

# Målmodellering och Strategi

## Del 2: Strategi

Erik Perjons

DSV, Stockholms Universitet



# Strategi



# Strategi

Strategi kan ses som en plan, en uppsättning aktioner/aktiviteter, en position, ett perspektiv, eller ett angreppssätt ...

- ... som påverkar hela organisationen och inte bara en del av den
- ... som stödjer långsiktiga mål
- ... för att allokera resurser på hög nivå ("att uppnå önskvärda mål med tillgängliga medel")
- ... för att uppnå konkurrensfördel(ar)



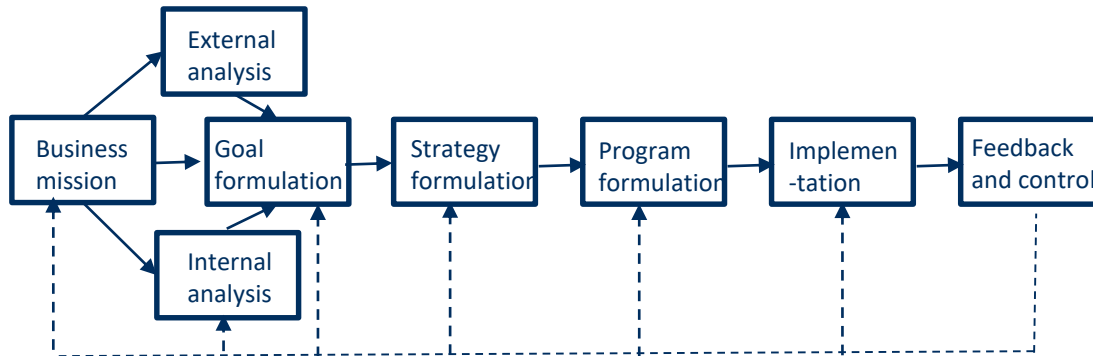
# Konkurrensfördel

- En **konkurrensfördel** - är en fördel som ett företag har över sina konkurrenter, som gör det möjligt att generera större försäljning eller marginal och/eller attrahera och behålla fler kunder än konkurrenter.
- Det kan finnas många **typer av konkurrensfördelar** som:
  - företagets kostnadsstrukturer
  - produktbudanden
  - leveransnätverk
  - kundsupport
  - ...



# Strategiplanering

- Kotler (1997) presenterar en rationell **”top-down” vy på strategiutveckling/strategiplanering** (se figur nedan)



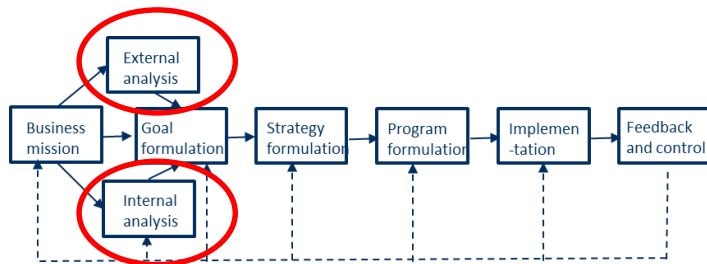
# Strategiplanering ifrågasatt

- Många forskare, till exempel **Mintzberg & Waters**, 1985, menar dock att strategi ofta är en efterhandskonstruktion. Den **uppstår (emergerar) snarare underifrån** baserat på faktiska handlingar.
- Strategin kan också vara mer implicit där en enkel budget används för att styra verksamheten

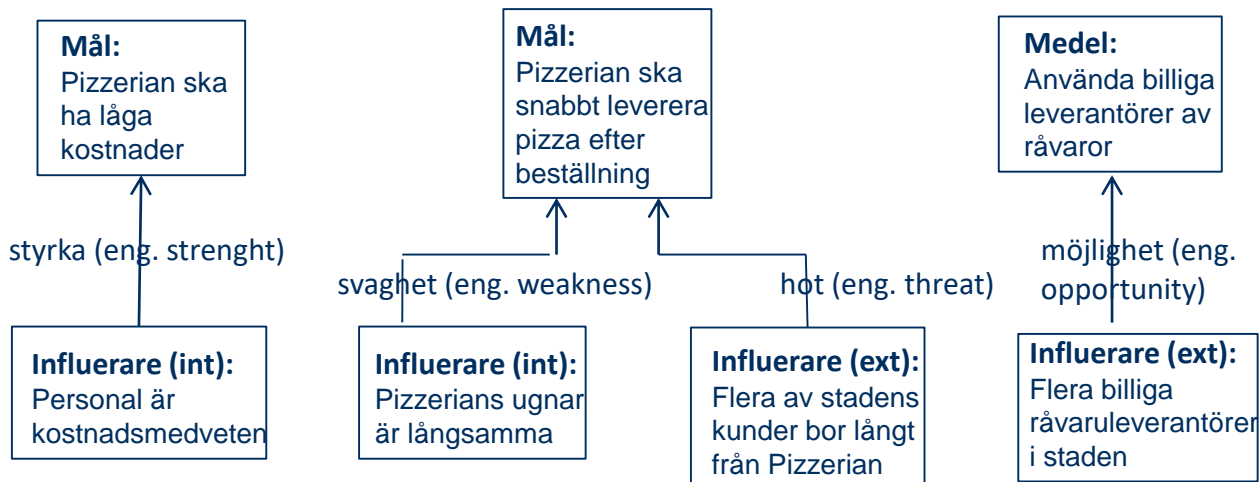


# SWOT-analys

- En **SWOT-analys** brukar ibland kallas för en **strategisk analys**, och kan ses som **grunden för att utforma en strategi**
- **SWOT är en strukturerad planeringsmetod** som används för att utvärdera styrkor, svagheter, möjligheter och hot för företag, avdelningar, projekt, produkter eller personer
- Upphovspersonen är Albert Humphrey från Stanford Research Institute



# SWOT-analys och BMM





# SWOT-analys



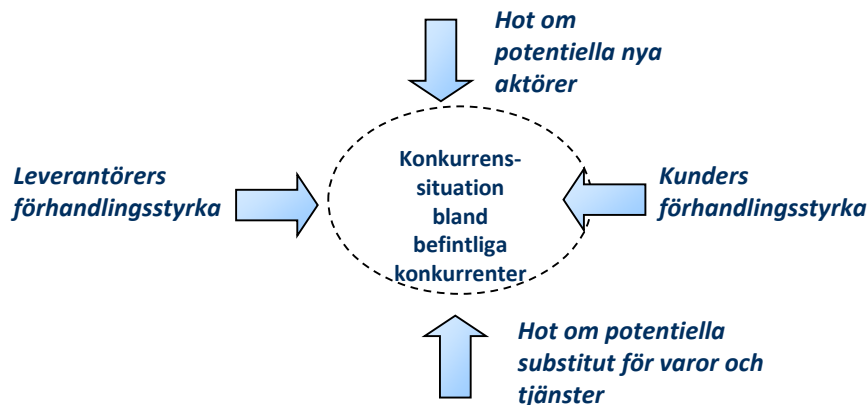
# Olika strategiska perspektiv

- Porterskolan (på 1980-talet)
- Resurs och kompetensbaserade strategier (början av 1990-talet)
- Kundvärde- och processbaserade strategier (runt mitten av 1990-talet)
- ...



# Porters femkraftsmodell

- Michael Porters femkraftsmodell visar **fem krafter (eller faktorer) i en industri som påverkar lönsamhet i en branch**, och mer specifikt, lönsamheten för ett företag i denna branch
- Femkraftsmodellen kan användas för att:
  - analysera hur attraktiv en bransch är för ett företag som vill göra affärer i den
  - utveckla strategier för att hantera krafterna för att uppnå konkurrensfördel(ar)

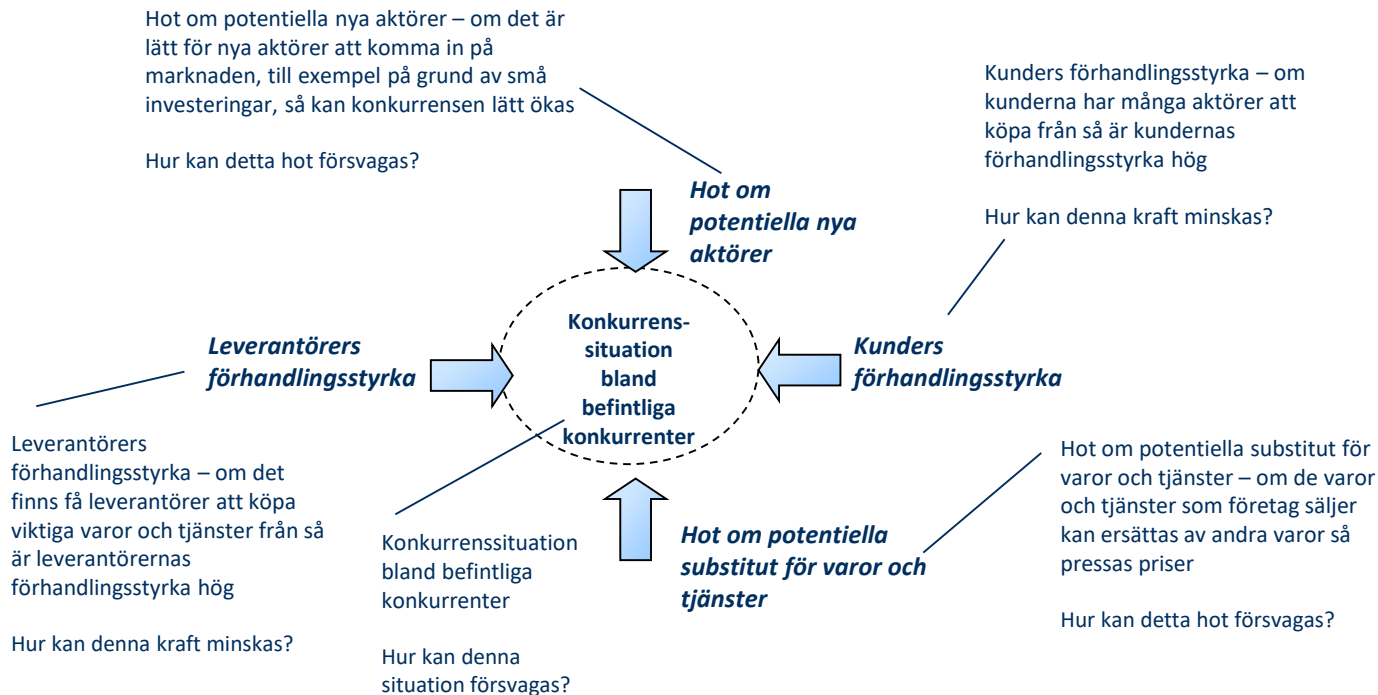


*Porter:*

Om alla fem krafter är starka så har de flesta företag i branchen låg lönsamhet, Om alla krafterna är svaga kommer de flesta företag i branchen ha hög lönsamheten



# Porters femkraftsmodell



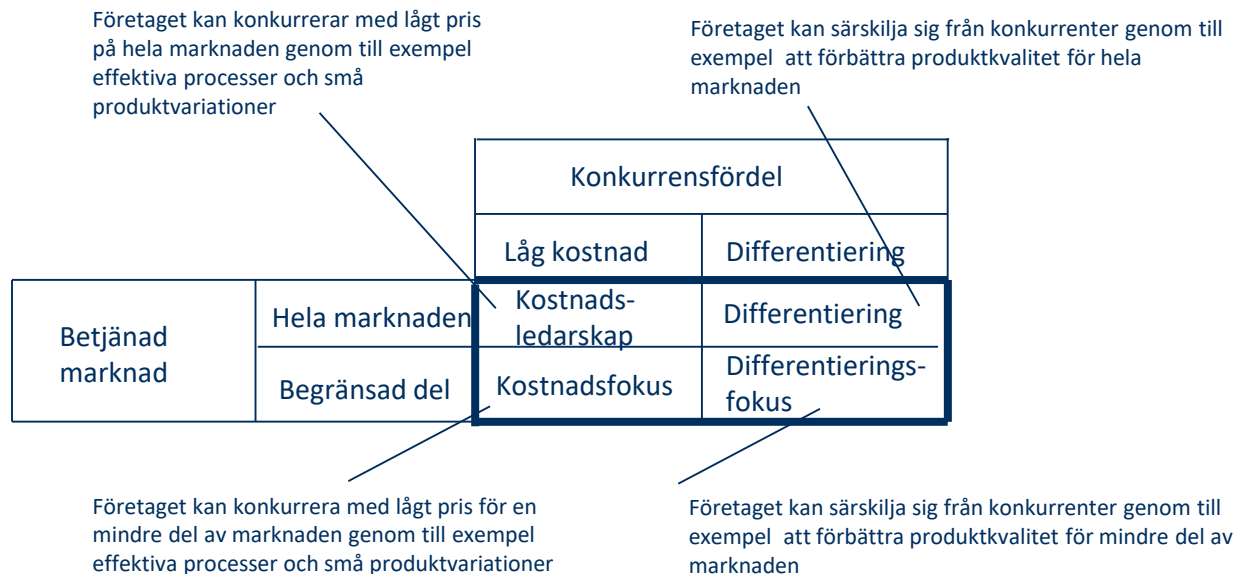
# Porters generiska strategier

- Kunskap om de fem krafterna kan användas för att utveckla strategier. Michael Porters generiska strategier presenterar de huvudsakliga strategiska val som ett företag kan göra för att uppnå långsiktig lönsamhet. Företaget måste välja att positionera sig i denna fyrfältare.

		Konkurrensfördel	
		Låg kostnad	Differentiering
Betjäнад marknad	Hela marknaden	Kostnads- ledarskap	Differentiering
	Begränsad del	Kostnadsfokus	Differentierings- fokus

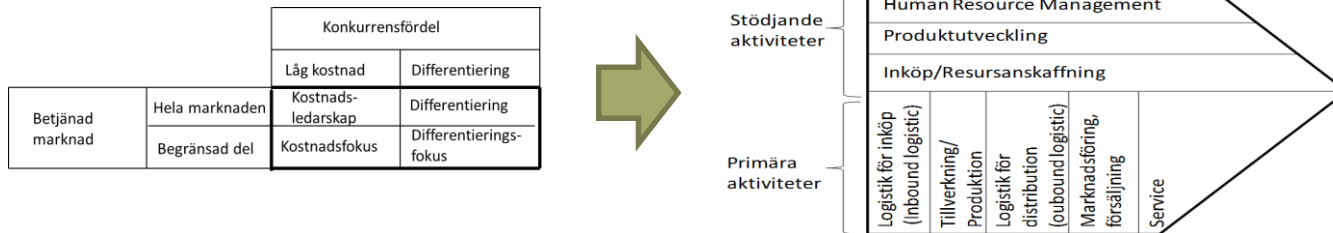


# Porters generiska strategier



# Generiskt strategival bestämmer värdekedjestruktur

- Val av generisk strategi påverkar design av värdekedjan, se Q4 och Q5 i kapitel 3 i kursboken



# Resurs- och kompetensbaserade strategier

- Vid 1990-talets början ändrades strategifokus hos många företag från omvärlden till de **interna resurserna och kompetensen**
- Tanken var att **företagets resurser och kompetenser är den stabila basen för ett företag i en ständigt förändrad** omvärld. Ett företag ska identifiera sin interna styrka och hantera denna på ett strukturerat sätt
- **Företaget ska inte anpassa sig till för mycket till kundbehov** då företaget lätt hamnar i områden där företaget får svårt att konkurrera med andra företag

[Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2011) Företagsstrategiska perspektiv, Studentlitteratur]

[Prahalad&Hamel (1990) Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). G.(1990).-"The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, 68(3), 295-336.]





# Resurs- och kompetensbaserade strategier

- Särskilt viktigt är att utveckla **kärnkompetenser**, som är en kombination av teknik, kunskap, processer utvecklad genom organsatoriskt lärande
- **Kärnkompetenser är svåra att imitera för konkurrenter**
- Exempel på kärnkompetenser skulle kunna vara att utnyttja sitt varumärke, sin produktprocess, sina kundrelationer eller sin innovativa organisationskultur för att uppnå konkurrensfördelar och lönsamhet.

[Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2011) Företagsstrategiska perspektiv, Studentlitteratur]

[Prahalad&Hamel (1990) Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). G.(1990).-"The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, 68(3), 295-336.]



# Resurs- och kompetensbaserade strategier

- **Kärnkompetenser blir en bas för att utveckla olika varor och tjänster och affärsområden**
- Ett exempel är **Canons kärnkompetenser i att utnyttja och kombinera optik, finmekanik och elektronik** - för att utveckla inte bara **kameror** utan även andra kontorsmaskiner som **kopiatorer och printrar**

[Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2011) Företagsstrategiska perspektiv, Studentlitteratur]

[Pralhad&Hamel (1990) Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). G.(1990).-"The Core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, 68(3), 295-336.]



# Kundvärde- och processbaserade strategier

- Vid mitten av 1990-talet flyttades strategifokus till **kundvärde och verksamhetsprocesser**
- Kundvärde skulle ökas genom **konkurrenskraftiga kunderbjudanden – "value proposition"**
- Centralt blir att **leverera det som kunden värdesätter och vill betala för** (som låga priser, attraktiva grund- och tilläggsvärden, samt minska andra kostnader för kunden)

[Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2011) Företagsstrategiska perspektiv, Studentlitteratur]

[Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing]



# Kundvärde- och processbaserade strategier

- **Kundvärde skapas i processer.** I processer utvecklas, produceras och levereras produkter. Anställda som arbetar i väl utformade processer kan utnyttja sina kunskaper.
- Därför **fokus på processanalys och processdesign**

[Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2011) Företagsstrategiska perspektiv, Studentlitteratur]

[Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing]



# Fler strategiska perspektiv

- ...
- McKinseyskolan
- Mintzbergskolan
- Blue Ocean-strategier
- Realtidsstrategier
- ...



# Övning: Målmodell

Gör en grafisk målmodell baserad på BMM för den framtida hemsjukvården i en kommun/landsting. Inkludera mål, medel och mätbara mål, samt ange rätt namn på relationen mellan dessa begrepp

Bakgrunden är följande: Patienter med långvariga sjukdomar ska i så hög utsträckning som möjligt vårdas hemma. Vårdpersonal besöker patienterna/klienter, ofta dagligen, och ger enklare sjukvård. Vid problem ringer patienterna till sjukhus eller åker dit. Undersökningar och behandlingar görs främst vid sjukhus. Problemen är att patienterna upplever otrygghet, att undersökningar visar att de medicinska resultaten är sämre än om patienter vårdas på sjukhus och att kostnaderna har blivit betydligt högre än förväntat

Vid ett möte med vårdpersonal gjordes följande förändringsanalys:

Problem	Orsak	Lösning
Otrygghet	Lång väntetid tills hjälp fås Bristande kunskap om hälsosituationen	Sensorövervakning Personligt larm Kommunicera med läkare via digitala media
Dåliga medicinska resultat	Svårt få tillgång till specialister Dålig kommunikation	Mobila laboratorier Mobila kommunikationsmöjligheter mellan hemsjukvårdens personal och specialister
Höga kostnader	Patienterna är vårdtunga och kräver mycket hjälp	



