

# Omvärldsbevakning och internationalisering: En förutsättning för överlevnad

Ekon. Dr. Magnus Hansson  
Swedish Business School  
Örebro Universitet

**Global Eyes**  
2010-02-16



© Magnus Hansson, 2009

1

## Magnus Hansson, CV

- **Ekon. Dr., Universitetslektor**  
(Ph.D, Ekon. Lic, M.Sc, B.Sc.)
  - Forskare och universitetslektor i företagsekonomi vid Handelshögskolan, Örebro Universitet.
- **Forskningsområden:**
  - Företagsnedläggningar (Closedowns),
  - Personalreduceringar (Downsizing)
  - Omstruktureringar (Corporate Restructuring)
  - Human Resource Management
- **Undervisar i:**
  - Marknadsföring, Strategi, Organisationsteori och Forskningsmetod
- **Tidigare anställningar:**
  - **Chef för strategisk utveckling,** Oman Mobile Oman, 2005 - 2006
  - **Affärsutvecklare,** Manpower Inc., Mellansverige 2002 - 2003
  - **Kvalitetsansvarig** AB Svenska Shell, 1993-1998
  - **Kvalitetskoordinator,** AB Svenska Shell, 1991 - 1993
- **Fritidsintressen:**
  - Golf (Ordf. för Gustavsviks GK, hcp. 4.2)
  - Budo (Goshinjutsu och Ninjutsu)
  - Musik (Bruce Springsteen)
  - Matlagning



© Magnus Hansson, 2009

2

## Föreläsningen i korta drag

- **Tema:** Omvärldsbevakning och omvärldsanalys.
- **Frågor som diskuteras:**
  - Vad är en **omvärldsanalys**?
  - Hur kan man **använda** sig av en omvärldsanalys?
  - Hur kan man gå till väga för att **genomföra** en omvärldsanalys?
  - Vad kan omvärldsanalysen **innebära** för ditt företag?
- **Utgångspunkt:**
  - Omvärldsanalysen skapar förutsättningar för utveckling av företagets verksamhet



© Magnus Hansson, 2009

3

## Mina förväntningar och syn på pedagogik

### Förväntningar

#### Era förväntningar?

- ...
- ...

#### Mina förväntningar:

- Avbryt gärna!
- Ställ frågor!
- Dela med er av er erfarenhet!
- Delta i diskussionen!

### Pedagogik

- Inspiration från antikens Grekland.
- **Dialogen** mellan människor.
  - Information
  - Kommunikation
  - Dialog
- Gemensam och **successiv utveckling**.
  - → **Samskapande** av kunskap.
- Jag bidrar inte med kunskap – skapar **förutsättningar** för och deltar i en arena för **kunskapsproduktion**
- Föreläsningen grundar sig på både tidigare forskning, vetenskaplig litteratur, men också tidigare erfarenheter.
- Att gå från delar till en helhet



© Magnus Hansson, 2009

4

## Är det viktigt att göra en omvärldsanalys?

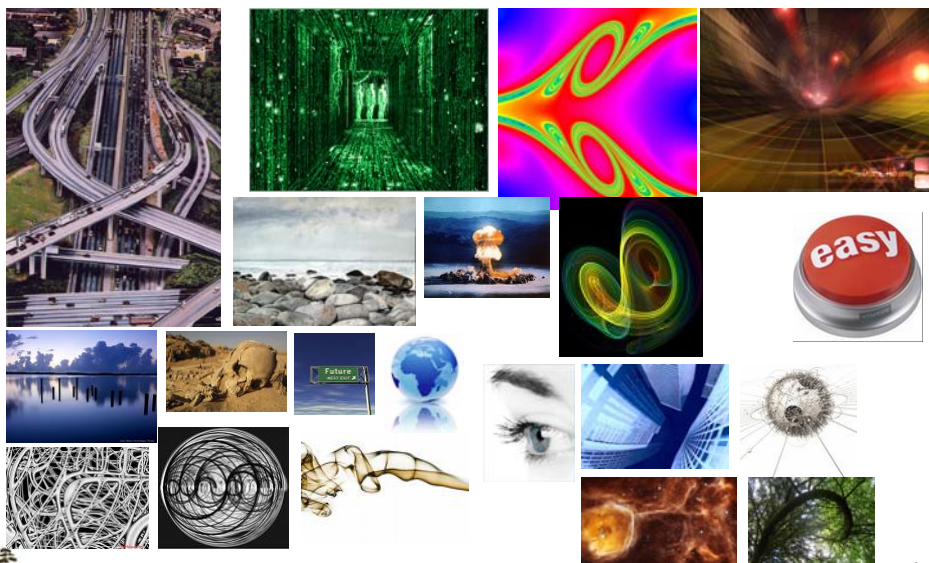
- Vad syftar en omvärldsanalys till?
- Vilka fördelar/nackdelar är det med att ha en omvärldsanalys?
- ...
- → Att alltid ställa den kritiska frågan... och att inte ta allt för givet...



© Magnus Hansson, 2009

5

## Företaget och dess omgivning



© Magnus Hansson, 2009

6

# Företaget och dess omgivning – vad definierar vi som företagets omgivning?



© Magnus Hansson, 2009

7

# Finansiell kris, neddragningar, nedläggningar, omstruktureringar

**Sverige backar**  
Ingen tillväxt alls för Sverige

**Boxas för att klara krisen**  
Fjärde kvartalet värre än väntat

**Recessionen är här**  
Historisk förlust för Sony Ericsson

**Tvårstopp i Asien**  
Fler euroländer i finansiell nöd

**Kraftsamling mot varsel i krisländerna**  
Ahlseel varslar 600 anställda

**Tufft besked från Scania**  
Ovissheten tär på de anställda

**Arbetsförlopp**  
Deppigt på börsen

**Rekordartad varselökning**  
Sverige i recession

**Finanskrisen steg för steg**

**DN:s arbetsmarknadsrapport Cecilia Jacobsson:** "Tyvärr måste vi ställa in oss på att det blir ännu värre."

**OMXS20** -0,87%

199
197
195
193

10 12 14 16



© Magnus Hansson, 2009

8

## Varför är omvärldsanalyser viktiga?

→ För att kunna överleva på en konkurrensutsatt marknad.

för detta krävs:

- Kunskap om konkurrenssituationen
- Förmågan att integrera denna kunskap i strategiprocessen och i handling eller planering av handling.
- Förmågan att förutse alternativa handlingar och analysera konkurrenterna
- Förmågan att agera utifrån den givna situationen med kunskap, utan att vara insikts- eller manövertrög



9

## Vad är en omvärld?

- Omvärlden måste definieras utifrån företagets verksamhet.
  - Inte relevant att försöka beakta alla faktorer – var medveten och selektiv.
- Beroende på hur den enskilda verksamheten definierar sin affärsidé och strategi kommer detta vara styrande för hur omvärldsanalysen kommer se ut.
- Företag utför och har kunskap om vissa **aktiviteter**.
  - E.g., Tillverkning, tjänsteproduktion, marknadskommunikation
- Företag har tillgång till och kontrollerar vissa **resurser** själva och andra tillsammans med andra företag. Företag har också viss kunskap om dessa resurser.
  - E.g., Tid, kapital, kunskap, material,
- Företag har både utbyten och relationer med andra **aktörer**.
  - E.g., Kunder, konkurrenter, myndigheter,

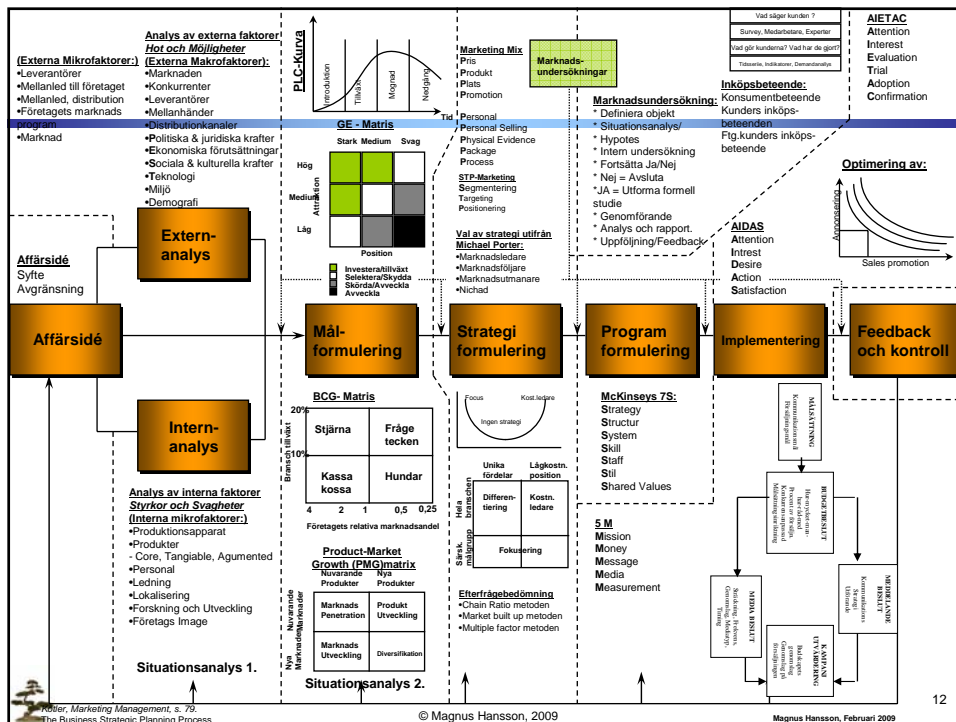
10

© Magnus Hansson, 2009

# Några steg som kan vara viktiga att beakta vid utvecklingen av en omvärldsanalys



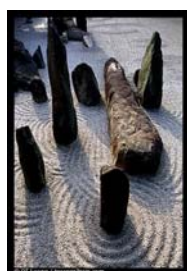
Källa: Frankelius, P. (1993) Företaget och Omvärlden. Liber, Malmö



## Företagets omgivning

- **OSÄKER/STABIL** omgivning är en funktion av:

- **Grad av dynamik**
  - Förändringar inträffar relativt ofta och oväntat.
  - Grad av förändringstryck
- **Grad av komplexitet**
  - Antal externa faktorer att överblicka
  - Kunskap som är nödvändig för att förstå
  - Grad av sammankoppling



© Magnus Hansson, 2009

13

## Olika grad av osäkerhet

Dynamik

Hög

Låg

Låg

Hög

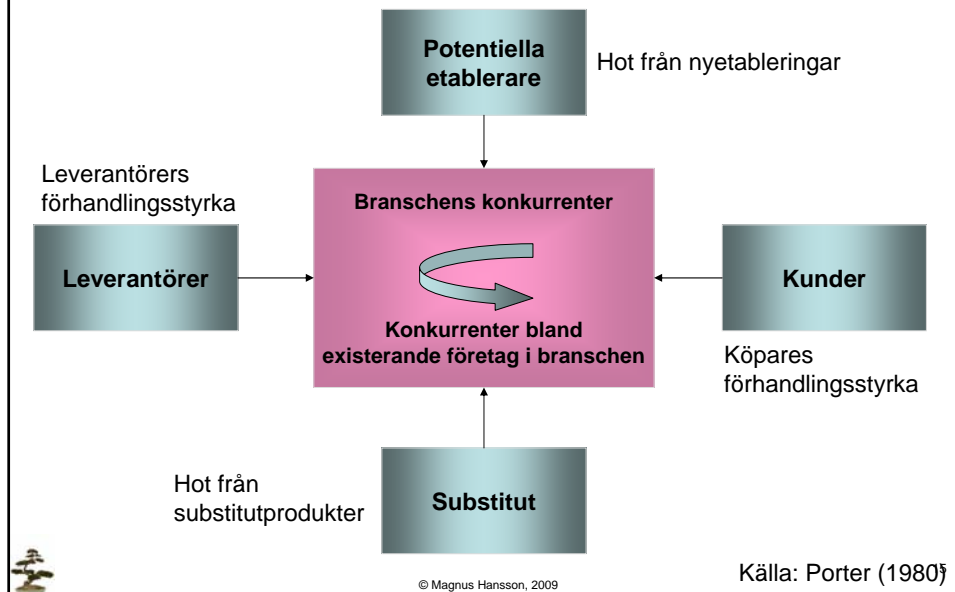
Komplexitet

Går mot turbulens  
eller kaos.

© Magnus Hansson, 2009

14

## Fem krafter som påverkar branschens struktur



## Potentiella faktorer att beakta i omvärldsanalysen

### Analys av externa faktorer *Hot och Möjligheter*

- Marknaden
- Branschen
- Nätverket
- Konkurrenter
- Leverantörer
- Mellanhänder
- Distributionskanaler
- Politiska & juridiska krafter
- Ekonomiska förutsättningar
- Sociala & kulturella krafter
- Teknologi
- Miljö
- Demografi
- ... etc.

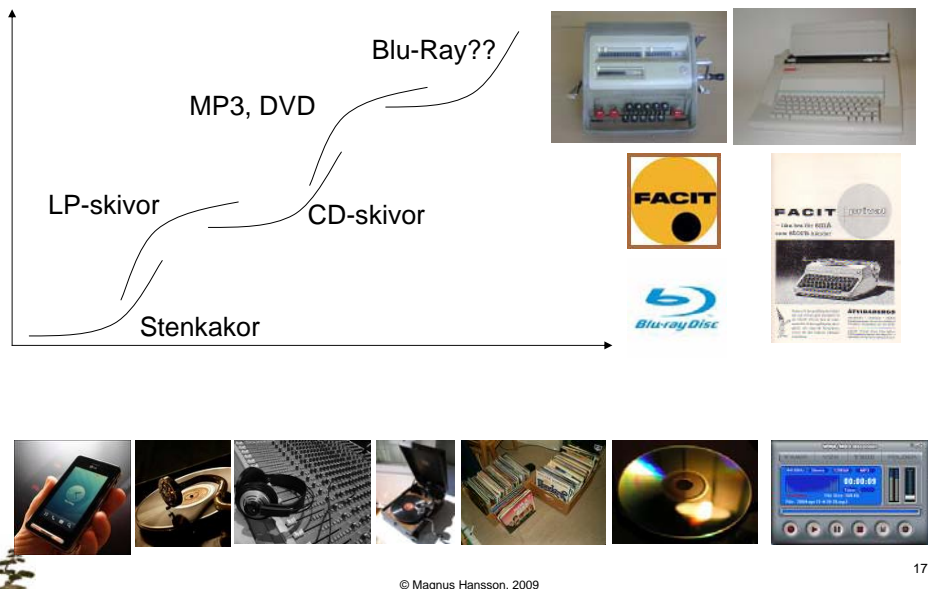
### Analys av interna faktorer *Styrkor och Svagheter*

- Produktionsapparat
- Produkter
- Personal
- Ledning
- Lokalisering
- Informationshanteringssystem
- Kommunikation
- Aktiviteter
- Processer
- Rutiner
- Forskning och Utveckling
- Företags Image
- ... etc.



16

## Tekniska omvälvningar påverkar förändringstrycket och teknologin i branschen



## Var kommer kunderna in?

- Självklart är det så att en omvärldsanalys bör vara riktad mot att bättre förstå:
  - Förändringar i omvärlden och
  - Förändringar i kunders preferenser
- Detta för att företaget skall kunna anpassa sina produkter, erbjudanden och verksamhet efter förändringar.
- **Således:** utgångspunkten i omvärldsanalysen måste vara tagen i antingen befintliga eller potentiella kunder för att generera **nytta**.



## Hur kan man söka efter omvärldsinformation?

### Några exempel:

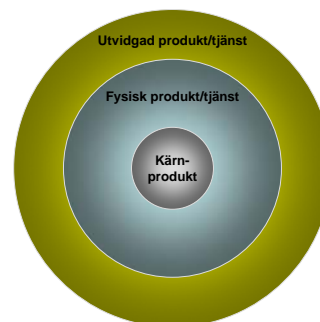
- Vikten av att ha en tydlig sökstrategi
  - Vad är det vi söker?
  - Varför söker vi information?
  - Vad skall informationen användas till?
- Internet är en, av flera och många källor till information
- Databaser
  - E.g., ABI/Inform, Blackwell synergy, Cambridge Journals Online, DOAJ, EBSCO/Academic Search Elite
- Facktidskrifter
  - E.g., Kvalitetsmagasinet, Du&Co
- Branschinstitut
  - E.g., Tillväxtanalys (fd. ITPS)
- Olika former av forum
  - E.g., Diskussionsforum, virtuella mötesplatser
- Kontakter med människor
  - Personliga relationer
  - Det sociala nätverket
  - Mässor, events, etc.
  - Föreläsningar och work-shops
- Följa news feeds (RSS)
- ...



## Att utveckla en sökstrategi

- Sökstrategin måste utvecklas beroende på företagets affärsidé **och** kärnprodukt.
- Ju mer specificerad sökningen är desto större är sannolikheten för att man skall hitta relevant information.

- Produktdimensionsmodellen:



## Postens konkurrenter beroende på definition av kärnprodukt: Brevutdelning



© Magnus Hansson, 2009

21

## Postens konkurrenter beroende på definition av kärnprodukt: Logistik



© Magnus Hansson, 2009

22

## Val av nyckelord i sökningen efter information är avgörande

- Valet av sökord är otroligt viktigt för vilken eller vilka träffar man får i sin sökning.
- Att kombinera två eller fler sökord
- Användningen av AND, OR, NOT i sökmotorer för att kombinera och/eller utesluta vissa ord.



## Ett exempel: Val av nyckelord i sökningen efter information är avgörande

- LIBRIS (The national (Swedish) library data system)
- ELIN@Orebro (Electronic Library Information Navigator, including the following e-Journals: ABI/Inform, Blackwell synergy, Cambridge Journals Online, DOAJ, EBSCO/Academic Search Elite, Emerald, JSTOR; Kluwer Online MUSE, Oxford University Press – Journals Online, Sage, Science Direct, Springer, Wiley).
- <http://www.google.com/scholar>
- Social Science Citation Index.

Key words	Key words
• Bankruptcy	• Job Uncertainty
• Closedown (close-down, close down)	• Modes of exit
• Closedown effect (Close-down effect, Close down effect)	• Motivation
• Decline	• Motivational theory
• Delayering/Relayering	• Performance (measures of)
• Downscaling	• Plant closure
• Downsizing (down sizing, down-sizing)	• Productivity (measures of)
• Failure	• Productivity effect
• Group	• Shutdown (shut-down, shut down)
• Hawthorne effect	• Small group behavior
• Hawthorne experiments	• Sociology
• Hawthorne plant	• Survival
• Hawthorne works	• Threat
• Individual	• Worker collective
• Job insecurity	



## Hur kan man söka efter omvärldsinformation? Ett exempel: Kairos Future

- Kairos Future är ett internationellt forsknings- och konsultföretag som hjälper företag att förstå framtiden.
- Jobbar aktivt med framtidanalyser och publicerar löpande intressanta rapporter om olika ämnen.
  - Fokus på förändringar och trender i omvärlden.
  - Källa till inspiration och möjlighet till affärsutveckling.



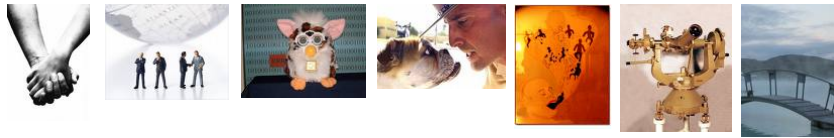
## Hur sortera ut information?

- Information over load...
- Förutsätter att man vet vad man söker.
- Beroende på företagets affärsidé.
- Beroende av sökstrategin och målet med informations-sökningen.
- Är all information relevant information?



## Vikten av källkritik och ett kritiskt förhållningssätt

- Att förhålla sig kritisk till information som man tar del av är viktigt.
- Vem har tagit fram informationen?
- Varför och med vilket syfte har informationen tagits fram?
- I vilket sammanhang har informationen tagits fram?
- Trovärdighet?
- Pålitlighet?
- → Triangulering och att använda sig av flera olika källor för att verifiera information

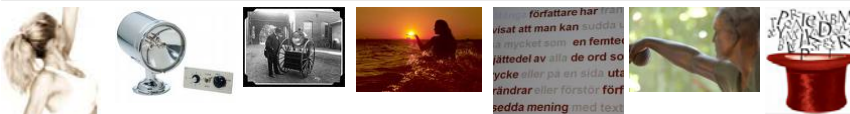


© Magnus Hansson, 2009

27

## Vikten av att ha balans i sin informationssökning och analys

- Vilka faktorer är det som man väljer att beakta i sin analys?
  - Varför just dessa?
  - Rikta sökljuset i flera olika riktningar
  - Användandet av flera olika källor
  - Begränsa inte tänkandet
- Att vara medveten om i vilket perspektiv som man utför analysen?
  - Grundläggande antaganden
  - Tidigare erfarenheter



© Magnus Hansson, 2009

28

## Varför räcker det inte med att göra en SWOT analys?

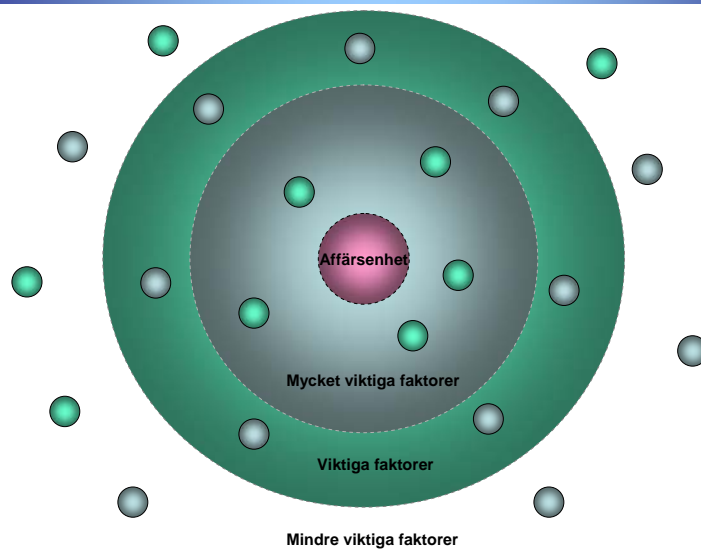
- SWOT analyser är statiska och fångar således inte förändring över tid.
- SWOT analyser utgår (alltför) ofta från fördefinierade listor med variabler som man beaktar i analysen
  - Dessa listor begränsar tänkandet.
- Skapa dynamiska omvärldskartor, som beskriver och analyserar förändring över tid.
  - Omvärlden förändras och således behöver analysen ta hänsyn till det!



© Magnus Hansson, 2009

29

## En omvärldsmodell som inte blockerar tänkandet



© Magnus Hansson, 2009

30

## Olika faktorerers karaktäristika

	Direkt	Indirekt
Statisk		
Dynamisk		

- Direkta faktorer är de som har en absolut och direkt påverkan på företaget.
- Indirekta faktorer är faktorer som påverkar andra faktorer som påverkar företaget.
  - Indirekta faktorer påverkar genom andra faktorer.
- Statiska faktorer är stabila
- Dynamiska faktorer tenderar till att förändras över tid.
- Tid är ett relativt begrepp avseende företaget, branschen, marknaden.



© Magnus Hansson, 2009

31

## Matris för omvärldsanalys

Faktor	Faktorer som påverkar/inverkar på företaget		
	Stor	Medel	Liten
Lång sikt			
Kort sikt			

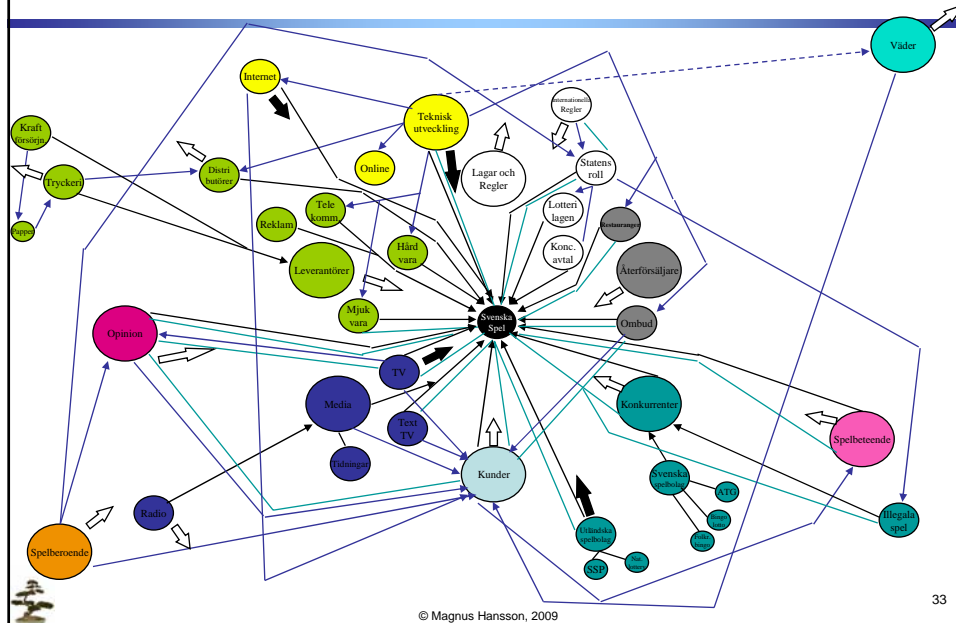
- Lång respektive kort sikt är relativt företaget och den miljö/bransch som de verkar inom.
- Dynamisk användning av modellen:
  - E.g. En faktor som har liten påverkan på kort sikt kan ha stor påverkan på lång sikt.



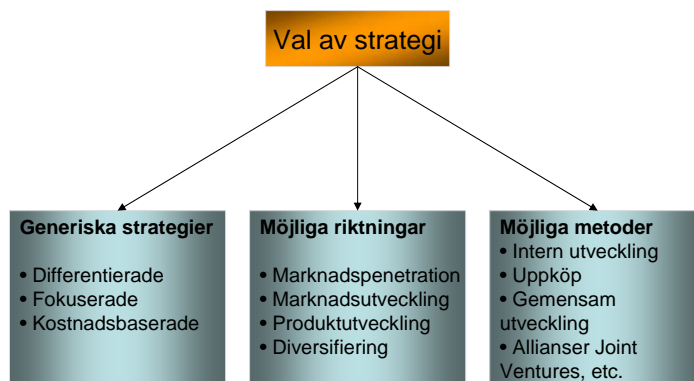
© Magnus Hansson, 2009

32

## Exempel på en omvärldskarta



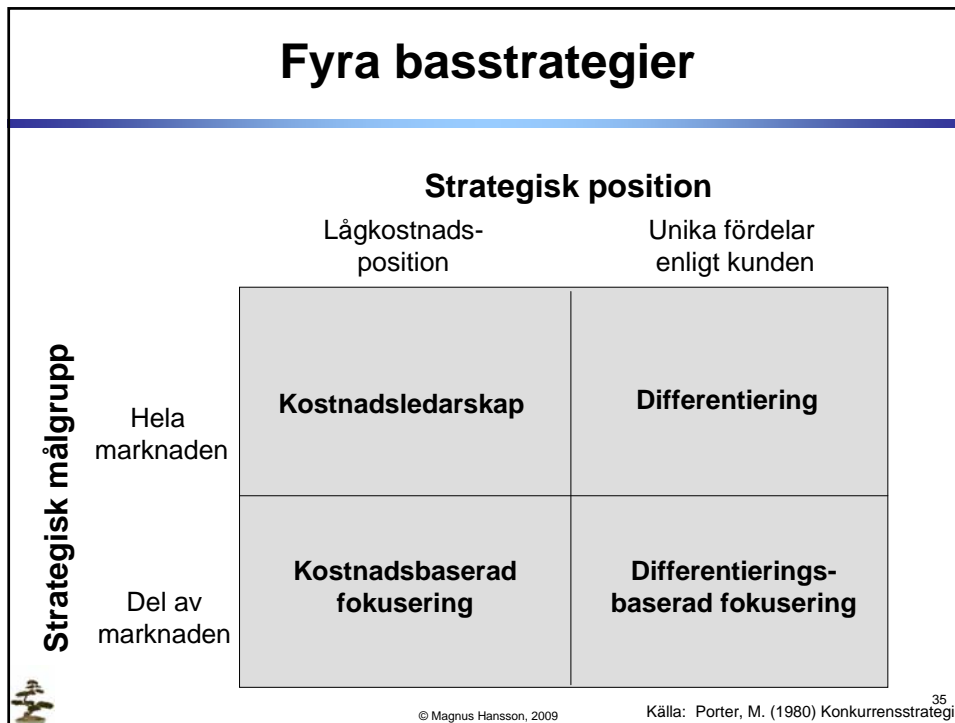
## Val av strategi



### Notera:

- Vikten av att koppla ihop modeller och se modeller i sitt sammanhang.
- Att gå från en fragmenterad bild av en uppsättning modeller till en integrerad bild ett sammanhang

## Fyra basstrategier



## Tillväxtstrategier, enligt Ansoff (1965)

Produkter \ Marknader	Befintliga produkter	Nya produkter
Befintliga marknader	Marknadspenetration	Produktutveckling
Nya marknader	Marknadsutveckling	Diversifiering

- Ansoff (1965) utvecklade en grundläggande modell för strategiska beslut gällande marknader och produkter.
- Ger fyra handlingsalternativ.
  - Skall man välja ett eller flera olika handlingsalternativ?



## Med en ambition om en internationalisering

- Internationalisering kan skapa stora förutsättningar för tillväxt.
- Internationalisering kan vara riskfyllt:
  - Resurskrävande
  - Kunskap om den lokala marknaden.
  - Tillgång/access till den lokala marknaden.
- Samarbeten kan skapa goda förutsättningar
- Ett strategiskt viktigt och många gånger svårt beslut.



© Magnus Hansson, 2009

37

## En internationaliseringsmodell

Mode of operation	Ingen regelbunden export	Oberoende representanter	Utländsk försäljningsorganisation	Utländsk produktion och försäljningsorganisation
Marknad				
Marknad A				
Marknad B				
Marknad C				
Marknad D				

Ökade marknadsansträngningar

Ökad geografisk diversifiering

Ökad internationalisering

© Magnus Hansson, 2009

38

## Utmaningar och möjligheter vid internationalisering

- Business is local!
  - Kulturella skillnader
  - Politiska och legala skillnader
  - Miljömässiga skillnader
  - Sociokulturella skillnader
  - Geografiska skillnader
  - Tidsmässiga skillnader
- Svårigheten att få tillgång till distributionskanaler.
- Konkurrenstryck
- Entry barriers



© Magnus Hansson, 2009

39

## Marknadskommunikation i Mellanöstern (Oman)

With Mada 10  
I get 50 SMS  
included in my package

**mada**  
mobile service

Plan	Price	Validity	Features
Mada 10	10 Bz	30 days	50 SMS, 100 min
Mada 20	20 Bz	30 days	100 SMS, 200 min
Mada 30	30 Bz	30 days	150 SMS, 300 min
Mada 40	40 Bz	30 days	200 SMS, 400 min

For more information contact 9000  
or visit our website [www.omantel.om](http://www.omantel.om)

**عمان موبائل**  
Oman mobile  
connecting with you

With Mada 40  
I could enjoy a call  
rate of 24.5 Bz/min

**mada**  
mobile service

Plan	Price	Validity	Features
Mada 40	40 Bz	30 days	200 SMS, 400 min

For more information contact 9000  
or visit our website [www.omantel.om](http://www.omantel.om)

**عمان موبائل**  
Oman mobile  
connecting with you

© Magnus Hansson, 2009

40

## Marknadskommunikation i Mellanöstern (Oman)

**Smile longer :)**  
Your number stays active for 365 days!

**Smile non-stop :)**  
SMS now for 10 Bz all day long!

© Magnus Hansson, 2009

41

## ... på både Arabiska och Engelska

**نبتيك على تواصل مع عُمان والعالم**

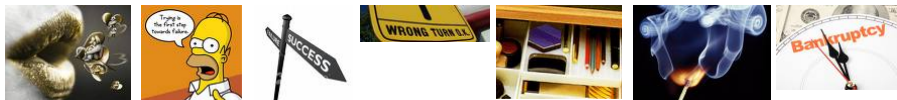
**Connecting you. Within Oman and beyond**

© Magnus Hansson, 2009

42

## Entreprenöriella misslyckanden

- Den övervägande majoriteten av microföretag misslyckas, går i konkurs eller lägger ned sin verksamhet.
- Majoriteten av företag i Sverige är små eller medelstora (>90%).
- Varför?

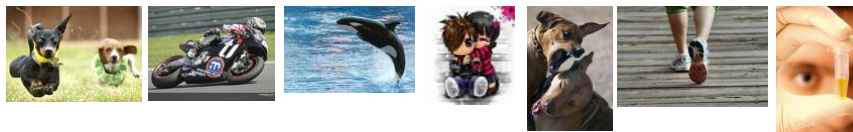


© Magnus Hansson, 2009

43

## Om man antar att världen förändras...

- Förutsätter att vi förändras i takt med eller snabbare än omvärlden.
- Förutsätter att vi är lika bra eller bättre än konkurrenterna.
- Kampen om resurserna, aktiviteterna och aktörerna.
- Resurser är knappa och företaget beroende av dessa knappa resurser.
  - Tid, kapital, kunskap, etc.

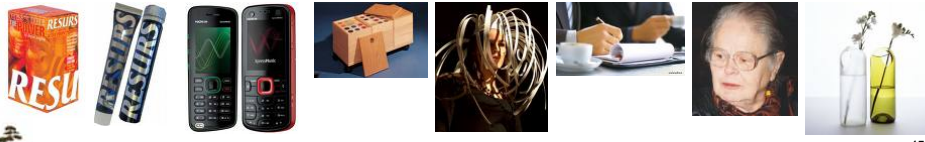


© Magnus Hansson, 2009

44

## Dynamic capabilities

- Edith Penrose (1959) A Theory of the Growth of the Firm
- Skapa konkurrensfördelar – men hur?
- Entreprenörens förmåga att identifiera differentieringsfaktorer och konkurrensskapande aktiviteter.
- Skapa långsiktig konkurrenskraft och lönsamhet.
- Skapa, återskapa, förändra, konfigurera och rekonfigurera företagets tillgångsbas
  - hantera förändringar i exempelvis teknologi och på marknader
- Men hur?



© Magnus Hansson, 2009

45

## Trender i produkt och tjänsteutveckling

- Innovatörer vs. entreprenörer
- Inkubatorer
  - Entreprenörer i samarbeten med universitet har visat sig mer framgångsrika med sina innovationer/produktutvecklingar än andra (Lindelöf & Löfsten, 2004).
- Begränsning i resurser.
- Miljö
- Det stora problemet ligger inte i innovationen i sig, utan förmågan att kommercialisera (Gans & Stern, 2002).
  - Market for ideas
- Timing



© Magnus Hansson, 2009

46

## Generation X – Möjligheter och utmaningar

### Kännetecknas av:

- Födda mellan 1965 – 1981
- Omdefinierar sociala normer till nya socio-ekonomiska system.
- Under arbetstid är GenX högpresterande och produktiva, konkurrensdrivna, självgående och bidragare.
- Tenderar till att lämna konotret direkt efter avslutad arbetstid för att ägna tid och full uppmärksamhet åt hobby/fritidsaktivitet, annat jobb eller pågående utbildning.

- GenX:ers som anställda är "Work Hard, Play Hard" människor.
- GenX:ers är ofta otåligen och vill inte vänta på att saker skall hända – de skapar saker för att de skall hända.
- GenX:ers följer inte traditionella organisatoriska mönster, de är interaktiva och omdefinierar strukturer.
- GenX:ers söker konstant efter utmaningar, utveckling och vill ha kul!!
- Only the sky is the limit.
- Fast, faster – Generation X



Källor: Douglas Coupland, Generation X, Tales for an accelerated Culture [http://en.wikipedia.org/wiki/Generation\\_X#Global\\_factors\\_defining\\_Generation\\_X](http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_X#Global_factors_defining_Generation_X).

© Magnus Hansson, 2009

47

## Generation X – Challenges for the management

### Utmaningar för ledningen/ företaget:

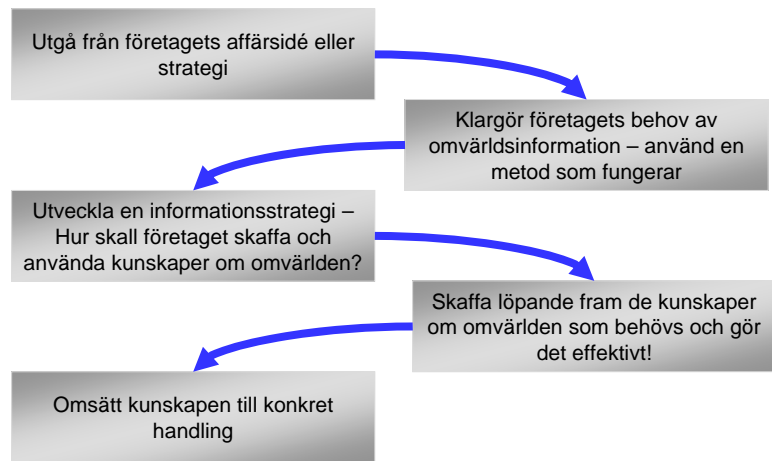
- Förstå vad som händer – skapa förståelse om behov, förväntningar och krav från GenX
- Behovet av att konstant motivera GenX människor
- Utveckla GenX:ers och tillåt dem att använda deras kreativa potential.
- Tillåt okonventionella och innovativa lösningar.
- Fördelar ansvar och befogenheter.
- Anpassa produkter och tjänster och tillgängliggör dem



© Magnus Hansson, 2009

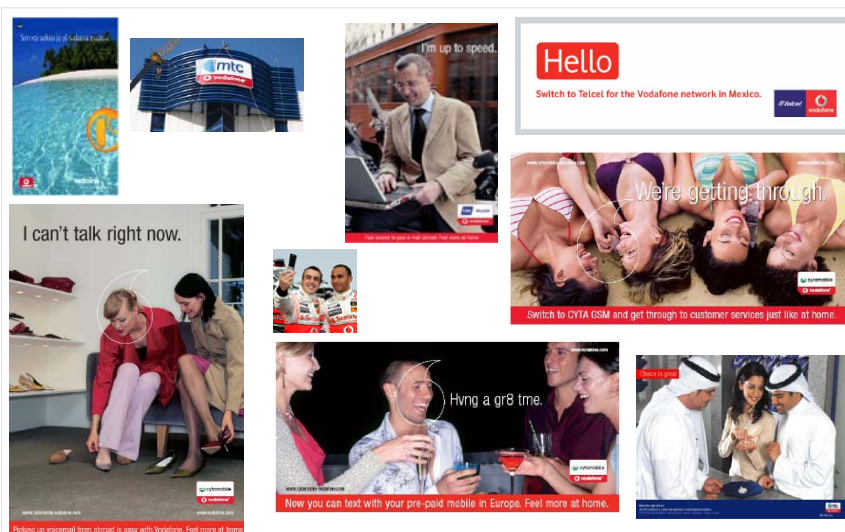
48

## Utgångspunkt för eftermiddagens övning:



Källa: Frankelius, P. (1993) Företaget och Omvärlden. Liber, Malmö

## Exempel på Co-branding - Vodafone



## Innovation och entreprenörskap

- Innovatörer vs. entreprenörer vs. business men.
- Det räcker inte bara med att vara innovatör
- Det räcker inte bara med att ha en drivkraft
- Det räcker inte bara med att ha kunskap
- → För långsiktig överlevnad krävs både att ha förmåga till att skapa innovationer, drivkraft och kunskap om företagande.
- Framtiden tillhör de modellstarka!?



51

## Innovatörens paradox

- Projektet Lyftet via Svenska Handelskammaren.
  - Ingen brist på idéer – snarare tvärtom.
    - → Ni är det yttersta beviset för detta!
  - Externa aktörers behov och förväntningar
  - Formalisering och dokumentering av affärsplaner
  - → Ingen tid att jobba med utveckling.
- Entry barriers
  - Innovation 20% - Administration 80%?
- Innovatören som vill bli entreprenören?
  - Passar man i rollen?
  - Omöjlig kombination?



52

# Entreprenörskap

- Att kapitalisera på idéer.
- Att fånga upp och se värdet av idéer.
- Idéer handlar inte nödvändigtvis om att man måste ta fram nya saker.
  - Kan likaväl handla om att se utvecklingspotential i redan befintliga produkter och tjänster.
- Idéer kan också handla om att utveckla och förbättra redan befintliga idéer och skapa en kommersiell bärkraft för långsiktig överlevnad.
- Professionalisering och företagande
- Olika faser av utveckling kräver olika former av kunskap och ledarskap

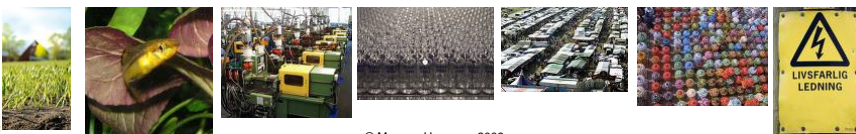


© Magnus Hansson, 2009

53

# Några möjliga förklaringar...

- Produktnivån
  - Entreprenören försöker kommersialisera en produkt som marknaden (kanske ännu inte) har något behov av.
- Produktionsnivån:
  - Entreprenören har bristande kompetens i att implementera exempelvis ny produktionsteknik i en organisation.
- Marknadskompetensnivå:
  - Entreprenören har brist på kompetens eller förmåga att marknadsföra produkten eller tjänsten.
- Ledningsmässig nivå:
  - Entreprenören saknar förmåga att leda och utveckla ett företag eller en organisation för att på lång sikt kunna överleva



© Magnus Hansson, 2009

54

## A service dominant logic

- Världen har förändrats! (no shit!)
- Vi är ofta fast i ett statiskt tänkande (oh shit!)
  - Att ta en bild vs. filma en sekvens
- Vi tänker på företagande och marknadsföring i ljuset av fysiska produkter (produktmarknadsföring).
  - Fysiska, lagringsbara, homogena
- Fysiska produkter är bara en del av det totala erbjudandet.
- Erbjudandet som en större del, vilket innefattar både produkter och tjänster.
- Att marknadsföra tjänster på en marknad skiljer sig i många avseenden från marknadsföring av fysiska produkter.
- → Om framtiden tillhör de modellstarka behöver man ta krafttag för att utveckla modellerna!



© Magnus Hansson, 2009

55