

Seminarium 2

Agenda

13.15 – c:a 13.40: Föreläsning – genomgång av dagens modeller

- Värdekedjeanalys
- VRIO-analys
- BCG-analys
- SWOT (igen)
- TOWS

13.40 – 16.00: Eget arbete, inkl. raster

16:00 – 17.00: Presentationer

Presentationerna:

- Max 5 minuter
- Genomgång av modellerna som ni använt

Systemanalys analyserar hela systemet

Strategianalyser är ofta ensidiga

- Analyserar antingen inre eller yttre faktorer
 - Exempel på externa: PEST, branschanalys
 - Exempel på interna: Värdekedjemodellen, VRIO

Systemanalys analyserar hela systemet

- Både yttre och inre faktorer
- Integration mellan yttre och inre faktorer

SWOT-modellen gör detta

- Men sekventiellt
- Med ett extra steg går den att använda för strategiutveckling
 - Exempelvis: TOWS analyserar externa/interna faktorer simultant

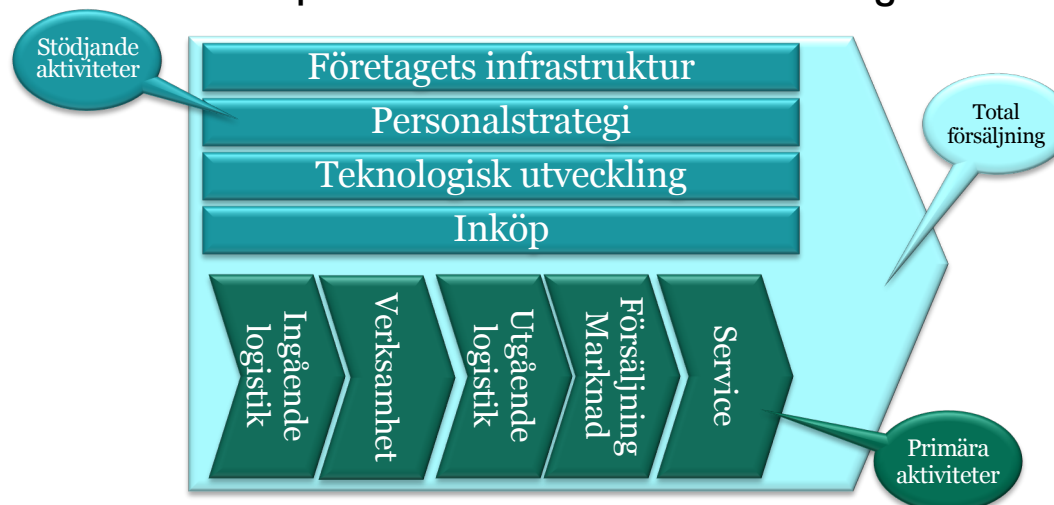


1 Värdekedjeanalys:

- en metod för verksamhetsanalys

Modell för analys av strategi, relationer och verksamheter

- Skiljer mellan primära och sekundära aktiviteter
 - Primära bidrar direkt till vidareförädling av varor och tjänster
 - Sekundära är stödjande aktiviteter
- Vad görs internt och vad köps in? Vertikal/horisontell integration



1 Värdekedjeanalys:

- en metod för verksamhetsanalys

Modellen används för att bestämma lämplig strategi

Analysen sker stegvis:

1. Vilka är de primära aktiviteterna och vilka är supportaktiviteterna?
 - Dessa bygger upp själva värdekedjan
2. Analysera värdet och kostnaderna för aktiviteterna
 - Först identifiera vilket värde de olika aktiviteterna tillför kunderna och företaget
 - Försök att koppla kostnader till aktiviteterna, exempelvis arbetskostnad eller råmaterial
 - Vilka aktiviteter är kostnadseffektiva, och vilka är det inte?
3. Identifiera möjligheter till att få konkurrensfördelar
 - Var "sticker företaget ut"?
 - Hur skulle förändringar kunna införas för att öka effektiviteten?

2 VRIO-analys

6

Resursbaserat synsätt - grundförutsättning

- VRIO (value, rare, imitability, organisation)
- Utvärdera resurser för konkurrensfördelar

Fördelar: visualisering av resurser

Nackdelar: vaga och svårtillgängliga mätetal

Modellen ligger till grund för andra analysmodeller

- Varumärkesanalys, patentanalys, ledarskap, etc.

Fokus är att hitta konkurrensfördelar

Värdefull	Ovanlig eller unik	Svår att imitera	Väl organiserad?	Konkurrensfördel?	Prestation?
Nej	---	---	---	Konkurrensnackdel	Under genomsnitt
Ja	Nej	---	---	Paritet	Genomsnittlig
Ja	Ja	Nej	---	Temporär konkurrensfördel	Över genomsnitt
Ja	Ja	Ja	Ja	Uthållig konkurrensfördel	Över genomsnitt

2 VRIO-analys

7

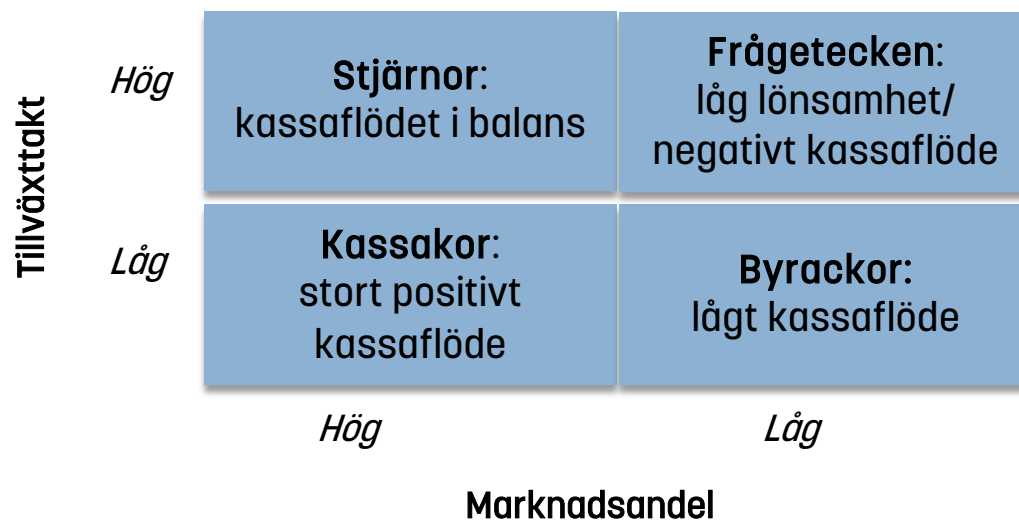
Stegvis analys

1. Identifiera resurser som kan ge konkurrensfördelar
 - Exempelvis genom värdekedjemodellen eller VRIO-tabellen
 - Skilj på materiella (eng. *tangible*) och immateriella (eng. *intangible*) resurser
2. Är företaget organiserat för att nyttja dessa resurser?
 - Ledningsförmåga, belöningssystem, organisation, etc.
3. Skydda resurserna
 1. Kan de göras ännu mer effektiva, eller göras svårare att imitera, etc.?
4. Företaget bör göra regelbundna VRIO-analyser
 - Värdet på resurserna kan förändras över tid

3 BCG-matrisen

- Analyserar "produktportföljen"

8



- Delar in erbjudanden i *fyra* (4) olika kategorier
- Desto större tillväxt desto bättre generering av likvida medel (vanligtvis)
- Överskott från likvida medel från kassakor bör användas till att finansiera ökning av marknadsandel för frågetecken som kan gå mot stjärnor/ framtida kassakor

3 BCG-matrisen

- Snabbanalys av företagets portfölj av varor och tjänster

9

Modellen används för att bestämma lämplig strategi för olika produkter

1. *Byrackor* bör analyseras ytterligare, då de kan nödvändiga för andra produkter
 - Strategiska val: avveckla, återinvestera, skära ner eller förstärka
2. Intäkterna från *kassakor* bör finansiera "stjärnorna", men kan behöva utvecklas
 - Strategiska val: utveckling, diversifiering (Ansoff), avyttring (Porter), förstärka
3. *Stjärnorna* genererar inkomst, men kostar också. De är framtidens kassakor.
 - Strategiska val: Vertikal eller horisontell integration (värdekedjan), marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling (Ansoff)
4. Frågetecken kräver mer analys. Går ofta back, men potential som framtida kassakor
 - Strategiska val: marknadspenetration, marknadsutveckling, , produktutveckling (Ansoff), avyttring (Porter)

4 SWOT-analys

Repetition

Interna faktorer
Kan påverkas av
företaget



Styrkor
[Strenghts]

Svagheter
[Weaknesses]

Externa faktorer
Kan *INTE* påverkas
av företaget



Möjligheter
[Opportunities]

Hot
[Threats]

4 SWOT-analys (1)

Interna egenskaper

SWOT är både en mikro- och makroanalys

- **Styrkor och svagheter** är interna (mikro)
 - Styrkor och svagheter kan vara både *absoluta* och *relativa*
 - Idag använder ni de absoluta
 - **Absoluta**: resurser som finns i företaget (inside-out)
- **Styrkor**: sådant som företaget är bra på
 - Gör en värdekedjeanalys eller VRIO-analys
- **Svagheter**: sådant som företaget gör mindre bra
 - Vilka aktiviteter är mindre lämpade? Finns det resurser som inte är unika?

4 SWOT-analys (2)

Externa trender

- **Möjligheter** och **hot** är externa faktorer (använd omvärldsanalys som PEST o. dyl.).
- **Möjligheter**: trender i samhället som gynnar företaget
 - Exempelvis: Hög marknadstillväxt, få konkurrenter
 - OBS! Ska inte formuleras som åtgärder
- **Hot**: externa faktorer som hotar produkten
 - Exempelvis konkurrenter, lågkonjunktur

SWOT är en *sammanställning* av *interna* och *externa* faktorer

Strategierna görs senare - exempelvis i en TOWS-analys

- Det är vanligt att strategier hamnar bland möjligheterna, men det är på fel ställe

5 TOWS

SWOT till strategi (operationalisering)

	Externa möjligheter	Externa hot
Interna styrkor	Strategier som använder styrkor för att maximera möjligheter	Strategier som använder styrkor för att minimera hot
Interna svagheter	Strategier som minimerar svagheter genom att dra nytta av möjligheter	Strategier som minimerar svagheter och undviker hot

5 TOWS-analys (1)

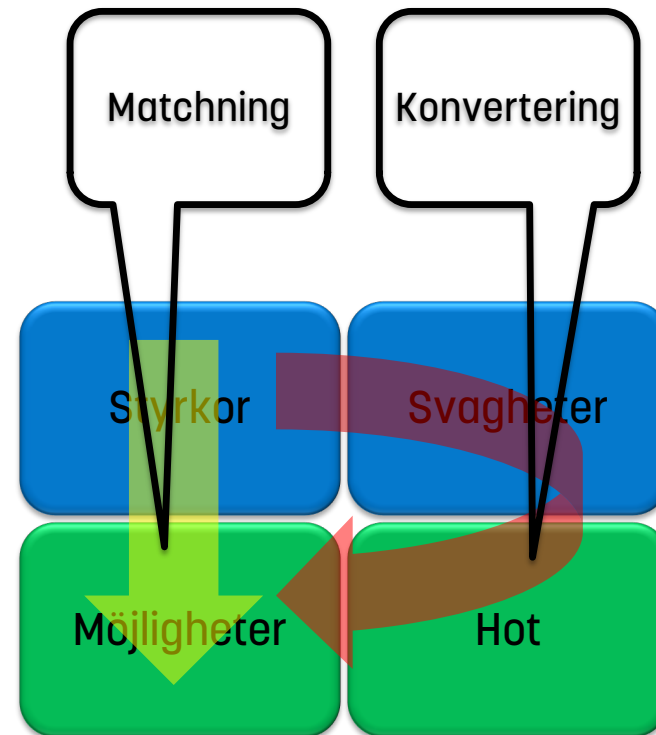
Matchning och konvertering

Matchning

- **Styrkor** används för att maximera **Möjligheter**

Konvertering

- Använder **Styrkor** för att minimera **Hot**.
- Kan även vända **Hot** till något positivt genom att använda **Styrkor** och minska påverkan från **Svagheter**



5 TOWS-analys (2)

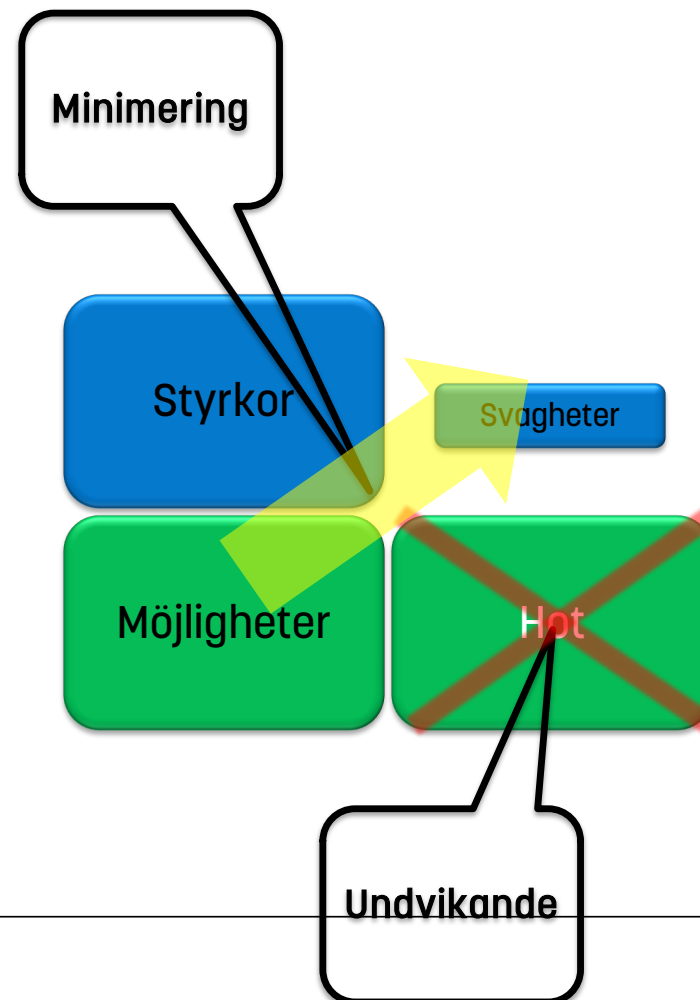
Minimering och undvikande-

Minimering

- Minimera **Svagheter** genom att utnyttja **Möjligheter**.

Undvikande

- Minimera **Svagheter** och undvik **Hot**.



Rum för grupparbete

- TP44 (här)
- TP301
- TP401
- TP402
- TP403
- TP404