

Affärsstrategier i massa- och pappersindustrin

Ksenia Onufrey (Projekt, innovationer och entreprenörskap, LiU)

Maria Johansson (Energisystem, LiU)

Mikael Ottosson (Företagsekonomi, LiU)

Sarah Broberg (RISE)

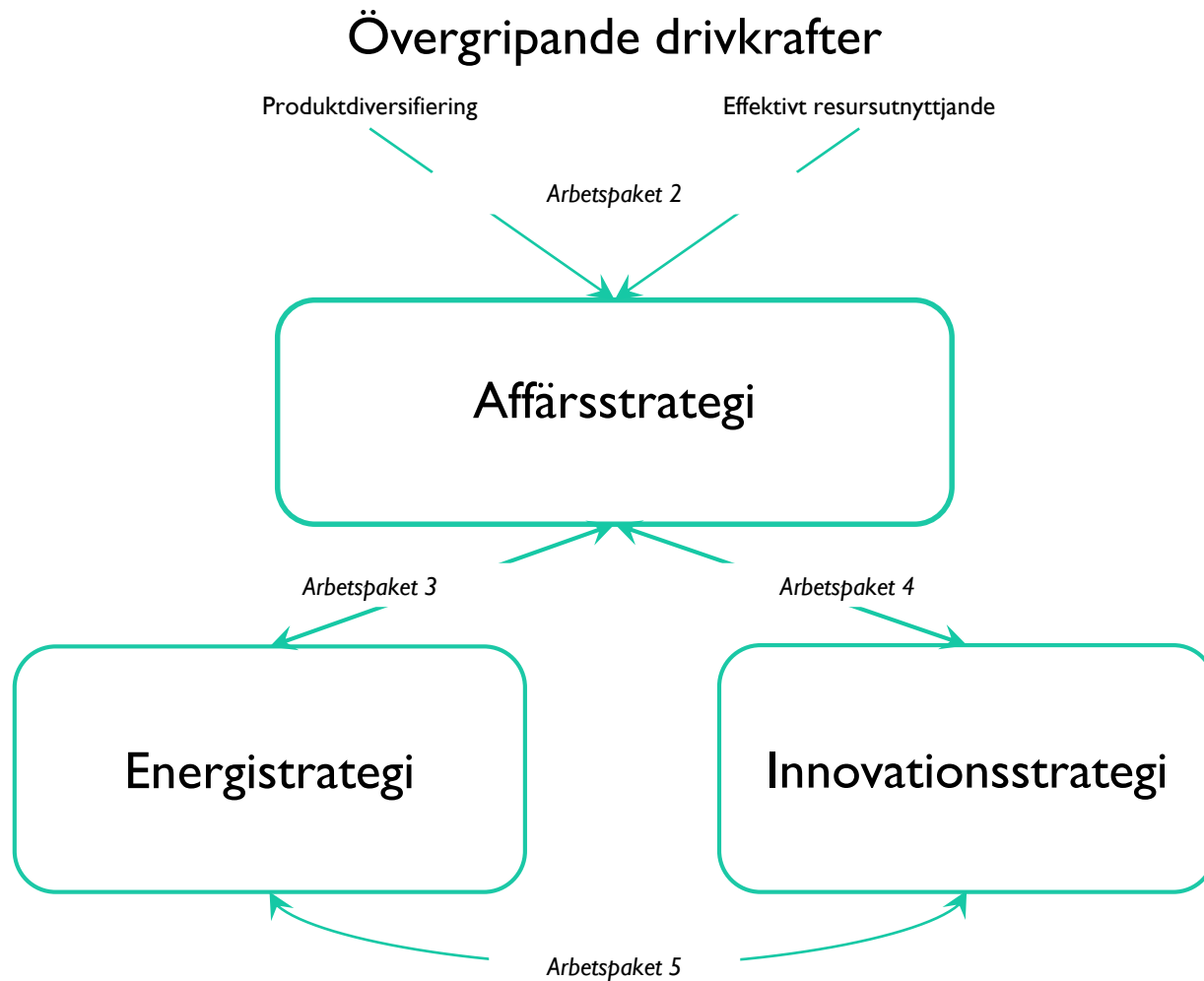
Anna Bergek (Miljösystemanalys, Chalmers)

Om forskningsprojektet

- Tidplan: 1 maj 2017 – 30 september 2020
- Finansierat av Energimyndigheten
- Samarbete mellan:
 - LiU (Energisystem, Projekt, innovationer och entreprenörskap, Företagsekonomi)
 - RISE
 - Miljösystemanalys, Chalmers

Syfte och mål

- Syftet är att undersöka hur svenska massa- och pappersföretag formulerar sina **affärsstrategier** i relation till krav på förbättrad resurseffektivitet och produktdiversifiering, hur affärsstrategierna är kopplade till och interagerar med företagens **energi- och innovationsstrategier** samt hur energi- och innovationsstrategier påverkar varandra.
- Målet är att öka kunskapen om vilken betydelse formulering och implementering av strategier har för utvecklingen av en energieffektiv och konkurrenskraftig produktion samt en hållbar utveckling av branschen.



Företag, produkter och segment

Företag

8 företag



Produkter

Skog, timmer,
massa, papper,
förpackningsm
aterial,
restprodukter,
energi



Segment

Bygghandel,
konverterare,
tryckerier,
grossister,
förlag,
hygienprodukti
llverkare,

Analys av affärsstrategier

Fyra Dimensioner:

- Lågkostnad vs Differentiering
- Fokuserad vs Bred (segment)
- Produktportföljens bredd
- Integration i värdekedjan

Porter (1991)

Kategorisering: resultat

Företag	Lågkostnad/ Differentiering	Fokus/Bred Segment (Vem köper?)		Produktportföljen s bredd (Vad säljer?)		Värdekedjan
		Befintlig produkt	Alla skogsprod	I segment	I industri	
F1	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Nischad	Inte integrerade
F2	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Fokus	Integrerade
F3	Lågkostnad	Fokus	Fokus	Fokus	Bred	Inte integrerade
F4	Differentiering	Bred	Fokus	Fokus	Nischad	Inte integrerade
F5	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F6	Lågkostnad	Bred	Fokus	Fokus	Bred	Integrerade
F7	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F8	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade

Kategorisering: resultat

Företag	Lågstnad/ Differentiering	Fokus/Bred Segment (Vem köper?)		Produktportföljen s bredd (Vad säljer?)		Värdekedjan
		Befintlig produkt	Alla sökspro	I segment	I industri	
F1	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Nischad	Inte integrerade
F2	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Fokus	Integrerade
F3	Lågstnad	Fokus	Fokus	Fokus	Bred	Inte integrerade
F4	Differentiering	Bred	Fokus	Fokus	Nischad	Inte integrerade
F5	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F6	Lågstnad	Bred	Fokus	Fokus	Bred	Integrerade
F7	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F8	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade




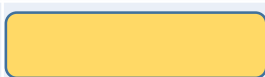
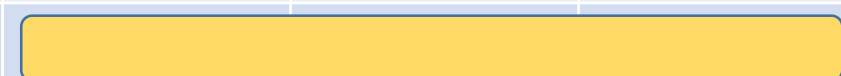
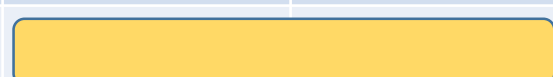
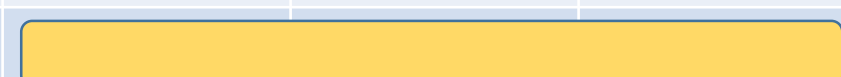
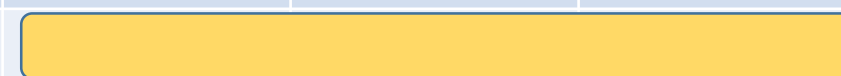

Kategorisering: resultat

Företag	Lågkostnad/ Differentiering	Fokus/Bred Segment (Vem köper?)		Produktportföljen s bredd (Vad säljer?)		Värdekedjan
		Befintlig produkt	Alla skogsprod	I segment	I industri	
F1	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Nischad	Inte integrerade
F2	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Fokus	Integrerade
F3	Lågkostnad	Fokus	Fokus	Fokus	Bred	Inte integrerade
F4	Differentiering	Bred	Fokus	Fokus	Nischad	Inte integrerade
F5	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F6	Lågkostnad	Bred	Fokus	Fokus	Bred	Integrerade
F7	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F8	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade

Kategorisering: resultat

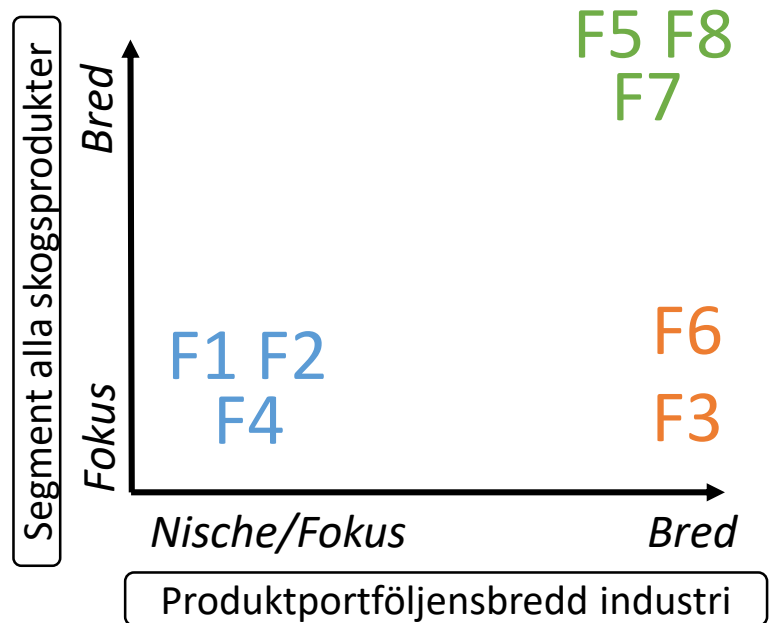
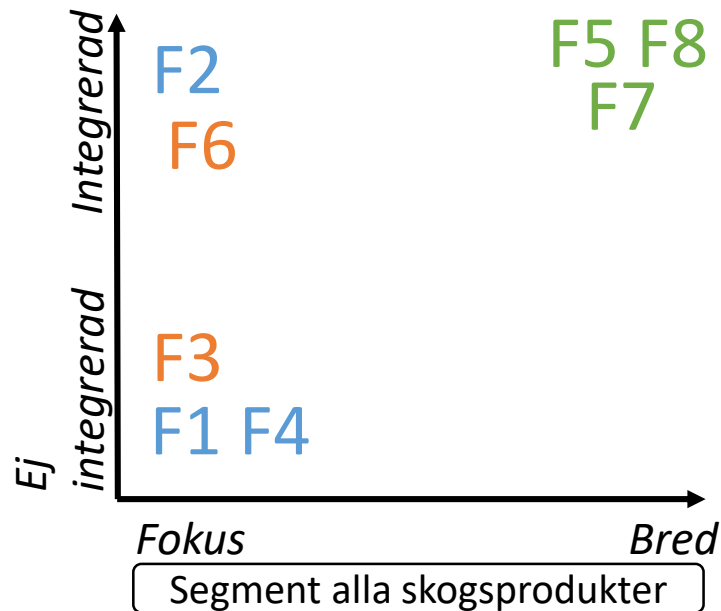
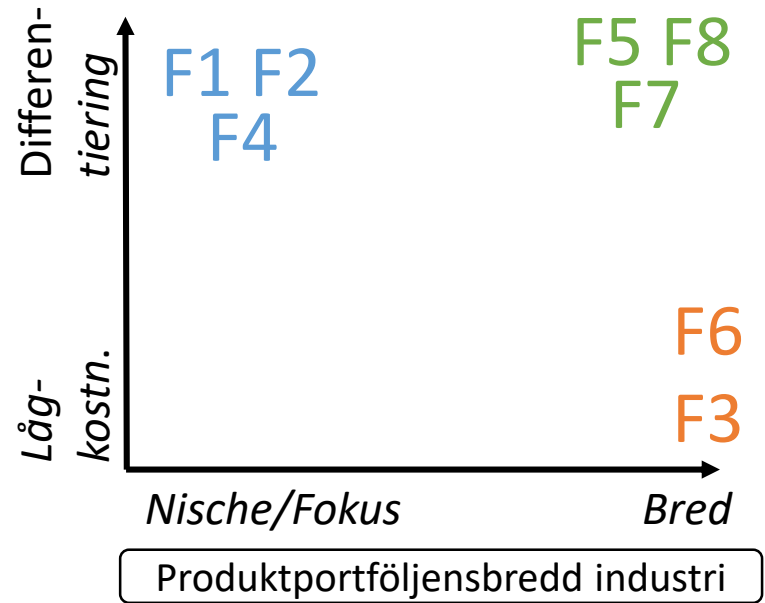
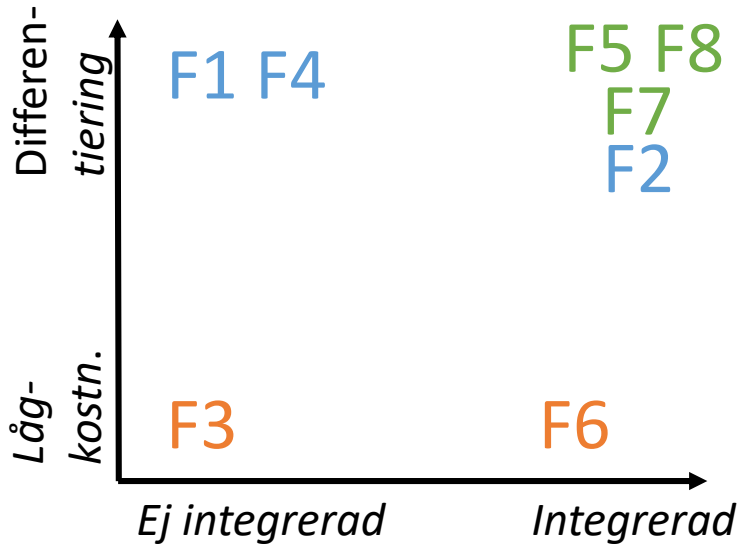
Företag	Lågkostnad/ Differentiering	Fokus/Bred Segment (Vem köper?)		Produktportföljen s bredd (Vad säljer?)		Värdekedjan
		Befintlig produkt	Alla skogsprod	I segment	I industr	
F1	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Nischad	Inte integrerade
F2	Differentiering	Bred	Fokus	Bred	Fokus	Integrerade
F3	Lågkostnad	Fokus	Fokus	Fokus	Bred	Inte integrerade
F4	Differentiering	Bred	Fokus	Fokus	Nischad	Inte integrerade
F5	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F6	Lågkostnad	Bred	Fokus	Fokus	Bred	Integrerade
F7	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade
F8	Differentiering	Bred	Bred	Bred	Bred	Integrerade

Företagens integration i värdekedjan

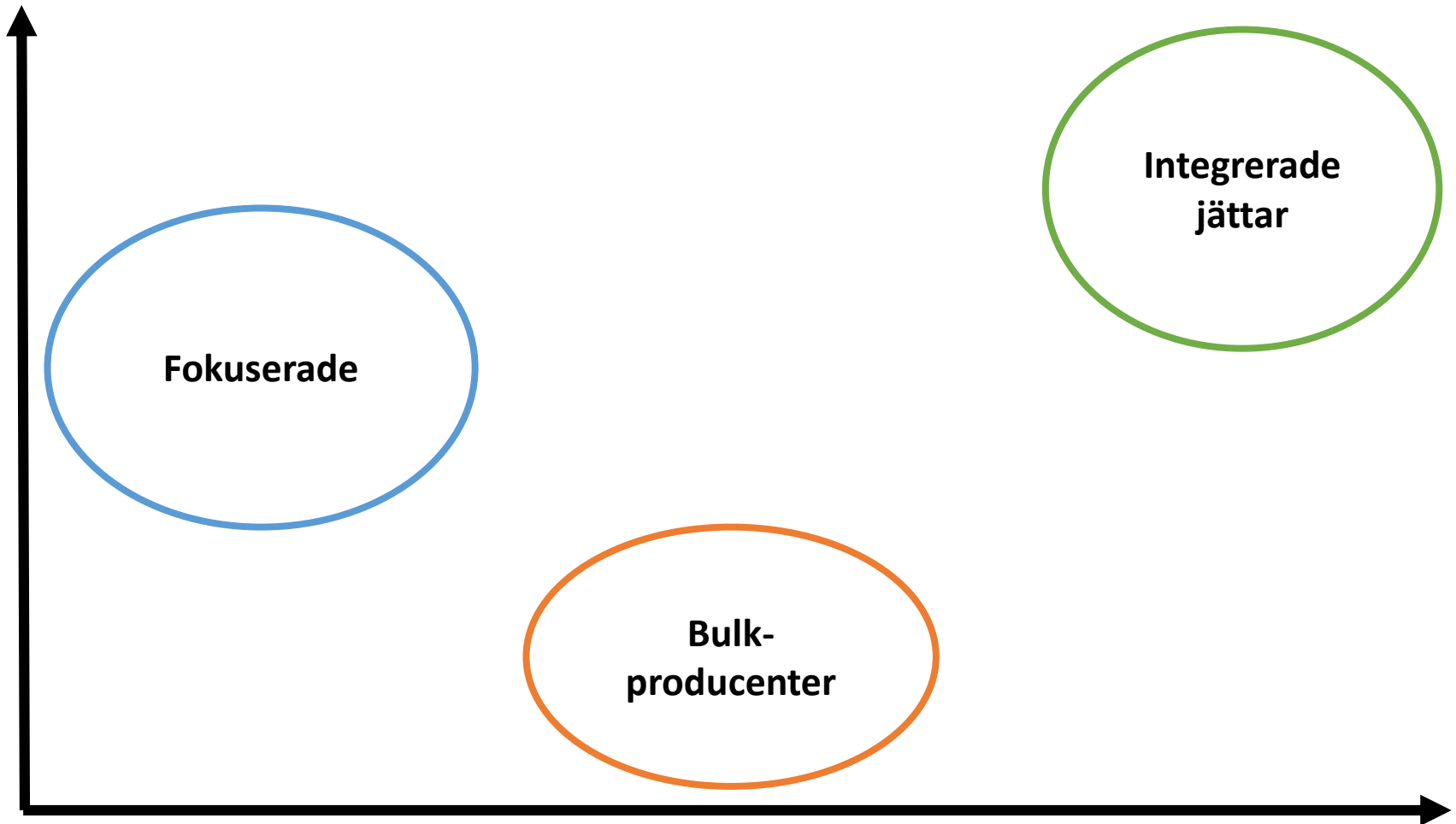
Företag	Skog	Massa	Papper Förpacknings material	Färdiga förpackningar, pappersprod.
F1				
F2				
F3				
F4				
F5				
F6				
F7				
F8				

Strategiska kartor

- 15 strategiska kartor – alla kombinationer mellan dimensioner inom affärsstrategier;
- Olika strategier:
 - Observerat mönster: tre strategiska grupper



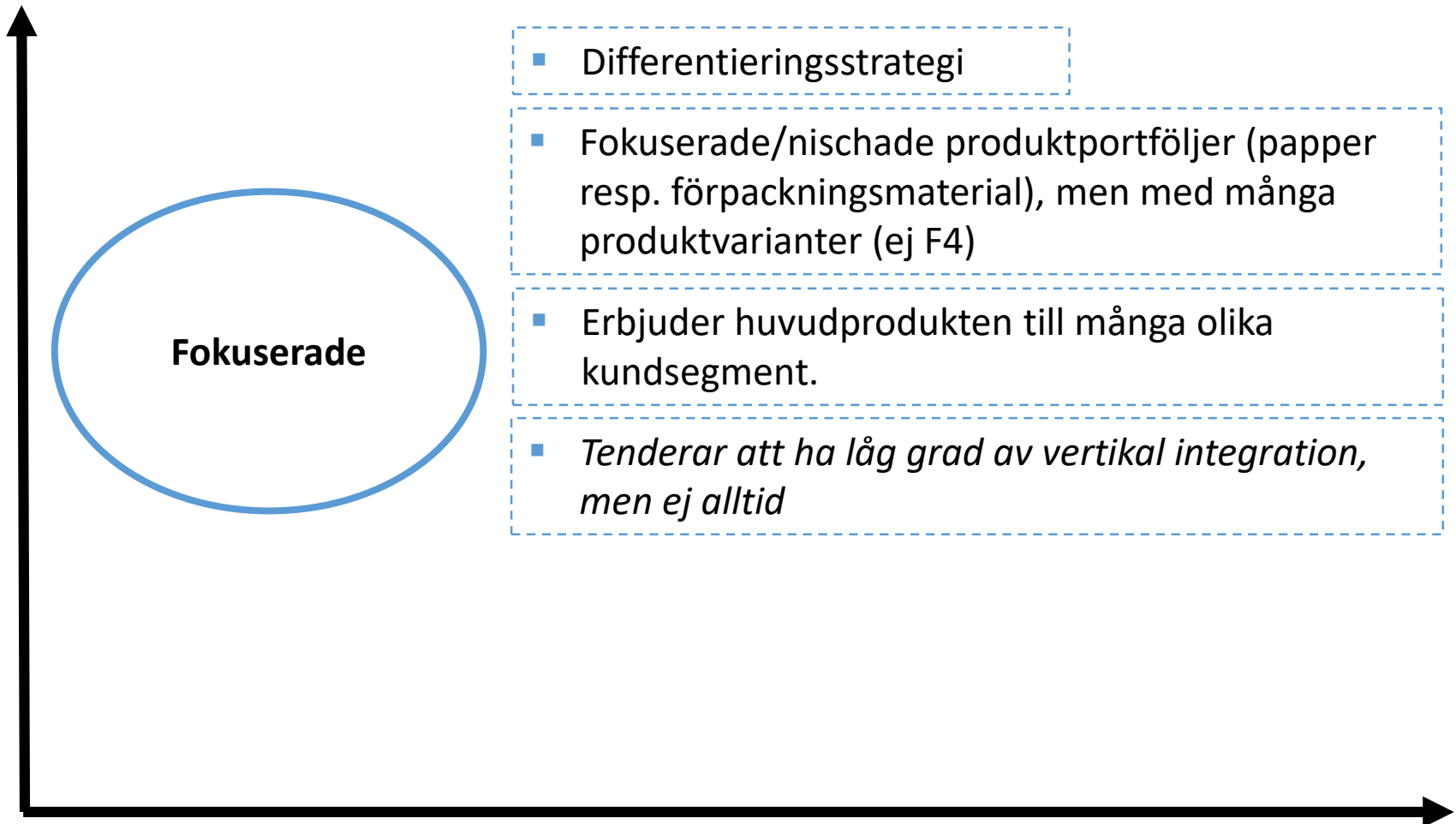
Tre strategiska grupper



Tre strategiska grupper



Tre strategiska grupper



Tre strategiska grupper

- Lågkostnadsstrategi (massa som bulkprodukt)
- Fokus på en huvudprodukt och ett antal biprodukter; få varianter inom respektive produktkategori.
- En/få huvudkunder; *alt. fler kundsegment för vissa produktkategorier.*
- *Ett av företagen har ett integrerat bruk medan det andra fokuserar på massaproduktion.*



**Bulk-
producenter**

Pågående forskning

- Kategorisera innovationsstrategier
- Evaluering av energistrategier
- Analys av kopplingar mellan tre typer av strategier

Tack!