

White-paper:

Modeller för strategi- och verksamhetsutveckling för SME

Ny uppdaterad version – Oktober 2025

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
2 STRATEGISKA MODELLER	4
2.1. <i>Typen av modeller</i>	4
2.2. <i>Utveckling av strategiska modeller</i>	4
2.3. <i>Varför SME kräver ett förenklat synsätt</i>	5
3 SAMMANFATTNING AV STRATEGIMODELLER	6
4 STRATEGIMODELLER	7
4.1. <i>Diagnostiska modeller – "var är vi?"</i>	7
4.1.1. <i>PESTLE-analys</i>	7
4.1.2. <i>Porter's Five Forces</i>	8
4.1.3. <i>SWOT-analys</i>	9
4.1.4. <i>Value Chain-analys</i>	10
4.1.5. <i>VRIO-analys</i>	11
4.2. <i>Designorienterade modeller – "vart skall vi?"</i>	12
4.2.1. <i>Ansoff-matrisen</i>	12
4.2.2. <i>Blue Ocean Strategy</i>	13
4.2.3. <i>Business Model Canvas</i>	14
4.2.4. <i>McKinsey Growth Pyramid</i>	15
4.2.5. <i>Strategy Canvas</i>	16
4.3. <i>Genomförandemodeller – "hur kommer vi dit?"</i>	17
4.3.1. <i>Objectives and Key Results (OKR)</i>	17
4.3.2. <i>Strategipyramiden</i>	18
4.4. <i>Helhetsmodeller</i>	19
4.4.1. <i>Balanced Scorecard</i>	19
4.4.2. <i>McKinsey 7S</i>	20
4.4.3. <i>McKinsey Organize to Value (12 Elements)</i>	21
4.4.4. <i>POPIT-modellen</i>	22
4.4.5. <i>Strategi karta</i>	23

1 Inledning

Det finns en mängd strategiska modeller som kan hjälpa företag att driva och skapa struktur i sin strategiprocess.

I detta white-paper beskrivs 17 modeller som sammantaget har som ambition att ge en relativt heltäckande bild av vilka hjälpmedel som finns att tillgå.

Några av dessa är processmässigt utvecklade för större företag men kan skalas ner i sin ambitionsnivå för att passa SMEs. Det är speciellt viktigt för några av de tyngre, mer komplexa ramverken där man lämpligen tar inspiration snarare än följer modellen fullt ut.

Flera av dem kan också kompletteras med varandra i ett praktiskt strategiprojekt. T ex att man använder ett eller flera analysverktyg och sedan en bredare modell, t ex Balanced Scorecard för att skapa en struktur kring genomförande.

2 Strategiska modeller

2.1. Typer av modeller

Att använda strukturerade modeller hjälper till att förvandla en strategisk vision till konkreta handlingar. Väl genomtänkta modeller minskar risken för bias och säkerställer att beslut grundas i data och insikter genom att ge ett systematiskt sätt att analysera den externa miljön, interna förmågor och framtida möjligheter. I praktiken fyller olika verktyg olika funktioner:

- **Diagnostiska modeller – "var är vi?"**
(T.ex. SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces) klargör nuläget.
- **Designorienterade modeller – "vart skall vi?"**
(t.ex. Business Model Canvas, Blue Ocean Strategy) belyser nya riktningar och möjligheter.
- **Genomförandeverktyg – "hur kommer vi dit?"**
(t.ex. OKR, Strategy pyramid) kopplar samman övergripande mål med konkreta åtgärder.
- **Helhetsmodeller**
(t.ex. Balanced Scorecard, McKinseys 7-S) tar ett helhetsgrepp över analys, design och genomförande.

Notera att denna klassificering i 4 grupper är Assensios egen, i många fall varierar det mellan olika företag i hur man i praktiken brukar utnyttja de olika modellerna.

2.2 Utveckling av strategiska modeller

Modeller och verktyg för att arbeta med strategiutveckling i företag har förändrats avsevärt de senaste decennierna.

Tidiga angreppssätt – som Ansoffs planeringsskola och Porters positioneringsskola – betonade stabilitet, branschstruktur och långsiktig konkurrensfördel.

Dagens affärsmiljö är betydligt mer dynamisk. Digital omvälvning, snabbt skiftande kundförväntningar och artificiell intelligens kräver hastighet och anpassningsförmåga.

Modern strategi kombinerar därför klassiska modeller med mer agila metoder som strategikanvaser och kvartalsvisa OKR-cykler. De lyfter också fram immateriella tillgångar (kompetenser, kultur, varumärke) och uppmuntrar kontinuerligt lärande och innovation.

2.3 Varför SME kräver ett förenklat synsätt

Små och medelstora företag har särskilda förutsättningar jämfört med större koncerner. De saknar ofta resurser eller behov av omfattande strategiska projekt men har lika stort behov av tydlighet och strategisk riktning. För att maximera värdet bör SME:

- Välja några få passande verktyg i stället för att försöka använda flera.
- Tillämpa dem pragmatiskt och mer översiktligt för att undvika onödig struktur och administration.
- Fokus på att behålla flexibilitet så att planer kan anpassas när förutsättningarna ändras.

När de används med urskiljning hjälper strategiska ramverk SME att få riktning och samordning utan att hämma deras smidighet.

3 Sammanfattning av strategimodeller

	Modell	Primärt fokus	Fördelar för SME	Begränsningar/utmaningar	Användningsområden
Var är vi?	PESTLE analys	Analyserar politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljömässiga och legala faktorer; ger helhetsbild av omvärlden	Ger överblick över makromiljö; enkel metod; billig; underlättar riskbedömning och strategisk planering	Ger en ögonblicksbild; faktorer ändras snabbt; inga interna perspektiv; behöver regelbundna uppdateringar	Omvärldsbevakning; riskhantering; trendanalys; planeringsunderlag
	Porter's Five Forces	Kartlägger konkurrensförhållanden genom fem krafter – kund- och leverantörsstyrka, hot från substitut och nya aktörer samt intern rivalitet	Strukturerar marknads- och branschanalys; hjälper bedöma lönsamhet och inträdesbarriärer; stödjer pris- och positioneringsstrategier	Förenklar komplexa marknader; passar bättre i snabbt föränderliga eller digitala branscher; beaktar inte samarbete eller komplement	Marknads- och branschanalys; konkurrensstrategi; beslut om marknadsinträde och expansion
	SWOT analys	Identifierar interna styrkor och svagheter samt externa möjligheter och hot; sammanställer organisationens nuläge	Lätt att använda och förstå; engagerar medarbetare i dialog; skapar gemensam bild av läget; fungerar som startpunkt för strategi	Subjektiv och beroende av deltagarnas insikter; inga prioriteringar eller viktning; leder inte direkt till beslut utan kräver vidare analys	Inledande strategiska workshoppar; intern och extern nulägesbedömning; beslut om prioriterade problemområden
	Value Chain analys	Bryter ned verksamheten i primära och stödjande aktiviteter för att identifiera hur värde skapas och var kostnader uppstår	Hjälper identifiera kostnadsdrivare och kärnprocesser; ger underlag för effektivisering och outsourcing; ökar förståelsen för värdekedjan	Tids- och resurskrävande att genomföra; svår att kvantifiera mjuka värden; kräver god tillgång till processdata	Processkartläggning; kostnads- och effektivitetsanalys; benchmarking av aktiviteter och leverantörskedjor
	VRIO analys	Utvärderar resurser och kapabiliteter utifrån värde, sällythet, imiterbarhet och organisation; bedömer hållbar konkurrensfördel	Fokuserar på unika styrkor; hjälper prioritera investeringar i resurser; stödjer beslut om vilka kapabiliteter som ska utvecklas eller skyddas	Ignorerar externa hot och marknadsfaktorer; bedömningen kan bli subjektiv; svårt att mäta immateriella tillgångar	Intern resurskartläggning; prioritering av utvecklingsprojekt; identifiering av kärnkompetenser
Vart skall vi?	Ansoff matris	Visualiserar tillväxtstrategier som marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering	Ger enkel överblick över möjliga expansionsvägar; hjälper väga risk mot avkastning; passar små företag som vill växa strukturerat	Tar inte hänsyn till konkurrens, resurser eller förmåga att leverera; risk för att underskatta interna utmaningar	Tillväxtstrategi; portföljplanering; analys av nya marknads- och produktinitiativ
	Blue Ocean Strategy	Främjar värdeinnovation genom att skapa nya marknader där konkurrensen är obefintlig eller låg	Uppmuntrar kreativitet och differentiering; kan ge högre marginaler; undviker prispress och mättade marknader	Att identifiera en blå ocean kräver tid och resurser; risk att idéer snabbt kopieras; passar inte alla branscher	Utveckling av nya produkter och tjänster; expansion till nya segment; långsiktig differentiering
	Business Model Canvas	Visuellt verktyg som delar upp affärsmodellen i nio byggstenar – tex. kundsegment, värdeerbjudande, kanaler och intäktströmmar	Ger helhetsvy över affärsmodell; underlättar diskussion och justeringar; enkel att använda för entreprenörer och mindre företag	Begränsad analys av externa konkurrenter och marknadsdynamik; finansiella detaljer kan behöva kompletteras; kräver uppdatering vid förändringar	Affärsmodellering; idé- och strategigenerering; kommunikation med investerare och team
	McKinsey Growth Pyramid	Hierarkiskt ramverk som rangordnar tillväxtåtgärder från marknadspenetration och utveckling till förvärv, allianser och nya affärsmodeller	Gör det möjligt att värdera och prioritera tillväxtalternativ utifrån risk och avkastning; ger struktur för långsiktig expansion	Mindre känt och används framför allt i rådgivning; kan förenkla riskbedömning; saknar detaljer om genomförande	Strategisk planering av tillväxt; utvärdering av expansionsmöjligheter och affärsportföljer
	Strategy Canvas	Plottar företagets och konkurrenters prestation på centrala konkurrensfaktorer för att identifiera möjligheter till differentiering	Ger visuell insikt i hur resurser fördelas; hjälper se var företaget ska höja, sänka eller skapa nya värdet faktorer; stimulerar diskussion	Resultatet beror på val av faktorer; ger ingen direkt metod för förändring; kräver att användaren förstår marknaden väl	Konkurrentjämförelse; förberedelse för Blue Ocean-strategier; strategiska seminarier
Hur går det?	Objectives and Key Results (OKR)	Målsystem där inspirerande objectives kompletteras med mätbara key results för att skapa alignment och engagemang	Enkel att införa; hjälper fokusera på ett fåtal viktiga mål; skapar ansvar och transparens; lätt att revidera	Svårt att definiera relevanta och mätbara resultat; risk för överbelastning med för många mål; kräver regelbunden uppföljning	Målstyrning; implementering av strategi; projektstyrning i agila team
	Strategi pyramid	Skapar hierarki från mission och vision till strategi och taktiska aktiviteter; säkerställer att alla nivåer är sammanlänkade	Ger tydlig struktur och alignment; underlättar kommunikation av strategi genom organisationen; hjälper prioritera taktiska initiativ	Kan bli förenklad i komplexa miljöer; förutsätter att mission och strategi är tydligt definierade; riskerar att bli statisk	Strategiformulering; intern kommunikation; jämförelse av strategier mellan affärsenheter
	Balanced Scorecard	Strategiskt planerings- och styrsystem som översätter visionen till mål, indikatorer och initiativ i fyra perspektiv: finansiellt, kund, interna processer och lärande/kapacitet	Ger holistisk prestationsstyrning; kopplar dagligt arbete till långsiktiga mål; förbättrar kommunikation och alignment; utbredd metod	Kan vara resurs- och tidskrävande; risk för att skapa en tung rapporteringsapparat; kräver engagemang från ledningen	Implementering och uppföljning av strategi; prestationsmätning; prioritering av initiativ
	McKinsey 7S	Helhetsramverk som analyserar strategi, struktur, system, färdigheter, personal, stil och gemensamma värderingar för att säkerställa organisatorisk alignment	Hjälper upptäcka obalanser mellan mjuka och hårda faktorer; stöder förändringsprojekt och integration efter fusioner; ger en gemensam analysram	Bedömningen kan vara subjektiv; svårt att prioritera bland sju element; kräver ofta extern expertis; tidskrävande	Organisationsdiagnos; förändringsledning; kultur- och ledarskapsutveckling
	McKinsey Organize to Value (12 Elements)	Värde drivet ramverk som diagnostiserar tolv designelement för att bygga en operativ modell som realiserar strategin	Säkerställer att strategi, processer, strukturer, kompetenser och kultur är synkroniserade; betonar snabbhet, klarhet och kompetensutveckling	Komplex och resurskrävande; utvecklad för större organisationer; kan vara svår att skala för små företag; kräver datadrivet arbetssätt	Stora transformationsprogram; design av operativa modeller; digitalisering och värdekedjeomvandling
Helhetsmodeller	POPIT-modellen	Belyser hur förändringar påverkar Process, Organisation, People, Information och Technology; ger ett strukturerat helhetsperspektiv	Enkel att komma ihåg; ger helhetssyn på förändringsarbete; identifierar beroenden och risker; passar särskilt vid digitalisering	Ger ingen prioritering eller detaljerad metod; behöver kombineras med andra verktyg för implementering; kan upplevas generellt	Förändringsledning; digitaliseringsprojekt; verksamhetsanalys och IT-strategier
	Strategi karta	Visuellt verktyg som kopplar ihop mål i Balanced Scorecard och visar orsak-verkan relationer mellan perspektiven	Gör strategin lättare att förstå och kommunicera; visar hur ledande aktiviteter påverkar resultat; stödjer diskussioner och anpassningar	Bäst i kombination med Balanced Scorecard; mappningen kan bli subjektiv; kräver tid att utveckla och underhålla	Visualisering av strategi; stöd för implementering och uppföljning; intern utbildning och kommunikation

4 Strategimodeller

4.1 Diagnostiska modeller – ”var är vi?”

4.1.1 PESTLE-analys

PESTLE-analys är ett makromiljöverktyg som samlar politiska, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska, legala och miljömässiga faktorer. Det hjälper företaget att kartlägga externa krafter som kan påverka verksamheten.

Kärnkomponenter

Politiska: skatter, lagstiftning, handelspolitik - **Ekonomiska:** konjunktur, räntor, inflation - **Sociokulturella:** demografi, värderingar, kundbeteenden - **Teknologiska:** digitalisering, FoU, automatisering - **Legala:** lagar och regler - **Miljö/Hållbarhet:** klimat och hållbarhetskrav

Metodik

Förbered analysen genom att definiera syfte och tidsram samt vilka delar av ditt företag som ska vara en del av analysen. Samla sedan in data om varje PESTLE-faktor – använd rapporter, expertintervjuer och workshops för att få olika perspektiv. Analysera och rangordna faktorerna utifrån påverkan och sannolikhet, diskutera resultaten med beslutsfattare och integrera viktiga hot och möjligheter i strategin. Metoden bör upprepas regelbundet och gärna kombineras med SWOT och andra verktyg.

Fördelar för SME

PESTLE ger små och medelstora företag ett radarsystem för att följa politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, miljömässiga och legala trender. Genom att analysera omvärlden kan SME identifiera möjligheter och hot, justera strategier i tid och minska risker. Verktöget stödjer bättre beslutsfattande, ökar anpassningsförmågan och förbättrar konkurrenskraften.

Begränsningar eller utmaningar

Modellen kan bli mycket omfattande. Att samla in all relevant information tar tid och kan ge analysparalys om datamängden blir för stor. Felaktiga antaganden kan ge missvisande slutsatser, och makrofaktorer förändras snabbt – därför blir analysen snabbt inaktuell.

Vanliga användningsområden

PESTLE används för strategiarbete, marknadsinträde, riskhantering och scenarioplanering. Företag samlar in data om de sex faktorerna, bedömer hur förändringar påverkar verksamheten och diskuterar åtgärder med intressenter. Analysen kombineras ofta med SWOT och andra verktyg för att skapa en bredare nulägesbedömning.

4.1.2 Porter's Five Forces

Porter's Five Forces analyserar fem krafter som tillsammans avgör konkurrensintensiteten och lönsamheten i en bransch.

Kärnkomponenter

Hot från **nya aktörer** - Hot från **substitut** - **Köparnas förhandlingsstyrka** - **Leverantörernas förhandlingsstyrka** - **Konkurrens** mellan befintliga aktörer

Metodik

Arbetet börjar med att samla ett tvärfunktionellt team och inhämta data om marknad, kunder och leverantörer. Utvärdera därefter varje kraft systematiskt. För nya aktörer analyseras inträdeshinder, regler och kapitalbehov. Vid substitut bedöms hur enkelt och kostsamt det är för kunder att byta. För leverantörer och köpare identifieras antalet aktörer, koncentration, byten och förhandlingsstyrka. Slutligen analyseras konkurrensens intensitet genom att granska antal konkurrenter, tillväxttakt och exitbarriärer. Sammanfatta hotnivåerna som hög, medel eller låg och dra slutsatser för positionering.

Fördelar för SME

Porters femkraftermodell hjälper SME att förstå hur branschens krafter påverkar lönsamheten. Den ger insikt i kunders och leverantörers förhandlingsstyrka, hot från substitut och nya aktörer samt konkurrensnivån. Genom att bedöma varje kraft kan små företag utveckla positioneringsstrategier, förutse förändringar och fatta mer informerade beslut.

Begränsningar eller utmaningar

Analysen bortser från teknologisk utveckling och övriga makrofaktorer och ger ingen kvantitativ viktning. Den är dessutom en statisk ögonblicksbild.

Vanliga användningsområden

Modellen används vid marknadsanalys, prissättning, förhandling med leverantörer och kunder samt vid beslut om att gå in i nya marknader. Organisationer kartlägger varje kraft genom fakta och frågor och diskuterar hur de kan påverka eller neutralisera trycket.

4.1.3 SWOT-analys

SWOT-analys kartlägger interna styrkor och svagheter samt externa möjligheter och hot.

Kärnkomponenter

Styrkor – interna fördelar som ger konkurrenskraft - **Svagheter** – interna brister - **Möjligheter** – externa trender att utnyttja - **Hot** – externa risker

Metodik

Börja med att samla data om företagets prestationer, resurser, kundfeedback och marknad. I workshops identifieras styrkor (unika kompetenser, konkurrensfördelar) och svagheter (resursbrister, ineffektiva processer). Undersök därefter externa möjligheter och hot, såsom marknadstrender, konkurrenters rörelser och regleringar. Sammanställ insikterna i en fyrfältad matris och prioritera de områden som har störst påverkan. Använd slutsatserna för att formulera strategier.

Fördelar för SME

SWOT ger SME ett enkelt verktyg för att kartlägga styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Genom att visualisera både interna och externa faktorer kan företag identifiera förbättringsområden, utforska tillväxtmöjligheter och skapa realistiska mål. Analysen främjar teamengagemang, förenklar komplexa problem och stödjer riskmedvetna beslut.

Begränsningar eller utmaningar

Analysen kan bli subjektiv och tidskrävande. Utan tydliga kriterier riskerar resultatet bli ytligt.

Vanliga användningsområden

SWOT används ofta i början av strategiarbetet, inför större förändringar, vid lansering av nya initiativ eller som del av riskhantering. Den kan tillämpas på hela företaget eller på specifika projekt. Processen innebär att samla intern och extern data, gruppdiskussioner och prioritering av insatser.

4.1.4 Value Chain-analys

Värdekedjeanalysen är även den framtagna av Porter och är mer inriktad på process och interna frågor. Den identifierar primära och stödjande aktiviteter för att se var värde skapas och kostnader uppstår.

Kärnkomponenter

Primära aktiviteter – inkommande logistik, produktion, utgående logistik, marknadsföring/försäljning, service

Stödjande aktiviteter – inköp, teknikutveckling, HR, infrastruktur

Metodik

Kartlägg organisationens processer genom att lista alla primära och stödjande aktiviteter. Bestäm varje aktivitets relativa kostnad och bidrag till kundvärde. Identifiera kostnadsdrivare och hur aktiviteter hänger ihop. Analysera sedan länkarna för att hitta effektiviseringsmöjligheter eller sätt att differentiera – till exempel genom snabbare leveranser eller bättre service. Prioritera de åtgärder som ger störst resultat.

Fördelar för SME

Värdekedjeanalys hjälper SME att identifiera var värde skapas och var kostnader uppstår i primära och stödjande aktiviteter. Den avslöjar ineffektiviteter, lyfter fram kärnkompetenser och inspirerar till kvalitetsförbättringar. Genom att förstå länkarnas kostnads- och värdebidrag kan mindre företag fokusera på det som ger störst konkurrensfördel.

Begränsningar eller utmaningar

Detaljgraden kan göra att helhetsperspektivet tappas. Processkartläggningen kräver tid och data som kan vara svåra att få fram.

Vanliga användningsområden

Modellen används för att kartlägga processer från inköp till eftermarknad, analysera kostnadsstrukturer, bedöma outsourcing och identifiera digitaliseringsmöjligheter. SME använder den för att förbättra produktivitet, optimera leverantörsrelationer och anpassa sig till förändrade kundkrav.

4.1.5 VRIO-analys

VRIO-ramverket analyserar interna resurser för att avgöra vilka som ger långsiktiga konkurrensfördelar.

Kärnkomponenter

Value – resursen skapar värde - **Rare** – resursen är ovanlig - **Inimitable** – resursen är svår att kopiera - **Organized** – organisationen kan utnyttja resursen

Metodik

Börja med att inventera företagets resurser och kapabiliteter. Bedöm sedan varje resurs mot VRIO-kriterierna: ger den värde, är den unik, går den att imitera och finns strukturer för att dra nytta av den. Klassificera resurserna efter om de ger hållbar konkurrensfördel, tillfällig fördel eller ingen fördel, och prioritera investeringar därefter.

Fördelar för SME

VRIO hjälper SME att inventera resurser och kapabiliteter för att bedöma om de är värdefulla, sällsynta, svåra att imitera och organiserade för att skapa fördelar. Verktuget visar om företaget bör investera i eller avyttra resurser och ger insikt om möjligheter till varaktiga konkurrensfördelar. Analysen stöttar strategiska beslut och prioritering av investeringar.

Begränsningar eller utmaningar

Subjektiv bedömning kan göra att man överskattar sina styrkor. Modellen är intern tar inte hänsyn till omvärldsfaktorer.

Vanliga användningsområden

VRIO används för intern resursanalys, due diligence och utveckling av hållbara strategier. Företag listar fysiska och immateriella resurser, ställer frågor kring värde, sällsynthet, imiterbarhet och organisationsförmåga och utvärderar vilka tillgångar som bör stärkas, skyddas eller outsourcas.

4.2 Designorienterade modeller – "vart skall vi?"

4.2.1 Ansoff-matrisen

Ansoffs matris hjälper företag att välja tillväxtstrategi genom att kombinera befintliga/nya marknader och produkter.

Kärnkomponenter

Marknadspenetration – sälja mer av befintliga produkter på befintliga marknader - **Produktutveckling** – utveckla nya produkter för befintliga kunder - **Marknadsutveckling** – gå in på nya marknader med befintliga produkter - **Diversifiering** – ta fram nya produkter för nya marknader

Metodik

Identifiera vilka av de fyra kvadraterna som är relevanta utifrån företagets mål. Utvärdera därefter varje alternativ: marknadspenetration kan innebära lojalitetsprogram eller ökad distribution, produktutveckling fokuserar på innovation för befintliga kunder, marknadsutveckling söker nya geografier eller segment, och diversifiering innebär helt nya produkter. Dokumentera risker och resurser för varje val och välj den strategi som bäst matchar företagets riskaptit och kapacitet.

Fördelar för SME

Ansoff-matrisen ger SME ett strukturerat sätt att identifiera tillväxtvägar: marknadspenetration, marknadsutveckling, produktutveckling och diversifiering. Matrisen visualiserar risk-belöning-förhållanden och hjälper små företag att prioritera expansion när resurser är begränsade. Den uppmuntrar till datadrivna beslut och tydlig riktning.

Begränsningar eller utmaningar

Modellen förenklar komplexa strategier och ger ingen vägledning i hur man lyckas. Kräver komplettering med marknads- och kapacitetsanalys.

Vanliga användningsområden

Matrisen används vid planering av tillväxtstrategier och portföljstyrning. Teamen bedömer varje ruta med hjälp av marknads- och produktdata, diskuterar risknivåer och kombinerar ofta matrisen med andra analyser för att skapa en balanserad expansionsstrategi.

4.2.2 Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy syftar till att skapa nya, okonkurrerade marknader genom värdeinnovation.

Kärnkomponenter

Value Innovation – samtidigt höja kundvärde och minska kostnader - **Four**

Actions Framework – eliminera, reducera, höja och skapa faktorer -

Strategy Canvas – visualiserar nuläge och nya värdekurvor

Metodik

Sätt rätt scope och bygg ett team med personer från olika funktioner. Skapa en gemensam bild av nuläget via en Strategy Canvas. Identifiera dolda möjligheter genom att undersöka vilka kunder som inte nås idag och vilka hinder som håller dem borta. Generera konkreta strategialternativ med hjälp av sex vägar och fyra-actions-ramverket. Välj den bästa idén genom att testa den i workshops och iterera innan lansering.

Fördelar för SME

Blue Ocean-strategin uppmuntrar SME att skapa nya marknader där konkurrens är minimal. Fördelar inkluderar fokus på företagets styrkor, möjlighet att ta rätt pris och undvika prispress från större konkurrenter. Modellen öppnar för stora tillväxtmöjligheter och hjälper mindre företag att differentiera sig genom värdeinnovation.

Begränsningar eller utmaningar

Att hitta en verklig blå ocean är svårt och resurskrävande; risken ökar om satsningen misslyckas. Idén kan också snabbt kopieras av konkurrenter.

Vanliga användningsområden

Strategin används för att utveckla nya produkter och tjänster, ompositionera varumärken eller utforska latenta kundsegment. Processen involverar analys av nuvarande värdefaktorer, identifiering av icke-kunder och skapande av en ny värdekurva med hjälp av verktyg som Strategy Canvas och fyra-actions-ramverket.

4.2.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) beskriver en affärsmodell genom nio byggblock.

Kärnkomponenter

**Kundsegment - Värdeerbjudande - Kanaler - Kundrelationer -
Nyckelaktiviteter - Nyckelresurser - Nyckelpartners - Kostnadsstruktur -
Intäktsströmmar**

Metodik

Arbeta systematiskt igenom de nio blocken. Börja med syfte och definiera mål för affären. Identifiera kunder och beskriv vilket värde ni skapar för dem, gruppera segment och kartlägg deras behov. Definiera vilka kanaler som används för att nå kunderna och vilken relation ni ska ha. Lista därefter de viktigaste aktiviteterna, resurserna och partner som behövs för att leverera erbjudandet. Slutligen beskriver ni kostnadsstrukturen och intäktsströmmarna och testar olika scenarier. Iterera och revidera tillsammans med teamet.

Fördelar för SME

Business Model Canvas ger SME en gemensam visuell karta över affärsmodellen med nio byggstenar. Fördelar inkluderar strategisk klarhet, förbättrad samarbetsförmåga och snabbare beslutsfattande genom att synliggöra beroenden. Verktöget fungerar som en innovationsplattform där man enkelt kan skissa, testa och justera olika modeller.

Begränsningar eller utmaningar

Förenklar komplexa affärer; kräver kompletterande marknadsanalys och finansiella beräkningar.

Vanliga användningsområden

Canvasen används vid design eller omstrukturering av affärsmodeller, särskilt i start-ups och innovationsprojekt. Företag fyller i byggstenarna (t.ex. kundsegment, värdeerbjudande, kanaler) och itererar för att hitta lönsamma kombinationer. Den fungerar även som kommunikationsverktyg för investerare och internt stöd för korsfunktionella team.

4.2.4 McKinsey Growth Pyramid

McKinsey Growth Pyramid prioriterar tillväxtmöjligheter från närliggande till mer radikala initiativ.

Kärnkomponenter

1. Merförsäljning till befintliga kunder **2.** Nya kunder på befintliga marknader **3.** Nya produkter/tjänster **4.** Nya leverans- och kanalmodeller **5.** Nya geografier **6.** Förändrad branschstruktur (t.ex. allianser/förvärv) **7.** Nya konkurrensarenor

Metodik

Lista möjliga tillväxtinitiativ och sortera dem efter de sju nivåerna. Bedöm risk och resursbehov för varje kategori och prioritera initiativ som ligger nära kärnverksamheten innan mer riskfyllda områden. Utvärdera portföljen regelbundet och flytta resurser mellan nivåer när organisationens kapacitet och marknadsförutsättningar förändras.

Fördelar för SME

McKinsey Growth Pyramid erbjuder SME en heltäckande struktur för att prioritera tillväxtalternativ från låg-risk marknadspenetration till hög-risk diversifiering. Den ger strategisk klarhet, riskbedömning och flexibilitet att jämföra olika expansionsvägar. Ramverket är anpassningsbart för olika branscher och hjälper beslutsfattare att systematiskt utvärdera möjligheter.

Begränsningar eller utmaningar

Vissa steg är kapitalintensiva och svåra för mindre företag. Kan förenkla komplexa beslut.

Vanliga användningsområden

Modellen används när företag vill växa och behöver rangordna expansionsalternativ. Organisationer analyserar varje nivå (penetration, marknadsutveckling, produktutveckling, diversifiering, förvärv, strategiska allianser, nya affärsmodeller) och väger risker och resurser. Den används i strategiplanering, affärsplanering och scenarioplanering.

4.2.5 Strategy Canvas

Strategy Canvas kartlägger en bransch genom att jämföra hur olika företag presterar på viktiga konkurrensfaktorer.

Kärnkomponenter

Horisontell axel – de faktorer branschen konkurrerar inom

Vertikal axel – nivåer på erbjudandet

Värdekurvor – linjer som visar hur företag presterar

Metodik

Börja med att definiera branschen och de viktigaste konkurrensfaktorerna tillsammans med teamet. Betygsätt sedan varje faktor på en skala, både för det egna företaget och för konkurrenter, och rita en graf som förbinder poängen till en värdekurva. Analysera resultatet för att se var ni överpresterar eller underpresterar och använd insikterna för att identifiera nya möjligheter till differentiering.

Fördelar för SME

Strategy Canvas ger en snabb bild av hur ett företag presterar relativt konkurrenter över olika värdefaktorer, såsom pris och service. För SME möjliggör detta att se var de över- eller underinvesterar och att identifiera outnyttjade kundsegment. Verktöget stödjer värdeinnovation och hjälper små företag att fokusera på de faktorer som ger störst konkurrensfördel.

Begränsningar eller utmaningar

Kräver noggrant framtagna data och är en ögonblicksbild. Valet av faktorer avgör resultatet.

Vanliga användningsområden

Canvasen används inom Blue Ocean-strategi, marknadspositionering och produktutveckling. Processen omfattar att välja konkurrensfaktorer, betygsätta företagets och konkurrenternas prestationer, rita värdekurvor och diskutera hur man kan eliminera, reducera, höja eller skapa faktorer för att differentiera sig.

4.3 Genomförandemodeller – ”hur kommer vi dit?”

4.3.1 Objectives and Key Results (OKR)

OKR är en målstyrningsmetodik där kvalitativa mål kombineras med kvantitativa nyckelresultat.

Kärnkomponenter

Objectives – inspirerande mål - **Key Results** – mätbara indikatorer (2–5 per objektiv) - **Cykler** – ofta kvartalsvisa perioder med uppföljning

Metodik

Definiera 2–4 ambitiösa mål för organisationen och koppla 2–5 mätbara nyckelresultat till varje mål. Involvera team och individer så att deras OKR linjerar med företagets mål. Sätt ett tidsspann, vanligtvis ett kvartal, och genomför regelbundna avstämningar. Vid periodens slut utvärderas utfallet och nya OKR formuleras. Processen främjar fokus, transparens och lärande.

Fördelar för SME

OKR-ramverket hjälper SME att översätta strategi till konkreta, ambitiösa mål med mätbara nyckelresultat. Fördelar inkluderar stärkta alignment mellan team och övergripande mål, innovation genom stretch-mål, transparens och ansvarstagande samt ökad produktivitet och engagemang.

Begränsningar eller utmaningar

Risk att sätta för många mål eller mått. Utan ledningens engagemang och regelbunden uppföljning ger det ingen effekt.

Vanliga användningsområden

OKR används för övergripande målstyrning, projektstyrning och kvartalsplanering. Organisationer definierar inspirerande mål och associerar kvantifierbara nyckelresultat per mål. Genom regelbundna uppföljningar och justeringar säkerställs att resurser och aktiviteter är inriktade på de viktigaste prioriteringarna.

4.3.2 Strategipyramiden

Strategipyramiden kopplar samman syfte, strategi och aktiviteter och används för att omsätta vision i handling.

Kärnkomponenter

1. **Purpose** – mission, vision, värderingar 2. **Strategy** – strategiska prioriteringar, drivkrafter, möjliggörare 3. **Execution** – program och initiativ, KPI:er, styrning och lärande

Metodik

Arbetet startar med att analysera nuläget och definiera organisationens mission och vision. Ledningen formulerar sedan strategiska mål och prioriteringar. Dessa bryts ner till taktiska planer och konkreta program samt KPI:er. För varje nivå utformas styrnings- och lärandemekanismer för att följa upp och korrigera kursen. Processen upprepas regelbundet för att säkerställa att alla nivåer är linjerade och aktuella.

Fördelar för SME

Strategipyramiden skapar en hierarki från vision och mission till strategiska mål, taktiska planer och operativa aktiviteter. För SME ger den tydlig riktning, underlättar resursallokering och förbättrar kommunikationen mellan nivåerna. Pyramiden är flexibel och kan anpassas när förutsättningarna ändras, vilket gör den idealisk för mindre företag.

Begränsningar eller utmaningar

Inte ett analysverktyg; kräver regelbunden uppföljning och kan kännas tungt utan anpassning.

Vanliga användningsområden

Den används för att strukturera strategiarbetet och säkerställa att dagliga aktiviteter stödjer övergripande mål. Processen börjar med nulägesanalys och formulering av vision/mission, följt av definiering av strategiska mål, taktiska planer och operativa åtgärder samt kontroll och uppföljning.

4.4 Helhetsmodeller

4.4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) översätter strategi till mål och måttetal i fyra perspektiv och kopplas ofta till en strategikarta.

Kärnkomponenter

Mål – strategiska mål - **Mått** – indikatorer för att mäta mål - **Initiativ** – projekt och åtgärder

Metodik

Bestäm vilka perspektiv som är mest relevanta (finansiellt, kund, interna processer, lärande och tillväxt). Sätt mål inom varje perspektiv, koppla dem till indikatorer och definiera initiativ som ska driva resultaten. Utforma en strategikarta som visar orsak-verkan-sambanden och integrera styrkortet i organisationens styrning. Skapa dashboards och följ upp regelbundet. Revidera mål och mått när förutsättningar förändras.

Fördelar för SME

Balanced Scorecard (BSC) översätter vision och strategi till mål och måttetal i fyra perspektiv: finansiellt, kund, interna processer samt lärande och tillväxt. För SME ger BSC bättre beslutsunderlag, realtidsanalys och samordning mellan avdelningar, vilket leder till högre avkastning, bättre kundrelationer och förbättrat teamwork.

Begränsningar eller utmaningar

Kräver resurser för datainsamling och kan upplevas som tungt för små företag om man inte anpassar ambitionen.

Vanliga användningsområden

BSC används för att implementera strategi, mäta prestation och prioritera initiativ. Företag definierar strategiska mål per perspektiv, kopplar dem till indikatorer och aktiviteter och följer upp med rapporter och dashboards. Det används också för att kommunicera strategi och koppla mål till belöningssystem.

4.4.2 McKinsey 7S

McKinsey 7S analyserar samspelet mellan strategi, struktur, system, värderingar, färdigheter, stil och personal.

Kärnkomponenter

Strategy - Structure - Systems - Shared Values - Skills - Style - Staff

Metodik

Bedöm varje element och identifiera områden där det finns bristande samsyn eller struktur. Besluta vilka förändringar som krävs för att skapa balans mellan de mjuka och hårda S:en. Genomför åtgärderna och följ upp kontinuerligt för att säkerställa att justeringarna leder till önskade beteenden och resultat. Modellen används ofta i workshops där ledningsgruppen värderar varje S och diskuterar gap.

Fördelar för SME

7S-modellen ger SME ett holistiskt ramverk som analyserar strategi, struktur, system, färdigheter, personal, stil och värderingar. Fördelar inkluderar att den visar hur hårda och mjuka element måste harmonieras för att lyckas, förbättrar strategisk planering och är anpassningsbar över olika organisationstyper.

Begränsningar eller utmaningar

Subjektiv; ger ingen prioritering; måste kompletteras med extern analys.

Vanliga användningsområden

Modellen används vid organisationsdiagnoser, förändringsledning och integrationsprojekt. Företag identifierar områden där elementen är i obalans, bestämmer önskat tillstånd, planerar förändringar och följer upp kontinuerligt. Den är särskilt användbar vid omorganisationer och kulturförändringar.

4.4.3 McKinsey Organize to Value (12 Elements)

Organize to Value (O2V) är en vidareutveckling av 7S som kopplar strategi till organisationsdesign och värdeskapande.

Kärnkomponenter

De tolv elementen är: **syfte, värdeagenda, struktur, ekosystem, ledarskap, styrning, processer, teknik, beteenden, belöningssystem, fotavtryck (resursfördelning)** och **talang**.

Metodik

Utgå från företagets syfte och värdeagenda och bedöm hur väl de tolv elementen stämmer överens med strategin. Identifiera luckor – exempelvis saknas rätt incitament eller teknik – och prioritera de områden som har störst påverkan på värdeskapandet. Utforma en åtgärdsplan och implementera förändringarna stegvis; följ upp effekterna och justera vid behov.

Fördelar för SME

Organize to Value förenar strategi och drift genom ett operativt modellfingeravtryck över 12 element (exempelvis purpose, value agenda, struktur, ekosystem, ledarskap, teknologi). SME gynnas av större tydlighet i ansvar, snabbare arbetsflöden, framtidsorienterad kompetens och ökad engagemangskultur.

Begränsningar eller utmaningar

Komplext och resurskrävande; kan kräva externt stöd för implementation.

Vanliga användningsområden

Ramverket används vid design och ombyggnad av operativa modeller, särskilt vid digital transformation och snabb tillväxt. Genom att diagnostisera varje element kan företag anpassa sin organisation till strategin, ta bort hinder och skapa en kultur som stöder förändring.

4.4.4 POPIT-modellen

POPIT står för People, Organisation, Processes, Information & Technology och används för att säkerställa att förändringar hanterar alla dimensioner.

Kärnkomponenter

People – roller, kompetens, motivation - **Organisation** – styrning, ansvar, kultur - **Processes** – arbetsflöden och rutiner - **Information** – data och insikter - **Technology** – system och infrastruktur

Metodik

Börja med en holistisk analys av nuläget inom de fem domänerna genom intervjuer, observationer och dataanalys. Diskutera sedan hur förändringen påverkar varje område och identifiera gap och risker. Utforma en handlingsplan som åtgärdar luckor i kompetens, organisation, processer, information och teknik. Implementera åtgärderna och säkerställ kontinuerlig uppföljning och förbättring.

Fördelar för SME

POPIT säkerställer att alla aspekter beaktas vid förändring. För SME ger modellen en snabb helhetsbild, avslöjar beroenden, uppmuntrar till att identifiera förbättringsmöjligheter och främjar kontinuerlig förbättring. Den är enkel att använda och kräver inga stora resurser.

Begränsningar eller utmaningar

Översiktligt; måste kompletteras med djupare analyser; fokuserar på interna faktorer.

Vanliga användningsområden

POPIT används för verksamhetsanalys, digitaliseringsprojekt och förändringsledning. Konsulter eller interna team inventerar varje område – kompetens och motivation, kultur och samarbete, processer, informationshantering och system – identifierar gap och utvecklar lösningar. Modellen används löpande för att följa upp förändringar.

4.4.5 Strategi karta

Strategikartan visualiserar en strategi genom att koppla samman mål i en orsak-verkan-kedja.

Kärnkomponenter

Vanligtvis utgår man från Balanced Scorecards fyra perspektiv: lärande & tillväxt, interna processer, kund och finansiellt, men kartor kan anpassas efter behov. Har blivit en "mall" för ett enkelt sätt att illustrera hur strategi leder till action punkter, oberoende om man utnyttjar Balanced Scorecard.

Metodik

Definiera organisationens mission, vision och värderingar och bestäm vilka perspektiv som ska ingå i strategikartan. Identifiera de strategiska prioriteringarna och formulera affärsmål i varje perspektiv. Koppla målen i en orsak-verkan-kedja och beskriv varför de hänger ihop. Definiera både ledande och eftersläpande mått samt initiativ och bryta ned kartan till enheter och team. Använd kartan för att kommunicera strategin och revidera den regelbundet.

Fördelar för SME

Strategikartan visualiserar hur finansiella, kund-, process- och lärande-/tillväxtmål hänger ihop för att leverera strategi. För SME är den ett kraftfullt verktyg för att identifiera mål, se gap, förstå hur immateriella resurser skapar värde och förklara strategin för medarbetare.

Begränsningar

Om den följer Balanced Scorecard strikt kan den bli komplex; mer flexibla varianter riskerar att bli för förenklade.

Vanliga användningsområden

Strategikartor används ofta tillsammans med Balanced Scorecard under implementering. Processen innebär att definiera mission, vision och värderingar, skapa perspektiv, formulera mål med orsak-verkan-relationer och komplettera med mått och initiativ. Kartan hjälper också till att testa strategier och spåra framsteg. Kan användas som ett enkelt verktyg utan det övriga BSC ramverket.