

”Doro utvecklar produkter som är mycket enkla att förstå och använda – speciellt utformade för människor som vill kommunicera enkelt och bekvämt. Smarta och praktiska lösningar som hjälper dig att göra det du vill.”

1. Doros ledstjärnor

Vision

Doros vision är *"..att bli det varumärke som har högst förtroende inom lättanvända telekomprodukter."*¹

Mission

Doros mission är *"..att hjälpa människor som möter åldrandets utmaningar att leva ett enklare och säkrare vardagsliv med färre begränsningar."*²

Långsiktiga mål

Doro jobbar med fyra mer eller mindre långsiktiga finansiella mål:³

- Långsiktigt rörelsemarginalmål om 10 procent.
- Årligt tillväxtnmål på 20 procent de kommande åren.
- Högsta skuldsättningsgrad på 1,0 (*räntebärande skulder/eget kapital*).
- En utdelning på cirka en tredjedel av nettovinsten efter skatt.

De har även en målsättning för organisationen⁴:

- Att varje medarbetare ska känna sig delaktig och ansvarig för bolagets utveckling.

Kärnvärderingar⁵

- **"Förtroende"** handlar om att alltid leverera det vi lovar.
- **"Omsorg"** handlar om medkänsla och uppmärksamhet på andras behov.
- **"Enkelhet"** handlar om att göra vad vi kan för att göra vardagslivet lite enklare.

Analys

Efter flera tunga år tog Doro under 2006 det strategiska beslutet att satsa på en av sina mindre affärgrenar – mobiltelefoner för äldre. Tidigare hade de främst riktat sig mot den vanlig telekommarknaden med produkter för fast och mobil telefoni. Skiftet har lett till att Doro gått från ruinens brant till att bli marknadsledande i segmentet och gått med vinst sedan 2007⁶.

Visionen är öppen nog för att kunna utvidgas mot närliggande marknader och inte bara omfatta mobiltelefoner för äldre. Visionen har visat sig vara lyckad på så sätt att den tagit Doro till sin nuvarande position från att ha varit ett företag i kris.

En risk är att framtidens seniorer är allt mer vana vid mer avancerade telefoner och att efterfrågan därför sjunker. Doro jobbar på en smartphone med en förenklad version av Android.⁷ Frågan är hur länge målgruppen nöjer sig med en förenklad version? I dagsläget har Doro ingen smartphone på marknaden.

Doros kärnvärderingar verkar genomsyra även deras produkter, i alla fall på ytan. Men i oberoende tester (som visserligen har några år på nacken) hamnar deras telefoner efter både konkurrenters modeller och vanliga mobiltelefoner.⁸ Det kan ju naturligtvis bero på en rad olika saker, men individuella skillnader inom målgruppen får inte underskattas.

¹ Doros årsredovisning 2011, sidan 8
² Doros årsredovisning 2011, sidan 8
³ Doros årsredovisning 2011, sidan 17
⁴ Doros årsredovisning 2011, sidan 23
⁵ Doros årsredovisning 2011, sidan 24

⁶ Doros årsredovisning 2011, sidan 2

⁷ Doro bygger android för seniorer, mobil.se 28 februari 2012, www.mobil.se/doro-bygger-android-for-seniorer-1.502601.html

⁸ Mobiltelefoner för äldre, Råd & Rön 28 februari 2008, www.radron.se/tester/telefoni-datorer-internet/mobiltelefoner/mobiler-for-aldre/
Funktionell provning av mobiltelefoner med äldrepanel, Hjälpmedelsinstitutet, www.pro.se/PageFiles/31216/Rapport_080220.pdf

2. Doros strategier⁹

Fokus på en växande marknad

Vår affär vilar på ett växande område – telekomprodukter och -tjänster för en stor och ökande målgrupp – seniorer. Vår tydliga målgrupp ger oss stora möjligheter att utveckla specifikt anpassade produkter och lösningar för seniorer. På så sätt kan vi skapa ett unikt erbjudande som skiljer sig från andra leverantörer.

Ledande inom kategorin

Genom vårt unika erbjudande har vi kunnat utveckla en ledande position i ett segment som vi själva har etablerat och fortsatt vårdar. Det är viktigt eftersom det är marknadsledaren som ligger överst i återförsäljarnas och konsumenternas medvetande, vilket oftast betyder ökade intäkter och sänkta kostnader.

Innovationer börjar med konsumenternas behov

En faktor som lett till vår ledande position är att vår utveckling utgår ifrån seniorernas behov istället för tvärtom. Med utgångspunkt från detta och vårt nätverk av partners kan vi utveckla innovativa produkter och tjänster som följer den tekniska utvecklingen och seniorernas behov men alltid är anpassade och lätta att använda.

Global marknadsnärvaro

En annan faktor bakom vår ledande position är våra volymer som ger tillräckligt stor kritisk massa för att kunna driva verksamheten optimalt. I det perspektivet är en global närvaro viktig. Därför vårdar och utvecklar vi vårt nätverk av ledande operatörer och kundnära återförsäljare som i dag täcker 40 länder.

Varumärkesidentitet

För att skydda våra innovationer och vårt namn, det vill säga våra immateriella tillgångar, arbetar vi på olika sätt med vårt varumärke. Vi är noga med kvaliteten på de tjänster och produkter vi levererar. Vi arbetar med marknadskommunikation för att detta ska uppmärksammas och bli känt. Dessutom har vi ett starkt skydd av såväl vår design som vårt namn.

Analys

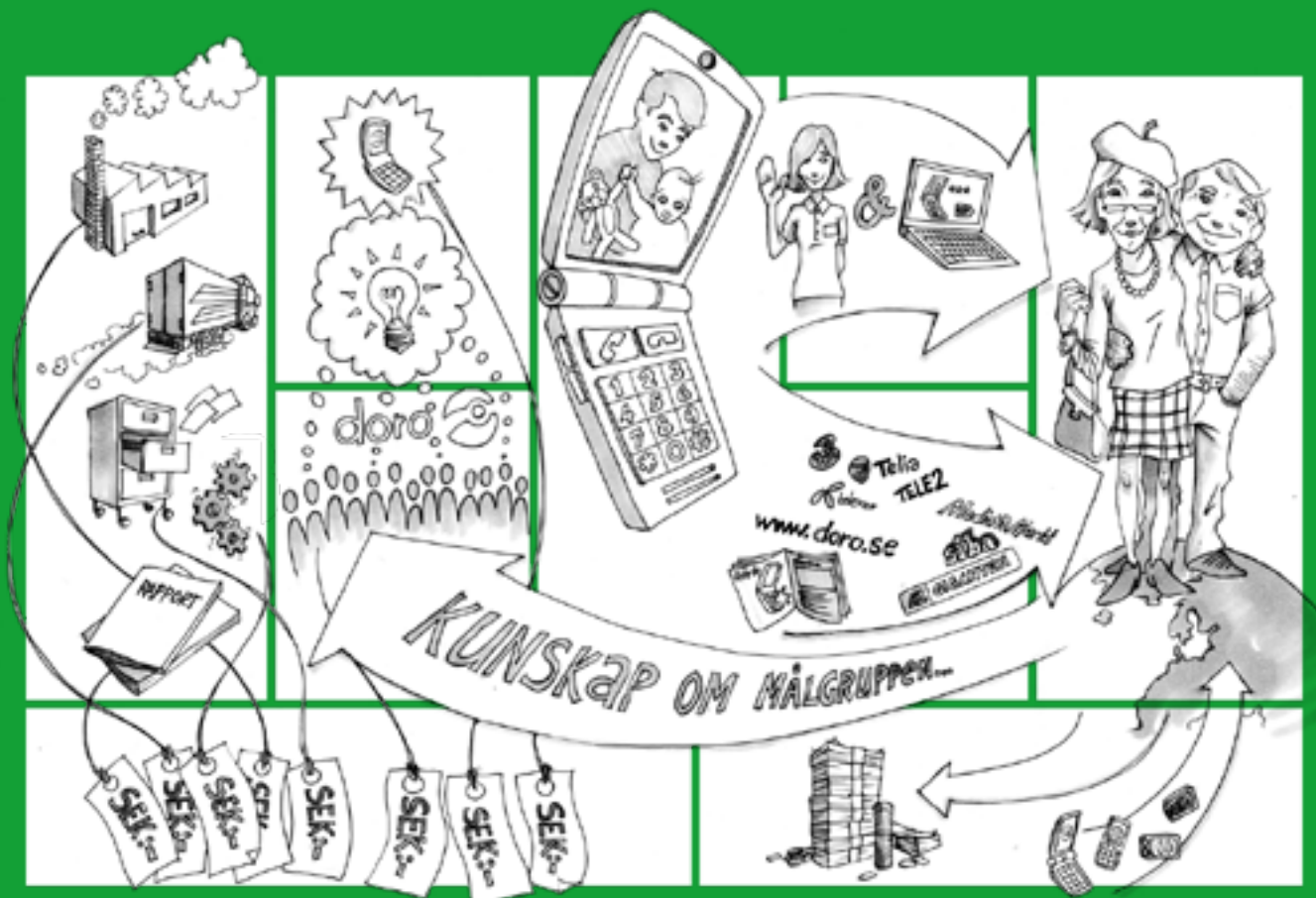
Doro har som många andra inom mobiltelefonbranschen valt att fokusera på produktutveckling och varumärkesarbete.¹⁰ Försäljning/kundkontakt, logistik och tillverkning sköts av externa partners¹¹ och Doro kan fokusera sin verksamhet och behöver inte vara bäst på allt. De slipper dyra kostnader i infrastruktur som krävs inom tillverkning och logistik. Det ger även flexibiliteten att snabbt kunna styra om verksamheten vid behov. Det ställer dock höga krav på samarbetet med och kontroll över nyckelpartners.

⁹ Doros årsredovisning 2011, sidan 8

¹⁰ Osterwald & Pigneur, Business Model Generation, sidan 62

¹¹ Doros årsredovisning 2011, sidan 7

3. Doros affärsmodell



Erbjudande

Erbjudandet, telefonerna, är det centrala i Doros affärsmodell och arbetet med att utveckla produkten genomsyrar affärsmodellen. Även i strategier och vision är produkten det centrala även om de gärna lyfter målgruppen.

Målgrupp

Doro riktar sitt erbjudande i första hand mot målgruppen seniorer världen över. En målgrupp som beräknas växa stadigt de kommande åren¹².

Kanaler

Doro kommunicerar framför allt genom telefonoperatörer och elektronikkedjor. Antingen paketeras telefonen med ett abonnemang eller säljs separat. För att skapa medvetenhet om erbjudandet använder de sig av konventionell marknadsföring som annonser och reklamfilm

i magasin och TV-kanaler med hög andel äldre läsare och tittare.

Relationer

Doros mobiltelefoner säljs på samma sätt som de flesta andra mobiltelefoner – tillsammans med ett abonnemang via en teleoperatör eller friköpt via en elektronikkedja. Försäljningen sker både med säljare i butik eller direkt via webbplats.

Doro använder sig även av en seniorpanel¹³ och fokusgrupper för att reda ut målgruppens behov. Dessutom görs breda marknadsundersökningar i hela Europa¹⁴.

Viktiga resurser

För att Doro ska kunna skapa en marknadsledande produkt krävs uttömmande kunskap om målgruppen. För att kunna dra nytta av kunska-

¹² Doros årsredovisning 2011, sidan 9

¹³ Doros seniorpanel, doro.se
www.doro.se/Nyheter-och-artiklar/Doros-seniorpanel/

¹⁴ Doros årsredovisning 2011, sidan 11

pen krävs en rad olika kompetenser (UX, design, teknik). Sist men inte minst är varumärket Doro och alla underliggande varumärken viktiga. I en bransch med så hård konkurrens är ett starkt varumärke en viktig fördel i kampen om målgruppen.

Viktiga processer

Produktutveckling, innovation och design bör vara de kanske allra viktigaste processerna för Doro. Eftersom deras främsta inkomstkälla är försäljning av mobiltelefoner krävs att de ligger tillräckligt mycket i framkant för att möta målgruppens behov.

För att nå ut med sin produkt är marknadsföring och varumärkesarbete en mycket viktig process för Doro.

Viktiga partners

För att hålla sig i framkant gentemot målgruppen samarbetar Doro med intresseorganisationer för äldre och handikappade, branschorganisationer för mobiltelefonbranschen och flera forskningsprojekt¹⁵.

Doro har valt att outsourca produktion, logistik och mycket administration till externa partners.¹⁶ Genom att lägga ut allt utom kärnverksamheten kan Doro hålla nere kostnader och risker och fokusera på det de är bäst på – att utveckla mobiltelefoner.¹⁷

Inkomster

Doros inkomster kommer från försäljning av mobiltelefoner till kund. Man saknar idag kringprodukter som "tvingar" kunder att förbli lojala mot Doro, utan förlitar sig på att grunderbjudan- det är bra nog.

Utgifter

De största kostnaderna kommer från produktion, logistik, marknadsföring, produktutveckling, löner, och licenser för teknik.

4. Branschen och viktiga konkurrenter

Mobiltelefonbranschen

Rivalitet

Det finns många aktörer i mobiltelefonbranschen och de tävlar till stor del om samma kunder. Marknaden har vuxit stort och växer fortfarande om än lite långsammare.

För att kunna hålla nere kostnaden per telefon trots höga kostnader för utveckling och produktion krävs hög försäljning vilket också ökar konkurrensen.

Nya aktörer

Branschen är svår att etablera sig på – konkurrensen är hård och stora investeringar krävs. Dessutom krävs hög nivå av teknisk expertis och företagen är noga med att skydda sina innovationer och varumärken från intrång. Varumärket är viktigt vilket ytterligare försvårar för nya aktörer.

Substitut

Det finns få bra alternativ till mobiltelefoner och hotet är därför lågt.

Kundmakt

Med tanke på hur lätt det är att byta och hur många likvärdiga telefoner som finns på marknaden så måste kundens makt ses som stark. Operatörerna är bättre på att "låsa in" sina kunder än mobiltelefonutvecklarna.

Leverantörmakt

Även leverantörernas makt är stor. Investeringen i en anläggning är hög och kräver stora volymer. Att byta leverantör medför stora kostnader och risker.

Konkurrenter

Det finns ett antal aktörer som konkurrerar inom samma marknadssegment som Doro, men ingen som är lika stor. Dessutom finns konkurrens från den vanliga mobiltelefonbranschen. Där är flere aktörer betydligt

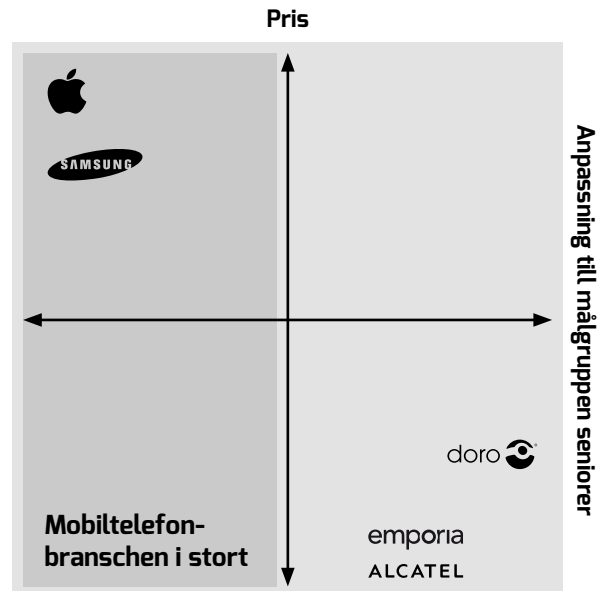
¹⁵ Doros årsredovisning 2011, sidan 11

¹⁶ Doros årsredovisning 2011, sidan 7

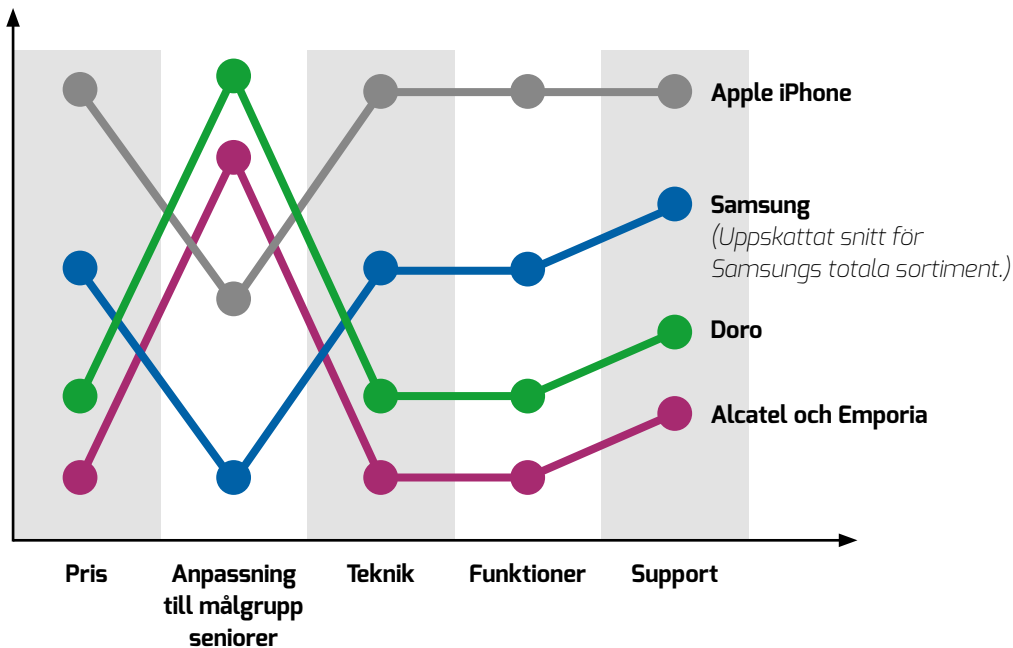
¹⁷ Osterwald & Pigneur, Business Model Generation, sidan 57

större än Doro, men inte alls specialiserade på samma målgrupp.

- **Alcatel och Emporia** är båda specifikt inriktade på seniorer, men mindre än Doro och sämre representerade hos teleoperatörerna.¹⁸
- **Samsung och ZTE** är större men inte lika specialiserade som Doro.⁷
- **Apple** nämns inte som en konkurrent av Doro. Trots att de inte riktar sig direkt mot seniorer bör de med sitt varumärke, relativt enkla gränssnitt och flera inbyggda hjälpmedel (SIRI, specialappar, möjlighet att justera storlek på text och så vidare) absolut ses som ett hot.
- **Övriga aktörer.** Det finns mindre nationella aktörer som levererar telefoner med stora knappar, men som är för små för att konkurrera med Doro.⁷



Genom att tydligt rikta sig mot en annan målgrupp än mobiltelefonbranschen i stort ökar Doro sin konkurrenskraft.



¹⁸ Doros årsredovisning 2011, sidan 10

5. Företagets/branschens förändringstryck ¹⁹

Politiska faktorer

- Löne- och arbetsmarknadspolitik påverkar kostnad för anställda.
- Skattepolitik påverkar vinst och till viss del målgruppens köpkraft.
- Satsningar på utbyggnad av infrastruktur för trådlös kommunikation påverkar marknaden i stort. Idag byggs hela området helt utan fasta telefonnät.
- Miljölagstiftning kan påverka omhändertagande/återvinning av gamla telefoner.
- Doro har sina största marknader i politiskt stabila områden.
- Ökande medelålder i många länder och konkurrens inom äldrevård leder till ökande intresse för tekniska hjälpmedel.
- Att de äldre blir allt fler gör även att de blir en viktigare politisk målgrupp med ökat inflytande.

Ekonomiska faktorer

- Svag global marknad påverkar på flera sätt:
 - svårare att få riskkapital
 - låga räntor = billiga lån
- Stark krona dåligt för exportföretag.

Sociala faktorer

- Målgruppen äldre växer i takt med att medelåldern ökar världen över vilket såklart gynnar företag som riktar sig speciellt mot äldre.
- Växande marknad för mobiltelefoner världen över. I Västvärlden går allt fler över till mobil telefoni på bekostnad av den fasta. I U-länder är mobiltelefoner det enda alternativet då infrastruktur saknas för fast telefoni.
- Produktutveckling/design är ett populärt område för många yngre. Däremot råder

viss brist på ingenjörer.

- Stor socioekonomisk utveckling i många traditionella låglöneländer kan leda till dyrare tillverkningskostnader på sikt.

Teknologiska faktorer

- Tekniken utvecklas fort och det gäller att hålla sig i framkant:
 - mindre och bättre komponenter
 - smartare mjukvara
- Utvecklingen går mot allt smartare mobiler något även Doro kommer tvingas anpassa sig till. Viktigt att snabbt kunna ställa om tillverkning för att möta nya tekniska behov.
- Hög teknologisk nivå gör det svårare för helt nya företag att etablera sig. Kräver stora volymer för att bli lönsamt.

Ekologiska faktorer

- Ökade krav på miljömedvetenhet hos företag.
- Ökat ifrågasättande av konsumtion/slit- och-släng ställer krav på att företag tar ansvar och att produktens avtryck på miljön minimeras.

Legala faktorer

- Starkt konsumentskydd i många länder ställer krav på bland annat service och support och hur produkter får marknadsföras.

¹⁹ Doros årsredovisning 2011, sidorna 22-23

6. Företagets/branschens innovationsgrad de senaste fem åren

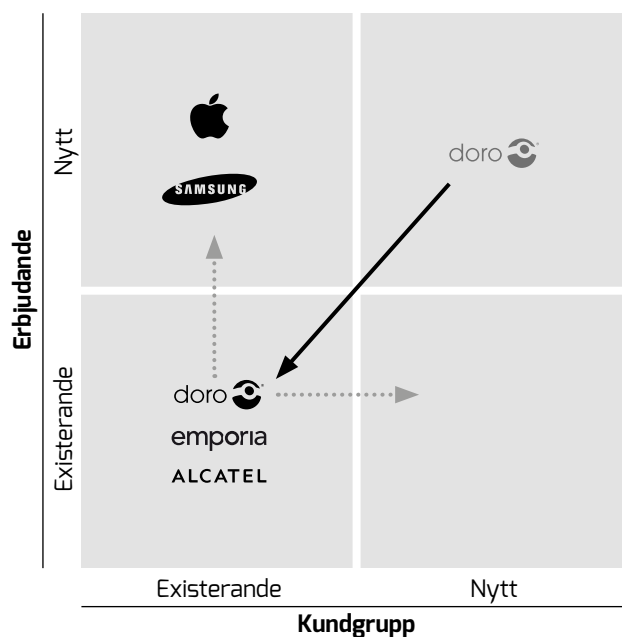
Mobiltelefonbranschen

Innovationsgraden inom mobiltelefonbranschen är hög och präglas av teknologiska framsteg och tävling om att hela tiden ha den bästa produkten. Innovation sker främst inom produktutveckling.

Doro

Teknologiskt sett är Doros mobiltelefoner knappast i framkant. De flesta innehåller bara rena basfunktioner som telefoni, SMS/MMS och först på sistone kamera. Innovationerna sker inom gränssnittsdesign och ergonomi – enkla menyer, stor text, stora knappar och bra/förstärkt ljud.²⁰

Genom att rikta sig mot ett eget marknadssegment kan Doro konkurrera på delvis egna villkor och mot mindre aktörer. Gentemot den nya målgruppen erbjöd de till en början en ny och innovativ produkt. Sedan dess har inga större innovationer skett, utan mest uppdateringar av teknik och design. För att öka volymen satsar Doro främst på att hitta partners inom nya geografiska områden.




När Doro ställde om sin verksamhet riktade de sig mot en ny kundgrupp med ett nytt erbjudande. Idag jobbar de fortfarande mot samma kundgrupp med i princip samma erbjudande, särskilt i jämförelse med branschen i stort.

När Doro lanserar sina nya produkter (smartphones och integrerade tjänster) får de ett nytt erbjudande till sin befintliga kundgrupp.

Det nuvarande erbjudandet borde gå att introducera till nya kundgrupper, till exempel barn eller andra som behöver stora knappar och enkla funktioner. (Se sidan 10.)

	Finans	Process	Erbjudande	Leverans
Trans-formerande				
Radikal			doro	
Inkrementell			doro	

doro  Doro i förhållande till övriga branschen inom marknadssegmentet år 2007.

doro  Doro i förhållande till övriga branschen inom den totala marknaden.

²⁰ Mobiltelefoner och tillbehör, Doro.se
www.doro.se/Produkter/Mobiltelefoner-och-tillbehor/

7. Doros interna styrkor och svagheter

Styrkor

- Stor kunskap om sin målgrupp
- Varumärket
- Ett starkt varumärke lockar kunder och men gör det även lättare att rekrytera personer med nyckelkompetenser.
- Top-of-mind i stora delar av Europa.
- Slimmad organisation med enbart nyckelfunktioner
- God ekonomi och goda framtidsutsikter
- Större än övriga aktörer som riktar sig mot seniorer

Svagheter

- Begränsad produktportfölj med ganska likartade produkter
- Beroende av enda inkomstkälla på en föränderlig marknad
- Mycket mindre än aktörerna på den vanliga mobiltelefonbranschen
- Konkurrerar om samma kompetenser som de största aktörerna i branschen

8. SWOT

Styrkor		Vilket betyder..	Vilket kräver..
S1	Vunnit flera designpriser	Viktig konkurrensfördel Stärkt varumärke Stärkt organisation	Fortsatt utveckling av design- och innovationsprocesser Marknadsföringssyfte för att öka försäljning och för att rekrytera
S2	Stor kunskap om målgruppen	Viktig konkurrensfördel	Fortsatta och fördjupade studier. Målgruppen utvecklas
S3	Slimmad organisation	Mindre känslig för förändring	
S4	Starkt varumärke	Viktig konkurrensfördel Lättare att rekrytera	Fortsatt utveckling inom ramarna för varumärket Mindre resurser för att marknadsföra varumärket
S5	God ekonomi	Rörelseutrymme	God förvaltning och kloka investeringar
S6	Stora inom marknadssegmentet	Viktig konkurrensfördel	Fortsatt arbete..

Svagheter		Vilket betyder..	Vilket kräver..
W1	Smal produktportfölj	Missar kunder	Innovation av nya produkter och tjänster
W2	Beroende av en inkomstkälla	Sårbart om försäljningen tryter	Innovation av nya produkter och tjänster
W3	Liten aktör i den totala mobiltelefonbranschen	Svårt att mäta sig med de större aktörerna om de skulle rikta in sig på samma marknad Tävlrar om samma kompetenser	Ännu bättre erbjudande och större möjligheter att låsa in kunder Fortsatt personalvård

Möjligheter		Vilket betyder..	Vilket kräver..
O1	Ekonomisk tillväxt i fattiga länder	Större potentiell marknad	Marknadsföring på nya marknader Nya avtal med operatörer Bättre sätt att sälja mobiltelefoner utan abonnemang
O2	En enkel mobiltelefon borde kunna passa fler än seniorer	Utökad målgrupp och större marknad	Se vilka fler som har behov av en enkel mobiltelefon, till exempel barn, brukare och vissa yrkesgrupper..

Hot		Vilket betyder..	Vilket kräver..
T1	Svag världsekonomi	Sämre köpkraft Ökad konkurrens	Starka produkter som upplevs som prisvärda Etablering på fler geografiska marknader för minskad sårbarhet
T2	iPhone	Svårt att mäta sig mot ett så stort företag med så starkt varumärke	Fortsatt utveckling av produkter och tjänster

9. Förslag för stärkt konkurrenskraft

Utökad marknad

En relativt enkel och billig åtgärd för Doro vore att erbjuda sin produkt på andra marknader. Med små förändringar i befintliga produkter borde fler målgrupper kunna nås

Tänkbara målgrupper för en enkel mobiltelefon:

- **barn**; har i allt större utsträckning egna telefoner, avvecklingen av det fasta telefonnätet är en bidragande orsak
- **utvalda yrkesgrupper** där handskar används eller i miljöer där syn/hörsel försämras av yttre omständigheter
- **brukare** genom att rikta sig direkt mot landsting och andra vårdgivares upphandlingsorganisationer skulle Doro kunna ta sig in på en marknad för hjälpmedel för brukare

Utökad produktportfölj

Idag saknar Doro strategier för att behålla befintliga kunder och gräva djupare i deras plånböcker. Fokus ligger på att generera nya kunder och främst geografiskt. Med tjänster och eventuellt kringprodukter knutna till telefonerna skulle kunder i större utsträckning stanna hos Doro.

Doro håller på att växla upp sina telefoner – en smartphone baserad på Android är under utveckling. Dessutom jobbar de med tjänster inom hälsområdet.²¹ Om tjänsterna kommer att vara gratis eller inte framgår inte av den information jag tagit del av. Oavsett om de blir gratis eller inte kan de bli viktiga för Doro. Bra gratistjänster skulle kunna göra telefonerna mer attraktiva och öka försäljningen. Betaltjänster genererar direkta intäkter och minskar beroendet av volymförsäljning av telefonerna.

²¹ Doros årsredovisning 2011, sidan 8