

TENTAMEN I TEIE84: INDUSTRIELL EKONOMI, FORTS.
IEI, Linköpings Universitet

Datum:	2015-10-29
Tid:	14:00 - 18:00
Sal:	
Provkod:	TEN1
Antal uppgifter:	6 st
Antal sidor:	11 st plus framsida
Kursadmin:	Karin Fredriksson, tfn 1551, karin.fredriksson@liu.se
Ansvarig lärare:	Per Carlborg, tfn 1691, per.carlborg@liu.se
Besöker salen:	Finns tillgänglig på telefon. 013-281691 alt. +4673 732 40 71

Anvisningar

Skriv ditt AID på varje sida innan du lämnar skrivsalen.

Du måste lämna in skrivningsomslaget innan du går (även om det inte innehåller några lösningsförslag).

Ange på skrivningsomslaget hur många sidor du lämnar in.

Om skrivningen

Inga hjälpmedel annat än penna, radergummi, och/eller fransk/svenskt-lexikon tillåtna. Det är godkänt att använda engelska termer.

Vid varje uppgift finns angivet hur många poäng en korrekt lösning ger. Preliminära betygsgränser är: 3 (17 p), 4 (23 p) och 5 (28 p). Max poäng: 32.

Det är viktigt att resonemang redovisas men svara gärna kortfattat (t.ex. i punktform)

Svara i tentamenshäftet om möjligt. Om extra utrymme krävs skall endast en uppgift lösas på varje extra blad.

SKRIV KLART OCH TYDLIGT!

LYCKA TILL!

LÖSNINGSFÖRSLAG

Tallkraft AB

Inledning

Tallkraft är ett energiföretag som har sitt säte i den svenska atomenergins vagga Studsvik mellan Nyköping och Trosa, i Södermanland. Företaget leds av den karismatiska VD:n Inga-Britt Urhammar, som även grundade företaget 1982 i syfte att skapa ett energialternativ till kärnkraften. Företaget säljer förbränningspannor i vilka man kan elda både tallkottar och grankottar. Tallkottarna ger ett bättre energiutbyte och är även de som är lättast att köpa in på marknaden. Förbränningspannorna som företaget levererar liknar många andra aktörers pannor men har några unika egenskaper i konstruktionen som gör att de är mycket mer flexibla vad gäller vilka typer av bränslen som kan användas (exempelvis tall- och grankottar). Pannorna kan variera i storlek och kan därför säljas till både stora värmekraftverk (exempelvis Tekniska verken i Linköping som länge funderat på att köpa den största pannan Tall-Queen) till små privatpersoner som vill ha ett miljövänligt och hemtrevligt uppvärmningsalternativ i sommarstugan.

Tallkraft AB har redan från starten varit inriktade på miljövänliga energialternativ för att på sikt kunna ersätta kärnkraften. Detta ledde bland annat till att företaget var ett av de första energiföretagen i Sverige som fick ISO 14001-certifiering, och deras förbränningspannor har även märkts med ”Bra Miljöval” och andra utmärkelser. I dag är dessutom allt stål som används i pannorna baserat på återvunnet stål. Man jobbar ständigt med att hitta nya miljövänliga bränslen till pannorna, exempelvis har man testat olivkärnor och julgranar med blandat resultat. Eftersom hållbarhet och CSR är viktiga frågor för Tallkraft försöker man ständigt utveckla nya sätt att visa detta. Förutom miljöarbetet är man involverade i forskningsprojekt om hållbar energiförsörjning i Sydamerika.

Ekonomi

Fram till 2006/2007 växte företaget med cirka 2-3 % per år. Finanskrisen 2008 slog igenom året efter, med det första negativa resultatet sedan start. Sedan 2010 är man tillbaka med positiva resultat och 2011 kunde man även börja anställa igen. I tabell 1 presenteras en överblick av den ekonomiska situationen i nuläget och fyra år tillbaka för företaget.

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

	2014	2013	2012	2011	2010
Omsättning	47 816	46 575	47 478	40 598	30 053
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	4 978	5 485	4 926	3 360	2 122
Rörelseresultat (EBIT)	4 488	5 188	4 629	3 107	1 895
Resultat e. fin. kost.	4 478	5 228	4 672	3 118	1 901
Årets resultat	3 473	3 884	2 550	1 698	1 367
S:a tillgångar	9 244	10 316	9 977	10 645	7 840
Nettomarginal (%)	9,37	11,23	9,84	7,7	6,33
Likviditetsgrad (%)	191,58	150,03	170,6	169,05	115,62
Soliditet (%)	73,36	73,04	61,69	55,92	48,87
Antal anställda (st)	27	27	27	24	20

I årsredovisningen för 2014 skrev VD att tillväxttakten var för låg, både för företaget och för branschen i Sverige, och att företagens vinstmarginal påverkas negativt av prispressen från andra europeiska länder men även från fossila bränslen som hon menar inte till fullo täcker sina kostnader för miljöförstöring. Hon menade också att tillväxten för företaget kanske främst finns

utanför Sverige då många marknader förväntas öka sin efterfrågan på hållbar energiproduktion. Inga-Britt Urhammar har dock märkt att det blir svårare att rekrytera personal med gedigen kunskap som kan användas för att utveckla ny teknologi för förbränningspannor.

I årsredovisningen för 2014 skrev VD att energibranschen står inför ett vägskal, där man antingen fortsätter med kärnkraft och planerar för effektivisering av dagens reaktorer, eller helt och hållet satsar på förnyelsebar energiproduktion. Det råder ingen tvekan om att Inga-Britt Urhammar, som doktorerat inom teknologins rationalitet för hållbara energikällor, är kritisk till kärnkraft som miljövänligt alternativ då hon anser den sårbar för stora miljökatastrofer likt den i Fukushima 2011. Politiskt sett, blir kärnkraften en alltmer kontroversiell fråga internationellt. Så även de fossila bränslena i takt med en ökad oro för klimatet.

Omsättningen ökade 2014 tack vare ökad försäljning till privatpersoner, dock sjönk Tallkrafts marginal då dessa kunder inte är lika lönsamma som de stora kunderna. Små kunder kräver mer administration jämfört med de stora kunderna vilket påverkar lönsamheten.

Kunder

Företagets kunder är främst värmekraftverk i Sverige (både privata och kommunalt ägda), där man tidigt förstod vinsterna med förbränningspannor som drivs av miljövänligt bränsle. VD uppgav i en intervju att genomsnittsordern för dessa kunder är 1,9 miljoner kronor, men i de flesta fall så kommer kompletteringsorder för extra installationer till varje affär. Inga-Britt har märkt av att allt fler av de större kunderna efterfrågar service och konsulttjänster efter att installationen är gjord. Det kan handla om att effektivisera och optimera förbränningen i pannan så att allt bränsle eldas upp i lagom takt.

På senare år har Tallkrafts produkter blivit uppmärksammade av privatpersoner, och det är flera som hört av sig till företaget med förfrågningar. I årsredovisningen 2014 meddelade VD att de hade avtal med och sålt via 2 återförsäljare med stark position i Sverige (Värmebaronen och Pannspecialisten) men förhandlade med fler (konsumentmarknaden karakteriseras av ett fåtal stora rikstäckande kedjor och flertalet mindre mer lokala aktörer). 2014 gick ca. 9% av försäljningen via återförsäljare med god tillväxt men det är inte helt problemfritt; i ett meddelande till personalen inför sommarsemestern 2014 skrev VD: ”Vi har fått en del returer från privatpersoner som helt enkelt har ångrat sitt köp, och serviceavdelningen har inte varit beredd på det.”

Resten, 91% av förbränningspannorna sålde Tallkraft direkt till stora kunder. Inköparna hos dess kunder kan vara svåra att diskutera med ibland påpekar Inga-Britt, och fortsätter att kommunala bolag måste följa lagen om offentlig upphandling (LOU), vilket innebär att de väljer det alternativ med lägst pris. Det är ofta bättre om vi kan komma i kontakt direkt med produktionschefen då den personen ofta inser fördelarna med våra förbränningspannor.

Leverantörer

Tallkraft använder allt sitt konstruktionsmaterial från certifierade stål-tillverkare. Tillgången till alla delar som behövs för att sätta ihop pannan är ofta god även om marknaden karakteriseras av en handfull stora aktörer samt ett större antal mindre och mer lokala producenter. Tallkrafts inköpsvolym är små i förhållande till andra stora kunder till stål-tillverkarna (t.ex. internationella kunder inom fordonsindustrin). Företaget har krav på att leverantörerna har ett aktivt miljöarbete, t.ex. alla kemiska produkter som används är miljöcertifierade.

Konkurrens

Konkurrensen inom energibranschen ökar för varje år. Placeringen i Studsvik innebär visserligen närhet till hamn och därmed goda transportmöjligheter för stora förbränningspannor, men

samtidigt har närheten till Stockholm givit dem många nya konkurrenter. Flera av konkurrenterna har stora kontrakt, exempelvis med Vattenfall, vilket gör att det är svårt att få nya kunder. Tallkraft tror att deras arbete med återvinningsbara bränslen kommer att vara vinnande på sikt men i dagsläget gör miljöprofileringen (återvunnet stål, miljöcertifiering mm) att företaget har cirka 10 % högre kostnader än motsvarande konkurrent som säljer förbränningspannor för fossila bränslen.

Konsultuppdrag

VD Inga-Britt Urhammar har insett att i en omvärld som förändras så måste företags strategier putsas och uppdateras. Eftersom hon själv ser sig som en ingenjör snarare än ekonom vill hon ha hjälp med att förstå olika begrepp, men även att analysera omvärlden och det egna företags roll för att formulera slagkraftiga strategier. Därför har hon valt att arbeta med ett universitet, och studenter som förstår strategier. Hon vände sig därmed till Linköpings Universitet och kursen TEIE84.

LÖSNINGSFÖRSLAG

UPPGIFT 1 – STRATEGI SOM POSITION (8P)

Tallkrafts VD funderar på företagets övergripande strategi. Inga-Britt har förstått att man inom strategiarbetet bör försöka inta en position för att klara av konkurrensen.

- a) Redogör kortfattat för branschsynsättet och det resursbaserade synsättet gällande hur ett företag kan uppnå konkurrensfördelar. Beskriv båda synsätten och viktiga skillnader och likheter mellan dem. Skriv gärna ditt svar i punktform. (4p)

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

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

- b) Inga-Britt har funderat kring konkurrensfördelar och har hört talas om Michael Porters två konkurrensstrategier: differentieringsfördel (differentiation advantage) och kostnadsfördel (cost advantage). Hon är lite osäker på vad dessa två begrepp betyder. Förklara dessa två begrepp kortfattat och gärna i punktform. (2p)

Differentieringsfördel innebär att företaget skapar unika och särpräglade egenskaper för erbjudandet till kunden exempelvis genom unik design, överlägsen teknologi, bra service osv. Kostnadsfördel innebär att försöka ha den lägsta kostnaden i branschen för sitt erbjudande exempelvis genom stordrift, låga löner osv.

- c) Förklara kortfattat begreppet kärnkompetens? Exemplifiera med Tallkraft. (2p)

En kärnkompetens är en starkt utvecklad kompetens inom ett företag som i sin tur kan ge upphov till olika produkter; exempelvis designkompetens kan användas för att designa datorer, musikspelare osv.

UPPGIFT 2 – OMVÄRLDSANALYSER, INTRESSENTER OCH CSR (6P)

Inga-Britt misstänker att Tallkraft skulle kunna expandera utomlands då efterfrågan på hållbar energiproduktion ökar. Dock är hon osäker på hur detta skulle gå till.

- a) *Beskriv intressentmodellen och hur denna kan vara till hjälp för Tallkraft. Analysera minst fyra intressenter till Tallkraft, ex vad de tillför till Tallkraft men även vad intressenten får i utbyte. (2p)*

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

Exempelvis:

Kund – erhåller en förbränningspanna och även service mot betalning till Tallkraft.

Leverantör – erhåller pengar mot att de levererar olika komponenter till pannan åt Tallkraft. Krav på miljövänliga och certifierade komponenter.

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

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

- b) *VD:n ser möjligheter till internationalisering men behöver göra en omvärldsanalys med hjälp av en PEST-analys. Förklara PEST-modellen och dess beståndsdelar och exemplifiera med Tallkraft. (2p)*

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

För Tallkrafts del kan politiska beslut som rör kärnkraft påverka deras affärer i olika riktningar. Ekonomiska faktorer kan vara räntenivån i Sverige och Europa, skattenivåer osv. Sociala aspekter kan vara en trend till urbanisering som kan göra det svårare att anställa personal då Studsvik ej ligger i något storstadsområde. Teknologiska faktorer kan vara utveckling mot att hitta nya bränslen som ej är fossila och att detta kan vara positivt för Tallkraft.

- c) *Redogör för begreppet CSR (corporate social responsibility). Exemplifiera med Tallkraft! (2p)*

Företaget har ett ansvar som sträcker sig utanför de rent ekonomiska målen från ägarna. Företaget ska ta ansvar även för miljö och sociala frågor som kanske inte direkt genererar vinst till ägarna menar förespråkare till CSR. Exempelvis jobbar Tallkraft med forskningsprojekt i Sydamerika som kan ses som en CSR-aktivitet. Man kan även utveckla resonemang kring hur även CSR kan driva företagets vinst framåt då det är en del av verksamheten.

UPPGIFT 3 – BRANSCHANALYS (5P)

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

Svara kortfattat och illustrera gärna med en figur.

Nya aktörer: Eftersom branschen växer kan man misstänka att det kommer etableras fler energiföretag som inriktar sig på miljövänliga bränslen.

Substitut: Istället för att elda med kottar för att få energi finns flera olika alternativ. Både fossila och icke-fossila. Ex. kol, kärnkraft, vindkraft. Substituten är en relativt stark kraft.

Leverantörer: Det verkar som att det är ganska lätt att få tag i komponenter men eftersom Tullkraft har små inköpsvolymmer och dessutom krav på certifierade komponenter kan säkert leverantören utgöra en medelstor kraft.

Kunder: Kunderna som efterfrågar miljövänliga alternativ blir fler och dessutom har Tullkraft en varierad kundbas utgör kunderna inte någon större kraft.

Konkurrenter: Konkurrenten verkar stark då konkurrenterna tar flera stora kontrakt och kanske har mer fördelaktig geografisk placering.

LÖSNINGSFÖRSLAG

UPPGIFT 4 – FÖRETAGSANALYSMODELLER (4P)

Inga-Britt Urhammar har hört talas om VRIO-modellen för att studera företaget internt. Beskriv kortfattat för VD:n vad en VRIO-modellen innebär samt ge exempel (4P)

En modell för att utvärdera ett företags olika resurser. En resurs från företaget väljs ut och sedan frågar man i tur och ordning om resursen är värdefull/unik/svår att imitera/väl organiserad? Beroende på vilka svar man får anses resursen skapa konkurrensfördelar för företaget. Ett exempel för Talkraft kan vara dess miljöengagemang som får anses värdefull och samtidigt svår att imitera. Dessutom verkar det vara en integrerad del av företagets organisation.

LÖSNINGSFÖRSLAG

UPPGIFT 5 – SYSTEMANALYSMODELLER (6P)

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

- a) Förklara den modellen kortfattat och ge exempel på hur olika beståndsdelar i denna modell hänger samman (4p)

Modellen tar hänsyn till både kostnadsstruktur och intäktsströmmar i affärsmodellen. Modellen beskriver partnerskap, aktiviteter, resurser, erbjudandet, relationer, kanaler och segment. Exempel på hur delarna hänger samman är att ett erbjudande, ex en förbränningspanna kräver olika resurser och aktiviteter (ex kunnande om effektiv förbränning och produktutveckling) för att kunna leverera till kunderna vad de efterfrågar. Kunder kan bemötas via kanaler (ex återförsäljare eller direkt) och även kategoriseras i olika segment (privatkunder eller kommunala bolag).

- d) Vilka är fördelarna med systemanalys och vad är dess syfte? (2p)

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

LÖSNINGSFÖRSLAG

UPPGIFT 6 – INNOVATION OCH ORGANISATORISK FÖRNYELSE (3P)

Tallkrafts VD börjar nu få bra grepp om omvärldsanalysmodeller och företagsanalysmodeller men är funderad på hur Tallkraft ska arbeta med innovation och förnyelse i framtiden då hon märkt att tekniken på energimarknaden utvecklas i en mycket snabb takt. Beskriv och exemplifiera hur en innovationsprocess kan öppnas upp för fler intressenter i syfte att följa med i utvecklingen (3p).

Innovationsprocessen kan öppnas upp genom sk öppen innovation och innebär att fler aktörer än de som finns inom företaget kan bidra i innovationsarbetet. Användarinnovation betonar att kunder och slutanvändare inbjuds att delta i innovationsprocessen för att bidra i produktutvecklingsarbetet. Exempelvis skulle Tallkraft kunna bjuda in tekniker från någon av deras kunder för att få bättre förståelse för hur deras arbete går till och därmed identifiera förbättringar och utvecklingar av sina förbränningspannor. Användare kan bjudas in att delta i framför allt idégenereringsfasen för att säkerställa att Tallkrafts produkter är i linje med vad kunderna efterfrågar.

LÖSNINGSFÖRSLAG