

Smakprov

mot nästa nivå

affärsverktyg för management

Per Bång

Lars Johansson



Per Bång är seniorkonsult inom förändringsledning och verksamhetsutveckling. Han har tidigare arbetat i ledande befattningar som bl.a. VD, försäljningschef och produktchef, både som anställd och i egna företag.

Lars Johansson är seniorkonsult inom verksamhetsstyrning. Han har tidigare arbetat som verksamhetscontroller och affärsutvecklare. Han är civilekonom med inriktning mot ekonomistyrning och finansiering.

mot nästa nivå - affärsverktyg för management

ISBN 978-91-978077-0-8

© Per Bång, Lars Johansson

Tryck: CO-print i EU, www.co-print.se

FÖRORD

Vår ambition med boken är att göra utvalda affärsverktyg lättillgängliga för de som inte regelbundet använder sig av dem. Samtidigt vill vi dela med oss av egna och andras praktiska erfarenheter av dessa verktyg. Vi gör inte anspråk på att vara heltäckande. Däremot tror vi att boken ger en rättvisande och efterlängtd överblick och introduktion.

Till vår hjälp har vi haft många olika personer som på ett eller annat sätt arbetar aktivt med något av de affärsverktyg som beskrivs. Vi vill speciellt tacka Mikael Jensen (VD, Executive Management Institute), Hans Thornell (managementkonsult, Avalon Enterprise), och Joachim Sandström (managementkonsult, Able Management Advisors) som alla har bidragit med bokens praktikfall. Ett stort tack även till Odd Åkerlind (managementkonsult, Acando) och Cecilia Marseth (managementkonsult, Evolution & co) som kommit med värdefulla förslag på innehåll och format, och som kämpat sig igenom tidiga versioner av manus. Förhoppningsvis har vi gjort rättvisa åt alla era bidrag.

Vi hoppas att boken blir en återkommande källa till stöd och vägledning.

Stockholm i juni 2009

Per Bång

Lars Johansson

INNEHÅLLSFÖTECKNING

INLEDNING	9
NAVIGATOR	15
HJÄLPMEDEL	19
7-S framework 20 authority matrix 22 branschlönsamhet 24 channel map 26 citat 28 competitive advantage framework 30 five forces 32 force field analysis 36 forces at work 38 growth share matrix 40 harvey-bollar 42 idi 44 kotters 8- stegsmodell 48 logic tree 50 marketing mix 52 mckinsey matrix 56 processkarta 58 product market matrix 60 pro- duktivlivscykel 62 rappim 64 risk assessment matrix 66 root cause analysis 68 skill will matrix 70 step 72 stakeholder map 74 swot 76 taida 78 value chain 80 value disciplines 82 value map 84	
KONCEPT	87
balanserat styrkort 88 benchmarking 90 blue ocean strategy 92 change management 94 crm 96 lean 98 outsourcing 100 spetsföretag 102	
REFERENSLISTA	107
REGISTER	113

INLEDNING

1

En stor del av ditt arbete som beslutsfattare handlar om att lösa problem och fatta beslut. Ibland är det svårt att veta i vilken ände man ska börja. I den här boken har vi tagit ditt perspektiv och utgått från flera av de frågor som återkommande problem och situationer väcker. Utifrån frågorna presenterar vi därefter beprövade och intuitiva, och i många fall bekanta, hjälpmedel som hjälper dig mot nästa nivå.

Vilka omvärldsfaktorer måste vår organisation ta hänsyn till? Och vilka faktorer påverkar vår nuvarande strategiska position? Vilken strategi ska vi använda på aktuell marknad? Hur skapar vi en bild av framtida möjligheter? Kan vi bli marknadsledande?

Frågorna är snarlika oavsett bransch och företagsstorlek. Till tjänst att besvara frågorna står en lång rad av experter och flera hyllmeter med litteratur. Litteraturen handlar ofta om kvalificerade fördjupningar i ett enskilt ämne, eller så är ambitionen att kartlägga och presentera ett större antal hjälpmedel. Nästan alltid är utgångspunkten stora globala koncerner med anknytning till USA, heltäckande och krävande som en sjurätters middag. Så varför skriva ytterligare en bok i ämnet?

Vi saknar det svenska smörgåsbordet som erbjuder en mångfald av lättillgängliga rätter som kan kombineras utifrån varierande behov. Vi är övertygande om att det finns ett behov av en praktisk och lättillgänglig guide till erkända och beprövade verktyg, modeller, metoder och koncept. Kort och gott praktiska affärsverktyg som underlättar för dig som beslutsfattare. Vi tror att boken i första hand tilltalar dig som arbetar i en ledande roll inom ett mindre företag, vilket ofta medför ett bredare ansvar. Eller så är du kanske nybliven konsult, eller student, som vill skaffa dig en överblick.

Bokens innehåll och format baserar sig på ett antal genomgående riktlinjer och avgränsningar.

- **Språk** – Svenska för ökad läsförståelse och för att det saknas en liknande bok på svenska. För flera begrepp och enskilda hjälpmedel har vi behållit ursprungsspråket, d.v.s. engelska. Detta för att du lättare ska kunna hitta kompletterande information i litteraturen, på internet, etc.
- **Begrepp** – Vi har inte bemödat oss med att reda ut vad som är ett verktyg, en metod, en modell etc. Eftersom samtliga begrepp syf-

tar till att hjälpa dig som beslutsfattare, så har vi kort och gott kallat det för affärsverktyg.

- **Enkelhet** – Enkelt språk, enkel struktur, och därmed enkelt att hitta det man behöver för att komma vidare.
- **Urval** – Urvalet av hjälpmedel har vi gjort själva utan någon som helst vetenskaplig grund. Våra kriterier har varit att hjälpmedlen ska vara enkla, praktiska och intuitiva att förstå. De ska även medföra en direkt nytta för dig som användare.
- **Bredd snarare än djup** – Summan av hjälpmedel spänner över flera verksamhetsområden. Varje hjälpmedel har beskrivits på en nivå så att du kan komma vidare på egen hand. Vi har medvetet undvikit omfattande beskrivningar. Däremot har vi lämnat referenser och litteratur för dig som vill veta mer.
- **Angeläget** – Samtliga hjälpmedel är tillämpliga på svenska förhållanden. Vi har bedömt att det finns en stor efterfrågan av stöd inom utvalda områden.

Hur ska den här boken läsas?

Vi har försökt skapa en bok på svenska som med ord och i bild beskriver ett urval av affärsverktyg, som steg-för-steg beskriver hur du använder dessa, samt ger tips och tricks för hur du ska lyckas.

Vi hoppas att du ska få praktisk nytta av boken vid återkommande tillfällen. Vi tror också att situationen du befinner dig i avgör på vilket sätt du använder boken. Vi har därför försökt beskriva tre "lässtilar" som förhoppningsvis gör det lättare för dig att använda boken på bästa sätt.

Lässtil 1 - Du vet vilket affärsverktyg du söker. Leta upp det direkt via innehållsförteckningen eller med hjälp av registret i slutet av boken. Varje affärsverktyg är beskrivet och illustrerat för att du ska komma igång själv. Förslag till ytterligare läsning och fördjupning hittar du i referenslistan.

Lässtil 2 - Du har huvudet fullt av frågor, men behöver hjälp med att hitta rätt affärsverktyg. I avsnittet Navigator har vi försökt fånga upp frågor som är centrala och ständigt aktuella för de flesta företag och organisationer. Förhoppningsvis hittar du din fråga genom att söka utifrån funktionsområde, t.ex. marknad. Varje fråga pekar på ett eller flera affärsverktyg.

Beskrivningen av affärsverktygen hittar du längre fram i boken. För vissa utvalda affärsverktyg så har dessutom praktikfall beskrivits på nästföljande uppslag. Praktikfallen ger förhoppningsvis en ökad förståelse för affärsverktygens praktiska tillämpning.

Lässtil 3 - Du är en bokmal, allmänt intresserad av ämnesområdet. Inledningsvis plöjer du igenom avsnittet Navigator för att skaffa dig en uppfattning om vilka frågeställningar som adresseras. Därefter fördjupar du dina kunskaper om de olika affärsverktygen genom att läsa igenom respektive beskrivning.

Beskrivningarna av affärsverktygen är medvetet kortfattade. Vissa affärsverktyg låter sig beskrivas väl i detta format, medan andra hade varit förtjänta av ett mer omfattande format. Syftet har emellertid varit att ge dig en överblick, så att du själv ska hitta rätt affärsverktyg och därigenom komma vidare på egen hand. Vi hoppas att vi har lyckats med detta syfte. Vill du utöka dina kunskaper, så har vi lämnat referenser till litteratur, tidskrifter, internetsidor, etc. i en referenslista i slutet av boken.

NAVIGATOR

2

Frågeställning	Hjälpmedel	Koncept	Verktyg
STRATEGI			
Vilka huvudsakliga faktorer påverkar företagets strategiska position?	●		SWOT
	●		TAIDA
Vilken bransch eller segment ska företaget vara verksam inom?	●		Growth Share Matrix
Hur lönsam och attraktiv är vår bransch?	●		Five Forces
Vilka omvärldsfaktorer måste vi ta hänsyn till?	●		STEP
	●		TAIDA
Vilken strategi ska vi välja för tillväxt?	●		Product Market Matrix
Hur skapar vi en bild av framtida möjligheter och hot?	●		SWOT
	●		TAIDA
Hur skapar vi strategier baserade på omvärldsanalys och scenarier?	●		TAIDA
Hur väl sammansatt är vår verksamhetsportfölj?	●		McKinsey Matrix
Hur etablerar vi konkurrensfördelar?	●		Competitive Advantage Framework
Hur skapas värde inom vår organisation?	●		Processkarta
Hur kan vi undvika konkurrens och istället skapa en egen marknad?		●	Blue Ocean Strategy
Hur omvandlar vi företagets strategiska mål till dagliga aktiviteter?		●	Balanserat Styrkort
Hur möter vi kundbehov, positionerar oss och utvecklar marknadsledarskap?		●	Spetsföretag
MARKNAD			
Hur positionerar vi konkurrenter utifrån ett kundvärdeperspektiv?	●		Value Disciplines
Vilka är de mest lönsamma aktörerna i branschen?	●		Branschlönsamhet
Vilka är de olika marknadssegmenten och undersegmenten?	●		Value Map
Vilken relativ betydelse har olika distributionskanaler?	●		Channel Map
Hur marknadsför vi produkten bäst?	●		Marketing Mix (4P)
Var i produktlivscykeln befinner sig företagets produkter?	●		Produktlivscykel
Hur ska vi hantera våra kunder för att skapa bestående konkurrensfördelar?		●	CRM
ORGANISATION			

Frågeställning	Hjälpmedel	Koncept	Verktyg
Hur levererar vi värde till våra kunder?	●		Value Chain
Hur ska vi arbeta med mentorskap?	●		RAPPIM
Hur ökar vi effektiviteten i samspelet med andra människor?	●		IDI
Hur uppmuntrar vi våra kollegor att utföra sina arbetsuppgifter?	●		Skill Will Matrix
Vem är ansvarig för vad?	●		Authority Matrix
Kan vi öka produktionen med minskad resursförbrukning?		●	Lean
Kan vi stärka vår konkurrenskraft genom utlokalisering av vissa funktioner?		●	Outsourcing
Hur kan vi mäta både hårda och mjuka aspekter av vårt företags prestation?		●	Balanserat styrkort
FÖRÄNDRINGSLEDNING			
Hur startar och leder vi förändring?	●		Kotters 8-stegsmodell
Vilka krafter påverkar förändringen?	●		Force Field Analysis
Vilka personer har inflytande över förändringen?	●		Stakeholder Map
Hur bra samverkar alla delar av vår organisation?	●		7-S Framework
Hur får vi förändringen att bli bestående?		●	Change Management
Vad kan vi lära oss av de mest framgångsrika företagen?		●	Benchmarking
Hur mäter vi effekten av förändringen?		●	Balanserat styrkort
GENERELLA AFFÄRSVERKTYG			
Inom vilka områden är vi starkare än våra konkurrenter?	●		Harvey-bollar
Hur kan vi övertyga med kvalitativa fakta?	●		Citat
Vilka krafter påverkar aktuellt beslut?	●		Forces at Work
Hur kan vi organisera vår analys?	●		Logic Tree
Vilka risker är kritiska att hantera?	●		Risk Assessment Matrix
Vad är grundorsaken till nuvarande situation?	●		Root Cause Analysis
Hur kan vi bli bättre på att tillmötesgå kunden utifrån olika typer av kontaktytor?		●	CRM

HJÄLPMEDEL

3

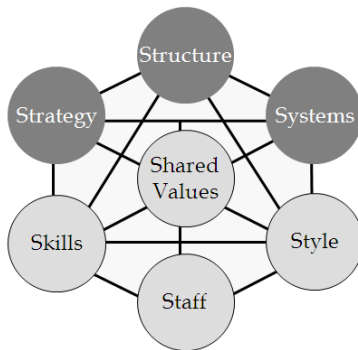
7-S FRAMEWORK

Beskrivning av hjälpmedlet

7-S Framework är ett hjälpmedel som kan användas för att förstå varför en organisation är ineffektiv. Utgångspunkten är att alla organisationer kan förklaras utifrån sju ömsesidigt beroende mjuka och hårda faktorer. Faktorerna är givna på förhand. Effektiva organisationer kännetecknas av rätt balans och samverkan mellan dessa faktorer. Använd hjälpmedlet i första hand för att strukturera din analys. (Peters & Waterman, 2004)

Typisk process

- Hjälpmedlet används vanligtvis för att beskriva ett nuläge och ett önskat framtida läge, för att därigenom identifiera nödvändiga åtgärder för att uppnå det framtida läget.
 - Identifiera och prioritera företagets egenskaper och tillgångar. Gruppera resultatet utifrån hårda och mjuka faktorer.
 - Hårda faktorer avser Strategy (plan för att skapa konkurrensfördelar), Structure (organisationsform, rapporteringsvägar) och Systems (processer, informationssystem).
 - Mjuka faktorer avser Shared Values (kultur, attityd), Skills (kapacitet, kompetens), Staff (antal, typ av personal) och Style (typ av ledarskap)
- Börja med Shared Values. Är de förenliga med de hårda faktorerna? Om inte, vad måste förändras?
- Titta sedan på de hårda faktorerna. Hur väl stödjer de varandra? Identifiera var förändringar måste genomföras.
- Studera slutligen de mjuka faktorerna. Stödjer de varandra? Stödjer dem de önskade hårda faktorerna? Vad måste förändras?



Figur 1: 7-S Framework (grundat på Peters & Waterman, 2004)

Tips & Tricks

- Hjälpmålet kan användas i olika sammanhang, t.ex. för att
 - förbättra företagets förmåga
 - bedöma trolig effekt av framtida förändringar
 - koordinera avdelningar och processer vid ett företagsförvärv
 - bedöma hur en föreslagen strategi på bästa sätt införs
- Tillvägagångssättet för analysen består av upprepningar, vilket är tidskrävande. Vartefter du justerar och rättar en faktor, så måste du återigen analysera hur andra faktorer påverkas. Slutresultatet håller mycket högre kvalitet och motiverar ansträngningen.
- Ska genomförandet av en strategi bli framgångsrikt, så måste du arbeta med samtliga faktorer parallellt eftersom de samverkar.

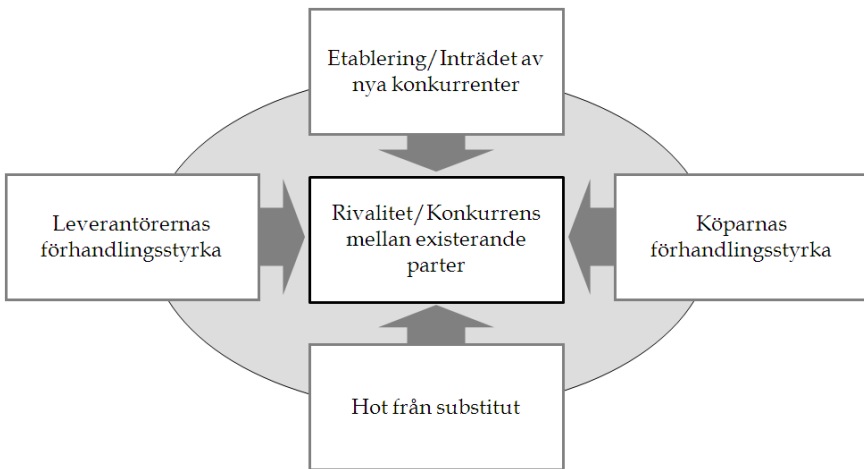
FIVE FORCES

Beskrivning av hjälpmedlet

Five Forces hjälper dig att analysera konkurrensen, lönsamheten och attraktionskraften inom en viss bransch. Hjälpmedlet är troligtvis ett av de mest använda strategihjälpmedlen, och resultatet kan bl.a. användas som underlag för beslut om marknadsinvesteringar. Använd hjälpmedlet i första hand för att strukturera din analys. (Porter, 2004)

Typisk process

- Definiera vilka faktorer som är avgörande för de fem krafterna.
 - Etablering av nya konkurrenter, t.ex. inträdesbarriärer, existerande parter försvar av marknadsandel, och branschens tillväxtgrad.
 - Leverantörernas förhandlingsstyrka, t.ex. koncentrationen av leverantörer, varumärken, och omställningskostnader.
 - Hot från substitut, t.ex. relativ kvalitet hos substituten, relativt pris hos substituten, och omställningskostnader för köparna.
 - Köparnas förhandlingsstyrka, t.ex. koncentration av köpare, differentiering i erbjudande, lönsamhet hos köparna, kvalitets betydelse, omställningskostnader vid byte av leverantör.
 - Rivalitet och konkurrens mellan existerande parter, t.ex. antal konkurrenter, konkurrenternas storlek, branschens mognadsgrad, varumärkeslojalitet, och storlek på etableringshinder.
- Värdera betydelsen av varje enskild faktor. Värdera därefter de fem krafternas relativa betydelse.



Figur 2: Five Forces (grundat på Porter, 2004)

Tips & Tricks

- Five Forces skapades för att analysera enskilda affärsstrategier. Hjälpmedlet är mindre lämpligt för att analysera synergier och beroenden inom affärsportföljer inom större företag.
- Tänk på att substituerande produkter kan särskilja sig på andra sätt än bara pris och kvalitet, t.ex. så kan flygresande betraktas som ett substitut för tågresande.
- Five Forces används ofta i kombination med STEP för att genomföra omvärldsanalys.
- Ibland är det även möjligt att skapa fullständigt nya marknader istället för att välja bland existerande, se Blue Ocean Strategy.

PRAKTIKFALL: FIVE FORCES

>> Ledningen har fått upp ögonen för nya potentiella produkter

Vad behövde förbättras

>>Inom ett av Europas ledande finanshus började man en bit in på 2000-talet känna att det fladdrade lite i seglen. Maskinen spottade troget ut finansiella sparinstrument riktade till konsumenter. Efter flera år med marknadstillväxt kring 30% var farten god och krisstämning inte ordet för dagen. Men mätta vargar jagar dåligt. Kunderbudandet började kännas övermoget och ryktet som innovativa spelare på marknaden var i fara.

Långt där borta stod samtidigt den amerikanska bolånemarknaden likt Titanic med aktern i luften och vispande propellrar. Gnisslet från kapitulerande vattentäta skott utgjorde ett psykologiskt sänke som placerade den globala finansmarknaden i nedan, och gödde samtidigt en gryende oro för den egna positionen.

Hur fungerar vår bransch numera? Vilka är våra egentliga konkurrenter idag – och i morgon? Med vilka produkter? Frågorna var plötsligt många och svaren alltför få. En bit silkessnöre gick åt och en ny chef rekryterades.

Lösningen - användande av hjälpmedel

>>Den nya chefen samlade sina medarbetare och skärskådade sin bransch utifrån Five Forces. Leverantörerna är fragmenterade och soaga. Byggstenarna till finansiella instrument finns i legio. Kunderna är trogna sin bank oavsett hur de behandlas. Nuvarande konkurrenter är stora och starka, men i oligopolets värld klöser man traditionsenlig inte ögonen ur varandra i onödan.

Men nya konkurrenter kan skönjas vid horisonten. Glitnir, Landsbanki, Kaupthing et al - islänningarna uppe i norr som bytt fisketrålare mot corporate jets och i rasande takt erövat delar av den finansiella världen. Här måste vi fördjupa vår konkurrensanalys. De uppenbara substituten vi bör positionera oss mot är egna och andras fondutbud, bankkonton, aktier, samt obligationer.

Men hur är det med spelformer utan manschett, som Lotto och tips? Är skillnaden så stor mellan en stående lottotalong och ett månadssparande i våra sparinstrument? Är vi inte delvis på samma marknad som tips- och vadhållningsbolagen?

Uppnådd nytta

>>Ledningen har breddat sin syn på den marknad man verkar på. I stället för att med ett förstrött intresse slänga ett öga på konkurrenternas produkter då och då, så har man inlett en systematisk analys av potentiella konkurrenters förmåga och ambitioner.

Man har också börjat fundera i termer av behovskonkurrens. Man blickar därför bortom den traditionella definitionen av marknaden för sparinstrument och har då fått upp ögonen för nya potentiella produkter och samarbetspartners.

För verksamheten har detta medfört:

- *Nya produktidéer som om de utvecklas fullt ut kommer att innebära en perestrojka och popularisering av den europeiska sparmarknaden på konsumentensidan.*
- *Konkreta idéer till samarbeten med aktörer i traditionellt sett fjärran branscher.*
- *Ett embryo till ännu en korg att lägga sina ägg i har skapat genom en breddning av verksamheten bortom de domäner vars känslighet för global finanskris är påtaglig.*
- *Nytändning för berörd personal, då deras innovation och outside-the-box tänkande nu efterfrågas och värderas i väsentligt större utsträckning.*

Kort om författaren

Joachim Sandström (Able Management Advisors) är sedan drygt ett decennium verksam som konsult inom programledning och verksamhetsutveckling, främst inom finans-, logistik- och detaljhandelssektorerna. Tidigare har Joachim arbetat som bl.a. administrativ chef på IKEA.

Mer information: www.able.se

ROOT CAUSE ANALYSIS

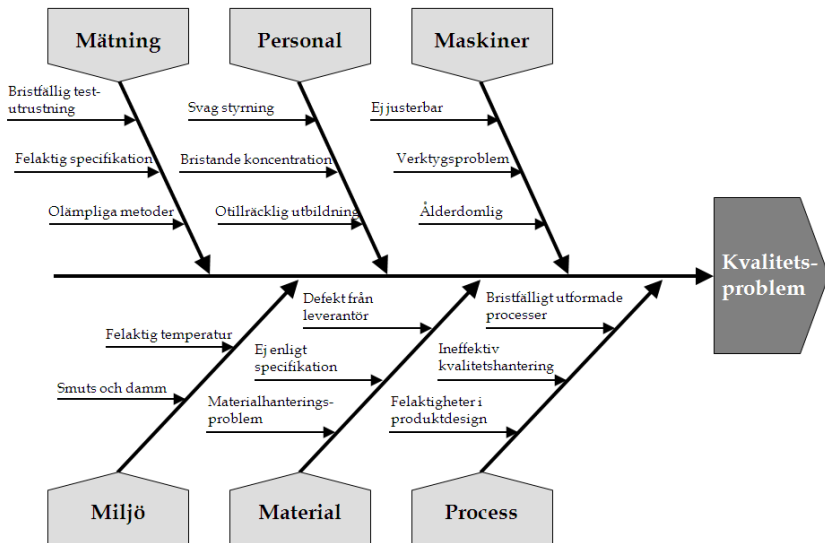
Beskrivning av hjälpmedlet

Root Cause Analysis hjälper dig att identifiera den verkliga orsaken till ett problem, samt att underlätta hanteringen av problemet. Ishikawas orsak- och verkandiagram är ett effektivt hjälpmedel som stödjer analysen. Resultat är dessutom illustrativt och intuitivt. (Ishikawa, 1986)

Typisk process

- Används med fördel som ramverk för workshops.
- Utgå från en blank vit tavla eller ett stort blädderblock. Skriv ner problemet som ska lösas i ytterkant av arbetsytan.
- Bestäm hur du ska kategorisera orsakerna. Per funktion eller process? Bryt ner kategorierna i underkategorier efter behov.
- Skriv ner orsakerna på "Post-it"-lappar. Arbeta i grupp eller enskilt. Gruppera och sortera in dem per kategori och underkategori.
- Beskriv hur, och i vilken utsträckning, orsakerna påverkar uppkomsten av problemet.
- Beskriv vilka åtgärder som krävs för att undvika eller förebygga orsakerna till problemet. Utse en ansvarig person för varje åtgärd.
- Sammanställ resultatet i en handlingsplan.

HJÄLPMEDEL



Figur 3: Root Cause Analysis (grundat på Ishikawa, 1986)

Tips & Tricks

- Root Cause Analysis inbjuder till gemensam problemlösning. Hjälpmålet möjliggör en strukturerad diskussion kring aktuella problem och skapar underlag för prioritering av åtgärder.
- Kategorisera orsakerna utifrån funktion eller process.
 - Funktion är vanligast förekommande, t.ex. mätning, personal, maskiner, miljö, material och processer.
- Underkategorier och underliggande orsaker genereras lättast genom brainstorm-/gruppövningar.
- Pröva gärna "5-why". Enligt denna teknik så hittar man grundorsaken till ett problem genom att besvara frågan "Varför?" fem gånger. Exempel: "Företaget har kvalitetsproblem. Varför? Processerna är ineffektiva. Varför? De är inte utformade för nuvarande volym. Varför? Etc."

SWOT

Beskrivning av hjälpmedlet

SWOT hjälper dig att organisera ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Därigenom underlättas analysen av företagets position och möjliga strategier. SWOT utgör ett av de mest använda strategihjälpmedlen och fungerar som ett ramverk för att kategorisera initiala upptäckter och resultat. (Bensoussan & Fleisher, 2004)

Typisk process

- Används med fördel som ramverk för att genomföra workshops.
- Inled med att beskriva SWOT.
- Bestäm vilket område som ska analyseras, t.ex. företagets position, lansering av ny produkt.
- Rita upp matrisen på en vit tavla eller ett större blädderblock fastsatt på väggen.
- Låt deltagarna tänka fritt i ca. 5 minuter. "Vilka yttre hot och möjligheter står företaget inför? Vilka inre styrkor och svagheter besitter företaget? Låt deltagarna skriva ner sina tankar och observationer på "Post-it"-lappar.
- Samla in lapparna och gå igenom dem en och en. Låt personen som skrivit lappen redogöra för sitt resonemang. Kategorisera och gruppera respektive idé tillsammans i gruppen.
- Använd resultatet som underlag för fortsatt analys i samband med strategiarbetet.



Figur 4: SWOT (grundat på Bensoussan & Fleisher, 2004)

Tips & Tricks

- Många företeelser kan vara både möjligheter, hot, styrkor och svagheter. Tveka inte vid kategoriseringen. Du kommer att återkomma till analysen förr eller senare, så bestäm dig för en kategori för varje observation.
 - Styrkor och svagheter belyser företagets inre situation. Möjligheter och hot belyser företagets omgivning.
 - Styrkor och möjligheter stödjer företaget att uppnå sina mål. Svagheter och hot motverkar företagets möjligheter att uppnå sina mål.
- Hjälpmålet kan betraktas som ett mindre formellt, och mer intuitivt, alternativ till Five Forces.
- Resultatet från SWOT, t.ex. en styrka, kan med fördel användas som utgångspunkt för fortsatt analys mha. Logic Tree.

KONCEPT

4

BALANSERAT STYRKORT

Beskrivning av konceptet

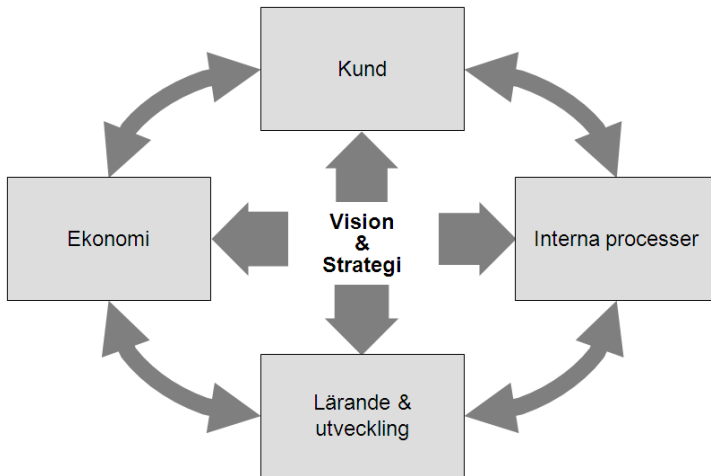
Balanserat styrkort är en metod för utveckling av strategiska ledningssystem definierad av professor Robert S. Kaplan och konsulten David P. Norton (1996). Genom att utforma, sammanställa och balansera en samling prestationsmått tvärs över en organisations olika perspektiv, så kan personalen lättare fokusera på aktiviteter och åtgärder som syftar till att realisera strategiska mål och leverera bestående verksamhetsnytta.

Ett balanserat styrkort innefattar prestationsmått som belyser olika perspektiv av en organisation. I sitt grundutförande omfattas ett balanserat styrkort av följande perspektiv:

- Ekonomi - På vilket sätt bidrar företagets strategi till det finansiella resultatet och till att tillgodose ägarnas behov?
- Kund - Hur uppfattas företaget av kunderna?
- Interna processer - Hur bra är företaget på att etablera och hantera verksamhetsprocesser som möjliggör god kundservice och bidrar till att leverera tjänster?
- Lärande och utveckling - Är företaget bra på att hantera och utveckla personal, kunskap och system?

Varför balanserat styrkort?

För att företagsledningen ska kunna planera, styra och följa upp både finansiella och icke-finansiella aspekter av verksamheten.



Figur 5: Balanserat Styrkort (grundat på Kaplan & Norton, 1996)

Vad är nyttan för min verksamhet?

Att operationalisera företagets strategier och tydliggöra för personalen på vilket sätt de bidrar till att de långsiktiga strategiska målen förverkligas.

Användbara hjälpmedel

Framför allt kan de hjälpmedel användas som syftar till att identifiera konkurrensfördelar och utforma företagets olika strategier, till exempel Five Forces, STEP och SWOT.

Förslag till fördjupning

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Olve, Nils-Göran. Roy, Jan. & Wetter, Magnus. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Liber Ekonomi.

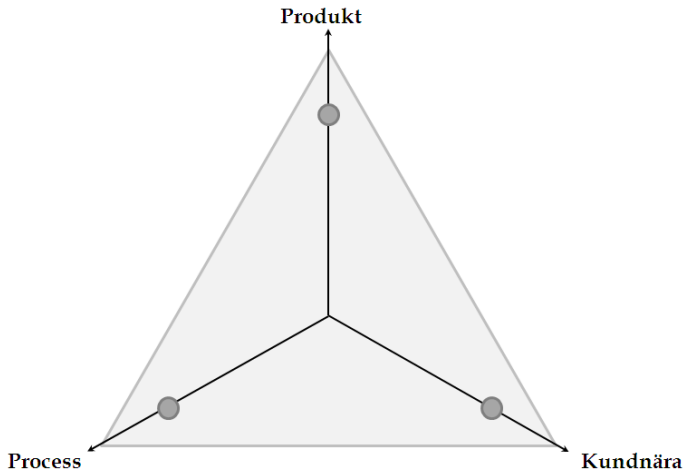
SPETSFÖRETAG

Beskrivning av konceptet

Spetsföretag är ett sätt att tänka vid utveckling av affärer och strategier. Spetsföretag är de företag som vågar fokusera och utveckla sin kompetens och sitt beteende i enlighet med uttalat fokus. Detta kan leda till marknadsledarskap – i kundens ögon! (Thornell, 2006)

Tankesättet illustreras genom följande resonemang:

- Affärsstruktur och affärslogik. Ifrågasätt givna strukturer utifrån kundbehov. Förstå logiken i varje affär, och utnyttja/förändra den.
- Affärsmannaskap. Förstå vad kunderna värderar utifrån de tre värdedimensionerna: bästa pris, bästa värde och bästa lösning. Eller uttryckt på ett annat sätt: processfokus, produktfokus och kundnära fokus.
- Det nya marknadsledarskapet. Att uppnå marknadsledarskap genom att fokusera på någon av de tre värdedimensionerna är mer lönsamt, och medför bättre utnyttjande av företagets resurser.
- Våga välja marknadsledarskap. Våga välja och våga välja bort, t.ex. en viss marknad. Lev ditt varumärke.
- Tillväxt genom fusioner och förvärv. Fusionering av företag med olika positioner i värdetriangeln har små förutsättningar att lyckas. Förvärva med syfte att förstärka positionen i triangeln.
- Tillväxt genom ökad säljeffektivitet. En tydlig position i värdetriangeln lägger grunden för hur ett erbjudande kommuniceras, och skapar förutsättningar för rätt säljbeteende inom företaget.
- Se om ditt hus. Positionera, affärsutveckla, och effektivisera försäljningen.



Figur 6: Spetsföretag (grundat på Thornell, 2006)

Vad är nyttan för min verksamhet?

Spetsföretag möjliggör marknadsledarskap genom ett förhållningssätt som driver de flesta strategiska frågor som ett företag måste hantera.

Användbara hjälpmedel

Framför allt kan de hjälpmedel användas som syftar till att identifiera konkurrensfördelar och utforma företagets olika strategier, exempelvis Five Forces, STEP och SWOT.

Förslag till fördjupning

Thornell, Hans. (2006). *Spetsföretag*. Konsultförlaget Uppsala Publishing House.

www.spetsforetag.se. Innehåller bl.a. boken *Spetsföretag*, för beställning eller nerladdning, samt test för att fokusera på värdedimensionerna.

PRAKTIKFALL: SPETSFÖRETAG

>>Produktivite-
ten fördubblades i
de operativa de-
larna av verk-
samheten

Vad behövde förbättras

>>SBAB har under en tioårsperiod gått från att vara statens bostadsfinansieringsbolag på en icke konkurrensutsatt marknad, till att bli den ledande prispressaren på bolånemarknaden. Varumärket signalerar liten uppstickare som utmanar sina konkurrenter med kreativitet, enkelhet och låga räntekostnader. 2005 beslöt SBAB sig för att fördubbla sin produktivitet genom att bli än mer kostnadseffektiva. Lönsam tillväxt var målet.

Under den här perioden var efterfrågan på bolån hög. SBAB hade fullt upp med försäljning och att svara mot kundtrycket. Kostnaderna utvecklades emellertid för snabbt i förhållande till intäkterna. Arbetet med de interna processerna och effektiviteten fick stå tillbaka. Verksamheten erbjöd en blandning av finansieringsformer för privatpersoner, företag och bostadsrättsföreningar, och var dessutom utspridd på sex orter. Satsningen på arbetet med processorientering hade inte fått något större genomslag.

Lösningen - användande av koncept

>>För att utveckla verksamheten så genomfördes en uppdelning på tre affärsområden - Konsument, Företag och Finans. Konsumentaffären har den varumärkesbärande rollen där SBAB:s roll ses som utmanare. Denna position är endast trovärdig om man arbetar kontinuerligt med att effektivisera och öka kundnyttan. Företagsaffären är en kundnära verksamhet med skräddarsydda lösningar, där kompetensbredd och individuella kundlösningar är viktiga för långvariga affärsrelationer. För att uppnå skal fördelar koncentrerades konsumentaffären till en ort, medan Företagsaffären hade fördelar av lokal representation.

Bärande idéer i förändringsarbetet var:

- *Servicenivå. Säkerställande av en hög servicenivå till kund är en förutsättning för effektivisering.*
- *Målstyrning. De bärande idéer som varumärket vilar på måste ut i företaget så att varje individ och enhet kan få utmanande mål att jobba mot.*
- *Affärsfakta. Mätbarhet är en grundläggande förutsättning för målstyrning och resultatfokus.*
- *Processfokus. Processer ska ständigt effektiviseras av de som jobbar där.*
- *Resursplanering. Genom nya planeringsverktyg kan man säkerställa att resurserna utnyttjas optimalt vid varierande efterfrågan.*
- *Kostnadsfokus. Gemensamma funktioner som t.ex. inköp, produktutveckling och marknadsföring måste också effektiviseras.*
- *Engagemang. Ett framgångsrikt förändringsarbete förutsätter engagemang från alla medarbetare, vilket ställer krav på kommunikation och möjlighet att påverka.*

Uppnådd nytta

>>Produktiviteten fördubblades i de operativa delarna av verksamheten samtidigt som stora besparingar gjordes inom produktutveckling och inköp. En resultatförbättringspotential på totalt ca. 100 Mkr identifierades, vilket motsvarade drygt 15 % av hela kostnadsmassan. Projektet nådde målen ett halvår före utsatt tid, men det viktigaste var sannolikt den kulturförändring som projektet kom att medföra.

Kort om författaren

Hans Thornell har under de senaste 30 åren verkat som managementkonsult, inom främst industrin, men även inom bank och finansföretag. Hans har varit verksam inom konsultföretagen MySigma, Indevo och Evolution & co (grundare) vilka har fokus på marknadsledarskap. Numera finns han på Avalon Enterprise som affärsutvecklare och konsult.

Praktikfallet berörs också på www.evolution-co.se