

3. Verksamheten som utgångspunkt

Sammanfattning

Företagets affärsmodell utgörs av dess värdeerbjudande, värdeskapande och värdefångst.

Värdeerbjudande: de varor/tjänster företaget bjuder ut på marknaden

Värdeskapande: intimt förknippat med företagets strategi

Värdefångst: vad företaget får betalt för och hur

Produktledarskap: produkterna är överlägsna konkurrenternas.

Operativ överlägsenhet: produktionen är effektivare än konkurrenternas

Kundnärhet: produkterna är mer kundanpassade än konkurrenternas

Värdeskapandet påverkas av 4 förhållanden:

1. Verksamhetsvolym (hög/låg)
2. Produktvariation (hög/låg)
3. Variation i efterfrågan på produkterna (hög/låg)
4. Grad av kundinvolvering i produktionen (hög/låg)

Effektivitet kan vara:

1. Inre effektivitet (mängden output/input)
2. Yttre effektivitet (graden av måluppfyllnad)

Produktivitet = värdet av mängden output genom värdet av mängden input

3.1 Värdeerbjudandet: varor och tjänster

En produkt kan vara (materiell produkt) eller en tjänst (immateriell produkt)

- Renodlad vara är enkel att mäta och bedöma och kan produceras utan att kunden närvarar till skillnad från en renodlad tjänst.

Nätverkseffekt: ju fler som besöker ex en bar, desto fler tenderar att besöka den

Konsumentprodukter (B2C) är vad företaget förser privatpersoner med, och producentprodukter (B2B) är att företag utvecklar och levererar varor och tjänster till andra företag.

En produkt kan klassificeras som både B2C och B2B då indelningen baseras på vem som köper produkten.

Typen av kunder som dominerar företagets affärer har en avgörande inverkan på verksamheten.

Komplementtjänster		Ersättningstjänster
Förenklar	Anpassar	Ersätter
Tjänster som förenklar försäljning eller användning av varan utan att nämnvärt påverka dess funktionalitet.	Tjänster som anpassar varan, förbättrar den eller hjälper kunden att utveckla sätt att använda den. Tätt kopplade till varan. Kräver tätt samarbete och kunskapsutbyte.	Tjänster som ersätter försäljning av varan.
Exempel: <ul style="list-style-type: none">• Finansiering• Garantiåtaganden• Försäkringar• Teknisk support• Grundläggande utbildning• Drift	Exempel: <ul style="list-style-type: none">• Skräddarsydda kundanpassningar• Integrering med andra system• Tekniska uppdateringar• Utveckling av kundens processer	Exempel: <ul style="list-style-type: none">• Datordrift och IT-tjänster• Datalagring på internet• Uthyrning och leasing• Funktionsförsäljning

Industriföretag erbjuder 2 typer av tjänster: komplementtjänster och ersättningstjänster (i syfte att skapa mer långsiktiga relationer till sina kunder jmf med om man bara säljer en vara)

Komplementtjänster är tjänster som kompletterar de varor företaget erbjuder genom att underlätta försäljning och leverans av varan eller genom att anpassa produkten och kundens verksamhet så att de fungerar ihop

Ersättningstjänster ersätter den traditionellt fysiska varan genom att kunden erbjuds att hyra, prenumerera eller köpa funktionerna varan ska göra istället för att köpa hela produkten.

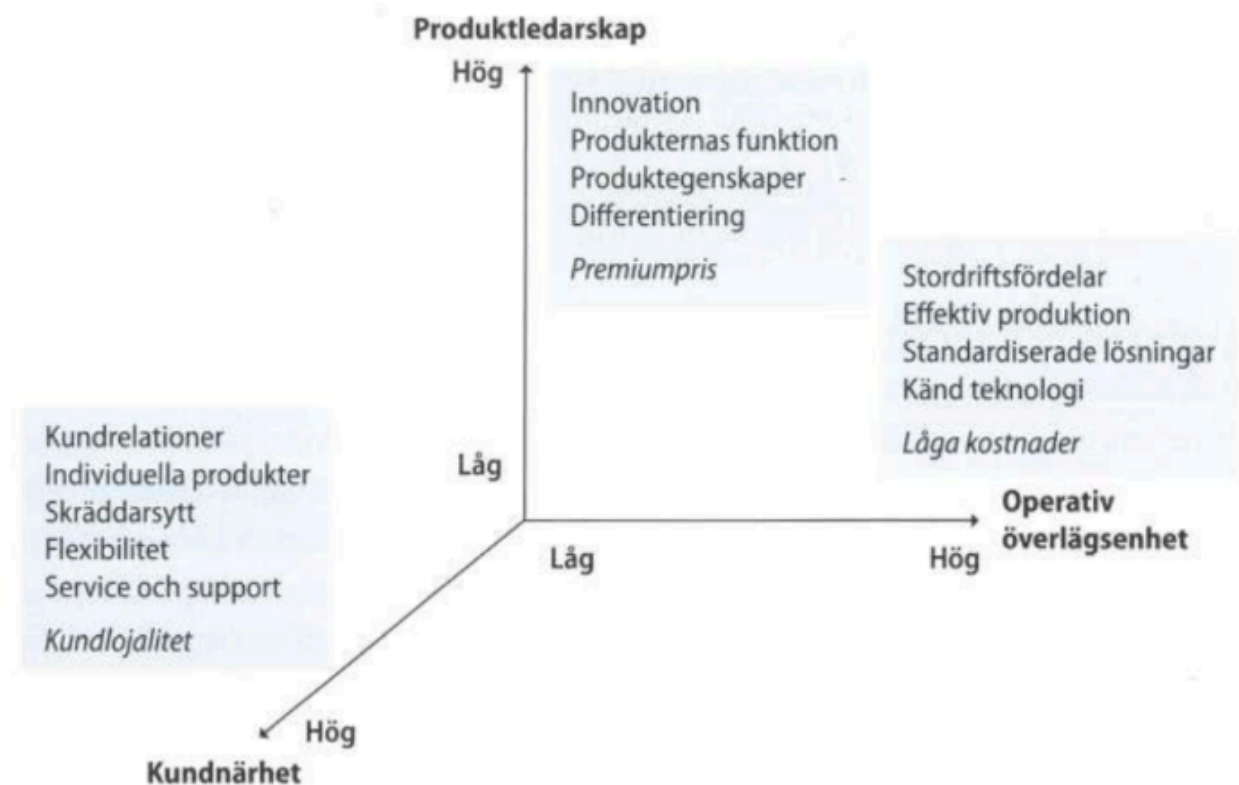
Kunderna tjänar även på dessa tjänster då de slipper göra en kapitalkrävande grundinvestering.

Affärsidén säger varför företaget existerar och ger uttryck för den vision ägarna har för företaget.

Strategin är företagsledningens övergripande plan för hur affärsidén ska uppfyllas, dvs vilket värde man ska erbjuda vilka kunder, hur man ska konkurrera med andra företag samt på vilket sätt företags verksamhet ska utvecklas på lång sikt.

Valet av värdeerbjudande får avgörande strategiska konsekvenser för verksamheten ex vilken sorts kunder man vill ha, vilka kompetenser personalen ska ha, vilken utrustning etc.

Det finns 3 principiella konkurrensstrategier:



1. Konkurrenskraft genom produktledarskap:
 - a. Företaget tillhandahåller produkter vars egenskaper och funktioner uppfattas som överlägsna konkurrenternas
 - b. Varumärket uppfattas som en garant för kvalitet
 - c. Kräver stora resurser på innovation och produktutveckling

- d. Krav: måste kunna hålla höga priser på produkterna
- 2. Konkurrenskraft genom operativ överlägsenhet:
 - a. Företaget tillhandahåller billiga produkter på ett effektivt sätt
 - b. Effektiv produktion, standardiserade produkter och låga produktkostnader genom hög produktionsvolym
 - c. Produkterna har lågt pris jmf med kvaliteten och verksamheten baseras på känd teknologi
 - d. Krav: företaget måste klara av att hålla låga kostnader
- 3. Konkurrenskraft genom kundnärhet:
 - a. Företaget tillhandahåller skräddarsydda produkter, särskilt utformade för varje enskild kund
 - b. Varje produkt är unik och produceras på beställning
 - c. Krav: hålla en hög flexibilitet i verksamheten för att kunna möta det specifika behovet hos varje kund

3.2 Värdeskapandet

Värdeskapandet kan beskrivas som en resurstransformation i vilken olika former av resurser (input) transformeras och förädlas till produkter (output)

Förädlingsvärde = differensen mellan företagets intäkter för de färdiga produkterna och företagets kostnader för inköp av nödvändiga resurser.

- Ekonomiskt mått på hur stort värde företaget tillför genom sin verksamhet
- Värdet företaget skapar för sina kunder i förhållande till om kunderna själva hade utfört resurstransformationen

Värdeskapandeprocessen skiljer sig baserat på verksamheten:

- 1. Renodlat tillverkningsföretag
 - a. Insatsvaror omvandlas till fysiska produkter som sedan säljs och distribueras till kunderna
 - b. Insatsvaror kan vara råvaror och halvfabrikat och komponenter
- c. Resurstransformationen kräver anläggningar och teknisk utrustning samt kompetens hos de anställda
- 2. Renodlad tjänsteverksamhet
 - a. Kunden är direkt involverad i tjänsteproduktionen
 - b. Kan handla om att utveckla kunskap (rådgivning, konsultation) eller samla information (analyser)

Resurstransformationen och värdeskapandet kan vara dubbelriktad, dvs input och output finns på båda sidorna

- Ex aktörer som köper/använder output från resurstransformation samtidigt som de levererar input till processen

System och produkter som möjliggör dubbelriktade transaktioner kallas för marknadsplattformar (Google, Facebook, Microsoft, Apple). Olika aktörer kopplas samman och det uppstår en dubbelsidig marknad.

Nätverkseffekter: värdet hos en plattform ökar ju fler användare som använder plattformen

Cirkulär ekonomi: ekonomiska modeller där värdeskapandet sker i cirkulära kretslopp istället för linjära

- Syftar till att öka samhällets ekologiska hållbarhet
- Avfall ska inte förekomma utan det ska så långt som möjligt utformas så de antingen går att återanvända, göras om eller återställas genom återtillverkning, eller återvinning.
- Varor från output blir till råvaror, halvfabrikat eller komponenter så de kan bli input igen.

De fyra 'V' (4V) är 4 förhållanden som är viktiga för att förstå logiken i olika resurstransformationer och står för:

1. Volume (verksamhetsvolym)
2. Variety (produktvariation)
3. Variation (variation i efterfrågan)
4. Visibility (grad av kundinvolvering)

Verksamhetsvolym

- En hög produktions- och försäljningsvolym skapar förutsättningar för låga kostnader. Kallas stordriftsfördelar då höga verksamhetsvolym kan utnyttja personal, utrustning och anläggningar på ett kostnadseffektivt sätt så de fasta kostnaderna kan fördelas på många producerade enheter
 - Kräver att aktiviteterna i processen är förutsägbara och repeterbara, att processen är utformad och organiserad på ett systematiskt sätt samt att de ingående delprocesserna, aktiviteterna och komponenterna har en hög grad av standardisering
 - Standardisering skapar förutsättningar för specialisering av personal och utrustning som lägger grunden för ökade stordriftsfördelar
- Produktionsprocesser med hög volym är ofta kapitalintensiva. Hög verksamhetsvolym skapar möjligheter att införskaffa dyr och specialiserad

utrustning som ökar effektiviteten, kräver dock stora investeringar i specialiserad utrustning och dyra anläggningar

- Hög volym är strategin med operativ överlägsenhet
- Standardiseringen och specialiseringen som möjliggör den höga volymen, har nackdelen att verksamheten blir mindre flexibel, dvs endast leverera standardiserade varor och tjänster inom ett begränsat spann. Processen är dyr och svår att ställa om vilket blir problematiskt om kundernas efterfrågan ändras.

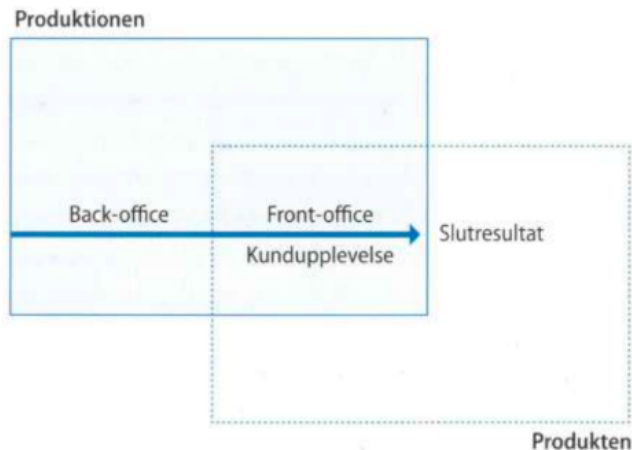
Produktvariation

- I verksamheter med hög variation i sitt värdeerbjudande (konkurrera med kundnärhet) innehåller produktionsprocesserna vanligen en betydligt lägre grad av repeterbarhet, vilket innebär högre krav på flexibilitet, lägre förutsägbarhet och lägre grad av specialisering.
 - Konsekvensen är högre styckkostnader vilket innebär att man då måste skapa extra värde för kunden som motiverar dessa prisskillnader gentemot ett lågprisföretag med höga produktionsvolym
- Hög volym kräver hög repeterbarhet, specialisering och standardisering, medan hög variation kräver hög flexibilitet samt god förmåga att hantera en mer komplex produktionsprocess

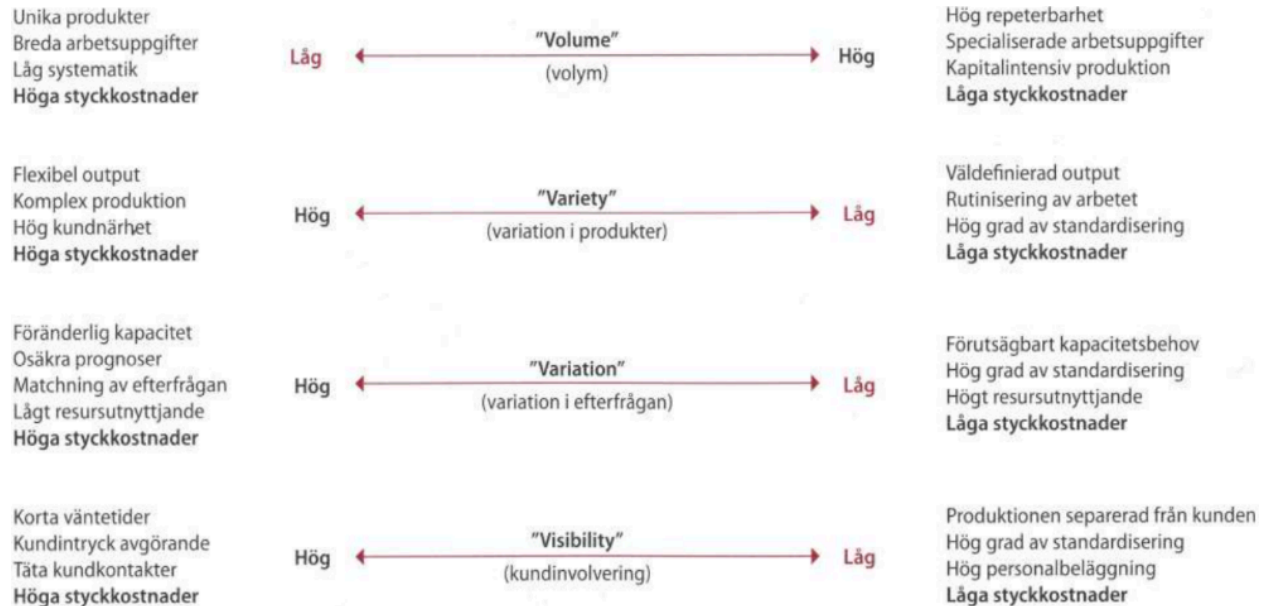
Variation i efterfrågan

- Viss efterfrågan är omöjlig att planera ex brandkåren då man har överkapacitet när det inte brinner medan vården kan ha underkapacitet under pandemier
- Säsongsvariationer finns ex Camfil: efterfrågan på filter från fastighetsägare är högre under sommarhalvåret jmf vinterhalvåret och produktionen under hösten har därför överkapacitet medan man inför sommaren måste bygga upp stora lager för att möta den kommande efterfrågan
- Stabil efterfrågan ökar möjligheterna för standardisering, men efterfrågetoppar kan förekomma och dessa löses genom att ta in säsongsanställda, deltidsanställda eller tillfälligt anställda. Man kan även erbjuda lägre priser i perioder av lägre efterfrågan och högre priser vid hög efterfrågan för att jämna ut intäkterna.

Grad av kundinvolvering



- Vissa delar av produktionen och produkten överlappar med varandra medan andra delar inte gör det. Ju större överlappning desto större kundinvolvering
- Traditionell varutillverkning överlappar inte alls (produktion av personbilar) och vissa typer av tjänsteproduktioner likaså (mobiltelefonitjänster)
 - Back-office funktioner är arbete som inte är synligt för kunder, front-office funktioner är direktkontakt med kunden.
- Typisk tjänsteproduktion har front-office funktioner där kundens erfarenheter av denna produktionsprocess blir en del av den produkt som kunden faktiskt köper och värdeerbjudandet kan beskrivas som summan av produktionsprocessens slutresultat plus kundens erfarenheter av produktionsprocessen
- Baserat på kundinvolveringen kan den värdeskapande processen delas in i 3 kategorier:
 1. Varudominerad logik: värdeskapandet sker självständigt utan inblandning av kunden
 2. Back-office dominerad logik: huvuddelen av värdeskapandet sker självständigt, men interaktion med kunden sker i centrala delar av processen
 3. Front-office dominerad logik: huvuddelen av värdeskapandet sker i direkt interaktion med kunden och huvuddelen av värdeskapandet handlar om kundens upplevelse



FIGUR 3.7 De fyra "V:na" och deras inverkan på värdeskapandet (efter Slack m.fl., 2010).

En verksamhet med

- Låg verksamhetsvolym
- Hög produktvariation
- Hög variation i efterfrågan
- Hög grad av kundinteraktion

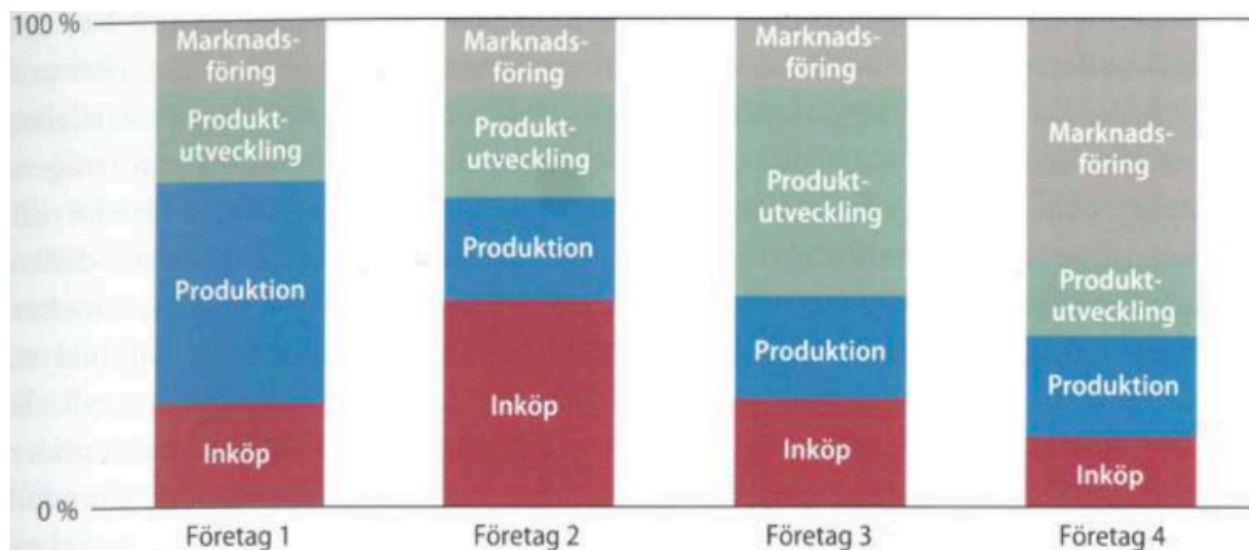
Tenderar att innebära högre kostnader än en verksamhet med

- Hög verksamhetsvolym
- Låg produktvariation
- Låg variation i efterfrågan
- Låg grad av kundinteraktion

Det finns en strävan hos de flesta företag att hitta metoder för att sänka produktionskostnaderna per produkt

- Ex genom att få till stånd med högre produktionsvolym
- Genom att modularisera produkterna för att minska produktvariationen
- Genom att jämna ut efterfrågevariationerna mha alternativa användningar av produktionsresurserna under perioder av låg beläggning

Karaktärsdragen för industriella verksamheter är hög volym, låg variation, jämn produktion och låg kundinvolvering



Företag 1: Traditionellt tillverkande företag där största delen av kostnaderna och största delen av verksamheten ligger i produktionen

Företag 2: Varuproducerande företag med störst andel av kostnader i inköp ex råmaterial

Företag 3: Produktutveckling och forskning

Företag 4: företag inom mode, parfym, kosmetika som satsar på marknadsföringsaktiviteter.

3.3 Värdefångst

Värdefångsten är de delar av värdet man skapar till sina kunder som återgår i form av intäkter och sker utifrån intäktsmodellen (revenue model)

Enhetsförsäljning: företaget får betalt per styck för de varor och tjänster man levererat baserat på de kostnader företaget har för arbetet som utförs. Totala priset bestäms av mängden varor, råmaterial och/eller arbetstimmar som levereras.

Tilläggsförsäljning/eftermarknad innebär att man säljer tilläggsutrustning, reservdelar, service eller andra produktspecifika tjänster till de kunder som köpt företagets produkter och därmed gjort sig beroende av de

Hyra och leasa är en 3e intäktsmodell där man istället för att låta ägarskapet för produkten övergå till kunden genom försäljning så köper kunden istället rätten att mot en avgift utnyttja och använda produkten för sin verksamhet.

Licensiering innebär att man säljer rättigheter till olika kunder att tillverka en produkt, att använda en teknologi eller att utnyttja ett varumärke som företaget kontrollerar rättigheterna till (genom patent ex)

Franchising är att ett företag äger ett affärskoncept/varumärke för försäljning av varor och tjänster och kan sälja rätten att använda detta till andra företag (franchiseföretag) ex seven eleven eller pressbyrån.

- Franchisetagarna driver de olika butikerna eller restaurangerna inom vad som utåt verkar vara en kedja men som juridiskt är en rad olika bolag. Franchisetagarens verksamhet regleras på lika sätt av franchiseägaren

Annan intäktmodell är 'pay per view' där det levererande företaget får intäkter via kundens användning av produkten

Freemium är en intäktmodell där en grundversion av en produkt tillhandahålls gratis samtidigt som kunden måste betala en avgift för att få tillgång till vissa centrala funktioner hos produkten, bättre funktionalitet eller för inköp av andra virtuella tjänster som är förknippade med grundprodukten (tinder, spotify etc)

Affiliated marketing innebär att varan eller tjänsten tillhandahålls gratis till användarna samtidigt som leverantören får intäkter genom att sälja annonser och förmedla reklam som riktar sin försäljning till användarna som målgrupp.

3.4 Verksamheten i värdekedjan



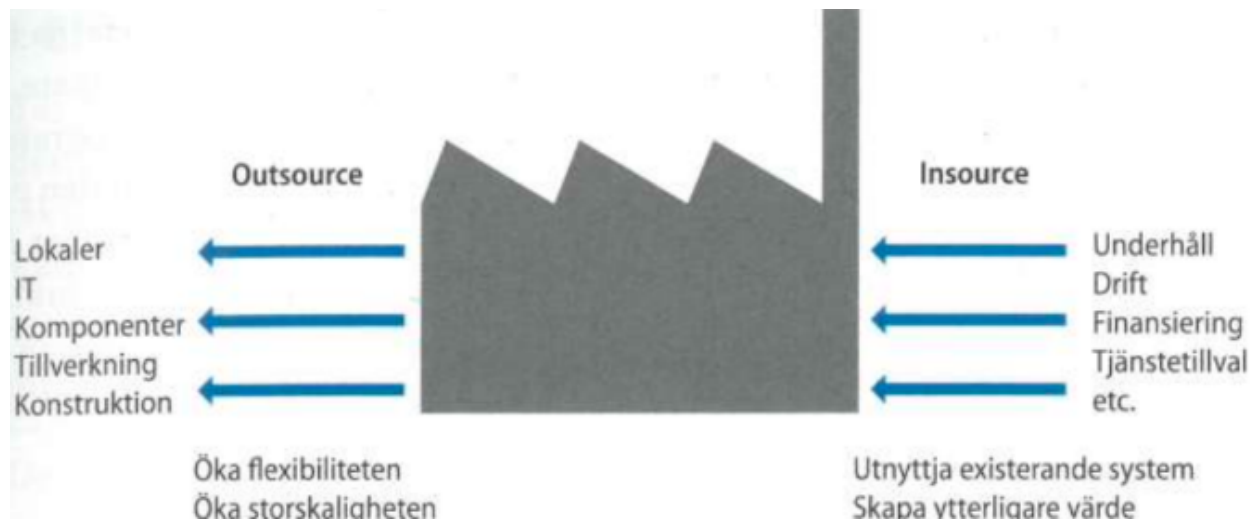
Idén med värdekedjan är att produkten ökar i värde för varje förädlingssteg

En värdekedja kan förändras genom att nya företag tillkommer eller genom att redan existerande företag ändrar sin position.

Vertikal integration: Företag köper ett annat företag som befinner sig bakom eller framför det egna företaget i kedjan

Horisontell integration: Företaget köper en konkurrent

Vertikal desintegration: Företag specialiserar sig på det de uppfattar som sin kärnverksamhet (core business) och förlitar sig på att köpa in de tidigare förädlingsstegen i värdekedjan från externa underleverantörer och konsulter.



Outsourcing

När ett företag bestämmer sig för att köpa in varor och tjänster som man tidigare utfört själv från en underleverantör

Insourcing

Stark strävan efter att förflytta sig framåt i värdekedjan genom att ta sig an delar av vad som traditionellt varit kundernas verksamhet, dvs ta över olika funktioner från kunderna

Installerad bas: de produkter/utrustning och system som företaget levererat och är i drift hos olika kunder.

- Skapar möjligheter att utveckla och sälja varor som reservdelar och mjukvaruuppdateringar.

Många företag vill förflytta sig framåt i värdekedjan då förädlingsvärdet ökar där

Offshoring och reshoring

Offshoring = flytta verksamheter med personalintensiv tillverkning till låginkomstländer

- Nackdel är minskad långsiktig förmåga till innovation och utveckling

Outsourcing = verksamheten byter huvudman

Reshoring = Företag flyttar tillbaka verksamheten som man tidigare offshorat

- Geografisk närhet mellan produktutveckling, produktion och marknadsföring ökar långsiktig innovation och utveckling
- Kostnadsfördelar i offshorat land kan ha minskat eller att kostnaderna för drift i hemlandet kan ha minskat så det åter är lönsamt

3.5 Effektivitet, produktivitet och lönsamhet

Inre effektivitet (efficiency) = hur väl anpassad verksamheten är för att klara omvandlingen av olika resurser till färdiga produkter, dvs det man gör på rätt sätt

- Kan mätas som produkter per tidsenhet
- Output delat på input

Yttre effektivitet (effectiveness) = hur väl verksamheten klarar av att uppfylla de krav som omgivningen ställer, dvs att göra rätt saker

- Grad av måluppfyllnad

Produktivitet = värde per insatsenhet

Produktivitet per produktionsfaktor (används inom nationalekonomi) = producerat värde per arbetad timme eller producerat värde per insatt krona i kapital

Lönsamhet = finansiellt effektivitetskrav. Måttet på om den ekonomiska vinsten som verksamheten motsvarar marknadens eller ägarnas krav på ekonomisk avkastning

En verksamhet med hög inre effektivitet och nöjda kunder behöver inte vara tillräckligt lönsam ur ägarnas perspektiv