

P. Frankelius, Marknadsföring,  
 Vetenskap och praktik  
 Studentlitteratur, Lund, 2015

Kostnadsöverläg  
 Differentiering  
 Fokusering

Porters Konkurrensstrategi  
 Affärs- och marknadsstrategier

Begrepp som strategi och vision förekommer ofta i samband med diskussioner om företagets affärsidé. I förhållandet dem emellan kan man betrakta affärsidén som en beskrivning av nuläget eller företagets dagliga verksamhet. Visionen, eller som Richard Normann uttryckte det ovan, den ännu inte realiserade affärsidén, blir då en beskrivning av var företaget vill befinna sig i framtiden.

Enligt strategiforskaren Michael Porter är strategi relaterat till vilken unik position företaget kan och vill ta och behålla i framtiden. Med andra ord: strategi är något som är framåtriktat.<sup>21</sup> Företagets position på marknaden beskriver var företaget befinner sig i förhållande till andra företag som verkar på samma eller närliggande marknader. Detta ger i sammanhanget strategibegreppet en komparativ dimension. Man kan säga att företagets strategi är detsamma som *hur* det med utgångspunkt i sin affärsidé ska arbeta för att nå den framtida position det önskar ta – det handlar alltså om att definiera och genomföra vägval. Dessa vägval görs alltid med koppling till var andra aktörer befinner sig i branschen och omvärlden och hur de agerar.

Porters bok *Competitive Strategy* var på många sätt banbrytande och blev en av de mest spridda akademiska böckerna i vårt ämne. I boken pekade Porter på vad han kallade tre generella basstrategier: kostnadsledarskap, differentiering och fokusstrategi, vilka beskrivs i figur 2.5.<sup>22</sup>

Innebörden av de tre strategierna kan vara mer komplicerad än man tror. Att uppnå en position där företaget kostnadsmissigt är överlägset konkurrenterna i branschen kan kräva år av arbete med att exempelvis optimera tillverkningsprocesser och flöden. Vidare kanske företaget måste göra enorma investeringar i produktionsteknologi likaväl som i relationer med partnernetverk. På liknande sätt kan bakgrunden till en differentierad produkt vara 20 års teknisk forskning. Att lyckas med fokusering kan handla om flera decennier av relationsskapande och kunskapsinhämtning om ett kundsegment. Innebörden av de tre strategierna beskrivs i tabell 2.1.

Figur 2.5 Porters tre generiska konkurrensstrategier. Källa: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), s. 35.

		Strategisk fördel	
		Unika fördelar	Låg kostnad
Målmarknad	Hela marknaden	Differentiering	Kostnadsledarskap
	Särskilt segment	Fokuseringsstrategi	

Tabell 2.1 Porter

Strategi  
 Differentiering  
 massmarknad

Kostnadsöverläg  
 på en bred marknad

Fokusering på  
 marknadssegment

Många är de  
 någon av de  
 troligtvis bli bra  
 dessa företag  
 inte ger någon  
 'in the middle'

Porter har  
 argumenterat  
 eller position i  
 sätt som möjli

Strategilitt  
 än Porters. Äv  
 att nämna str  
 Diversificator  
 I artikeln lans  
 ledning för hu  
 ett fundament

I ursprung  
 ter på ena axel  
 definiera fyra

Tabell 2.1 Porters tre basstrategier.

Strategi	Innebörd	Exempel
Differentiering på en massmarknad	Görs av produkterna eller det totala erbjudandet, eller sättet att marknadsföra sig så att företaget skapar unika fördelar i kundens ögon. Det kan t.ex. röra sig om unik hållbarhet, kompatibilitet eller design.	<i>Apple</i> tillverkar datorer, telefoner, musikspelare och surfplattor. Företaget differentierar sig med kvalitet och design.
Kostnadsöverlägsenhet på en bred marknad	Sker genom exempelvis effektivare produktions- eller distributionsprocesser som ofta innebär hög grad av standardisering, vilket ger möjlighet till att sätta lägre priser eller få ut mer marginaler.	<i>Ikea</i> är kostnadsledande inom möbelbranschen. Genom att pressa sina tillverknings- och inköpskostnader kan företaget sälja sina produkter billigt till massmarknaden.
Fokusering på valda marknadssegment	Företag som tillämpar en fokuseringsstrategi strävar efter att bli bäst på att serva ett visst eller vissa utvalda och avgränsade marknadssegment eller kundgrupper. Det kan även handla om möjligheter till specialbeställning för att skräddarsy produkten efter köparens önskemål – något som inte är möjligt med en produkt designad för kostnadsöverlägsenhet.	<i>Henri Selmer Paris</i> är ett företag som inriktat sig på segmentet proffsmusiker. Sedan 1921 har de tillverkat saxofoner, klarinetter och munstycken av hög teknisk och hantverksmässig kvalitet. Företaget är världsledande på marknaden för proffssaxofoner.

Många är de företag som enligt Porter inte förstår betydelsen av att välja någon av de tre typstrategierna. Alltför många företag försöker exempelvis bli bra på både differentiering och kostnadsöverlägsenhet. Men dessa företag riskerar enligt Porter att "köra fast" i en grå mittfåra som inte ger någon framgång. Porter benämner detta som att de är "stuck in the middle".

Porter har med sina ovan beskrivna generella konkurrensstrategier argumenterat för vikten av att renodla sin affärsidé och söka en nisch eller position i branschen där företaget kan utvecklas på ett så fördelaktigt sätt som möjligt.

Strategilitteraturen är omfattande och bjuder på många fler perspektiv än Porters. Även om vi inte ska gå för djupt in på den här, är det viktigt att nämna strategiprofessorn Igor Ansoff. Hans artikel "Strategies for Diversification" publicerades 1957 i tidskriften *Harvard Business Review*.<sup>24</sup> I artikeln lanserade Ansoff produkt- och marknadsmatrisen som ger vägledning för hur företaget kan utveckla sina affärer. Modellen kom att bli ett fundament i strategiskt tänkande under många år och är det än idag.

I ursprungsmodellen, som utgjordes av en matris, hade Ansoff produkter på ena axeln och kundbehov på den andra. Genom matrisen kunde man definiera fyra olika utvecklingsstrategier: marknadspenetration, mark-

i samband med dis-  
em emellan kan man  
eller företagets dagliga  
uttryckte det ovan, den  
ng av var företaget vill

gi relaterat till vilken  
ramtiden. Med andra  
s position på markna-  
till andra företag som  
ger i sammanhanget  
an säga att företagets  
ikt i sin affärsidé ska  
a – det handlar alltså  
gval görs alltid med  
chen och omvärlden

ätt banbrytande och  
vårt ämne. I boken  
strategier: kostnadsle-  
rivs i figur 2.5.<sup>22</sup>  
komplikerad än man  
nässigt är överlägset  
med att exempelvis  
nske företaget måste  
aväl som i relationer  
till en differentierad  
ned fokusering kan  
unskapsinhämtning  
a beskrivs i tabell 2.1.

nad
marknad

### FOKUSERING OCH DIFFERENTIERING PÅ SAMMA GÅNG: FALLET HANTERBARA BÅTAR AB <sup>23</sup>

Fred 25 är en serietillverkad båt utvecklad för att passa funktionshindrade personer intresserade av sjölivet. Under lång tid var så gott som alla fritidsbåtar dåligt anpassade för exempelvis rullstolsburna personer. Bland kännetecknen för produkterna från Hanterbara Båtar AB kan nämnas inte bara den fällbara bogrampen utan också den plana durken som dessutom är upplyft för att komma i samma nivå som flytbryggor. Vidare är båten tröskellös. Inredningen är flexibel; alla stolar kan fällas upp och vikas undan för att skapa maximal tillgänglighet och hanterbarhet.

Bolaget grundades av Fred Bergqvist och Jonas Nilsson. Fred fick idén i samband med att han själv drabbades av Parkinsons sjukdom. Jonas skadades i samband med en mc-olycka och blev rullstolsburen. Den första båten konstruerades och byggdes Fred själv, men den var då bara anpassad till hans egna behov. Genom det nya radarparet kunde fler anpassningar göras, och dessutom anlätades industridesignern Carl Ljung för att optimera konceptet.

En prototyp visades på mässan "Leva och fungera" i Göteborg den 21–23 april 2009. In i montern klev då Susanna Larsson som hade en handikappad dotter, Amanda, 13 år. Familjen blev intresserad och sa att om ni kan göra så att vår dotter kan bada från båten, köper vi den. De köpte båten senare på sommaren, sedan de arbetat fram en finansieringslösning. Priset var omkring 870 000 kronor. Det kom sedan fler och fler order och resultatet blev ett växande företag och många nöjda kunder.

Företagets affärsidé är formulerad så här: "Tillhandahålla funktionella, vackra & kostnadseffektiva fritidsbåtar av hög kvalitet som kan brukas av alla oavsett rörelseförmåga."

Hur ska man beskriva företaget i ljuset av Porters strategier? När det gäller fokusering kommenterade

vd Sven Bergqvist saken så här: "Vår målgrupp är typiskt sett en person som haft ett aktivt båtliv men som senare blivit skadad och hamnat i rullstol, och därtill att personen har gott om pengar." Det verkar vara ett tydligt exempel på fokuseringsstrategi enligt Porters terminologi – dvs. företaget har definierat ett specifikt avgränsat segment med speciella behov, vilket företaget kan tillfredsställa med sin handikappanpassade båt.

Men båten är ju också, minst sagt, ett exempel på en differentierad produkt. Därmed kan man dock inte påstå att företaget tillämpar det Porter kallar för differentieringsstrategi, eftersom en sådan strategi enligt Porter vänder sig till en massmarknad. Skillnaden mellan en differentieringsstrategi och en fokuseringsstrategi synes alltså främst ligga i målgruppens storlek, där fokuseringsstrategin mycket väl kan innebära att företaget fokuserar på ett speciellt segment och differentierar sig i förhållande till detta genom sina anpassningar till det valda mindre segmentets behov.



Båten var ägnad ett speciellt segment på marknaden.  
Foto: Hanterbara Båtar AB.



	Prod
Kundbehov	
	Nuvarande
	Nya

nadsutveckling, p  
Ansoff kallade "bu-  
två frågor: om mar-  
samt om man ville  
Senare (1965) publi-  
var central. Men n

### Affärsplaner

Ett begrepp som k  
En affärsplan kan l  
dess affär och hur  
affärsidé. I planerir  
analys, kartläggning  
av strategier och ha

Affärsplanen ka  
styrdokument elle  
kan affärsplanen h  
interna planen kan  
underlag för beslut  
mersiell potential o

Det finns myck  
företag kan uppnå f  
turerat sätt, exempe  
nen blir då dokum  
till grund för plane  
återfinns i tabell 2.2

I kapitel 16 kom  
ansluter väl till kon