



NÄR VÄGEN DROGS OM GICK STAFSJÖ WÄRDSHUS I KONKURS

Stafsjö Wärdshus var länge ett omtyckt värdshus. Utsikten över Stavsjön var magnifik och E4:an ringlade sig förbi, vilket gjorde att många tog tillfället i akt att stanna för en matbit. Men så

öppnades nya E4:an för trafik några kilometer ifrån värdshuset. Över en natt försvann kundtrycket. Stafsjö Wärdshus gick i konkurs av följdverkningarna.



När nya motorvägen kom (vänstra bilden) fick värdshuset snart plocka ner skylten (högra bilden).  
Foto: Per Frankelius.

Efter att vi nu gett exempel på olika omvärldsfaktorer är det återigen dags att diskutera synsätt och modeller. En skicklig omvärldsanalytiker ser till att ha flera modeller i sin verktygslåda. Alla modeller har för- och nackdelar och passar olika bra för olika situationer.

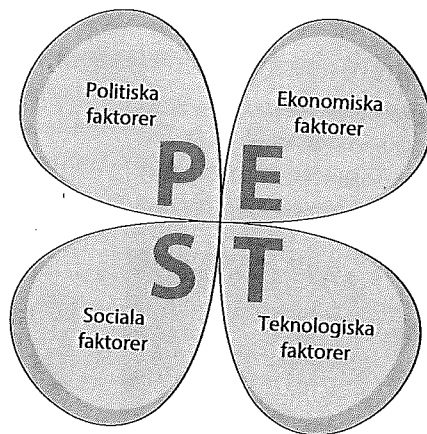
Makroomvärlden och PEST-modellen

En vanlig omvärldsmodell kallas PEST (se figur 6.6). Förkortningen står för Politiska, Ekonomiska, Sociala och Tekniska faktorer. Det exakta ursprunget till denna modell är inte lätt att identifiera, men en tidig referens som innehöll en liknande modell var Jeremy McCarthy, som 1960 beskrev den i en bok.<sup>24</sup>

Flera forskare som bygger på synsättet PEST delar in företagandets omvärld eller miljö i två dimensioner, enkel och komplex respektive statisk och föränderlig. Denna uppdelning medför fyra olika fält, t.ex. en situation där omvärlden är komplex men statisk och en annan där omvärlden är enkel men dynamisk.

U/ Marknadsföring - vetenskap och praktik. PD Frankelius m.fl. Studentlitteratur (2015)





Figur 6.6 PEST-modellen.

Miljön delas också ofta in i makro och mikro. En forskare som problematiserat PEST-analysen är Veekay Narayanan vid University of Kansas. Social omvärld delar han in i underkategorierna demografi, livsstil och sociala värderingar. Den politiska omvärlden delas in i politisk miljö och regleringsmiljö. Ekonomisk och teknologisk omvärld delas inte in i underkategorier i denna modell.<sup>25</sup> Makroomvärlden är enligt Narayanan en del av en helhet som också inkluderar "task environment" (primär omvärld) och "competitive environment" (branschomvärld).<sup>26</sup> Dessa två sistnämnda överlappar varandra delvis men inte helt. Det finns alltså, enligt Narayanan, delar av den primära omvärlden som inte har med branschen att göra. Med primär omvärld avses sådant som kunder. Utanför de inre cirklarna finns sålunda makroomvärlden.

#### MCCARTHYS MODELL

Jeremy McCarthys modell var ingen renodlad omvärldsmo-  
dell. Den var snarare en modell över de  
"variabler" som en marknadsförare måste förhålla  
sig till. Kunderna är enligt McCarthy den viktigaste  
delen i företagets omvärld. Kunderna är emel-  
lertid inte den enda relevanta delen av omvärlden.  
Marknadsföring, skriver McCarthy, existerar inte i  
ett vakuum, och därför måste man ta hänsyn till ett  
antal faktorer, nämligen följande tre:

- kulturella och sociala
- politiska och legala
- ekonomiska.

Märkligt nog blandade McCarthy in även följande  
två komponenter i modellen:

- resurser och mål i företaget
- företagets nuvarande situation.

McCarthy definierar dessa fem faktorer som "uncon-  
trollable considerations"; dvs. faktorer som inte kan  
kontrolleras men som måste beaktas.

Narayanans modell an-  
(jämför "task environment"  
viktigast. I mikromiljön fi  
påverkar förutsättningar  
omvärlden pågår också i  
långsiktiga effekter för me

#### POLITISKA FAKTORER

Den politiska omvärlden  
hinder och annat som på  
marknadsföring. Över ti  
blivit alltmer omfattande,  
kring konkurrensrätt och  
lagstiftaren på, utan även i  
på företag i detta avseend

För många företag är  
EU:s sida betydelsefulla fö  
garanti, euro-övergång o  
betydelse för värdcentra  
tiska omvärlden förbättra  
raskningar minskar.

I Sverige och många  
relativt stabil, medan s.k.  
stark ekonomisk tillväxt



Narayanans modell antyder att annat än makroomvärlden är viktigare (jämför "task environment"). Men det är inte självklart att mikromiljön är viktigast. I mikromiljön finns företagets intressenter, och att de verkar och påverkar förutsättningarna för ett företag är uppenbart. Men i makroomvärlden pågår också händelseförlopp som kan ha omfattande och långsiktiga effekter för möjligheten att bedriva företagets verksamhet.

### POLITISKA FAKTORER

Den politiska omvärlden består av lagar, regler, skattesystem, handels hinder och annat som påverkar ett företags förutsättningar att bedriva marknadsföring. Över tid har de regelverk som omgärdar företagande blivit alltmer omfattande, och här märks till exempel mer utvecklade regler kring konkurrensrätt och konsumenters rättigheter. Här driver inte bara lagstiftaren på, utan även konsumentintressen bidrar till att skärpa kraven på företag i detta avseende.

För många företag är ett regeringsskifte eller ändrade policyer från EU:s sida betydelsefulla för hur verksamheten förändras framgent. Vårdgaranti, euro-övergång och möjligheter att välja gymnasieskola fick stor betydelse för vårdcentraler, banker och skolor. Genom att följa den politiska omvärlden förbättras möjligheten att planera, och risken för överraskningar minskar.

I Sverige och många andra EU-länder är den politiska omvärlden relativt stabil, medan s.k. emerging markets – framväxande länder med stark ekonomisk tillväxt – kan erbjuda många typer av överraskningar,



Under 2014 blossade en politisk debatt upp kring Bromma Flygplats. Miljöpartiet, Socialdemokraterna och Vänsterpartiet som hade majoriteten i Stockholms stad ville lägga ner den senast 2022 och bygga bostäder på marken. Men avgörandet om Bromma Flygplats framtid låg hos regeringen eftersom Bromma Flygplats är en riksangelägenhet. Den politiska turbulensen kom i full swing. Foto: Peter Phillips, Swedavia.



### POLITIK KAN BÅDE BANA VÄG OCH RASERA: FALLET AGERATEC<sup>27</sup>

David Frykerås hade god hand med tekniken. Kunskaper hade han bl.a. förvärvat som flygmekaniker och under arbete på oljeplattformar i Norge, Venezuela och andra länder. I slutet av 1990-talet arbetade Frykerås efter ett schema som innebar ett par veckor på plattformar och sedan ledighet två veckor osv. De lediga veckorna tillbringade han i sommarstugan på Eksunds gård.

Där på gården irriterades sig lantbrukaren på det höga dieselpriiset och samtidigt det låga priset på rapsen. Samtidigt fanns en diskussion om hållbarhet i samhället. Ur detta växte idén om att bygga en apparat som omvandlar rapsen till diesel fram. 1999 togs apparaten i drift på gården. Så här kommenterade han detta: "Det tog mig två år och jag använde alla mina sparpengar till att köpa processutrustning. Men tid hade jag ju, eftersom jag var ledig två veckor i stöten från oljeriggen."<sup>28</sup>

2004 grundade han Ageratec som skulle specialisera sig på standardiserade moduler för produktion av biodiesel. Företagets styrka var bl.a. en patentsökt metod som reducerar vattenkonsumtionen vid reningen. En viktig möjlighet var också den svenska och andra länders regeringar som införde skattelättnader för fossilfria bränslen. Hårt arbete lades på att skriva en affärsplan för att göra Almi nöjd, för att de därmed skulle bidra med finansiering, något som annars gjordes genom David själv och hans far Gert som backade upp projektet från första dagen. Tekniknivån var hög.

såsom ändrade skattesatser eller restriktioner gällande möjligheten att expandera eller att få tillgång till mark för att bygga en fabrik eller butik. Större potential i dessa länder går ofta hand i hand med en mer instabil politisk omvärld.

### EKONOMISKA FAKTORER

Den ekonomiska omvärlden består av faktorer som påverkar köpkraft och köpbeteende. På ett övergripande plan är konjunktur och hushållens framtidstro viktiga faktorer. En god ekonomisk konjunktur men oro för

Kemiskt sett kräver omvandlingen av råvaran till dieselmolekylerna 40 olika steg. Det hela regleras av ett styrsystem med fler än 27 000 programrader.

En av de första kunderna var Axel Lagerfelt på Tolefors Gård som installerade sin anläggning 2006. Delvis var det en följd av låga spannmålspriser vid den tiden. Fram till 2006 såldes ca 15 anläggningar till jordbrukare som ville göra egen diesel, varav hälften i Sverige. Fram till 2010 sålde företaget så många som 76 anläggningar fördelat på 23 länder. 2008 förvärvade Alfa Laval 45 procent av aktierna och 2010 resterande aktier.

Framgången var imponerande. Men orosmoln började torna upp sig. Det började debatteras om det var etiskt rätt att "använda mat till bränsle". Denna debatt fördes bland annat i de stora dagstidningarna.

Under 2013 blev det känt att EU ville införa ett förbud om att tillverka biodiesel från raps. Ett sådant beslut skulle vara förödande för företaget vars affärsidé är att erbjuda utrustning för lokal produktion av biodiesel. Kunder blev oroliga. Efterfrågan försvann nästan helt. David Frykerås kunde dra en principiell slutsats: "Politiker sätter upp olika ramar i olika länder och dessa ramar påverkar kundernas incitament att investera i miljöteknik." Under 2014 slog EU-kommissionen fast att högst 7 procent av allt förnyelsebart bränsle ska få produceras av lantbruksgrödor. I Sverige föreslog Finansdepartementet samma år att höja skatten på biodiesel.



höjda rä-  
konjunk  
i media  
ning är  
vara beg  
2008-20  
männisl

Inko  
omvärld  
att en st  
mycket  
stor gru  
mera ut  
relativt  
ytterlig  
få, och  
välja va

När  
under e  
merar. I  
konsum  
lägger p  
mat, oc  
uppmä  
och har



Klockan 9,30 den 28 oktober 2014 meddelade Riksbanken ett historiskt räntebesked efter ett sammanträde i Riksbankens styrande direktion. Den av Riksbanken satta reprotäntan skulle nu vara noll procent. Syftet var att försöka få igång en stagnerad ekonomi och bakgrunden var den internationella omvärlden där inflationstakten bedömdes komma att vara låg. Foto: Riksbanken.

höjda räntor kan dämpa köplusten – medan framtidstron kan vara god när konjunkturen är sämre. Många hushåll påverkas emotionellt av vad de hör i media om framtida ekonomisk utveckling etc. Om hushållens skuldsättning är stor indikerar det att möjligheterna att konsumera kommer att vara begränsade framöver. En större finanskris, som den som ägde rum 2008–2009, kan också få följdverkningar i flera andra länder och påverka människors köplust.

Inkomstfördelningen är en viktig del av analysen av den ekonomiska omvärlden. När inkomstfördelningen är ojämn, som i USA, innebär det att en stor del av konsumenterna har mycket goda möjligheter att spendera mycket pengar och följaktligen bör bearbetas därefter. Samtidigt finns en stor grupp fattiga, som har mycket små eller inga möjligheter att konsumera utöver de enklaste basbehoven. I Sverige är inkomstfördelningen relativt jämn, och man behöver inte ta lika mycket hänsyn till de två ytterligheterna. De individer som ägnar sig åt hejdlös lyxkonsumtion är få, och många av dem som har dålig ekonomi har ändå visst utrymme att välja vad de konsumerar.

När en individ ökar sin inkomst – vilket ju är det vanliga mönstret under en individs livstid – förändras fördelningen av vad man konsumerar. Mat, boende och transporter är de tre stora posterna i ett hushålls konsumtion, och flera studier visar att den andel av inkomsten som man lägger på boende är tämligen konstant, men man lägger en mindre andel på mat, och en större andel på annat när inkomsterna ökar.<sup>29</sup> Detta samband uppmärksammades av den tyskfödde statistikern Ernst Engel (1821–1896) och har sedermera visat sig hålla i flera studier.

I analysen av den ekonomiska omvärlden finns vissa centrala faktorer som är relativt enkla att mäta: BNP per capita, inflation och löneutveckling. Att följa utvecklingen i dessa variabler är en viktig del i ett företags övergripande bedömning av hur marknaden för dess produkter utvecklas.

### SOCIALA FAKTORER

Det finns många sätt att beskriva den sociala omvärlden eller miljön kring företag. Vi väljer här ett demografiskt perspektiv.

Demografi är vetenskapen om en befolknings storlek, struktur och sammansättning, och i den demografiska omvärlden analyseras befolkningsdata. Kön, yrke, ålder, inkomst och civilstånd finns nästan alltid med i en demografisk analys, men här kan även variabler som ger mer specifik information om förväntat köpbeteende ingå, till exempel tillhörighet till organisationer som politiska partier, fackförbund och kyrkor. Förändringar av det slag som präglat många länder de senaste decennierna – konsumenter som blir allt bättre utbildade och har högre inkomst, samt en större andel tjänstemän – ger genomslag i demografiska data.

Att känna den demografiska omvärlden är en grundförutsättning för att kunna förstå en marknad. Demografisk information utgör ofta ett mycket bra underlag för marknadsföringsbeslut. För ett företag som producerar exklusiv färdigmat är marknaden troligen svag där demografiska data visar på familjer med många barn och dålig ekonomi, men stark där inkomsten är hög och det finns många familjer utan barn eller med få barn. För storpack med falukorv och köttbullar är det förmodligen tvärtom.

På en mer övergripande nivå av den demografiska omvärlden är åldersstrukturen viktig. Utvecklingen över tid har gått mot allt fler äldre individer, som är friska och har god ekonomi.

Ett sätt att strukturera och förstå demografiska data är att förutom individens ålder också lyfta in generationsdimensionen. Återblicka gärna på kapitel 3 om köpbeteenden där vi gick igenom detta mer i detalj.

Till den demografiska analysen hör förändrade familjestrukturer. Det handlar om sådant som hur många barn familjer har och får, om änkor och änkemän fortsätter att leva ensamma eller åter bildar flerpersongrupper, hur länge ungdomar bor hemma etc.

### TEKNOLOGISKA FAKTORER

Den teknologiska utvecklingen kan radikalt förändra förutsättningarna för ett företags verksamhet. I vissa fall kan hela affärsidén undermineras som en följd av teknologiska landvinningar, om man inte reagerar snabbt nog.

Exemplen på vad förlagiska möjligheter kan Digitalfotografi minskat analogt fotografi. Nya bilar som elbilar såsom Tesla har starkt ökat försäljning utom som bränslecellsbilar börjare kommersiellt genomsnitt.

Det kan finnas skäl att som i slutet av 1990-talet att sälja bilar och kläder hade mycket pengar, med en besvikelse. Men det är inte följa utvecklingen vill investera eller inte i det som uppkommer som logisk utveckling.

Få verksamheter är landvinningar är betydligt dagis och grundskola är dokumentlagringssysteme

### Mer om makromiljön

Makromiljön kan beskrivas i. Här finns som kulturell omvärld – faktorer påverka men måste förstå miljön avslöjar attityder och agerar utifrån de faktorer underlåter att följa utvecklingarna har någon betydelse

### KULTURELLA FAKTORER

Den kulturella omvärlden av faktorer som påverkar beteendemönster. Alla faktorer sätter också sin prägel – kan tycka att ett beteende självklart sätt att bete sig



Exemplen på vad förändringar i teknologiska möjligheter kan innebära är många. Digitalfotografi minskade snabbt intresset för analogt fotografi. Nya batterilösningar gjorde att elbilar såsom Tesla och Nissan Leaf fick starkt ökad försäljning under 2015 – samtidigt som bränslecellsbilar började komma allt närmare kommersiellt genomslag.

Det kan finnas skäl att inte vara först – de som i slutet av 1990-talet ville vara först med att sälja bilar och kläder på Internet investerade mycket pengar, medan försäljningen blev en besvikelse. Men det finns aldrig skäl att inte följa utvecklingen och veta varför man vill investera eller inte investera i en möjlighet som uppkommer som en följd av teknologisk utveckling.

Få verksamheter är undantagna här, även om sannolikheten för nya landvinningar är betydligt mindre för personalintensiv verksamhet som dagis och grundskola än för den som tillverkar magnetröntgenutrustning, dokumentlagringssystem eller navigationssystem.

## Mer om makromiljön

Makromiljön kan beskrivas som den globala affärsmiljö som företaget verkar i. Här finns som vi visat demografisk, ekonomisk, teknologisk och kulturell omvärld – faktorer som ett företag i allmänhet knappast kan påverka men måste förhålla sig till. Företagets förhållningssätt till makromiljön avslöjar attityden till omvärldsanalys – den som följer makromiljön och agerar utifrån de förändringar som sker är proaktiv, medan den som underlåter att följa utvecklingen i makromiljön, eller inte tror att förändringarna har någon betydelse, är reaktiv.

### KULTURELLA FAKTORER

Den kulturella omvärlden – även kallad sociokulturell omvärld – består av faktorer som påverkar ett samhälles grundläggande värderingar och beteendemönster. Alla individer påverkas av sin uppväxtmiljö, och det sätter också sin prägel – man utgår från sig själv och sina erfarenheter och kan tycka att ett beteende är märkligt, fast det för många individer är ett självklart sätt att bete sig på.



Facit var sannolikt bäst i världen på att tillverka räknemaskiner – men efter miniräknarens och datorns intåg fanns det inte längre någon marknad för Facits produkter. De nya substituten hade tagit över. Foto: Hannes Grobe.