



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
Kandidatuppsats
2005

Strategisk profilering

- ett ramverk för analys -

Handledare:

Ola Mattisson

Hans Knutsson

Carl Hellberg

Författare:

Jenny Aspeholm

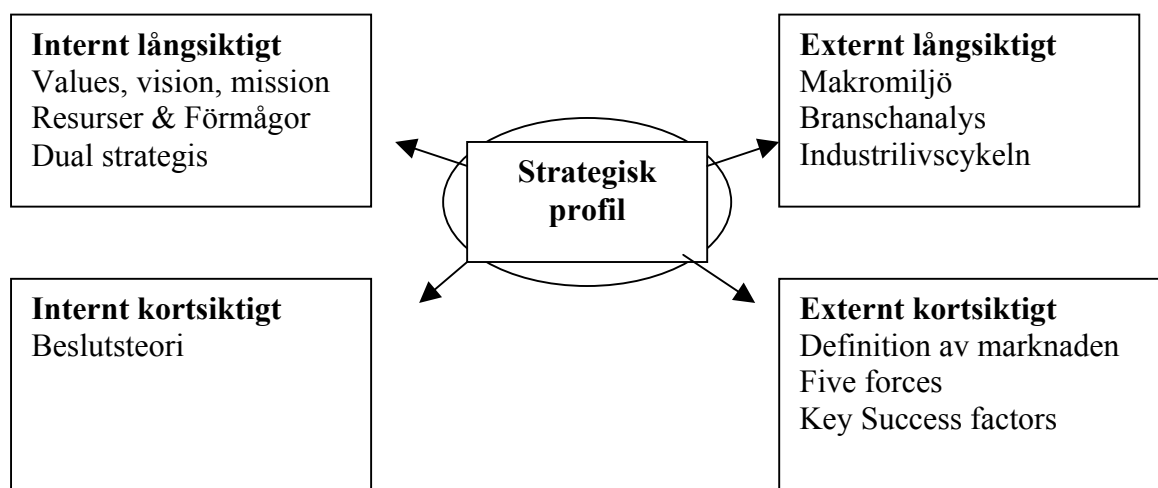
Ulrika Björkman

Fredrik Sturesson

Sammanfattning

Vårt syfte med denna uppsats är att ta fram ett teoretiskt ramverk som skapar förståelse för vilka faktorer som är relevanta vid beslut rörande ett företags strategiska profil. Detta har vi gjort genom att undersöka ett antal strategiteorier och tagit med dem som vi anser vara relevanta vid den typen av analys som vi ämnar studera. De flesta av teorierna är tämligen vedertagna strategiska teorier medan andra härrör ur beslutvetenskapliga kretsar. Eftersom det finns variabler både i den interna och i den externa omgivningen som påverkar ett företags strategiska profil redogör vi för områdena var för sig. Vidare har vi använt oss av företaget Expert som referensföretag för att ge exempel på hur det kan fungera i verkligheten.

Det faktum att det är så många omständigheter som påverkar vårt studiefenomen gör att det inte enbart går att använda sig av en eller ett par av de teorier som vi har redogjort för. Nyckeln till en framgångsrik strategiprofilanalys ligger i att ständigt övervaka och utvärdera de variabler som påverkar substansen i ett företags strategiska profil. De teorier som vi anser att företag bör arbeta med sammanfattar vi slutligen i en modell.



Nyckelord: *profilering, strategi, externt, internt, långsiktigt, kortsiktigt*

Innehållsförteckning

1. Inledning	s 1
1.1 Bakgrund	s 1
1.2 Syfte	s 2
1.3 Problemställning	s 2
1.4 Avgränsningar	s 2
2. Metod	s 3
2.1 Teoretisk bakgrund	s 3
2.2 Litteraturstudier och intervjuer	s 4
2.3 Intervju	s 5
2.4 Kvalitén på undersökningen	s 6
2.5 Modeller	s 6
2.6 Disposition	s 7
3. Bakgrund Expert	s 9
4. Litteraturundersökning med analys	s 10
4.1 Inledning till teoriavsnitt	s 10
4.1.1 Strategi	s 10
4.1.2 Profilerings	s 13
4.2 Interna teorier	s 14
4.2.1 Inledning	s 14
4.2.2 Values, vision and mission	s 14
4.2.3 Beslutsteori	s 17
4.2.4 Resursbaserad strategiteori	s 20
4.2.5 Managing with dual strategies	s 24
4.3 Externa teorier	s 26
4.3.1 Inledning	s 26
4.3.2 Makromiljö	s 26
4.3.3 Definition av marknaden	s 28
4.3.4 Five forces	s 30
4.3.5 Key success factors	s 34
4.3.6 Industrilivscykeln	s 36
4.4 Sammanfattande analys av teorierna	s 38

5. Slutsats _____ s 40

Referenser _____ s 44

Sekundära källor _____ s 44

Publicerade källor _____ s 44

Tidsskrifter _____ s 44

Internet källor _____ s 44

Primärkälla _____ s 45

Muntlig källa _____ s 45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det har under århundraden funnits många erövrare som med stor framgång lyckats lägga ansevliga delar av världen under sina fötter. Alexander den store lyckades erövra, för den tiden, enorma territorium och Romarriket lyckades med samma bedrift några hundra år senare. I modern tid står Hitler för den största landerövringen när han kontrollerade stora delar av världen på 40-talet. Bakom alla dessa stora militära operationer ligger alltid någon form av strategi. För att överhuvudtaget ha en överblick över vad som ska erövrats och hur detta ska erövrats måste varje general ha en plan för hur man ska gå till väga. Denna fälttågsstrategi har många likheter med det moderna företags behov av en företagsstrategi. En strategi som säger vad som ska uppnås och hur detta ska uppnås.

Strategier är för företag viktiga och är till stor del avgörande för hur ett företags framtid kommer att se ut. Att fatta beslut om detta kräver en djup och bred information om allt från interna resurser och förmågor till konkurrenternas strategier och andra omvärldsfaktorer. Napoleon ansåg att beslut är viktiga och han menade att; "Nothing is more difficult, and therefore more precious than to be able to decide."¹ Att kunna fatta rätta strategiska beslut är alltså till stor del avgörande för företags fortsatta existens.

Författarna tror att företag ofta fastnar i strategiskt ohållbara situationer med sjunkande omsättning och lönsamhet som resultat. Det strategiska stiltjet kan bland annat härröra ur det faktum att ett företag har gått bra under en längre tid och att det därmed klarar sig med sin gamla strategi trots att ekonomiska nyckeltal pekar på motsatsen. En annan orsak kan vara att företagsledningen helt enkelt inte har sonderat marknaden och hittat indikationer på att en strategisk förändring är nödvändig. Vi tror att företag kan undvika att hamna i sådana situationer genom att använda sig av strategiska teorier. Dessa teorier kan visa på brister i företags strategi som annars hade gått obemärkt förbi.

¹ Journal of Business Strategy, Sept/Okt 2001

När vi talar om strategiska profiler i uppsatsen avser vi den strategiska väg ett företag valt att gå vad gäller konkurrensverktyg såsom produktsortiment, prisklass, målgrupp och servicegrad.

1.3 Problemställning

Hur kan vinstdrivande företag använda sig av strategiska teorier för att kontinuerligt uppdatera sin strategiska profil och därmed bibehålla lönsamheten?

1.2 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att ta fram ett teoretiskt ramverk som skapar förståelse för vilka faktorer som är relevanta vid beslut rörande ett företags strategiska profil.

1.4 Avgränsning

Det företag vi har valt att undersöka använder vi endast som illustration för att relatera teorierna till verkligheten.

Vi avser att i uppsatsen enbart analysera och diskutera företeelsen omprofilering som ett sätt att förändra ett företags strategi. Vi är medvetna om att det finns en mängd olika vägar att gå om man i ett företag vill förändra sin strategi. Men då detta inte ryms inom uppsatsens ramar väljer vi att inte undersöka andra alternativ närmare.

Då tidsrymden för uppsatsen är begränsad finns det risk för att vi inte har lyckats hitta alla brukbara teorier för den analys som vi avser att skapa ett ramverk för. Detta innebär att vår slutsats inte är definitiv och att det därmed finns utrymme för modifieringar och komplement till vår konklusion.

Vi avser inte heller behandla den praktiska implementeringen av de strategiska besluten i denna uppsats.

Då vi läser Retail Management kommer våra huvudsakliga referenser ur detaljhandeln vilket kan komma att påverka den branschöverskridande användbarheten i vår slutsats.

2. Metod

2.1 Teoretisk bakgrund

Vi har med utgångspunkt i Vetenskapligt skrivsätt Muntlig presentation av Birgitta Malmfors antagit en klassisk disposition av denna uppsats. I inledningen presenterar vi problemställning, hypotes och syfte som följs av litteraturundersökning, analys/diskussion, sammanfattning och källförteckning. Vi har valt att sammanföra teori och analys i samma avsnitt.

Vårt arbete är uppbyggt på en litteraturstudie men vi har även använt oss av ett referensföretag för att arbetet skall upplevas som verklighetsförankrat samt för att genom verklighetsbaserade exempel skapa förståelse för våra olika val samt underlätta för läsaren. I vår teorigenomgång har vi utgått från Robert M. Grant's bok Contemporary Strategy Analysis. Detta eftersom han på ett bra sätt sammanfattar många vedertagna strategiteorier. Detta har vi sedan kompletterat med annan referenslitteratur.

Informationen som samlas ihop till en rapport kan vara av två olika slag: primär- och sekundärdata². Kombinationen av sekundär och primär data är lämplig vid utformning av en uppsats. Sekundära data består av information som redan har insamlats och är dokumenterat i litteratur, journaler med mera. Primärdata är information som har samlats ihop för det speciella tillfället av forskaren själv.

- **Primärdata** är information som samlats ihop av författaren för den specifika studien. Författaren behöver välja vilka undersökningstekniker, det vill säga intervjuer, experiment, observationer och frågeformulär, som skall användas för att samla ihop information. Undersökningarna måste anpassas till den miljö de skall användas i och författaren bör betänka sådana saker som utformning av frågeformulär, innehåll och layout. När informationen är insamlad måste författaren betänka frågor som giltighet och trovärdighet.
- **Sekundärdata** är information insamlat av andra människor än författaren själv. Den största fördelen med sekundärdata är att det ofta är möjligt att hitta en stor

² Wiedersheim-Paul, Eriksson, Aronsson, 1979

mängd av relevant sekundärdata. Dock bör det betänkas att dessa data har använts för en annan studie och därför kan relevansen vara mindre för den aktuella rapporten. Det är alltid nödvändigt att betänka både mål och metodik hos den insamlade informationen. Innan författaren börjar samla in sekundärdata bör hon tänka över hur relevant informationen är för den aktuella rapporten. Sekundärdata kan också delas upp i två olika slag, intern och extern. Intern data är den information som går att finna inom företag medan extern data endast går att finna utanför företaget.

Både primär- och sekundärdata används i denna uppsats, då vi anser att detta ger bäst resultat.

2.2 Litteraturstudier och intervjuer

För att få ett så bra resultat som möjligt började vi med att studera den litteratur som hade hittats, för att sedan göra en intervju med personer på Expert. Efter att intervjun genomförts gick vi tillbaka till litteraturen för att bekräfta eller förkasta de resultat som hade uppkommit vid intervjun. Vi har valt att till stor del använda oss av böcker som litteratur.

Intervjuerna skedde med vår kontakt Adam Feld som är butikschef på Mobilia i Malmö samtidigt som han innehar en post som ledamot i valberedningen. Se bilaga 1

Innan intervjun tillfrågades Adam Feld hur han ställde sig till att vi använde honom som referens och hans svar på våra frågor i vår uppsats. Vi var helt överens med honom om hur intervjun skulle användas. Detta anser Kvale är mycket viktigt eftersom alla inte vill att deras åsikter skall publiceras. För säkerhets skull menar Kvale att det bästa man kan göra är att upprätta ett skriftligt avtal med intervjuobjektet som reglerar publiceringsfrågan.³

Då Expert nyligen har genomfört en omprofilering fann vi det av intresse att undersöka hur arbetet med strategiska profiler kan tänkas se ut i verkligheten. Vi drar inga slutsatser utifrån företaget utan avser endast att använda Expert som illustrationsföretag för att på så vis verklighetsförankra uppsatsen.

³ Kvale S. sid 235

2.3 Intervju

Kvale indelar kvalitativa intervjustudier i sju stadier. Han bygger på idén om att se på hela processen då man gör en kvalitativ intervjuundersökning. Det är inte alltid så att dessa sju steg eller stadier kan ses som separerade från varandra och enklast är att se dem i den ordning de har om man samtidigt är medveten om att denna uppräknings utgör en stor förenkling av verkligheten. Här under följer de sju stadierna:⁴

Tematisering: Formulerar syftet med studien och klargör vilket eller vilka problemområden man är intresserad av. I denna uppsats kretsar temat kring profilering och strategi.

Design: Här planeras studien i dess detaljer och ser på dem i förhållande till alla de senare stadierna samt mot bakgrund av syfte och perspektiv. Här kommer metodval in i bilden och om det är frågan om en kvalitativ intervjustudie så blir det nu en uppgift att göra en intervjuguide. Vi ansåg att det var viktigt att vår intervju skulle vara kvalitativ eftersom vi ville få ut så mycket som möjligt av den. Inför intervjun utformade vi därför en intervjuguide för att få en så öppen dialog som möjligt.

Intervjuandet: Utför intervjuandet så som planerat och var uppmärksam på inte bara svaren, verbala och andra, utan även på de två relationerna, din relation och den intervjuades. Den intervju som vi utförde ägde rum i ett konferensrum som var väl avskilt från annan verksamhet på företaget vilket gjorde att vi hade få störningsmoment under intervjun.

Överför till bearbetningsbar form: Materialet skall kunna bearbetas och analyseras. Vi hade planerat att spela in intervjun på band men olika omständigheter gjorde att vi aldrig fick möjlighet till detta. Därför valde vi ut en av oss som intervjuare medan vi andra förde anteckningar. Vi antecknade inte bara vad intervjuobjektet sa utan även kroppsspråk, tonläge med mera när detta förändrades. Efter intervjun satte vi oss och diskuterade vad vi fått höra och skrev sedan rent anteckningarna. Vi är medvetna om att det hade varit lättare att fånga upp fler detaljer i samtalet om vi hade haft möjlighet att spela in det men vi anser inte att detta har påverkat resultatet på vår uppsats.

Bearbetning och analys: Med det teoretiska perspektivet som bas är det nu dags att bearbeta och analysera det tillgängliga materialet som består av intervjuer och observationer. För att kunna tolka intervjuresultaten korrekt måste man veta hur

⁴ Kvale S. sid 84ff

frågorna har ställts, hur intervjuguiden har varit upplagd, hur atmosfären var där intervjun gjordes med mera eftersom dessa faktorer kan påverka intervjuobjektets svar på frågorna. Det är också viktigt när man analyserar intervjun i efterhand att ta hänsyn till intervjuobjektets språkval, tonfall med mera eftersom detta säger mycket om vad intervjuobjektet har för åsikter i de olika frågorna.

Resultat: Analysen bör ha gett ledtrådar till vilka resultat som vi får fram. Under den intervju vi utförde fick vi ungefär de svar på frågorna vi ställde som vi hade förväntat oss. Detta anser vi är bra eftersom det stärkte vår hypotes.

Rapport: Skriv rapporten så att andra förstår texten. Vi har valt att inte i detalj redovisa resultaten av vår intervjuundersökning då vi inte tycker det är ett intressant inslag i vår uppsats. Istället använder vi intervjuobjektets påstående för att stärka eller kritisera vår analys.

2.4 Kvaliteten på undersökningen

Kvaliteten på undersökningen beror på ett antal faktorer. Här presenteras ett par av de viktigaste av dessa kvalitetsfaktorer.

Trovärdigheten av en studie grundar sig på ifall en mätning ger stabila och tillförlitliga resultat, det vill säga den grad som den är fri från slumpmässiga fel⁵. Vår litteraturstudie anser vi är trovärdig då vi använt oss av flertalet olika källor och olika författares åsikter har delgivits.

Giltigheten av en studie beror på hur väl en viss undersökning verkligen mäter det som den är tänkt att mäta. Detta kan beskrivas som ett matrissystem där de sammankopplade cellerna skall ge samma svar vid samma fråga. Ifall inte detta sker måste påståendet kontrolleras ytterligare genom att fler personer tillfrågas.⁶

2.5 Modeller

För att skapa förståelse för ett företags strategi och hur denna skall implementeras i företaget kan en modell vara till god hjälp. Modeller används för att verkligheten skall bli lättare att förstå, de är helt enkelt en slags förenklingar och abstraktioner relaterade till verkligheten. Modellens främsta uppgift är att hjälpa användaren att sortera bort

⁵ Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L., T.,

⁶ Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L., T.,

faktorer som har mindre betydelse när man inom ett företag studerar eller analyserar ett visst problem.⁷

Enligt Hägg och Weidersheim-Paul måste en modell uppfylla två kriterier: Det måste finnas ett objekt, till exempel hur verkligheten såg ut tidigare och hur den bör se ut om ett par år samt att modellen skall ha förenklingar i förhållande till objektet som underlättar för användaren.

Till hjälp när man på ett företag skall studera eller analysera ett problem kan man använda sig av flera olika modeller som ser på problemet från olika vinklar (kundperspektiv, aktieägarperspektiv med fler) samt modeller som ser på problemet från samma vinkel men som innehåller olika mängd detaljer.⁸ De flesta teorier som finns består av någon typ av modell, teori kan enligt Hägg och Weidersheim-Paul vara synonymt med modell, om man med teori syftar på vetenskapliga teorier. Dessa teorier använder man för att skapa förståelse inom vissa områden samt som utgångspunkt för flera olika modeller.⁹

I denna uppsats kommer vi att använda oss av så kallade systemmodeller, vilket är den vanligaste typen av modeller. I denna typ av modeller använder man olika symboler för att visa på verkligheten. Dessa symboler kan antingen vara ord eller bilder.¹⁰

Vi har valt att ta med modeller i texten istället för att ha dem som bilagor eftersom vi anser att man behöver dem för att förstå texten. Detta stöds av Birgitta Malmfors som menar att de figurer som behövs för att skapa förståelse skall finnas löpande i texten och inte som bilagor.¹¹

2.6 Disposition

Vi inleder med att ge en kort beskrivning av vårt referensföretag så att läsaren får en uppfattning om hur företaget ser ut.

⁷ Hägg I. et. al. sid 7

⁸ Hägg I. et. al. sid 8

⁹ Hägg I. et. al. sid 36f

¹⁰ Hägg I et. al. sid 19

¹¹ Malmfors B. sid. 23

Därefter inleds teoriavsnittet med en redogörelse för vad strategi är och hur det kan användas för att hjälpa företag. Efter detta kommer profilering som ett sätt att konkurrera att behandlas. Varje teori kommer att analyseras direkt efter det att den har blivit redogjord.

Sedan delas de återstående teorierna upp i internt och externt för att lättare kunna skilja dem åt och för att läsaren lättare ska kunna följa med.

Slutligen sammanför vi de redogjorda teorierna i en gemensam analys och slutsats.

3. Bakgrund Expert

Expert grundades i mitten av 1950-talet men det var inte förrän 1975 som man tog namnet Expert. Expert är en frivillig fackhandelskedja, där butikerna ägs av enskilda handlare. De cirka 220 medlemsbutikerna äger gemensamt den centrala organisationen i Linköping, Expert Invest AB. Det finns även ett antal butiker som drivs som franchising.¹²

Experts affärsidé är att som rikstäckande kedja, under gemensam profil, i stads- och köpcentra, erbjuda konsumenterna högkvalitativa produkter inom hemelektronik, foto, bild och kommunikation.¹³

Expert är nu på väg att omprofilera sina butiker eftersom kundundersökningar har visat att Expert uppfattas som otydliga. Varumärket, butikerna och sortimentet hänger inte ihop. Experts ledning har tagit detta till sig och har skapat en tydligare profil. Ett nytt gemensamt butikskoncept ska implementeras, som kommer att erbjuda kunderna en roligare och enklare köppplevelse. Konceptet innefattar en ny modern butiksdesign, mer kvalificerad butikspersonal, samordnad kommunikation och marknadsföring samt ett gemensamt bassortiment. Det innebär att Expert kommer att kunna erbjuda de senaste lösningarna till bra priser.¹⁴

Expert ska i framtiden bli ännu mer kund- och serviceinriktade och specialisera sig tydligare inom sina tre största sortimentområden: mobiler, digitalfoto och digital-tv. Expert är redan idag en av de största aktörerna inom dessa områden, men målet är att bli ännu större och mer specialiserade.¹⁵

¹² www.expert.se, 2005-05-17

¹³ www.expert.se, 2005-05-17

¹⁴ www.expert.se, 2005-05-17

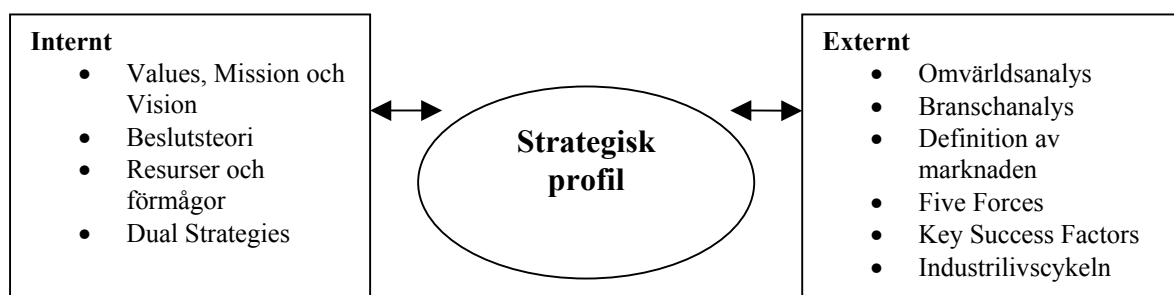
¹⁵ www.expert.se, 2005-05-17

4. Litteraturundersökning med analys

4.1 Inledande teoriavsnitt

Beslut av den typen som vi undersöker kan kategoriseras som ett *Stort beslut* i det hänseende att det är ett beslut som får stora konsekvenser och som till stor grad kommer att påverka hela företaget.¹⁶ Då sådana beslut ofta sträcker sig tre till fem år fram i tiden bör beslutsfattarna vara väl insatta i de faktorer som kan tänkas påverka beslutet. Därför bygger vi vårt teoriavsnitt kring Robert M. Grants modell om strategi som en länk mellan företagets interna verksamhet och dess externa omgivning.¹⁷ Det är dessa två områden som bör forma ett företags strategi varför de utifrån vår frågeställning blir intressanta att studera.

Teoriavsnittet blir följaktligen uppdelat i två delar där den första behandlar företaget internt och den andra rör den externa omgivningen. En liknande indelning gör SWOT-analysen varför vi anser att en sådan indelning både känns logisk och stämmer överrens med vad andra akademiker tidigare har presenterat. Inledningsvis redogör vi dock för vad en strategi är och hur en sådan fungerar i ett företag. Följande teorier kommer att behandlas.



Modell 1¹⁸

4.1.1 Strategi

Strategi är ett relativt nytt vetenskapligt ämne som saknar en enhetlig teoretisk bas. Därför hämtas mycket av teorin från mer välutvecklade områden såsom ekonomi,

¹⁶ John C. Shaw, *Big Decisions and their consequences*, 2005

¹⁷ Grant R. sid 12

¹⁸ Grant R. sid 12

psykologi och sociologi. Eftersom det inte är en precis vetenskap kan den inte ge definitiva svar på ställda frågor varför den endast kan ses som en vägledande metod för företagsledning. Anledningen till detta ligger i de komplexa beslut som företagen måste ta. Detta belyser Grant på ett slående sätt när han säger att *"The strategic questions companies face /.../ are simply too complex to be programmed."*¹⁹

För att förstå de olika variabler som kan påverka en strategisk omprofilering inleder vi nedan med att förklara vad en strategi egentligen är och vilken nytta en sådan har för ett företag.

Det finns många olika definitioner av strategi som i skiljda kontexter har varierande betydelse. Den definition som vi utgår ifrån är; *"What business strategy is all about is, in a word, competitive advantage ... The sole purpose of strategic planning is to enable a company to gain, as efficient as possible, a sustainable edge over its competitors. Corporate strategy thus implies an attempt to alter a companies strength relative to that of its competitors in the most efficient way."*²⁰ Sammanfattningsvis kan man säga att företagsstrategi handlar om att säkerställa ett företags framtida existens och lönsamhet.²¹ En strategi bör besvara de två frågorna:

- Var ska vi konkurrera?
- Hur ska vi konkurrera?

För att ett företag ska ha en chans att överleva på dagens hårt konkurrensutsatta marknad krävs det en välformulerad och väldefinierad strategi som alla i företaget kan följa. Ett företag behöver en strategi för att kunna ge ett syfte och mening med företaget och kunna utnyttja sina resurser till fullo. Strategin är även till hjälp vid koordinering av olika individer och deras beslut. Rober M. Grant ser strategin som en länk mellan företagets interna organisation och dess externa omgivning. Han argumenterar för vikten av strategic fit vilket betyder att en framgångsrik strategi måste stämma överrens med företagets interna såväl som externa omgivning.²²

¹⁹ Grant R. sid 30

²⁰ Grant R. citat av Ohmae K. *The mind of the strategist*, 1983

²¹ Grant R. sid 18

²² Grant R. sid 14

Men varför behövs då en övergripande strategi för att ett företag ska fungera? Grant menar att trots människans rationalitet är den begränsad i det faktum att hjärnan inte klarar av att hantera hur mycket information som helst. Detta betyder att en beslutsfattare rimligtvis inte kan ta hänsyn till alla de olika variabler som kan påverka ett beslut. Därför behöver den mänskliga hjärnan hjälp med att kategorisera och tematisera den verksamhet som individen befinner sig i. Detta görs på ett effektivt sätt genom att ta fram en gemensam strategi som alla i företaget kan arbeta utifrån och ha som vägledare. Detta leder till att alternativen vid ett beslut blir färre och de blir därmed lättare att fatta korrekt beslut. På så vis kan kvaliteten och konsistensen höjas i de strategiska beslut som fattas i ett företag.²³

Vidare kan en välformulerad strategi användas som kommunikationsverktyg för att förmedla företagets identitet, mål och konkurrenssituation till sin interna såväl som externa omgivning. Samtidigt kan strategin fungera som en koordinator för företagets anställda eftersom de får en klar uppfattning om vilka mål företaget har och hur man ska nå upp till dessa.²⁴ Denna vetskap om hur företaget har planerat att möta framtiden kan motivera de anställda som då vet vad de ska sträva efter.²⁵

Analys

På grund av strategivetenskapens abstrakta natur går det dessvärre inte att dra några definitiva slutsatser baserade på strategiska teorier. Vad man kan göra är dock att få vägledning i hur ett företag bör manövreras för att på så vis även kunna få förståelse för strategins betydelse. Därför blir det svårt att ge en exakt vägledning för hur företag bör sköta sin omprofilering. Vi avser snarare att skapa ett ramverk för att förstå vilka faktorer som är relevanta vid beslut av det slaget. Grant anser att en guide vid strategiska beslut och ett ramverk för att kategorisera den insamlade informationen kan ge en företagsledare ett stort försprång till den som enbart handlar efter intuition.²⁶

För att överhuvudtaget ha en aning huruvida ett företag är i behov av en strategisk omprofilering, är det grundläggande kravet att en företagsledare har insikt i företagets nuvarande strategi och hur den fungerar. Utifrån detta kan man sedan analysera och

²³ Grant R. sid 27

²⁴ Grant R. sid 28

²⁵ Grant R. sid 28

²⁶ Grant R. sid 30

utvärdera dess framgång för att i slutändan besluta om eventuella förändringar. Men utan grundläggande kunskap i strategiskt tänkande blir alla analysverktyg lätt oanvändbara då beslutsfattaren inte har en övergripande bild av strategi som begrepp.

Ett företags strategi är av mycket stor betydelse för dess framgång varför vi anser det vara viktigt att hålla den kontinuerligt uppdaterad. Ett företag utan en strategi kan liknas vid en båt utan kompass och destination. Det bli svårt att styra åt rätt håll samtidigt som det blir allt svårare att motivera de underordnade eftersom de inte vet vart man är på väg. Därför anser vi att en kontinuerlig övervakning av denna, för företag, extremt viktiga komponent är att förorda.

4.1.2 Profilering

För att lyckas med god företagsprofilering måste företaget känna till sin identitet, sin profil och sin image. Alla delar hänger samman och det krävs att företaget är medveten om vem de är och hur de uppfattas av andra för att kunna profilera sig på rätt sätt och sända ut rätt signaler till omvärlden. Det är nödvändigt att företaget och alla inom organisationen är trygga i identiteten och företagets värderingar. Det interna arbetet kan vara minst lika viktigt, i att utarbeta en vinnande profil, som med det externa. Medarbetarna måste förstå företagets marknadsföringskoncept och känna att de kan identifiera sig med företagets profilering utåt.²⁷ Ju värre bruset är i form av information om likvärdiga produkter, desto viktigare är det att skapa och underhålla unika identiteter. De mest framgångsrika identiteterna bygger på klara, tydliga, konsekventa och uthålliga budskap som stämmer med företagets målsättning. Företagsidentitet är resultatet av kommunikation och budskapet går genom kanaler som kallas identitetsbärare.²⁸

Analys

Att ha en god och väl genomarbetad företagsprofilering anser vi vara det viktigaste för ett företag. Finns ingen sådan finns inte företaget. Även förståelsen från ledningen att de tre grund elementen identitet, profil och image hänger samman är en viktig del. Profileringen måste vara klar och tydlig för både de anställda inom företaget och ut mot kunderna. Detta var något som Expert inte hade klarat av tidigare och därför var

²⁷ Dowling, sid. 13

²⁸ Rossling/Hinn, sid. 14f

tvungna att omprofilera sig. Tidigare såg butikerna olika ut vilket ledde till förvirring hos både de anställda och kunderna. Ett exempel på förvirring som uppstod hos Expert var att eftersom butikerna hade olika sortiment kunde en kund inte lämna tillbaka en vara i en annan Expert butik än där den var köpt. Det kan vara svårt för en butikskedja att få och behålla lojala kunder om de inte är konsekventa i sin marknadsföring. Vi tror att om ett företag ska kunna skapa något unikt och bestående både internt och extern krävs det att de satsar helhjärtat på företagsprofileringen. Detta måste i sin tur uppdateras med jämna mellan rum vart efter marknaden förändras för att hålla sig fräscht.

4.2 Interna teorier

4.2.1 Inledning

För att analysera ett företags strategi behöver man se till den interna organisationen för att där se tendenser som kan leda till förändringsbehov. Därför avser vi att i följande stycke redogöra för teorier som blottlägger interna styrkor och svagheter i företag som bör beaktas vid beslut om strategisk omprofilering.

4.2.2 Values, Mission and Vision

Att tjäna pengar är för många företag den självklara drivkraften i organisationen. Desto större vinst desto nöjdare intressenter och desto större chans har företaget att överleva framtiden. Men för att nå dit krävs det mer än bara en vilja av att tjäna mycket pengar. Det krävs värderingar från företagsledningen som kan förankras i organisationen och som därmed kan driva företaget framåt. Grundaren till energiföretaget AES menar att *”Profits are to business what breathing are to life. Breathing is essential to life, but is not the purpose for living. Similarly, profits are essential for the existence of the corporation, but they are not the reason for its existence.”*²⁹

Det finns tre engelska begrepp som är till hjälp för företag vid arbetet med företagsidentiteten.³⁰ *Values*, *mission* och *vision* kan fritt översättas till *värderingar*, *uppdrag* och *vision*.

²⁹ Grant R. sid 57

³⁰ Grant R. sid 57

Värderingar

Alla företag har någon slags värdering som säger vem de är, vad de representerar, vad de vill uppnå och hur de tänker uppnå det. Grant menar att trots de uppoftningar som värderingar ofta leder till bidrar de till att bygga upp strategiska avsikter och skapar således konsensus och deltagande i organisationen. Undersökningar visar att företag som förankrar sin strategi i sociala och moraliska värderingar har bättre lönsamhet på långsikt än de som negligerar detta.³¹ Värderingar kan te sig väldigt olika i olika företag men ett exempel är Body Shop som genom miljöansvar och socialt tänkande har fått anställda och franchisetagare att känna en kraftig lojalitet gentemot företaget. Även McDonald's har lyckats förmedla sina interkulturella värderingar på ett bra sätt och på så vis lyckats skapa nöjda anställda som i sin tur skapar nöjda kunder.³²

Vision och uppdrag

Det räcker dock inte med en förnuftig värdering när det kommer till att skapa en hållbar strategi för ett företag. Värderingarna måste underbyggas av någon slags idé om varför företaget finns överhuvudtaget. Jim Collins och Jerry Poras menar att kärnvärderingar måste komplimenteras av ett kärnsyfte – företagets mest basala anledning till att det existerar. Till exempel är Walt Disney's kärnsyfte att göra människor glada, inte bygga nöjesparker eller göra film. Ett sådant kärnsyfte tillsammans med ovan nämnda kärnvärderingar skapar ett företags kärnideologi som enligt Collins och Poras "defines an organizations timeless character".³³ Denna kärnideologi säger endast vad företaget är i dagsläget varför den enbart är en av två komponenter i ett företags vision. För att ytterligare definiera företagets vision behöver man formulera någon slags framtida plan som Collins och Poras kallar för envisioned future, vilken bör innehålla riktlinjer för vad företaget vill bli och vad de har för framtida mål.

Ovan nämnda redogörelse för betydelsen av en vision kan även överföras på uppdraget som ett företag företar sig. Många företag likställer vision med uppdrag medan andra har separata meningar med de två begreppen. De företag som arbetar efter sistnämnda princip använder då sitt "uppdrag" till mer interna mål där man tydligare definierar företagets syfte.

³¹ Grant R. sid 59

³² Grant R. sid 59

³³ Grant R. sid 60

Analys

Det finns ingen sådan koppling mellan ovanstående teori och strategisk omprofilering, som gör att man direkt kan avgöra att man bör omprofilera ett företag. Vi anser dock att det kan vara användbart för företagsledare att övervaka företagets värderingar, vision och uppdrag för att se tendenser inom företaget som kan visa på förändringsbehov. För det första bör företagsledningarna kontrollera företagets värderingar kontinuerligt för att utröna huruvida de stämmer överens med de anställdas personliga värderingar, företagskulturen och externa uppfattningar. Samtidigt bör man bedöma till vilken grad värderingen känns rimlig i förhållande till företagets konkurrenssituation och externa och interna förutsättningar. Denna övervakning kan leda till indikationer som pekar på felaktiga värderingar vilket en strategisk omprofilering kan hjälpa till med att råda bot på.

På ett liknande sätt bör företag övervaka sin vision och sitt uppdrag för att bibehålla det som Grant kallar för strategic fit. Problem kan även här uppstå om den uttalade visionen inte stämmer överrens med företagets interna och externa omgivning.

Hur kan detta kopplas till Expert?

Hos Expert går det att se antydningar till att de tre ovanstående begreppen till viss del har påverkat företagets beslut om omprofilering. I deras fall var organisationen så fragmenterad att det var svårt att skapa enhetliga kärnvärderingar, kärnsyfte och kärnideologi. Detta resulterade i förlängningen i ett splittrat företag med många olika enheter som inte hade full förståelse för vad Expert som organisation stod för eller vilket syfte företaget hade med sin existens. Detta ledde till flera olika tolkningar av ovan diskuterade begrepp som i sin tur ledde till splittrade budskap till intressenterna. Med den nya strategiska profilen tror vi att det blir lättare att uppnå konsensus inom företaget. Detta kommer att skapa nöjdare anställda vilket i slutändan även ger nöjdare kunder.

4.2.3 Beslutsteori

På alla företag tas varje dag ett antal mer eller mindre viktiga beslut. Det är viktigt för företag att ha en väl inarbetad rutin för hur dessa beslut skall fattas. Detta gäller såväl mindre beslut på avdelningsnivå som stora strategiska beslut hos ledningsgruppen. Då den typen av beslut som vi undersöker är av stor betydelse för ett företags framtid är det viktigt att ha vetskap om hur beslutsprocessen bör gå till. Enligt Mintzberg kan beslutstagande delas in i tre olika kategorier som skiljer sig genom hur beslutsfattandet är uppbyggt kring olika tjänster och företag.³⁴

Decisions Made by Professional Judgement

De flesta beslut som tas på ett företag tas av någon som på grund av sin erfarenhet och sitt yrke anses vara kompetent nog att ta ett beslut inom det specifika området. Det förväntas av denna person att eftersom den har den utbildningen han eller hon har och eftersom han eller hon har den erfarenhet han/hon har så kommer han/hon att ta ett beslut som generellt sätt ligger inom de ramar som är accepterat inom branschen/yrket. Den individuella friheten är väldigt liten, man kan inte ta beslut som inte stämmer överens med hur man bör besluta om man är i den branschen/det yrket. De som har denna typen av ansvarsfulla poster fattar helt enkelt beslut som stämmer överens med vad de högsta cheferna vill och vad som anses allmänt rätt inom yrket.³⁵

Analys

Detta kan vara ett problem på många företag. Personer på viktiga poster och med stor kunskap kanske inte använder denna kunskap för att fatta det bästa beslutet utan man fattar automatiskt det beslut som man förväntas fatta. Går det till såhär på ett företag kan det mycket väl vara en anledning till att företaget inte går så bra. Arbetar man på ett byråkratiskt och traditionsbundet företag kanske man automatiskt fattar beslut som gör att företaget fortsätter att vara byråkratiskt och inte tänker framåt. En person som däremot arbetar på ett innovativt företag inom till exempel IT-branschen kanske per automatik fattar beslut som är riskfyllda men av ledningen anses innovativa och bra. Dessa beslut kanske inte egentligen är bra för företaget just nu eftersom även det mest innovativa företag behöver hålla sig på samma nivå och arbeta med en ibland.

³⁴ Mintzberg H. et. al. sid 192ff

³⁵ Mintzberg H. et. al. sid 192ff

Decisions Made by Administrative Fiat

Professionell självständighet avgör till stor del höga chefers kapacitet att leda de anställda på traditionellt hierarkiskt vis. För att höga chefer inte längre skall kunna leda sina anställda på ett sådant sätt finns numer förväntningar på företagsledningar att de skall använda sig av kommittéer, besluts grupper mm som skall deltaga i beslutstagandet. De höga cheferna har stort inflytande när det gäller vilka som blir medlemmar i dessa kommittéer och grupper. Därför är majoriteten av de i kommittéerna ofta sådana som tycker ungefär som de höga cheferna och röstar för deras förslag så att i slutändan blir det ändå de höga cheferna som bestämmer. Det är endast rent administrativt som det ser ut som att det är fler än de höga cheferna som bestämmer.³⁶

Analys

Frågan är om företagsledningen vill komma ifrån detta problem eller inte. Många företagsledare tycker nog att det är bra att det är de själva som i slutändan bestämmer allting men att personalen tror att de har något att säga till om. Dessa företagsledare tror antagligen att detta medför att personalen är nöjd och glad och trivs på sin arbetsplats vilket brukar innebära att personalen arbetar effektivare och färre sjukskriver sig. Den medvetna företagsledaren inser dock att det är ett problem på företaget om inte alla i personalen ges möjlighet att komma till tals i olika frågor på ett eller annat sätt. Inför alla beslut som skall tas är det bra att höra olika personers syn på problemet för att kunna fatta det bästa beslutet. Om beslutskommittéerna på företaget enbart består av personal som tycker ungefär likadant som sin chef innebär detta förmodligen att chefen sällan eller aldrig hör avvikande åsikter kring de beslut han är på väg att ta. Därför bör chefen se till så att personal som sitter i beslutskommittéer i så stor utsträckning som möjligt representerar de olika kompetenser och åsikter som finns på arbetsplatsen.

Decisions Made by Collective Choice

Ibland tas beslut som ligger i allas intresse att de skall bli rätt. Sådana beslut kan till exempel vara om fler skall anställas på företaget eller om de anställdas löner skall förändras. Om anställda på ett företag upplever att många av de beslut som tas på

³⁶ Mintzberg H. et. al. sid 192ff

företaget ligger i deras intresse är det troligare att de kommittéer och beslutsgrupper som finns på företaget innehåller anställda med skilda åsikter och på så sätt blir det inte alltid ledningen som får sin vilja igenom (vilket det blir i administrative fiat modellen).³⁷

Analys

Detta är enligt oss den bästa kollektiva beslutsmodellen. Om det ligger i allas intresse att besluten som fattas skall bli rätt för just dem är det också troligt att personalen verkligen anstränger sig med att ta fram prognoser, information och fakta som stödjer beslutet. Cheferna får då snabbt fram relevant information som belyser olika aspekter av problemet. Frågan är då hur man skall få personalen att känna att besluten som fattas på företaget inte bara är i företagsledningens intresse utan även i de anställdas intresse. Här anser vi att företagskultur har en stor betydelse. Om personalen känner sig som ett med företaget, trivs på sin arbetsplats och känner att de har förtroende för ledningen och för företaget som helhet så kommer de också att vilja medverka till att beslut fattas som är bra för företaget, eftersom de vill att företaget skall gå bra.

I slutänden är det dessutom personalen och inte ledningen som träffar kunderna. Det är till stor del personalen som tillsammans med utformningen av butiken skall övertyga kunden att den reklam och marknadsföringssatsningar som kunden sett om företaget stämmer överens med verkligheten. Om företaget har valt att profilera sig som ett serviceinriktat företag med högkvalitativa produkter räcker det inte att produkterna är högkvalitativa utan det krävs också att personalen vill ge kunden hög service. Om personalen känner att de har fått vara med i arbetet och beslutstagandena kring företagets profil så kommer de att vara mer intresserade att visa att de tagit ett bra beslut, att deras idé var bra. På så sätt kommer det strategiska beslutet att ha en hög servicenivå i butikerna att implementeras på ett framgångsrikt sätt.

Hur kan detta kopplas till Expert

Eftersom Expert är en frivillig fackkedja där ett antal av butikscheferna/ägarna sitter i styrelsen tror vi att de har mindre problem än många andra företagsformer att motiveras till att ta rätt beslut. Ett problem kan dock vara att de som sitter i styrelsen har liknande

³⁷ Mintzberg H. et. al. sid 192ff

åsikter i viktiga frågor medan andra butiksägare som inte sitter i styrelsen har andra åsikter i dessa frågor (administrative fiat). En följd till detta kan lätt bli att styrelseledamöterna främst ser till sina egna butikers bästa. Detta har dock Experts organisation försökt att bemästra genom att välja in utomstående ledamöter i styrelsen som ser på organisationen med opartiska ögon vilket vi tycker är en bra. Adam Feld, butikschef i en av Experts butiker och ledamot i den gemensamma styrelsen höll med oss om att det ibland uppstod mindre konflikter när butikscheferna inte var eniga i en fråga men Adam menade att så var det i de flesta företag och företagsformer. Vi tycker att det är viktigt att man inom ett företag eller inom en sådan företagsform som Expert använder sig av talat ut med jämna mellanrum så att till exempel alla butikschefer får tycka till och känna att deras åsikt har någon betydelse. I Experts fall är det viktigt att ledamöterna i styrelsen för fram alla butikschefers åsikter för att man gemensamt skall kunna komma fram till bra beslut. Vi tycker att Expert har lyckats ganska bra, om än ej perfekt med detta. Nyligen beslutade de om en stor omprofilering och i och med detta beslutet, som är en dramatisk förändring för samtliga butiker så var det endast ett fåtal butikschefer som valde att låta sina butiker gå ut ur Experts koncept. Detta anser vi visar på att Experts styrelse har tagit tillvara butikschefernas intressen och försökt att ta fram ett omprofilerings alternativ som passar flertalet av butikscheferna.

4.2.4 Resursbaserad strategiteori

Det är företagets resurser och förmågor som avgör vilka möjligheter ett företag har att tillgodogöra sig av marknadens potentiella lönsamhet.³⁸ Då vi ser denna vinkel på ett företags interna konkurrenssituation som intressant för vår analys, ämnar vi redogöra för teorier om hur företags resurser och förmågor påverkar dess strategi.

Enligt Grant handlar strategi till stor del om att matcha företagets egna resurser och förmågor med de förutsättningar som skapas i den externa omgivningen. Sådant tänkande har lett till att synsättet har kommit att kallas *the resource-based view of the firm*. Centralat i teorin är att företaget är en källa av resurser och förmågor och att dessa resurser och förmågor till hög grad avgör företagets strategi och prestation.³⁹

³⁸ Grant R. sid 132

³⁹ Grant R. sid 132

Anledningen till att denna teori har vunnit mark de senaste åren beror på den ökade förändringstakten som många branscher i dag uppvisar. Det är inte längre hållbart att basera sin strategi utifrån marknadspreferenser eftersom dessa förändras i allt snabbare takt. På grund av denna osäkerhet i den externa omgivningen kan det vara mer hållbart att basera sin strategi utifrån vad företaget har för resurser och förmågor. Grant menar att ju högre förändringstakt en bransch har desto mer sannolikt är det att resurser och förmågor skapar en säker grund för en långsiktig strategi.⁴⁰

I branschanalysen har vi lärt oss att olika branscher har olika lönsamhetspotential. Men det räcker inte att som företagsledare styra in ett företag på en lönsam bransch för att sedan luta sig tillbaka och inkassera genomsnittsvinsten för branschen. Empirisk forskning har visat att endast en liten del av skillnaden mellan företags lönsamhet går att spåra i branschens lönsamhetspotential. Räknar man in det faktum att internationaliseringen har gjort det i stort sett omöjligt att hitta en undanskymd bransch där konkurrensen är låg, blir det allt viktigare att arbeta med företagets resurser och förmågor för att skapa lönsamhet. Man brukar skilja på olika slag av lönsamhet inom ett företag. Den lönsamhet som härrör ur branschmakt kallas för monopoly rents medan lönsamhet från ett företags överlägsna resurser kallas för ricardian rents.⁴¹

Den resursbaserade strategiteorin har haft en allt högre genomslagskraft vad gäller att påverka företags val av strategi. Detta eftersom den poängterar betydelsen av varje företags unika sammansättning. Därför föreslår den resursbaserade strategiteorin att nyckeln till lönsamhet ligger i att utveckla och exploatera olikheter i varje företag istället för att som förr kopiera framgångsrika företags strategi. För att skapa konkurrensfördelar bör ett företag formulera och implementera en strategi som utnyttjar de unika resurser och förmågor som företaget besitter.⁴²

Hur bör då ett företag gå till väga för att analysera och värdera sina olika resurser och förmågor? Det är viktigt att skilja på resurser och förmågor. Resurser är de produktiva tillgångar som ett företag besitter medan förmågor är vad ett företag kan göra. Det kan vara svårt att sammanställa ett företags samlade resurser eftersom det oftast inte finns

⁴⁰ Grant R. sid 134

⁴¹ Grant R. sid 136

⁴² Grant R. sid 136

någon formell redogörelse för alla resurser. Ett första steg i analysen av resurserna kan därför vara att kategorisera dem ur ett fysiskt perspektiv. På så vis kan man dela in dem efter *tangible*- (greppbar), *intangible*- (ogreppbar) och *human-resurser*.⁴³

Under *tangible* kan resurser såsom finansiella och fysiska tillgångar räknas in. Till *intangible* hör sådant som rykte och teknologiska resurser. Till sist kan man även dela in ett företags resurser i human-resurser där egenskaper såsom arbetsskicklighet och kunskap kan tas upp.⁴⁴

Individuella resurser skapar inte i sig konkurrens fördelar varför de måste länkas för att skapa de som Grant kallar för *organizational capabilities*.⁴⁵ Även förmågorna kan vara svåra att få grepp över varför en kategorisering utifrån ett företags funktioner är att rekommendera. På så vis tittar man närmre på varje funktion ett företag har och utifrån de avgör vilka förmågor som är viktiga i varje enskild funktion.⁴⁶

För att värdera en resurs eller förmåga kan man ställa sig tre frågor.

1. I vilken utsträckning kommer vi att erhålla konkurrens fördelar?

För att få svar på denna fråga måste man ställa sig ytterligare två följdfrågor. För det första bör man fråga sig hur exklusiv resursen eller förmågan är. Är det bara ett företag som har resursen åtnjuter detta betydliga konkurrens fördelar kontra en resurs som är mer vanlig och som sedermera många företag kan utnyttja. För det andra bör man fråga sig hur relevant resursen eller förmågan är för företagets verksamhet. Om resursen eller förmågan har en essentiell betydelse i företagets verksamhet blir den följaktligen mer värdefull än om den inte har så stor betydelse.⁴⁷

⁴³ Grant R. sid 139

⁴⁴ Grant R. sid 139ff

⁴⁵ Grant R. sid 139

⁴⁶ Grant R. sid 145

⁴⁷ Grant R. sid 151

2. Hur hållbara är de erhållna konkurrensfördelarna?

Värdet på resurser och förmågor beror även på deras fysiska eller teoretiska hållbarhet. Detta gäller dels den rent fysiska livslängden men även hur lätt resursen eller förmågan är att imitera för andra företag.⁴⁸

3. Vem erhåller fördelar av resursen?

Det gäller även att fråga sig vem som åtnjuter störst avkastning av resursen eller förmågan. I normalfallet kan man förvänta sig att det är ägaren som drar in vinsten men det är inte alltid lika enkelt att specificera vem ägaren egentligen är. Detta gäller framförallt human-resurser där det kan vara oklart huruvida den anställda eller företaget äger rätten till kunskaper och expertis. Därför bör förhandlingsmakten mellan sådana resurser eller förmågor vara välbalanserad mellan företag och individ så att inte någon av dem känner sig hotad.⁴⁹

Analys

Eftersom alla företag i branschen ofta kommer har samma externa förutsättningar för att lyckas blir det avgörande att förvalta dessa på bästa sätt. Detta görs genom att använda de resurser och förmågor som finns att tillgå i företaget på bästa möjliga vis. Utifrån vår frågeställning blir det viktigt att försöka bibehålla en strategic fit mellan sina resurser och förmågor, externa faktorer som för tillfället styr branschen. Det är viktigt att företag övervakar och utvärderar sina resurser och förmågor för att på så vis utvärdera hur de står sig i förhållande till andra determinerande strategidrivare. Exempelvis är en resurs som ger låga kostnader värdelös om kunderna endast värderar hög kvalitet. Vad man kan göra är då att antingen förändra kundpreferenserna eller att anpassa sig till de rådande marknadskrafterna. Det senare alternativet innebär att företaget genomför en strategisk omprofilering för att möta marknadens krav.

Hur kan detta kopplas till Expert?

Experts beslut att genomföra en strategisk omprofilering kan enligt oss ha dragit näring ur det faktum att de hade ett antal resurser som inte utnyttjades till fullo. För det första är Expert en kedja med små butiker som ofta är belägna på centrala A-läge. Detta

⁴⁸ Grant R. sid 151ff

⁴⁹ Grant R. sid 154f

utnyttjar de bättre nu med den nya mer serviceinriktade profilen. Vi antar att man inom Expert har upptäckt denna möjlighet och därefter vidtagit åtgärder.

Centralorganisationens fastighet är en mer konkret fysisk resurs som såldes och därmed frigjorde mycket kapital som lades på mer behövande funktioner. Man har alltså inom Expert undersökt och utvärderat de resurser som fanns och därefter beslutat om de var värda att satsa på eller ej.

4.2.5 Managing with Dual strategies

För att vara framgångsrikt måste ett företag kunna maximera dagens prestation och därmed vinst samtidigt som det måste kunna utveckla resurser och förmågor för att kunna konkurrera i framtiden. För att klara av det måste man enligt Grant arbeta med dubbla planeringssystem. Ett som planerar kortsiktigt och fokuserar på prestation och vinst över en ett till två års period samt ett planeringssystem som fokuserar på att utveckla en långsiktig vision, omdefiniera och omdisponera enskilda verksamheter inom företaget, utveckla nya förmågor hos företaget, designa om organisationsstrukturen över en period av fem år eller fler. En avgörande framgångsfaktor med ett sådant här system anser Grant vara att kunna använda sig av och ytterligare utveckla redan existerande resurser och förmågor inom företaget.⁵⁰

Det finns visserligen en chans att man som företagare kommer att kunna tjäna riktigt stora pengar i framtiden om man helt omprofilerar sitt företag. Enligt Grant är det få företag som har lyckats med detta men dessa har å andra sidan lyckats desto bättre. Exempel på ett sådant företag är Nokia som gick från att vara tillverkare av papper och gummi till att vara världsledande inom mobiltelefoni. Ett annat exempel är BP, bensinföretaget som gick från att vara ett statligt ägt byråkratiskt företag till att bli ett av de mest innovativa och flexibla bensinföretagen i världen.⁵¹

Tyvärr finns det desto fler företag som misslyckats när de har satsat på en total omprofilering som ett strategiskt drag för att klara av framtidens nya förväntningar. Exempel på sådana företag är Enron's, Vivendi's, GEC's, ICI, Kirch Gruppe, m fl. som samtliga hade som strategi att helt byta riktning. Enron försökte att gå från att vara ett

⁵⁰ Grant R. sid 316ff

⁵¹ Grant R. sid 316ff

framgångsrikt pipelineföretag till att bli ledande inom energi och kommunikation, medan Kirch Gruppe's försökte att gå från tysk filmproducent till internationellt multimediaföretag vilket även det resulterade i stora förluster hos företaget.⁵²

Analys

Det är viktigt för alla företag att tänka såväl långsiktigt som kortsiktigt. Vi tycker att det viktigaste med den kortsiktiga strategin på ett företag är att företaget förbättrar och implementerar de strategier de utformat samt att de jobbar för en god likviditet inom företaget så att de har möjlighet att göra alla de förändringar de beslutat om. Långsiktigt är det viktigt att företaget genom noggranna undersökningar och analyser tar fram hållbara och väl genomtänkta strategier som kommer att användas på företaget i framtiden för det är dessa strategier som företaget har som mål att genomföra på lite längre sikt. Vi tycker dock att det är viktigt att minnas att de båda strategierna har ett strakt samband. De långsiktiga strategierna syftar på företagets långsiktiga överlevnad och välgång medan de kortsiktiga mer ser till att företaget skall implementera tidigare års långsiktiga strategier.

Hur kan detta kopplas till Expert

På senare tid har Expert på den hårda vägen fått lära sig att tänka både långsiktigt och kortsiktigt när det gäller företagsstrategier. Expert har efter att under flera år inte satsat på att utveckla företaget inför framtiden nu fått ta det dyra beslutet att omprofilera företaget. Om Expert och dess ledning kontinuerligt hade arbetat med två strategier, en långsiktig och en kortsiktig så hade de förmodligen kunnat förutse och förbereda sig inför de förändringar som hela tiden sker på en marknad och på så sätt sluppit de risker och de stora kostnader som en total omprofilering för med sig.

⁵² Grant R. sid 316ff

4.3 Externa teorier

4.3.1 Inledning

När man på företaget har kontroll på den interna verksamheten och vilka faktorer som bör övervakas i strategiskt hänseende bör man även ta hänsyn till den externa omgivningen. Företag påverkas på olika sätt av yttre omständigheter varför en övervakning av dessa bör utföras för att utvärdera den strategiska profilen.

4.3.2 Makromiljö

Ett företags leverantörer, mellanhänder, kunder och publiker deltar alla i företagets omvärld eller makromiljön och skapar såväl som formar möjligheter och utgör hot. Företaget måste se över och svara på dessa okontrollerbara styrkor. I den vedertagna makromiljön tas som regel sju element upp som kan påverka ett företag. Dessa är konkurrenter, demografi, ekonomi, natur, teknik, politik och kultur. Då vi avser att behandla konkurrenter mer djupgående i ett senare avsnitt tas detta ej upp här.

Den demografiska omgivningen

Denna styrka går ut på att utföra undersökningar av befolkning i form av storlek, åldersstruktur, familjestorlek, utbildningsnivå, geografisk lokalisering, kulturell och etnisk tillhörighet med mera. Denna miljö är av stor betydelse eftersom marknaden utgörs av just människor.⁵³

Den ekonomiska omgivningen

Marknaden behöver köpkraft lika mycket som den behöver människor. Den ekonomiska omgivningen består av de faktorer som påverkar konsumenternas resurser till att kunna göra inköp och kunna spendera pengar. Inkomst varierar stort mellan länder. I vissa länder är det nästan omöjligt att kunna livnära sig. Dessa länder har väldigt litet marknadsutbud.⁵⁴ Andra länder har en rik marknad med stor variation i utbudet. Andra faktorer som spelar in är inkomstnivåer, BNP-tillväxt, räntenivåer, skattenivåer, konsumtionsmönster och global ekonomisk tillväxt och fördelning.⁵⁵

⁵³ Kotler et al. sid 120

⁵⁴ Kotler et al. sid 125

⁵⁵ Lindqvist, föreläsning 030917

Den naturliga omgivningen

Denna består av resurser från miljön som behövs för marknaden eller som blir påverkade av marknadens aktiviteter. Det kan vara förändringar avseende bland annat råvarutillgångar, energi, föroreningar, avfall och miljötänkande.⁵⁶

Den tekniska omgivningen

Den mest dramatiska styrkan som kan skapa vårt öde är tekniken. Tekniken har gett oss tillgång till Internet, relativt billiga transportmedel till andra delar av världen. Avser förändringar i den teknologiska utvecklingen, livscyklar och investeringar.⁵⁷

Den politiska omgivningen

Marknadens strategier är starkt påverkade av utvecklingen inom den politiska omgivningen. Den grundas av lagar, regering och andra grupper som påverkar och begränsar organisationers och individers aktiviteter i samhället.⁵⁸

Den kulturella omgivningen

Inkluderar institutioner och andra styrkor som påverkar samhällets grundläggande värderingar, inställningar, preferenser och beteende.⁵⁹

Analys

Genom att analysera sitt företags makromiljö, utifrån de faktorer som nämnts ovan, med jämna mellanrum kan företag undvika hot och ta vara på de möjligheter som ges. På så sätt kan företaget få en uppfattning om hur de bör skapa eller förändra sin profil. Om denna analys inte görs kan en risk vara att företaget skapar en ny profil eller behåller en gammal som är ohållbar.

I makroanalysen granskar företaget demografi, inkomst, konsumtionsmönster, politik, kultur och andra faktorer som påverkar konsumenterna. Exempelvis är politik, lagar och förordningar något som varje seriöst företag måste ta hänsyn till för att konsumenterna ska kunna se dem som trovärdiga. Även att följa med i den tekniska utvecklingen på marknaden idag är av stor vikt. Tekniken utvecklas snabbt inom flera

⁵⁶ Kotler et al. sid 128

⁵⁷ Kotler et al. sid 129

⁵⁸ Kotler et al. sid 134

⁵⁹ Kotler et al. sid 141

olika områden. Om ett företag som till exempel Expert inte följer med i denna utveckling kan kunderna komma att svika och gå över till någon av konkurrenterna. Andra aspekter som även de spelar stor roll för dagens samhälle och konsumenter är miljö och kultur. När ett företag ska etablera sig är det viktigt att undersöka den kulturella omgivningen i det område de befinner sig för att skapa rätt profil. Vi tror även att många konsumenter ser det som viktigt att företag strikt håller sig till miljövänliga processer och liknande.

Alla dessa faktorer har en stor roll i arbetet med ett företags profil. Blir denna inte rätt från början kan det bli svårt för företaget att överleva gentemot konkurrenterna på marknaden.

Hur kan detta kopplas till Expert

Tidpunkten som Expert valde att omprofilera sig på grundade sig på förändringar i makromiljön. De faktorer som spelade stor roll i utförandet av analysen var konkurrenter, förändringar i branschen och den geografiska spridningen av butikerna, som på vissa orter var alldeles för många. Den politiska faktorn hade däremot ingen betydelse för beslutet. Genom att granska dessa faktorer och ta hänsyn till dem, för att utvecklas i rätt riktning med marknaden, genomförde de en omprofilering. Hade de utfört denna analys tidigare med jämna mellanrum hade denna kostsamma förändring antagligen kunnat undvikas.

4.3.3 Definition av marknaden

En förutsättning för att ett företag skall kunna göra en ordentlig analys av sin position på marknaden och vilka förändringar som kan väntas ske på den marknaden är att företaget vet vilken marknad de tillhör. Här är det enligt Grant viktigt att veta om man opererar på en nationell, regional eller global marknad samt inom vilket segment i branschen man vill befinna sig. Bara för att klädesmarkanden generellt sätt går ner på grund av lågkonjunktur behöver det till exempel inte betyda att lyxiga designbutiker och lågprisklädesaffärer går dåligt utan det kanske är just de där vanliga klädesbutikerna som vanligt folk brukar handla i som går dåligt. Om man som företagare känner sig osäker på vilken marknad man tillhör kan man ställa sig följande frågor.⁶⁰

⁶⁰ Grant R. sid 88ff

- Vilka är mina konkurrenter?
- Vilken marknad anser de sig vara på?

För att som företagare bestämma sig för vilken marknad man skall marknadsföra sig på bör man också ta hänsyn till vilka andra företag ens kunder jämför en med. Grant använder i sin bok *Contemporary strategy analysis* bilmärket Jaguar som ett exempel på detta; om kunderna jämför Jaguar med bilmärken i allmänhet, det vill säga om dem när de skall köpa ny bil väljer mellan till exempel Ford, Fiesta, Volvo och Jaguar bör Jaguar satsa på att marknadsföra sig på den allmänna bilmarknaden. Om potentiella kunder däremot enbart jämför Jaguar med andra lyxbilar så som Porsche bör Jaguar satsa på att marknadsföra sig på lyxbilsmarknaden. Om man som företagare vill välja en annan marknad än de kunderna uppfattar att man befinner sig på måste man göra en större förändring på företaget så att potentiella kunder uppfattar att man flyttar sig från en marknad till en annan.⁶¹

Sammanfattningsvis kan man säga att vilken marknad ett företag anser sig operera på beror på hur företagets omvärld ser ut och hur företaget har valt att analysera denna omvärld. Om man som företagare väljer att använda Porters analysmodell Five Forces kommer man ifrån problemet att ett företags marknad kan uppfattas på olika sätt eftersom Five Forces modellen inte bara tar hänsyn till konkurrenter inom en speciell marknad utan även behandlar företag som kan tänkas komma in på marknaden i framtiden samt företag som gör produkter eller tjänster som kan användas av kunden som substitut till företagets produkt/tjänst.⁶²

Analys

När ett företag har gjort en ordentlig branschanalys och tagit reda på förutsättningarna inom just den branschen är det dags att välja vilken marknad man skall arbeta på. Denna fråga gäller även etablerade företag då valet av marknad enligt oss ingår i de kontinuerliga förändringar och förbättringar som vi anser att företag skall göra för att inte gå så dåligt att de tvingas lägga sitt kapital på att totalt omprofilera företaget. En förändring/förbättring ett företag helt enkelt kan göra är att byta marknad eller börja

⁶¹ Grant R. sid 90f

⁶² Grant R. sid 90f

operera på ytterligare en marknad. För att veta vilken marknad man vill satsa på bör man dels se efter var man rent fysiskt som företag skulle ha möjlighet att arbeta (kostnader, logistik möjligheter, leverantörer med mera) och dels måste man göra en kundundersökning. Vi anser att en sådan undersökning är väldigt viktig att göra för att få en uppfattning om vilken marknad man bör satsa på. Undersökningen bör dels innefatta vilken geografisk marknad man skall arbeta på om man funderar på att byta plats att arbeta på och dels inom vilket segment kunderna anser att ens produkter finns i idag. Grant använde i sin bok exemplet med bilmärket Jaguar och vilken marknad folk ansåg att detta märke befann sig inom. Vi tror att det är många företag som inte har undersökt vilken marknad dess kunder anser att de tillhör. Om man inte vet vilken marknad kunderna anser att man tillhör kan det leda till två saker: Antingen att man gör en smal marknadsföringssatsning på fel målgrupp eller en för bred marknadsföringssatsning. Om man gör en för bred marknadsföringssatsning når man sin potentiella kundgrupp (och många andra) men man lägger ned onödigt mycket pengar i onödan. Gör man å andra sidan en smal marknadsföringssatsning och den inte riktas på rätt marknad/målgrupp får det till följd att företaget lagt ut pengar på marknadsföring men får inte igen pengarna genom ökad försäljning eftersom marknadsföringen riktat sig till fel personer. Detta problem uppstår alltså om man inte gör en noggrann marknadsundersökning. Därför vill vi rekommendera alla företag att göra marknadsundersökningar kontinuerligt, dels för att se om det är någon ide att byta marknad och dels för att se att man inte omedvetet är på väg att glida ifrån sin egen marknad.

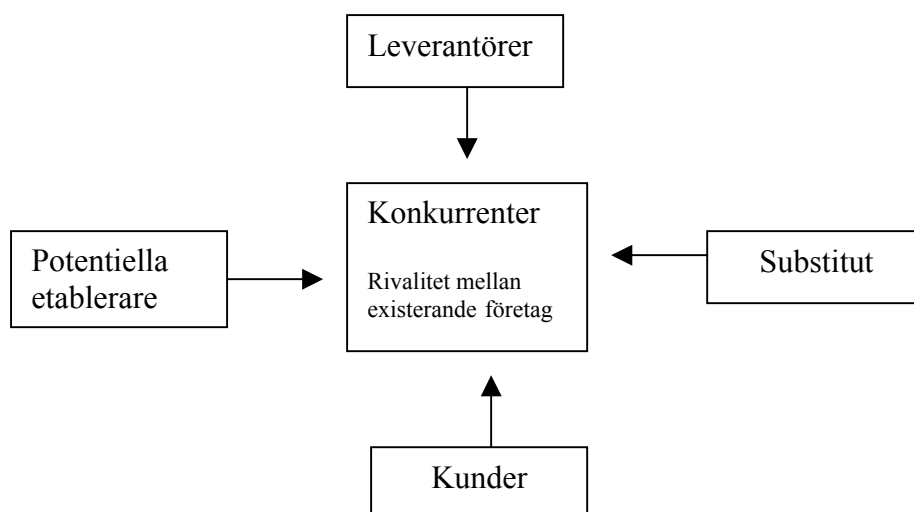
Hur kan detta kopplas till expert?

Adam Feld anser att Experts marknad består av företag inom hemelektronikbranschen så som SIBA, ON OFF, Axlins, EL GIGANTEN med flera. Vi anser att Expert är en av de kedjorna som har minst yta i sina butiker och därmed ett mindre sortiment men istället satsar de på att ge kunden den service som är svår att ge i de större lågprisvaruhusen.

4.3.4 Five Forces

Det är av yttersta betydelse för ett företags strategiformulering att ha vetskap om hur branschen ser ut och vilken lönsamhetspotential denna har. Därför ämnar vi redogöra för Michael Porters Five Forces of Competition som visar på fem krafter som påverkar

branschens lönsamhet. De tre horisontella konkurrenskällorna är konkurrens från substitut, potentiella etablerare och etablerade konkurrenter. De två vertikala konkurrenskällorna är förhandlingskraften hos kunder och leverantörer. Porter sammanfattar teorin i en modell:



Modell 2⁶³

Nedan avser vi förklara innebörden i vart och ett av de olika konkurrenskällorna:⁶⁴

Konkurrens från substitut

Det pris kunderna är villiga att betala beror delvis på tillgängligheten till substitut. I branscher där det inte finns några substitut är kunderna inte så priskänsliga som vore där närliggande substitut att tillgå.

Hot från potentiella etablerare

En bransch som är lönsam lockar till sig utomstående företag vilka vill ta del av den omättade marknaden. Finns det inte några inträdesbarriärer såsom kapitalinvesteringar, skalfördelar eller politiska barriärer är risken stor att en lönsam bransch snabbt blir utsatt för etableringar. Hot från potentiella etablerare kan räcka för att redan etablerade företag ska hålla sina priser i konkurrenskraftiga nivåer.

⁶³ Grant R. sid 74

⁶⁴ Grant ?????

Konkurrens mellan etablerade företag

I de flesta branscher påverkas konkurrensen och lönsamheten mest av hur rivaliteten är mellan de redan existerande företagen. Det avgörs bland annat av hur många och hur stora aktörerna på marknaden är och principen är att desto fler och större desto intensivare konkurrens. Dessutom avgörs konkurrensintensiteten av hur differentierat utbudet på marknaden är. Dels hur diversifierade de olika företagen är och dels hur differentierade de olika produkterna är. Högre differentieringsgrad ger lägre konkurrensintensitet eftersom det då är möjligt att konkurrera på fler nivåer.

Kunders förhandlingsmakt

Kundernas förhandlingsmakt beror för det första på deras priskänslighet och för det andra på deras relativa förhandlingsmakt. Priskänsligheten beror i sin tur på hur viktig produkten är för kunden och hur differentierat utbudet i branschen är. Förhandlingsmakten beror på kundernas storlek och koncentration i förhållande till leverantören och på hur mycket information de har om produkten i fråga.

Leverantörernas förhandlingsmakt

Leverantörernas förhandlingsmakt beror på samma faktorer som avgör kundernas förhandlingsmakt varför vidare redogörelse ej erfordras.

Analys

För att fatta beslut om en strategisk omprofilering krävs det definitivt att man först gör en noggrann analys av den bransch man är verksam inom. Branschen påverkar företagets konkurrenssituation till den graden att man nästan är helt utelämnade till dess förutsättningar för att skapa lönsamhet. Det gäller att övervaka alla de fem konkurrenskällorna för att på så vis ha en uppfattning om hur branschen ser ut och vilka möjligheter eller hot den utgör.

I det horisontella ledet är det viktigt att övervaka vad andra företag i branschen företar sig för att kunna reagera eller i bästa fall proagera på deras handlande. De redan etablerade konkurrenterna bör övervakas så att företagets strategi inte blir alltför lik andra företags. Samtidigt kan övervakningen fungera som benchmarking där företagets strategi mäts med andra företags för att på så sätt avgöra hur den står sig i förhållande

till konkurrerande företag. Likaså bör företaget övervaka potentiella etablerare och substitut så att strategin alltid är så konkurrenskraftig att den klarar av hoten från dessa aktörer. Denna typ av övervakning bör resultera i en strategi som alltid är stark relativt de aktörer som kan tänkas utgöra hot mot företaget. Men det är inte enbart hot som denna övervakning ska stävja. Även möjligheter i branschen kan upptäckas och utnyttjas om man upptäcker dem tillräckligt tidigt. Dessa möjligheter kan te sig i form av revolutionerande produkter eller strategier som företaget kan nyttja för egen vinning.

Kundernas och leverantörernas förhandlingsmakt kan påverka ett företags strategi på olika sätt. En förändrad maktposition kan omkullkasta ett företags strategi om man inte är förberedd på den förändrade situationen. Förändringar i till exempel kundpreferenser kan leda till att företagets produkter inte efterfrågas i samma grad som tidigare vilket leder till försämrad lönsamhet. Därför är det viktigt att företag för det första övervakar sina kunder för att på så vis avgöra hur deras förhandlingsmakt relativt företaget kan tänkas förändras. Av samma anledning bör man övervaka leverantörerna för att utröna huruvida deras förhandlingsmakt skiftar relativt företaget. Utan övervakning kan företaget famla i blindo och inte veta vad det är som har åstadkommit de förändrade förutsättningarna.

I slutändan handlar det om att övervaka branschen för att se på tendenser som kan peka på förändrade förutsättningar. Förutsättningar kan leda till att företaget behöver fatta beslut om en strategisk omprofilering.

En brist i teorin är att den enbart ser till förutsättningarna just nu och försummar de framtida förändringarna. Detta bör man tänka på när man som företagsledning gör denna typ av analys. Det blir då viktigt att ständigt undersöka och övervaka de fem konkurrenskrafterna så att analysen alltid är aktuell.

Hur kan detta kopplas till Expert?

Förändringar i branschen anser Adam Feldt ha varit en av de största anledningarna till att Expert valde att omprofilera sig. Han menar att konkurrenternas agerande och andra förändringar i branschen gjorde att Experts profil inte längre var attraktiv rent konkurrensmässigt. Detta gjorde att man inom Expert valde att förändra sin strategi till en unikare profil som ingen konkurrent idag har. På så vis är man nu ensam att inom

hemelektronikbranschen erbjuda hög servicenivå i små, trendigt inredda butiker med fokus på ett mindre antal produktkategorier.

Ännu en stor anledning till omprofileringen var kundernas förändrade förhandlingsmakt gentemot Expert. Kundundersökningar visade att kunderna hade en fragmenterad uppfattning om Expert som företag vilket förmodligen resulterade i lägre villighet att besöka butikerna. Denna ökade förhandlingsmakt som ju kunderna fick resulterade i lägre försäljning och sämre lönsamhet för många butiker varför en förändrad strategi efterfrågades av många butiksägare.

4.3.5 Key Success Factors

Hur fördelas lönsamheten inom en specifik bransch? Delas den lika mellan alla aktörer eller är det några som får mer än sin beskärda del? Svaret på frågan är givetvis att den som är bäst på att locka till sig kunder vinner.

Då denna diskussion kring hur ett företag blir lönsamt inom en bransch i allra högsta grad påverkar ett företags omprofileringsbehov väljer vi att nedan redogöra för teorier som rör konkurrensfördelar - eller Key Success Factors.

För att överleva på en marknad måste ett företag möta två kriterier: för det första måste det förse kunderna med vad de vill ha och för det andra måste de överleva konkurrensen. Således kan vi inleda med att ställa två frågor:⁶⁵

- Vad vill våra kunder ha?
- Vad behöver företaget göra för att överleva konkurrensen?

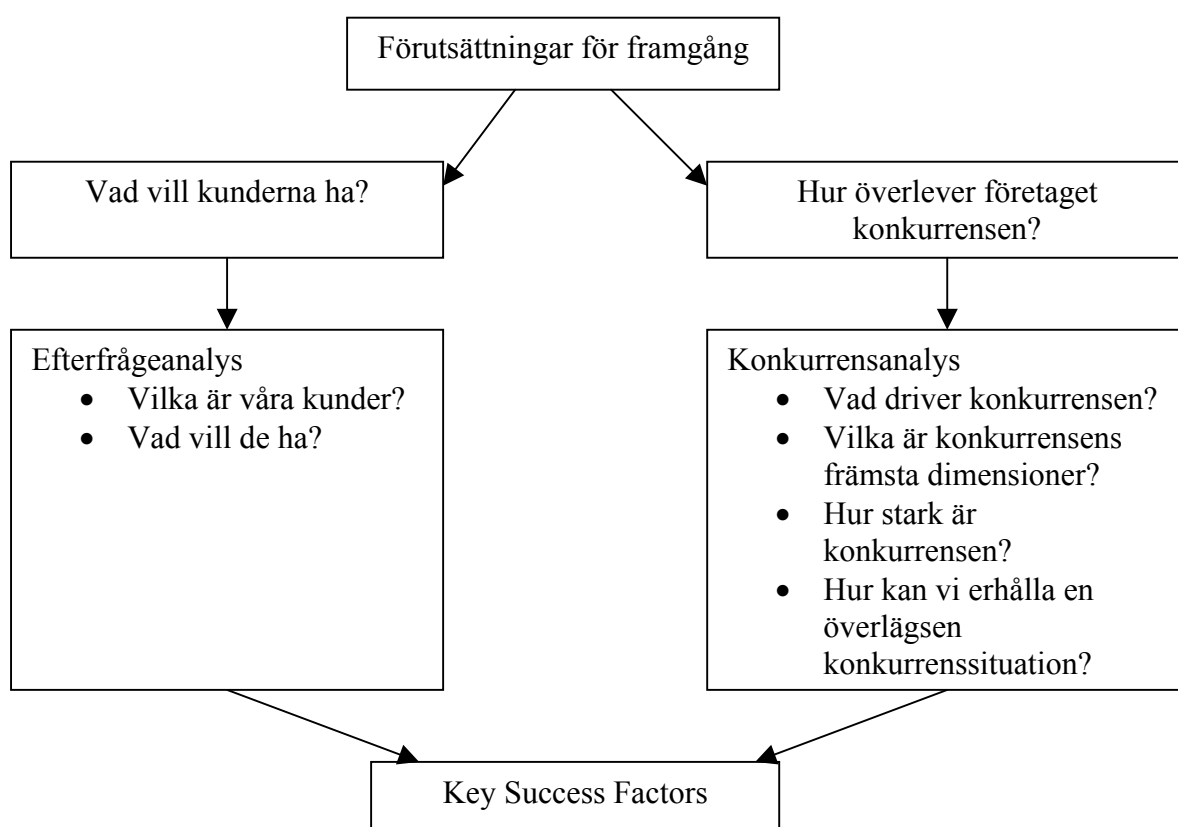
För att besvara den första frågan behöver man undersöka industrins kunder och se dem som drivare av lönsamhet snarare än förhandlingskraftiga entiteter. Detta betyder att företaget måste identifiera vilka företagets kunder är, vad deras behov är och hur de väljer mellan konkurrerande utbud.⁶⁶

⁶⁵ Grant R. sid 93

⁶⁶ Grant R. sid 93

Den andra frågan innebär att företaget måste ta reda på hur konkurrensen ser ut i branschen. Hur kraftig är konkurrensen och på vilket sätt konkurrerar olika företag med varandra?⁶⁷

Svaren på de båda frågorna leder till de som företaget måste göra för att överleva och i slutändan bli lönsamt och växa – nämligen Key Success Factors, eller fritt översatt till svenska, nyckeln till framgång. Det hela går att sammanfatta i en modell:



Modell 3⁶⁸

Ovan nämnda teori har fått utstå en del kritik från akademiska kretsar då de menar att det inte går att hitta några mirakelfaktorer som kan hjälpa alla företag mot framgång. Men Grant menar att denna vetenskap om hur marknaden fungerar är kritisk om man som företagsledare vill ha någon som helst möjlighet att styra sin skuta på rätt väg i de hårda sjöar, som många marknader går att efterliknas vid. Risken med att alla företag väljer samma generiska strategi utifrån marknadens gemensamma Key Success Factors

⁶⁷ Grant R. sid 93

⁶⁸ Grant R. sid 97

avfärdar Grant när han säger att ”*Since every firm comprise a unique set of resources and capabilities /.../ firms will select unique strategies to link their resources and capabilities to industry success factors.*”⁶⁹

Analys

Varje företag använder sig av KSF för att överleva, vare sig dom vet om det eller ej. Trots att en del företag inte har kännedom om denna akademiska teori är vi övertygade om att de arbetar utifrån tanken att de ska tillfredsställa något slags behov hos de tilltänkta kunderna. Det är absolut grundläggande för ett företag att ha någon slags nyckel till framgång. Men vi håller med Grant som menar att företagsledare som arbetar utifrån teoretiska ramverk har större chans att lyckas än de som handlar enbart efter intuition. Därför anser vi att det är viktigt att företag övervakar branschen och kunderna i syfte att hitta förändrade Key Success Factors. För det första bör man ha uppsikt över hur konkurrensen ter sig i branschen. Skiftar metoderna med vilka företag driver konkurrens, är detta en indikation på att företaget bör omvärdera sina KSF för att möta den förändrade konkurrenssituationen. För det andra kan nya kundpreferenser göra de att de nuvarande KSF blir daterade ur ett kundperspektiv. Denna kunskap är viktig för att bibehålla aktualiteten i sin strategiska profil.

Hur kan detta kopplas till Expert?

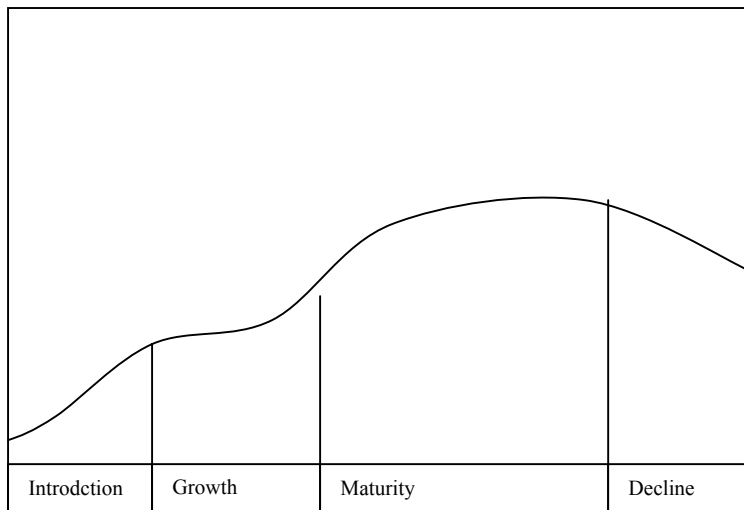
Adam Feldt menar att förändrade branschförutsättningar var en av anledningarna till valet att genomföra en strategisk omprofilering. Detta kan betyda att branschens Key Success Factors förändrades varför Expert blev tvungna att anpassa sig efter de nya förutsättningarna.

4.3.6 Industrilivscykeln

Branshutveckling och klassificering av företag sker efter vilket utvecklingsstadium de är i.⁷⁰

⁶⁹ Grant R. sid 96

⁷⁰ Grant R. sid. 301



Figur 1. *The industry life cycle*⁷¹

Precis som produkter har även företag enligt Grant livscyklar. Skillnaden är att eftersom ett företag oftast producerar flera olika produkter så är ett företags livscykel betydligt längre än en produkts.⁷²

Det första stadiet ett nytt företag befinner sig i kallar Grant för Introductionstage: under denna första fas är försäljningen på företaget låg och man ökar antalet marknadsandelar med väldigt små andelar därför att företagets produkter ännu inte är kända och man har få kunder. Andra faktorer som har betydelse i detta stadium är att ny teknologi används vilket skapar höga kostnader, på grund av låga försäljningssiffror är produktionen småskalig och därför erhålls inga stordriftsfördelar vilket ger en hög produktionskostnad, erfarenheten på företaget är låg vilket innebär att produkterna inte blir högkvalitativa trots att man lägger mycket pengar på produkten. Kunderna som använder sig av företag i detta stadium är ofta yngre innovativa personer som gillar att ta risker för att prova något nytt. När företaget börjat få fler marknadsandelar och företaget blivit mer standardiserat går det in i den så kallade Growthstage. I och med att det mesta på företaget blivit standardiserat sänks kostnaderna för produktionen drastiskt vilket innebär att företaget antingen kan sänka priset på sina varor eller fortsätta ha ett högt pris på dem och tjäna mer pengar under förutsättning att kunderna är beredda att betala det höga priset för varan. Sänks priset på varan börjar i detta stadium varan att användas inte bara utav riskvilliga höginkomsttagare utan även av vanligt folk. Under

⁷¹ Grant R. sid 301

⁷² Grant R. sid 301ff

Growthstage växer företaget ofta snabbt och tar i ökad takt fler och fler marknadsandelar. Efter en tid avtar denna snabba expansion och företaget övergår i den såkallade Maturitystage. I detta stadium kommer vissa gamla kunder att köpa nya produkter av företaget då deras gamla är utslitna medan andra kunder vars produkter blivit utslitna väljer att göra sina nya investeringar på andra företag samtidigt som nya kunder kommer till (som fått produkter från andra företag utslitna). Efter en längre tid i det såkallade Maturitystage kommer företaget att gå in i sitt fjärde och sista stadie: Declinestage. Anledningen till detta är oftast att nya företag med nya teknologiska möjligheter tillverkar substitutsprodukter som många av företagets gamla kunder lockas att köpa som ersättning till företagets produkter.⁷³

Analys

Det kan vara viktigt för företag att ha vetskap om i vilket stadium i industrilivscykeln de befinner sig i. Dels är det intressant för att kunna relatera lönsamheten till någon slags prognos över hur de bör se ut. Går lönsamheten inte åt samma håll som den enligt industrilivscykeln borde, finns det anledning till eftertanke och förändring. På detta sätt kan cykeln användas som en mall över hur företag i genomsnitt bör utvecklas. Detta kan vara till hjälp vid övervakningen av företags prestation. Är prestationsutvecklingen inte tillfredsställande kan man inom företaget besluta om en strategisk omprofilering för att häva den oönskade utvecklingen.

Hur kan detta kopplas till Expert

Expert har bland annat på grund av sin avsaknad av långsiktig strategi gått snabbare än någon kunnat ana genom maturity staget till declinestage. Nu försöker de, i sista minuten, genom en total omprofilering rädda sig ur declinestage.

4.4 Sammanfattande analys av teorierna

Det är svårt för ett företag att använda sig av en eller några av de teorier som vi har redogjort för. För att skapa sig en övergriplig bild av organisationen och kontexten, inom vilken företaget verkar, anser vi att företagsledningen måste använda sig av alla teorierna. Eftersom de ger svar på olika frågor behövs samtliga för att få en stabil grund på vilken man kan fatta de viktiga strategiska besluten.

⁷³ Grant R. sid 301ff

Samtidigt fungerar en del av teorierna som bäst när de kombineras. Det går då att se samband mellan bland annat den externa omgivningen och den interna verksamheten. Ett sådant exempel är förbindelsen mellan Key Success Factors och resursteorin. För att ta tillvara de framgångsfaktorer som branschen tillhandahåller är det av yttersta vikt att företaget utnyttjar sina resurser fullt ut. De möjligheter eller hot som framgångsfaktorerna utgör kan med en bra resursallokering antingen utnyttjas eller tyglas. Hos Expert gjorde kundernas ökade efterfrågan på service att framgångsfaktorerna i hemelektronikbranschen förändrades något. Expert förfogar över många mindre butiker med centrala A-lägen vilka lämpar sig för handel med hög servicegrad. Detta utnyttjade man inom Expert när man förändrade sin strategiska profil.

Resursteorin går att på liknande sätt knytas ihop med andra teorier eftersom det i slutändan handlar om att inneha de resurser och förmågor som kan matcha den situation som företaget befinner sig i. Därför anser vi att resursteorin är central i det avseendet att den kan jämföras med de andra teorierna för att på så sätt uppnå en strategic fit mellan vitala resurser och variabler som kan påverka dem.

Ytterligare kopplingar kan dras mellan teorin Values, vision och mission och de externa teorierna. För att på ett korrekt sätt analysera företags värderingar, vision och uppdrag måste man ha vetskap om den externa omgivning som kan tänkas påverka dessa. Omgivningen kan påverka företags värderingar och man måste därför vara beredd på att sådana effekter kan komma att inträffa. Exempelvis kan förändrade branschfaktorer göra att den aktuella visionen inte längre är rimlig.

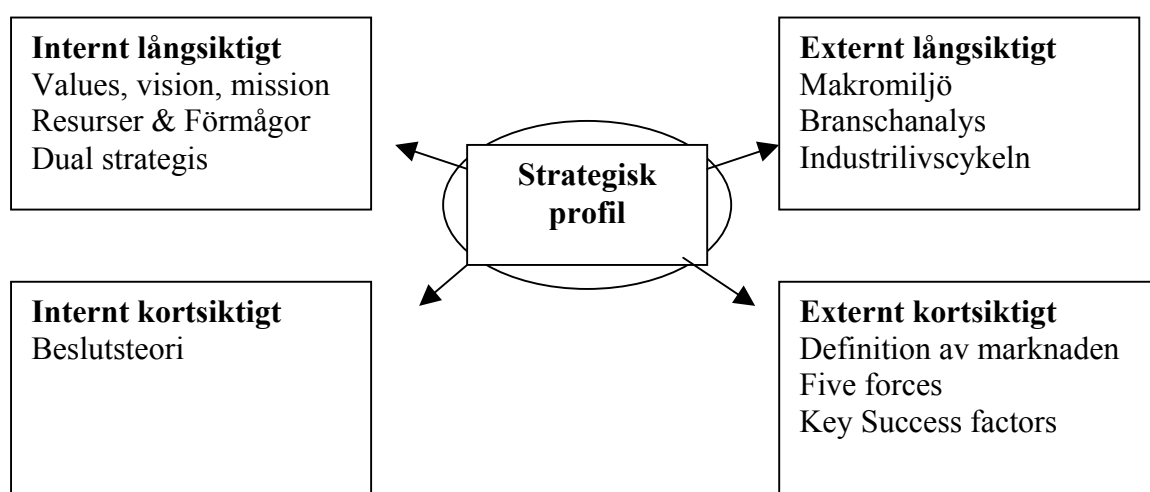
På liknande sätt kan många av de redogjorda teorierna kopplas till varandra. De påverkar och påverkas av varandra på ett sätt som gör att de blir svåra att enbart använda dem var och en för sig.

5. Slutsats

I detta avsnitt kommer vi att sammanfatta och diskutera vad vi kommit fram till för slutsatser med vår uppsats. Har vi fått svar på vår problemformulering och har vi uppnått vårt syfte med uppsatsen?

Den problemställning vi haft i uppsatsen är: Hur kan vinstdrivande företag använda sig av strategiska teorier vid arbetet med sin strategiska profil för att därmed bibehålla lönsamheten?

Det vi har kommit fram till med vår studie är att det inte enbart går att använda en teori som bas för arbetet med en strategisk profil. Vi anser att företag bör använda sig av en kombination av teorier. Risken med att enbart använda sig av en teori eller modell har i vår studie visat sig vara att någon viktig del kan glömmas bort eller att man fokuserar för mycket på något som inte är relevant.



Genom våra analyser har vi kommit fram till att företaget har stor användbarhet av strategiska teorier vid det kontinuerliga förändrandet av företagets strategiska profil. För att företag på ett enkelt sätt skall kunna förstå och använda de olika teorier vi kommit fram till är mest användbara har vi delat upp dem så att man kan se dem ur fyra perspektiv. Som utgångspunkt när vi tillverkade dessa perspektiv har vi haft SWOT teorins uppdelning i externt och internt samt Balanced Scorecards uppdelning i långsiktigt och kortsiktigt. Anledningen till att vi har valt att använda en kombination

av dessa två teorier som illustrationsmaterial är att vi anser att vi missar viktiga delar om vi väljer att göra vår illustration enbart med hjälp av den ena eller den andra teorin. Hade vi valt att enbart använda SWOT teorin som illustrationsmodell hade vi missat det så viktiga perspektiven lång- och kortsiktighet. Hade vi å andra sidan valt att endast använda Balanced Scorecard som illustrationsmodell så hade vi visserligen fått med både det långsiktiga och det kortsiktiga tidsperspektivet samt det interna och externa perspektiven genom någon av Balanced Scorecards fyra perspektiv men i en sådan uppdelning anser vi att flera teorier hade överlappats mellan de olika perspektiven och det hade inte blivit lika enkelt att förstå och arbeta med för företaget.

Vår illustrationsmodell kan man på ett sätt likna vid en utvidgad SWOT – analys. De båda perspektiven internt och externt har fått ytterligare två dimensioner, långsiktigt och kortsiktig och inom alla dessa kan man titta på företagets svagheter och styrkor respektive hot och möjligheter. Å andra sidan kan man likna vår illustrationsmodell vid ett modifierat Balanced Scorecard där de fyra perspektiven i så fall blir Internt, Externt, Långsiktigt och kortsiktigt. I själva verket har det dock ingen betydelse vilken av dessa två teorier man uppfattar att vår illustrationsmodell ligger närmast eftersom vår modell är tänkt att användas självständigt från dessa två.

För att ta vår modell till ytterligare en dimension har vi valt ut ett antal teorier, som vi beskrivit och analyserat i litteraturundersökningsavsnittet. Dessa teorier är tänkta att användas som hjälp inom respektive perspektiv för att kontinuerligt kunna analysera företagets och dess omvärlds positioner. Tanken med modellens användning är att företag inte bara en gång utan kontinuerligt skall analysera sin omvärld och det egna företaget utifrån de teorier som finns inom respektive perspektiv. Att enbart använda modellen en gång är knappast lönt för ett företag eftersom de flesta omvärldsfaktorer, marknader och uppfattningar ändras hela tiden och en analys därför endast är användbar över ett kortare tidsperspektiv. Tanken är istället att företaget skall ta fram bra rutiner i hur man kontinuerligt gör dessa, nödvändiga analyser och sedan rapporterar förändringar som skett till ledningsgruppen som kan avgöra om några strategiska beslut bör tas kring företagets profil.

Vi hoppas att företaget genom dessa små förändringar, som kan göras allteftersom företaget upptäcker nya tendenser i dess omvärld genom analyserna, kan hålla nere sina

kostnader som rör dess strategiska profil samtidigt som de genom att hela tiden veta vad som händer i och runt företaget kan vara steget före sina konkurrenter.

Vår uppdelning i internt och externt samt på lång och på kort sikt anser vi fyller alla kriterier för hur en modell skall se ut för att en företagare skall uppskatta den. Den är överskådlig, lätt att förstå, lätt att utvidga om man vill göra mer detaljrika analyser och lätt att förminska om man vill göra mer översiktliga, generella analyser samt att vi uppfattar den som lätt att implementera på ett företag.

Slutsatsen av detta är att en företagsledning bör sträva efter att matcha sin interna omgivning med den externa för att hitta den rätta mixen i formuleringen av den strategiska profilen. Detta är så viktigt för ett företags existens att den alltid måste hållas fräsch och aktuell så att det klart och tydligt framgår åt vilket håll företaget styr. Det är denna balans mellan det interna och externa som vi anser vara essentiell i analysen av strategiska profiler. Man måste hela tiden vara medveten om att de fenomen man studerar genom en teori inte alltid är isolerade. Dessa blir ofta påverkade av fenomen som går att studera genom andra teorier. Således är det viktigt för den grupp som blir ansvarig för denna analys på ett företag att arbeta nära inpå varandra för att på så vis ha kontroll på vad de andra upptäcker.

Ännu en dimension som man måste vara uppmärksam på är det långsiktiga och kortsiktiga perspektivet. Förändringar i de olika perspektiven påtvingar ofta olika beteende från beslutsfattarna varför det är viktigt att ha vetskap om i vilket tidsperspektiv det handlar om. De olika tidsperspektiven kan även göra det lättare att prioritera undersökningar då det kortsiktiga perspektivet oftast är det mest akuta. Detta bör enligt oss analyseras mer frekvent än det långsiktiga eftersom det inte bör ske lika snabba förändringar inom det långsiktiga perspektivet. Man bör dock ha i åtanke att många av de teorier som vi har kategoriserat inom det långsiktiga perspektivet även kan påverka företaget på kort sikt och vice versa.

Innan företag skaffat sig väl inarbetade rutiner för hur analyserna skall utföras, vilka nyckeltal som skall användas med mera kommer arbetet med detta att vara tidskrävande. Genom att ta fram rutiner för hur analyserna skall utföras på företaget förminskar man tidsåtgången. Många företag kommer förmodligen att känna sig

tveksamma inför användandet av vår modell eftersom det är personalkrävande och kostar pengar att arbeta med det. Vår åsikt är att dessa pengar kommer igen genom bättre lönsamhet eftersom företagets profil hela tiden förbättras.

Slutligen, för att mer explicit svara på vår frågeställning, anser vi att man inom ett företag bör jobba utifrån den modell som vi visade på sidan 40 för att på så sätt hålla sin strategiska profil konsistent med alla de faktorer som kan tänkas påverka den. Arbetar företaget effektivt med dessa teorier bör man i god tid upptäcka eventuella tendenser so.m gör att en strategisk omprofilering är nödvändig.

Uppdelningen i de fyra perspektiven i vår modell har vi gjort för att man på företagen skall kunna arbeta med analys av de olika perspektiven i modellen var för sig för att sedan sammanföra dem och se på det i ett helhetsperspektiv eller arbeta med analys av alla perspektiven samtidigt.

Vi tror att Expert hade haft användning av vår modell för att upptäcka de faktorer som ledde till att de tillslut var tvungna att omprofilera hela företaget. Enligt oss hade de sluppit att utföra den stora omprofileringen som var följden av flera år i decline stage. Hade Expert istället använt sig av vår modell för en kontinuerlig analys av deras strategiska arbete hade dessa problem förmodligen aldrig uppstått. Då hade de istället kunnat göra små justeringar i strategin allteftersom analyserna visade på att det var nödvändigt.

Referenser

Sekundära källor

Publicerade källor

Dowling, G., R., 2002, *Creating Corporate Reputation*, Oxford Press, Oxford

Grant, R. M., 2005, *Contemporary strategy analysis*, TJ International, Cornwall

Hügg, I./Wiedersheim-Paul, F., 1984, *Att arbeta med modeller inom företagsekonomin*, Liber, Stockholm

Kotler, P. / Makens, J. C. / Bowens, J. R., 2002, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, Upper Saddle River

Kvale, S., 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Malmfors, B., 1982, *Vetenskapligt skrivsätt Muntlig presentation*, SLU, Uppsala

Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J., 1998, *Strategy Safari - A guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York

Olve, N.G./Roy, J./Wette, r M., 2001, *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber, Malmö

Rossling, G. / Hinn, L., 1994, *Företagsidentitet – Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*, Liber-Hermods, Malmö

Samuelsson, L., 2004, *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Lidingö

Wiedersheim-Paul, F./Eriksson, L.T., 1991, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi, Karlshamn

Wiedersheim-Paul, F./Eriksson, L.T./Aronsson, 1979, *Att skriva och bedöma rapporter*, 1st edition, Malmö

Tidsskrifter

Shawn, J., C., 2005, Big Decisions and their consequences, *Leader to Leader*, Wiley, Volym 2005, Nr: 35, Sidor: 6-11

Okänd författare, 2001, Decisions, Decisions, Decisions, *Journal of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited, Volym: 22, Nr: 5, Sidor: 48-49

Internet källor

Experts hemsida, www.expert.se, 2005-05-17

Primär källa

Muntlig källa

Feld Adam, butikschef, Expert Mobilia i Malmö, intervju 2005-04-19