten som anlitar IGS som förmedlare får i detta fall räknas som en leverantör av utbildning. IGS har förhållandevis bra

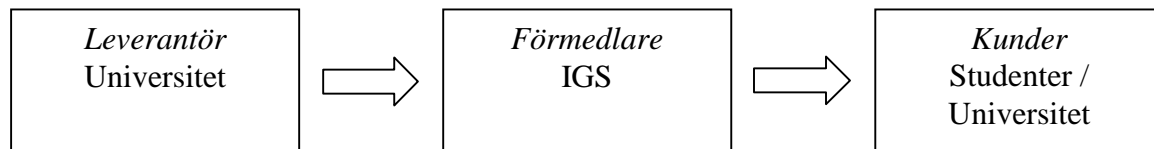
---

<sup>107</sup> Intervju med Patrik Hanson, VD IGS

<sup>108</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

förhandlingskraft gentemot universiteten eftersom det är upp till dessa att tillhandha ha attraktiva utbildningar som lockar studenter. Om ett universitet misslyckas med detta kan IGS utan några förluster rekommendera något av deras andra alternativ och den enda part som förlorar på detta är universitetet som blev förbisett. Eftersom det är av stor vikt för universitetet att locka utbytesstudenter, dels på grund av högre terminsavgifter och dels på grund av att det ger universitetet ett bra namn internationellt, är det viktigt för universitetet att man har bra kontakter med förmedlare i andra länder.<sup>109</sup> Skulle IGS å andra sidan misslyckas med att skicka det antal studenter som de är bundna till enligt kontraktet har universitetet möjlighet att säga upp samarbetet.



Universiteten kan i den här relationen anses vara både kunder och leverantörer till IGS. De levererar en utbildning till studenterna men samtidig är de kunder då de köper en förmedlingstjänst av IGS.

- **Förhandlingskraft hos kunder:** Kunder är framför allt studenter som söker utlandsstudier men till denna kategori får även universiteten räknas. Studenterna har i denna bransch mycket stor förhandlingskraft då deras *switching cost* är låga och de mycket lätt kan byta IGS tjänster mot att åka själva eller gå till en konkurrent. Med dagens kommunikationshjälpmedel är detta lätt gjort. Universiteten å sin sida har inte lika stor förhandlingskraft då det är IGS som väljer vilka de vill samarbeta med och inte vice versa. Det är den stora förhandlingskraften och tillgängligheten för kunderna som är IGS, och hela branschens, stora problem. Skulle det vara svårare för studenter att på egen hand planera sitt utbyte skulle marknaden för förmedlare varit betydligt mer fördelaktig. Det ligger dock i universitetens intresse att studenterna själva tar kontakt med dem då de slipper betala provision till förmedlarna och denna tillgänglighet kommer snarare öka än tvärtom.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> Intervju med Patrik Hanson, VD IGS

<sup>110</sup> Intervju med Johan Rådström, Marknadsföringsansvarig IGS

### 5.1.1.1 Key success factors

**1. Vad vill kunderna ha?:** Att finna svaret på denna fråga är naturligtvis väsentlig för ett företags överlevnad. IGS kunder vill ha attraktiva och konkurrenskraftiga utbildningar på ansedda universitet i rätt länder. Kunderna vill även ha bra service från företaget i form av vägledning, snabb handläggning samt god information. Detta innebär att IGS måste ha kunskap om kommande trender och vilka utbildningsområden som väntas komma bli attraktiva i framtiden och då på ett tidigt stadium knyta dessa samarbetspartners till sig. Detta kan göras genom undersökningar bland studenter om *var* och *vad* de önskar studera men även genom undersökningar bland företag om vilka utbildningar de kommer efterfråga inom några år.

**2. Hur skall vi överleva konkurrensen på marknaden?:** IGS konkurrerar på en marknad där potentialen att knyta nya kunder till sig är förhållandevis stor då ett stort antal studenter väljer att själva ordna sitt utbyte. I dagsläget satsar IGS på viss differentiering, att stärka sitt varumärke samt att vårda sina kundkontakter. Differentiering sker genom en satsning på Europamarknaden och med hjälp av sammanslagningen med GOstudy – Norge hoppas man att varumärket skall stärkas.

När det gäller att finna företagets positionering med utgångspunkt i Porters tre generiska strategier är detta svårare. Enligt Porter skall företaget satsa på antingen vara kostnadsledare, differentiering eller fokusera på ett direkt segment. Vi kan inte påvisa att IGS har en specifikt uttalad strategi enligt denna modell och är alltför likt sina konkurrenter i sin strategi. Då de tjänster som IGS erbjuder är mer eller mindre identiska med konkurrenternas och deras kostnader ligger mycket nära varandra är positionering genom differentiering det alternativ som vi anser vara den strategi som lämpar sig bäst för IGS. Detta företas genom fokusering på vissa utbildningar och nya marknader. Självklart är det inte rimligt att överge sin största marknad men man kan ta ekonomisk hjälp av denna för att vidare utveckla ett mer differentierat koncept. IGS är i dagsläget den enda förmedlare som kan erbjuda utbyten med europeiska universitet och det är på denna differentieringsväg de bör fortsätta.

När man studerar IGS tillväxt enligt Ansoffs teori ser man att de söker expansion genom tre primära sätt:

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

- **Marknadspenetration:** IGS försöker se vilka marknader som kommer förbli attraktiva och strävar sedan efter att förstärka sin position på dessa. Detta sker dels genom att de ökar sitt utbud av eftertraktade utbildningar samt genom utveckling av attraktiva marknader<sup>111</sup>.
- **Marknadsutveckling:** Företaget undersöker vilka marknader som i framtiden spås bli attraktiva för studenter och analyserar möjligheten att etablera sig på dessa.
- **Produktutveckling:** Befinner sig IGS på en stabil marknad med bra potential försöker de utveckla sitt produktutbud på denna marknad.

*”Vi får nog räkna oss själva som aktörer på en mogen marknad där tillströmningen av nya kunder inte väsentligt kommer att öka så vad vi måste fokusera på är att växa och på så sätt ta en större marknadsandel av det antal kunder som finns idag.*

Johan Rådström

IGS är som nämnt en aktör i en föränderlig omvärld och i en sådan är analyser av företaget och dess omgivning av stor vikt. Genom att göra en SWOT – analys kan företaget få en klarare bild över sin situation.

- **Strengths:** IGS är ett litet företag med en platt organisation där medarbetarna är väl insatta även i områden som ligger utanför deras arbetsuppgifter. Detta innebär att beslut och frågor snabbt kan tas och utredas vilket medför att företaget blir effektivt i beslutsprocesser. Ett mindre företag är även lättare att styra, kommer det upp frågor eller uppgifter som snabbt behöver lösas är det lätt för ledningen att snabbt mobilisera personalstyrkan att prioritera den uppkomna frågan. I och med sammanslagningen som nu sker med det norska systerbolaget kommer IGS även att bli en större aktör på marknaden.
- **Weakness:** Det finns även nackdelar med att vara ett mindre företag. Med en liten personalstyrka har man varken tid eller resurser att göra tydliga marknadsanalyser trots att detta skulle vara av stort intresse för IGS. Det strategiska arbetet blir lidande på grund av resursbrist vilket leder till att man prioriterar att lösa mer angelägna

---

<sup>111</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

problem. En annan svaghet är att som en liten aktör är det svårt att få ”lätta” kunder; kunder som själva ringer in och efterfrågar IGS tjänster.<sup>112</sup> Företaget måste hela tiden kämpa för de kunder de vill knyta till sig innan varumärket blivit starkt etablerat. IGS har ej resurser till någon omfattande marknadsföring för att stärka sitt varumärke

- **Opportunities:** IGS ser, en stagnerande kundtillströmning till trots, möjligheter i framtiden. Företaget söker sig ut på nya marknader och spår en tillväxt på dessa. IGS har särskilt intresse av att etablera sig på den asiatiska marknaden som förutspås bli en mycket attraktiv marknad för både studenter och företag. I och med att OS hålls i Peking 2008 tror IGS på en liknande utveckling som Sydney gav Australien år 2000 och de vill vara väl förberedda när denna förväntade tillströmning av studenter kommer. En annan marknad som man är väldigt nära att etablera sig på är den för läkarstuderande. Då det är svårt att i Sverige komma in på läkarutbildningen har man precis kontrakterat en medicinskola i Tjeckien som förväntas locka många läkarstuderande<sup>113</sup>. IGS diskuterar även möjligheter till en utveckling av verksamheten med en satsning på tilläggstjänster. Man har redan ett avtal med resebyrån Tour Pacific och detta är ett samarbete som ytterligare skulle kunna utvecklas. Vidare ser man en möjlighet i att utveckla en roll som studievägledare. Studenter skulle då kunna ringa och få assistans med alla tänkbara frågor, inte endast angående IGS nuvarande samarbetspartners, men behöva betala för denna tjänst.
- **Threats:** Hot från omvärlden är svårare att förutsäga. Man märkte en markant nedgång i efterfrågan av utbyten i USA i samband med terrorattackerna den elfte september 2001 vilket betyder att terrorism utgör ett externt hot. Politiska beslut rörande studiemedel eller den slopning av terminsbidrag som just nu diskuteras i Storbritannien spelar naturligtvis roll för IGS verksamhet. Valutakursförändringar påverkar även till viss del. Ytterligare ett hot är omförflyttningar av studenter från ett område till ett annat.

Bolognadeklarationen som till hösten 2006 träder i kraft innebär en stor förändring för det europeiska utbildningssystemet. Vilka direkta konsekvenser detta kommer få för IGS är svåra att förutspå. En fördel med detta samarbete är att fler studenter uppmärksammar möjligheten

---

<sup>112</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

<sup>113</sup> Ibid

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

att studera utomlands och detta kan hjälpa IGS att öka sin förmedling av studier inom Europa. Universiteten i Europa kommer eventuellt att överlåta rekrytering och marknadsföringsuppgifter till studieförmedlarna vilket vore positivt för branschen.

Negativa konsekvenser av Bolognaavtalet för IGS vore om nya aktörer dyker upp på marknaden för att ta del av den ökade rekryteringen av studenter inom Europa.

### 5.1.1.2 Sammanfattande tankar om det omvärldsbaseade synsättet

Vi har i inledningen konstaterat att dagens företag befinner sig i en föränderlig omvärld samt i empiri delen beskrivit vilka makrofaktorer som kan påverka IGS. Vi har under framtagandet av denna analys kommit fram till att företaget inte påverkas i så stor utsträckning av omvärldens förändringar. Detta kan bevisas av figur 15 i empiri kapitlet där det kan utläsas att marknaden varit förhållandevis stabil sedan år 1998, valutförändringar och terrordåd till trots.

*”IGS befinner sig idag på en stabil marknad och antalet studenter som åker utomlands har legat på en stabil nivå de senaste åren”*

Patrik Hansson, VD IGS

Den förändring i omvärlden som främst påverkar IGS är att resetrenderna ändras vilket gör att det sker en omförflyttning av studenter mellan olika länder. Anledningen till att resetrenderna ändras är olika men störst inverkan har politiska beslut, terrordåd eller valutakursförändringar. Den största förflyttning som hittills skett är när studenterna valde att åka till Australien istället för USA på grund av terrorattackerna 11 september 2001. Skulle något liknande ske på en marknad där IGS är stora idag skulle detta påverka företaget med begränsad effekt. Anledningen till detta är att IGS är ett litet tjänsteföretag som inte skickar iväg mer än runt 300 studenter per år. Trots sin lilla storlek har företaget ett stort kontaktnät med universitet runt om i världen, utöver de skolor man redan har utbyten med, där IGS har anmält sitt intresse till samarbete även fast inga kontrakt skrivits. Resultatet av detta är att företaget kan vara flexibla och snabbt omlokalisera sin verksamhet till de nya marknader studenterna väljer. Skulle man däremot vara ett betydligt större företag som skickar iväg tio gånger fler studenter varje år så skulle det vara väldigt komplicerat att omlokalisera en större mängd studenter på kort tid.

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Skälet till att IGS väntar med att skriva kontrakt med universiteten tills förändringarna av resetrenderna sker är att det kostar för mycket att ha utbyte med ett universitet på en marknad dit inga studenter åker. Företaget har på så vis ett reaktivt förhållningssätt då de reagerar på de förändringar som sker. För ett företag med begränsade resurser är detta ett sätt att minimera sina kostnader.

### 5.1.1.3 Inre och yttre effektivitet

Vi avser även att återknyta till den diskussion om inre och yttre effektivitet som fördes i teorikapitlet. IGS arbetar nu för att ta fram ett granskningsystem av universiteten som skall fungera som en måttstock för IGS vid bedömning av universiteten samt som en säkerhet för studenterna. Detta system är tänkt att fungera som en mall för IGS och skall effektivisera utvärdering av tidigare partners samt vid kontroll av nya potentiella universitet.<sup>114</sup> Genom sammanslagningen med det norska systerbolaget hoppas man även kunna dra lärdomar av varandra och genom denna interna läroprocess bli effektivare i sitt arbete. Den inre effektiviteten skall se till att företaget *gör saker rätt* och genom dessa åtgärder söker man förbättra denna.

Den yttre effektiviteten söker analysera att företaget *gör rätt saker*. I IGS fall handlar ligger på fokuseringen på denna punkt främst på att se till att man tillhanda har en attraktiv produktportfölj, alltså att företaget ser till att knyta till sig namnkunniga och efterfrågade universitet. Detta är naturligtvis en mycket viktig del för IGS att fokusera på men satsning på varumärke och promotion gentemot studenter är också en vital del för företaget och detta är något som till för stor del förbisetts av IGS.

---

<sup>114</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig IGS

### 5.1.2 Resursbaserat synsätt

För att klarlägga vilka resurser som är unika för företaget använder man sig av tre olika kategorier.

*Tangible resources* i studieförmedlarbranschen är begränsade. IGS har fysiska tillgångar i form av datorer, kontorsinventarier och kataloger men inget av betydande värde. De finansiella tillgångarna är också begränsade, IGS får dock marknadsbidrag av universiteten de samarbetar med som täcker de marknadsföringsaktiviteter företaget utför.

Ett tjänsteföretag som IGS är mer beroende av avtal, varumärke, kundkännedom och databas, alltså *intangible resources*. Dessa resurser är företagets rykte, teknologi och varumärke. I studieförmedlingsbranschen är de här resurserna mycket viktiga och är grunden till ett framgångsrikt företag. IGS har en väl utvecklad databas som samlar alla studenter som någon gång varit i kontakt med IGS, allt från tänkbara studenter till studenter som åkt med dem. De teknologiska resurser som företaget har är databasen, hemsidan och processhanteringen av ansökningar. IGS har som incitament att utveckla dessa resurser och de tillhör de strategiska målen för företaget. I den existerande strategin har IGS satsat på att utveckla sina *intangible resources* och implementera dem inom organisationen. Företaget diskuterar kontinuerligt hur de bättre kan nå ut till kunderna och förbättra sitt varumärke. I en bransch där varumärket är så otroligt viktigt eftersom tjänsterna är så snarlika, är det avgörande att studenterna känner till det. Trots denna vetskap har de ledande företagen svaga varumärken som dessutom lätt blandas ihop med varandra.

*”IGS och CIS är lätta att blanda ihop och få studenter reagerar på skillnaden”*

Patrik Hansson, VD IGS

Detta kan vara både en fördel och nackdel då IGS kan utnyttja förväxlingen mellan IGS och CIS till IGS fördel. En student som till exempel varit i kontakt med CIS kanske får kontakt med IGS av misstag och märker inte det förrän det är för sent.<sup>115</sup> Nackdelen är givetvis att det kan slå över åt andra hållet också. En ny strategi som de utvecklar till följd av sammanslagningen med GOSTUDY Norge är att skapa det gemensamma företagsnamnet

---

<sup>115</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS



## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

GOstudy - IGS. Ett starkt varumärke är viktigt både gentemot studenterna samt universiteten. Ett bra rykte bland universiteten skapas genom väl utförda uppgifter, till exempel att man rekryterar många studenter till universiteten men också genom väl utförda *roadshows* och nära relationer.

*Human resources* är den tredje kategorin av resurser och är kärnan i ett företag som IGS. De anställdas kompetens, förmåga att samarbeta och genomföra processer utgör företagets effektivitet. Alla anställda på IGS har någon form av erfarenhet av utlandsstudier och det är en rekryteringsstrategi från ledningen. Kompetensen hos de anställda är god men för att kunna uppnå målen krävs även bra samarbete. IGS har de senaste åren uppnått uppsatta mål och har lyckats lösa de problem som uppstått.<sup>116</sup> IGS är ett litet företag med en platt och öppen struktur vilket leder till många informella kommunikationsvägar. Företaget har inte de mänskliga resurser som behövs för att ha möjlighet att göra utförliga strategiska planer och noggranna uppföljningar av dessa. Företagets löpande verksamhet prioriteras och den strategiska planeringen blir därför lidande. Detta kan leda till att de anställda inte följer de uppsatta målen. *Human resources* är fortfarande den viktigaste resursen IGS besitter och bör utnyttjas på ett effektivt sätt. Inom denna kategori finns klara utvecklingsmöjligheter.

### 5.1.2.1 VRIO - analys

Barney's VRIO - modell ger en bild av IGS varaktiga konkurrenskraft genom att mäta fyra olika parametrar.

**Valuable:** Avtalen med universiteten utgör det största värdet för IGS tillsammans med personalen som besitter stor kunskap. I ett tjänstebaserat företag som IGS är det servicen som är viktigast och det krävs att personalen är "service minded" för att möta de behov som finns. För att öka möjligheterna till en lönsammare verksamhet skulle IGS kunna utveckla tjänster omkring kärnverksamheten, så kallade sidotjänster. Enligt Johan Rådström finns stor potential för IGS att utöka utbudet av tjänster, till exempel utveckla en alumni bas så att blivande studenter kan ta kontakt med gamla och nuvarande studenter. Det skulle också vara intressant att ha ett samarbete med näringslivet för att öka värdet på utlandsstudier.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Intervju med Patrik Hansson, VD IGS

<sup>117</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

**Rare:** IGS resurser är unika då de bygger relationer som oftast är exklusiva. De universitet IGS har avtal med i Australien har enbart IGS som studieförmedlare i Sverige bortsett från ett fåtal undantag. Det blir svårt för konkurrenter att skriva ett avtal med ett universitet som IGS redan har kontrakt med men avtalen är i sig inte helt unika utan relativt standardiserade. Personalens kompetens är också unik men det finns möjligheter att träna upp eventuell ny personal så de erhåller liknande kunskaper, dessutom har många svenskar erfarenhet av utlandsstudier. IGS tjänster är inte unika men efterfrågar studenten en specifik skola så har IGS unika resurser.

**Imitable:** Studieförmedlar branschens företag skiljer sig mycket lite från varandra, de flesta är väl etablerade på marknaden. Om ett nytt företag skulle försöka imitera deras verksamhet och bli konkurrenter krävs det en del för att de ska kunna överleva. Avtalen skulle vara ett hinder för blivande konkurrenter då det råder *first mover advantage* på marknaden, där de som först lyckas skapa en relation till ett universitet ofta får ett långsiktigt samarbete. Ett annat hinder är att bygga upp en databas så de kan skapa en relation med studenterna. Etablera ett varumärke för både universiteten och studenterna kan vara kostsamt och problematiskt. IGS resurser är delvis svårimiterbara, det är enkelt att kopiera verksamheten men relationerna, personalen och kundbasen är svårimiterbara.

**Organized:** IGS organisation utnyttjar inte sina resurser maximalt. Det är svårt då ett litet företag med begränsade resurser fokuserar sin kapacitet på den dagliga verksamheten. Det långsiktiga arbetet får stå tillbaka för mer kortsiktiga åtgärder. Organisationen utnyttjas maximalt vad gäller den operativa verksamheten men om man ser till de möjligheter som finns har IGS mycket kvar att utveckla.<sup>118</sup>

På Barney's modell för VRIO - analysen hamnar IGS enligt vår analys mellan *delvis konkurrens fördel* och *tillfällig konkurrens fördel*.

---

<sup>118</sup> Intervju med Johan Rådström, marknadsföringsansvarig

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Efficiently Organized?	Competitive Implications
NO	NO	NO	NO	Competitive Disadvantage
YES	NO	NO		Competitive parity
YES	YES	NO		Temporary Competitive Advantage
YES	YES	YES	YES	Substained competitive advantage

Figur 17 Barney VRIO - modell

I analysen blir svaret relativt generellt och det är svårt att placera IGS. Vi vill ofta finna fler nivåer av de olika alternativen så vi mer precist kan placera in IGS.

## 5.2 Skeendebaserad ansats

Nedan analyseras fallföretaget utifrån den skeendebaserade ansatsen. Vi analyserar IGS utifrån dessa idéer och undersöker hur deras strategiprocess ser ut samt hur den strategiska uppkomsten sker inom företaget.

IGS organisation stämmer delvis in på Mintzbergs uppfattning av hur en organisation med en skeendebaserad ansats ser ut. Företaget präglas av färre fasta roller, informell kommunikation och decentralisering. Detta beror enligt oss på att IGS är ett litet företag och det blir svårt att undvika dessa mönster.

### 5.2.1 Strategiprocess

Strategiutvecklingen utarbetas av alla inom IGS genom att de blir tilldelade varsitt område. På detta sätt får alla möjlighet att påverka strategin.

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

”VD Patrik Hansson är öppen för förslag och uppmuntrar medarbetarna till att själva utveckla strategier.”

Anna Schnyder

Personalen tilldelas sina ansvarsområden av Patrik Hansson efter samråd med samtliga medarbetare. På detta sätt kommer man närmare problemen. IGS arbetar mycket utifrån kvantitativ data och förlitar sig på statistik och siffror. Det finns dock vänsterhandsplanerare inom företaget. Marknadsföringsansvarig Johan Rådström är en typisk sådan som gärna ser mer kreativa och nyskapande lösningar. Inom en liten organisation som IGS är det viktigt att hitta en fungerande balans mellan dessa två typer av planeringstänkande. Detta menar vi ökar såväl lärandet som kreativiteten inom företaget.

### 5.2.2 Strategisk uppkomst

IGS har en ambitiös strategisk treårsplan. Denna avsiktliga plan uppkom i början av hösten i samband med samarbetet med bolaget i Norge. Eftersom alla medarbetare har varit med i utvecklingsarbetet blir det svårt för de anställda att bortse från sina egna avsikter och värderingar. Detta leder ibland till att uppföljningen blir ojämn och medarbetarna fokuserar sig på egna mål istället för IGS gemensamma mål. Tidigare uppsatta strategiska mål har inte alla gånger fått det resultat man planerat och därmed krävt en utvärdering och omarbetning. Ofta är det dessa uppkomna strategier som härrör från de ursprungliga strategierna som gett IGS de bästa resultaten. Dessa uppkomna strategier är ofta mer baserade på den rådande situationen för företaget då många faktorer kan bidra till att en längre planerad strategi snabbt blir obsolet. Hösten 2004 hade IGS en strategi att företagets ambassadörer skulle kontakta alla eventuellt intresserade studenter som fanns i databasen. Detta projekt visade sig vara mycket tidskrävande och ej effektivt i förhållande till det arbete som krävdes. Detta försök omvärderades och lades senare ned. Den uppkomna strategin blev nu att ambassadörerna istället åkte ut och besökte gymnasieskolor för att attrahera fler studenter. Detta är ett bra exempel på hur IGS kan fungera som en lärande organisation och hur företaget omarbetar dess strategier för att nå sina mål. IGS filosofi är att ta lärdom av de misstag de begår och formulerar med hjälp av dessa lärdomar framgångsrika strategier, så kallat *single - loop learning*.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000

De strategimodeller som satts upp av IGS har som tidigare nämnts utformats efter samråd med samtliga medarbetare. Då alla anställda i företaget har personlig erfarenhet av utlandsstudier, god insikt i företaget samt mycket erfarenhet av branschen får de nu sätta strategiska målen anses ligga i linje med vad företaget förväntas ha kapacitet till.

### 5.3 Kaos balans – balanserat synsätt

Vi skall här analysera IGS utifrån det kaos balans – balanserade synsättet och försöka se huruvida företaget stämmer överens med detta strategiska synsätt.

Studieförmedlarbranschen är förhållandevis stabil i det avseendet att det är små variationer i antal resande studenter per år samt att antalet aktörer på marknaden är stabilt, till skillnad från till exempel IT – företagen som befinner sig i en mycket föränderlig bransch med ständig teknisk utveckling och med stor omsättning av företag på marknaden. IGS tjänster kräver inte en ständig teknikutveckling och organisationsstrukturen är inte uppbyggt efter de kriterier som en kaos balans - balanserad organisation kräver. Företaget befinner sig inte i en turbulent omvärld där denna typ av ansats är tillämpbar.

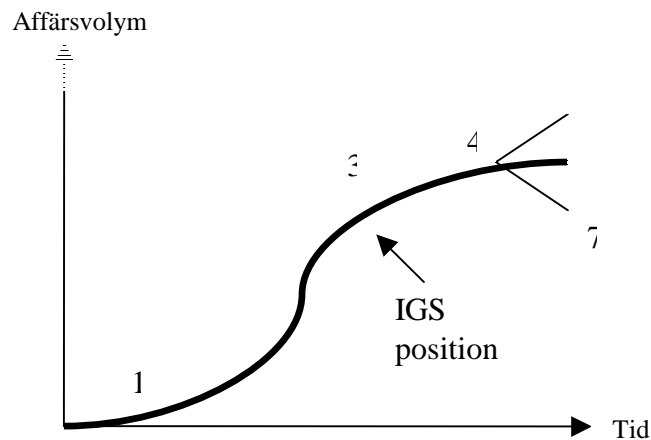
### 5.4 Tjänstelivscykeln

Utifrån den information som vi har samlat in så har vi kommit fram till att IGS befinner sig i mognadsstadiet i tjänstelivscykeln. Marknaden för studieförmedlingstjänster är mättad och det antal studenter som åker utomlands, dels i allmänhet och dels med IGS, har varit relativt konstant de senaste åren.<sup>120</sup> Konkurrensen är också stor och det finns inte plats för speciellt många fler aktörer på marknaden. Kunderna är väldigt priskänsliga och om en konkurrent är billigare i pris eller erbjuder utökad service till samma pris så blir det ofta direkt avgörande för att studenten väljer konkurrenten istället. Detta är också anledningen till att så många studenter väljer att åka utomlands själva utan studieförmedlare, eftersom de tror att det är ett billigare alternativ vilket det inte är.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> [www.vhs.se](http://www.vhs.se)

<sup>121</sup> Intervju med Annette Löfgren, Marknadsassistent, IGS



1. Innovationsstadiet 2. Tillväxtstadiet 3. Mognadsstadiet 4. Omdefinieringsstadiet  
5. Diversifiering 6. Internationalisering 7. Ompositionering

**Figur 18 Tjänstelivscykeln enligt Normann**

IGS uppfyller vissa av kriterierna i mognadsstadiet i tjänstelivscykeln som krävs för att förbättra affärsverksamheten enligt teorin. En av dessa är att de satsar på en hög kvalitet på sina tjänster. Vad gäller fokus på att stärka sitt varumärke så är märkeskännetiden i studieförmedlingsbranschen mycket låg. Detta leder ofta till att många studenter gör som bekanta och tar själva kontakt med universiteten utomlands eftersom de inte vet var de ska vända sig. IGS är medvetna om detta och försöker att skapa ett starkare varumärke genom sitt nya namn GOstudy-IGS, en process som dock kan ta lång tid.

En effektiv organisation är en annan viktig detalj i mognadsfasen samt att utveckla relationer med kunderna då kampen om dessa är stor här. IGS satsar till viss del på att bygga upp en relation med kunden från det att första kontakten tagits. Detta görs bland annat med hjälp av användandet av databasen. Bortfallet av studenter som hoppar av varje år efter att en intresseanmälan gjorts har dock legat på mellan 30-40 % de senaste 5 åren.<sup>122</sup> Dessa siffror är ett bevis på att relationerna med studenterna kan bli mycket bättre och att IGS behöver bli mer effektiva vad gäller att knyta till sig och sälja sina tjänster till studenter. Idag är de alltför serviceinriktade, vilket vi återkommer till i vår slutsats.

<sup>122</sup> Kompendium utdelat av Patrik Hansson, VD IGS

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Vi har med hjälp av att analysera tjänstlivscykeln kommit fram till att IGS befinner sig i mognadsfasen. Med detta konstaterande så har vi fått en klarare bild över hur IGS strategiska process ser ut och analysen av denna modell har även hjälpt oss att tydligare förstå vilken strategisk position IGS befinner sig i.

## 6

### - Slutsats -

---

*I detta avslutande kapitel skall vi utifrån vår analys av fallföretaget redogöra för de slutsatser vi kommit fram till. Vi presenterar även en ny modell som vi på bästa sätt anser beskriver IGS strategiska position i förhållande till de tre strategiska synsätten. Avslutningsvis kommer vi även att ge förslag på vidare forskning samt avslutande kommentarer.*

### 6.1 Slutlig diskussion

Genom att analysera de tre strategiska synsätten och applicera dessa på vårt fallföretag IGS har vi kommit fram till att företaget använder sig av en kombination av den rationella och den skeendebaserade ansatsen.

Den rationella ansatsen har två huvudgrenar; det omvärldsbaserade och det resursbaserade synsättet. Vad gäller det omvärldsbaserade synsättet så har IGS valt att fokusera sig på sina nuvarande marknader efter att ha gjort omvärldsanalyser och identifierat lönsamhetsområden. Företaget har förstått vikten av att differentiera sig samt vara den första aktören på en ny marknad. Man har även upprättat en treårig strategisk plan som visar vad IGS vill uppnå de kommande åren.

Vidare är IGS viktigaste resurs kontrakten med universiteten samt deras rykte hos dessa. Personalens erfarenhet och kunskap om branschen är också en mycket viktig resurs för företaget som är svår att ersätta.

Samtidigt som IGS har sin grund i det rationella synsättet har de även stora inslag från den skeendebaserade ansatsen. Organisationsstrukturen är decentraliserad med få fasta roller och informella kommunikationsvägar. Detta har bidragit till att organisationen kan arbeta effektivt då många beslut kan fattas direkt.



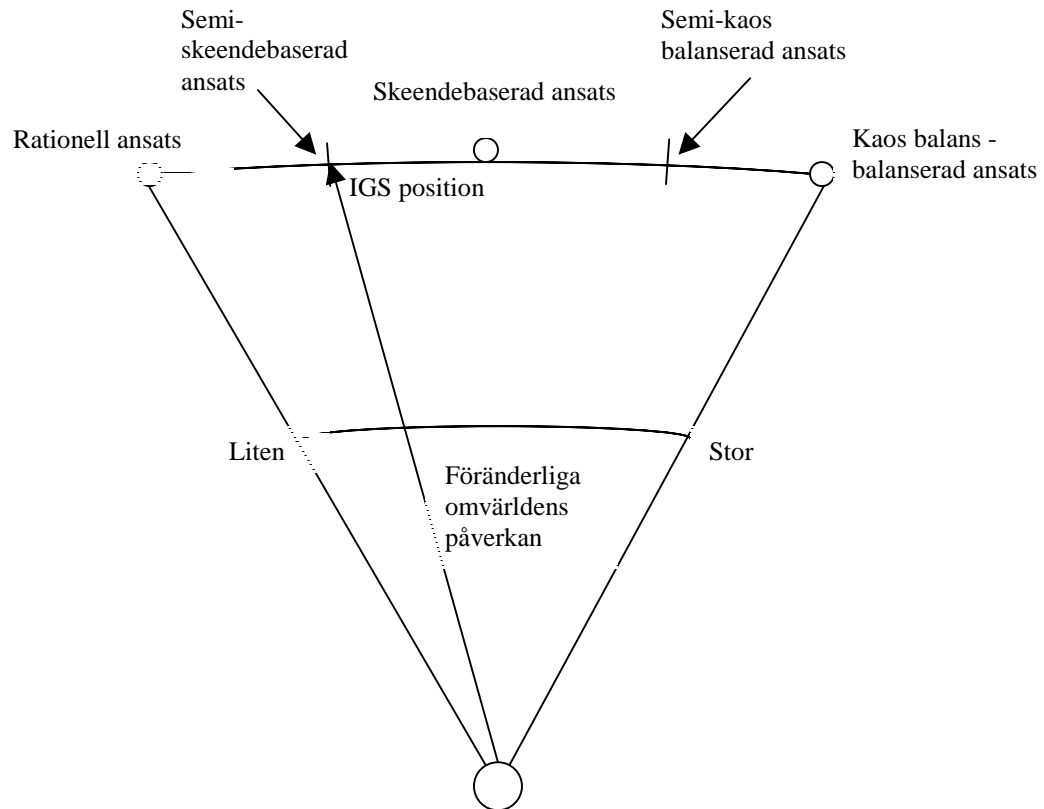
## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

IGS befinner sig i en mogen bransch vilket vår analys av tjänstelivscykeln visar och dessutom påverkas inte företaget speciellt mycket av omvärldens förändringar. Det kaos balans - balanserade synsättet är applicerbart på företag i väldigt turbulent omgivning där teknisk utveckling och innovationsbenägenheten är avgörande för dess överlevnad. Genom vår analys har vi kommit fram till att IGS inte stämmer in på denna ansats varför vi inte fördjupar oss ytterligare i denna teori.

Efter att ha analyserat IGS kan vi konstatera att det ej är möjligt att placera företaget uteslutande i ett av de tre strategiska synsätten. IGS befinner sig i en situation där det krävs att man använder sig av delar av det rationella och det skeendebaserade synsättet. För att kunna tolka företagets strategiska position anser vi att det krävs att man skapar ett nytt begrepp som kombinerar dessa två ansatser. Vi menar även att det skulle behövas ett begrepp för företag som i sin strategiska situation kombinerar det skeendebaserade och det kaos balans – balanserade synsättet. Vi föreslår alltså att de tre etablerade synsätten bör kompletteras med ytterligare två delbegrepp för att klarare kunna tydliggöra ett företags strategiska position.

Vi har valt att kalla dessa två kompletterande begrepp den *semi - skeendebaserade ansatsen* samt den *semi - kaos balanserad ansatsen*.

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?



Figur 19: Vår modell över sambandet mellan de fem strategiska synsätten och den föränderliga omvärldens påverkan

Modellen visar det linjära sambandet mellan den föränderliga omvärldens påverkan på IGS och vilken av de fem (de tre etablerade synsätten samt våra kompletterande begrepp) strategiska ansatserna företaget bör använda sig av beroende på hur stor makromiljöns påverkan är. Utifrån denna modell skall företaget initialt identifiera sin position på den nedre linjen, alltså omvärldens påverkan på företaget. Med detta som utgångspunkt kan man se vilken av de fem ansatserna man bör anta inom företaget i den övre linjen. Företag bör ej befinna sig långt till vänster i den nedre linjen (liten påverkan av omvärlden) samtidigt som man befinner sig till höger i den övre linjen (kaos balans - balanserad ansats). Detta på grund av att ett företag som inte nämnvärt påverkas av makromiljöns förändring har lättare att

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

förutsäga framtiden och därmed kan sätta upp längre planerade strategier vilket ej kräver ett kaos balans – balanserat synsätt inom organisationen.

Som vi nämnde i analysen har omvärldens förändringar förhållandevis liten inverkan på IGS vilket förklarar företagets placering på den nedre linjen i vår modell. Pilens läge på den övre linjen visar vilken strategisk position företaget då bör anta idag, vi kallar positionen för den *semi - skeendebaserade ansatsen*. Det resultat vi får fram med hjälp av modellen stämmer väl överens med vår analys.

Vi vill belysa att våra slutsatser, vår modell samt våra rekommendationer endast är grundade på den analys vi gjort utifrån den empiri och de teorier vi använt oss utav. Dessa slutsatser är endast applicerbara på vårt fallföretag IGS, varför man inte kan göra några generaliseringar.

Vi är medvetna om att ovanstående argumentation endast grundar sig på våra egna analyser. En brist hos vår undersökning är att den endast baserar sig på analys av ett företag.

## 6.2 Förslag på vidare forskning

Det vore intressant att se huruvida vår modell skulle kunna användas mer generellt på andra företag i branschen. Initialt skulle det självfallet vara intressant att se hur applicerbar vår modell är på IGS huvudkonkurrent CIS men senare även också på organisationer som befinner sig i en liknande situation som IGS. För att kunna fastställa detta skulle det dock krävas en större kvantitativ undersökning vilket vi ej haft möjlighet att göra i vår utredning då tiden varit begränsad.

## 6.3 Vidare strategisk planering

Vi befinner oss i en föränderlig omvärld men trots detta faktum kan man utifrån vår diskussion och modell härleda att IGS inte är speciellt beroende av dessa makrofaktorer. Analysen av tjänstelivscykeln visar att företaget befinner sig i mognadsfasen. För att undvika att man hamnar i nedgångsfasen krävs att man stärker sitt varumärke samt effektiviserar sin

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

organisation. För att företaget skall utvecklas anser vi att detta måste ske genom en effektivisering av den interna processen. En övergång från serviceorganisation till en renodlad säljorganisation är vitalt och detta innebär att säljkompetensen inom företaget måste förbättras.

Vi anser att IGS har ett bra koncept som är attraktivt för många studenter som planerar att studera utomlands. Ett stort problem för företaget är att majoriteten av studenterna inte har kännedom om IGS och dess tjänster. Att företaget historiskt sett inte investerat så mycket i marknadsföring kan till stor del förklaras av deras begränsade resurser. Märkeskännedomen är låg och en förstärkning av varumärket skulle sannolikt gagna företaget. Detta anser vi bör ske genom en större satsning på de studenter som redan varit utomlands genom IGS dvs. företagets ambassadörer. Dessa är IGS främsta marknadsföringsvapen och de bör ta kontakt och marknadsföra IGS gentemot studenter på gymnasieskolor. "Word of mouth" är det bästa verktyget för att sprida ett positivt rykte och lyckas IGS etablera ett sådant hos studenter har man skaffat sig ett stort försprång gentemot sina konkurrenter. Användandet av ambassadörer är ett förhållandevis billigt och effektivt sätt att marknadsföra sig på och ett förslag kan vara att ambassadörerna erhåller en form av ersättning för varje student de lyckas generera till IGS. Branschen som helhet skulle även gynnas av ett branschorgan som kan hjälpa till med marknadsföring och information till marknaden om studieförmedlarnas existens.

## 7

### - Källförteckning -

---

#### Publicerade källor

- Alvesson, M & Sköldberg, K, *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per Hugo, *Integrerad organisationslära*, 2000
- Eisenhardt, Kathleen M, Brown, Shona L, *Competing on the edge*, 1998
- Englund, M. & Knöös, J. “*Strategiskapande för framtiden: att ifrågasätta sin verksamhet och flytta gränser*”, 1999
- Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*, studentlitteratur
- Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Holme & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur
- Hougaard, S & Bjerre, M (2003) *Strategic Relationship Management*, Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur
- Karlöf, B (2005) *Strategins processer och verktyg*, Ekerlids Förlag, Stockholm
- Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur
- Mintzberg, H. “*The fall and Rise of strategic planning*”, New York; Free Press, 1994
- Normann, R (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Liber
- Normann, Richard (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber ekonomi, Malmö
- Patel, R & Davidsson, B (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur
- Porter, M (1980) *Competitive strategy*, Studentlitteratur
- Reinecker, L & Jörgensen, P.S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber
- Stacey, Ralph (1992) *Ledarskap genom kaos och förändring*, Brain Books, Jönköping
- Wiederheim-Paul, F & Eriksson, L.T. (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Studentlitteratur

#### Muntliga Källor

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Patrik Hansson, VD, IGS

Annette Löfgren, Marknadsassistent, IGS

Johan Rådström, Marknadsföringsansvarig, IGS

Anna Schnyder, Ansökningsadministratör, IGS

Rachel Waits, Marknadsassistent, UCAS

### **Via mail**

Jessica Nordh, Redaktör, Syoguiden.

Sebastian Ranesköld, Educational consultant

### **Elektroniska källor**

Institute for Global Studies

[www.igs.se](http://www.igs.se)

Center for International Studies

[www.cis.nu](http://www.cis.nu)

Kilroy Education

[www.kilroyeducation.se](http://www.kilroyeducation.se)

International Business School Education

[www.ibs-education.com](http://www.ibs-education.com)

EF

[www.ef.se](http://www.ef.se)

Australia Education

[www.study-in-australia.se](http://www.study-in-australia.se)

Verket för Högskoleservice

[www.vhs.se](http://www.vhs.se)

Centrala Studiemedels Nämnden

[www.csn.se](http://www.csn.se)

Statistiska Central Byrån

[www.scb.se/statistik](http://www.scb.se/statistik)

Sveriges Television

[www.svt.se](http://www.svt.se)

Mind Education

[www.minedu.fi](http://www.minedu.fi)

Sveriges Regeringen

[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

Syoguiden

[www.syoguiden.com](http://www.syoguiden.com)

### **Företagsinterna källor**

Kompendium utdelat av Patrik Hansson, VD IGS

### **Lektionsanteckningar**

## Hur påverkas IGS strategi av den föränderliga omvärlden?

Kompendium Arbetsprocessen, Gösta Wijk (2005)

Svenningsson, Stefan, föreläsning 5 27/9 2005

### **Information skickad via post**

PRV Bolag - registeruppgift