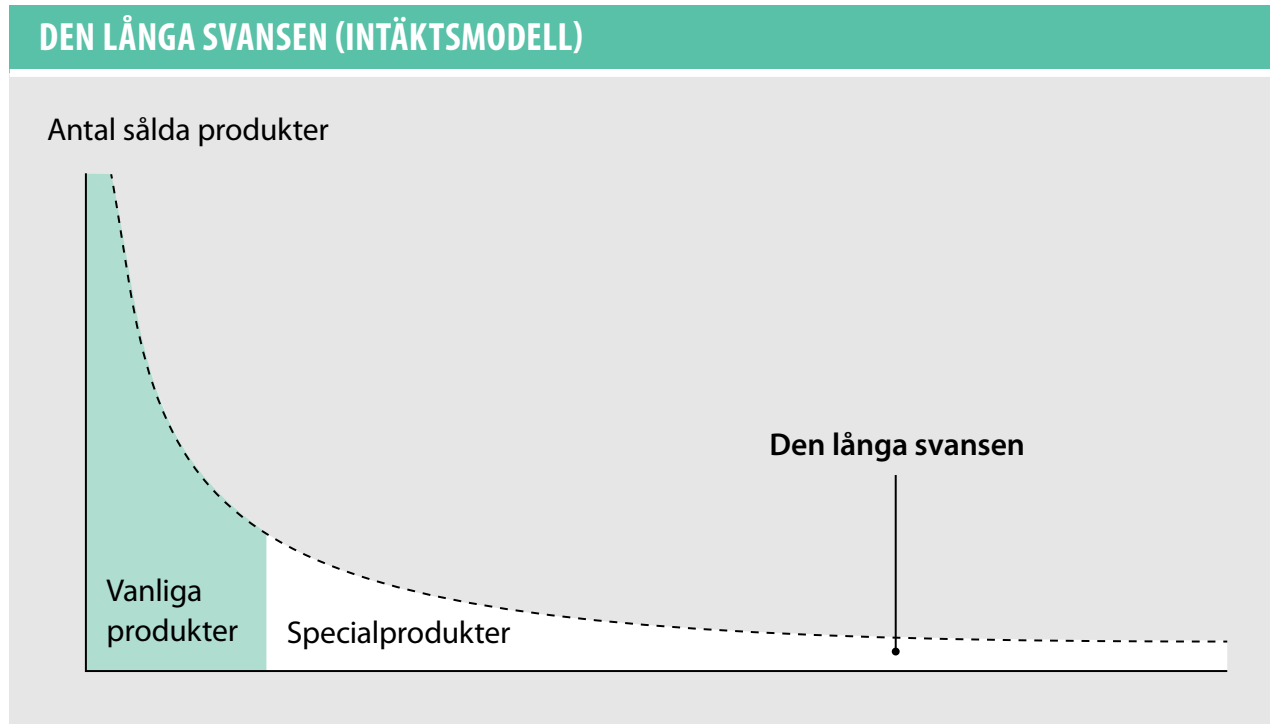
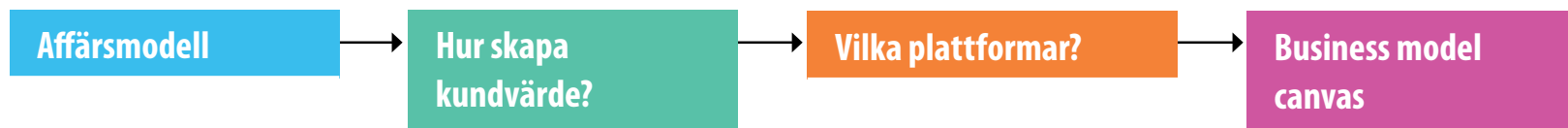


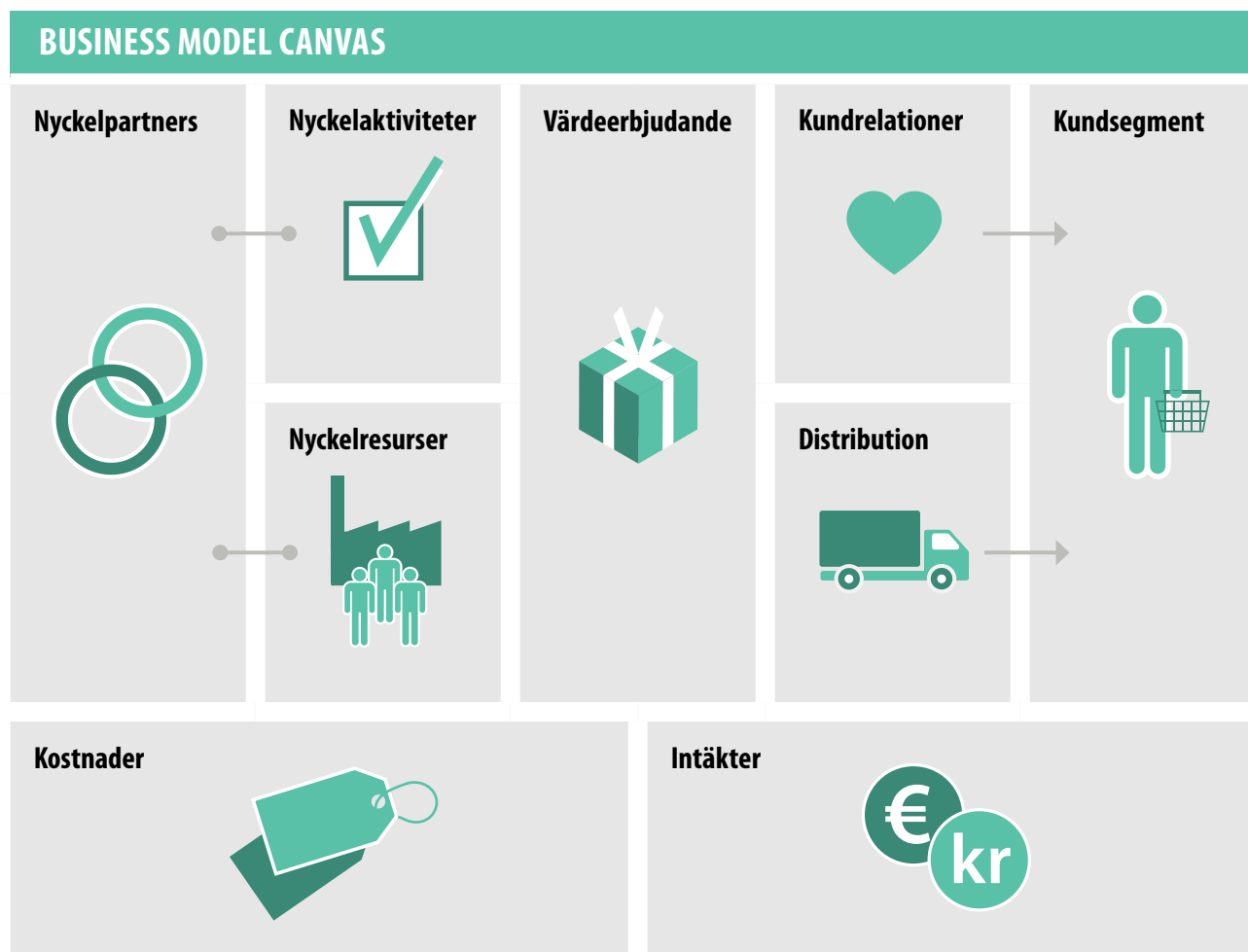
► Figur 5.1. Affärsmodellens delar.



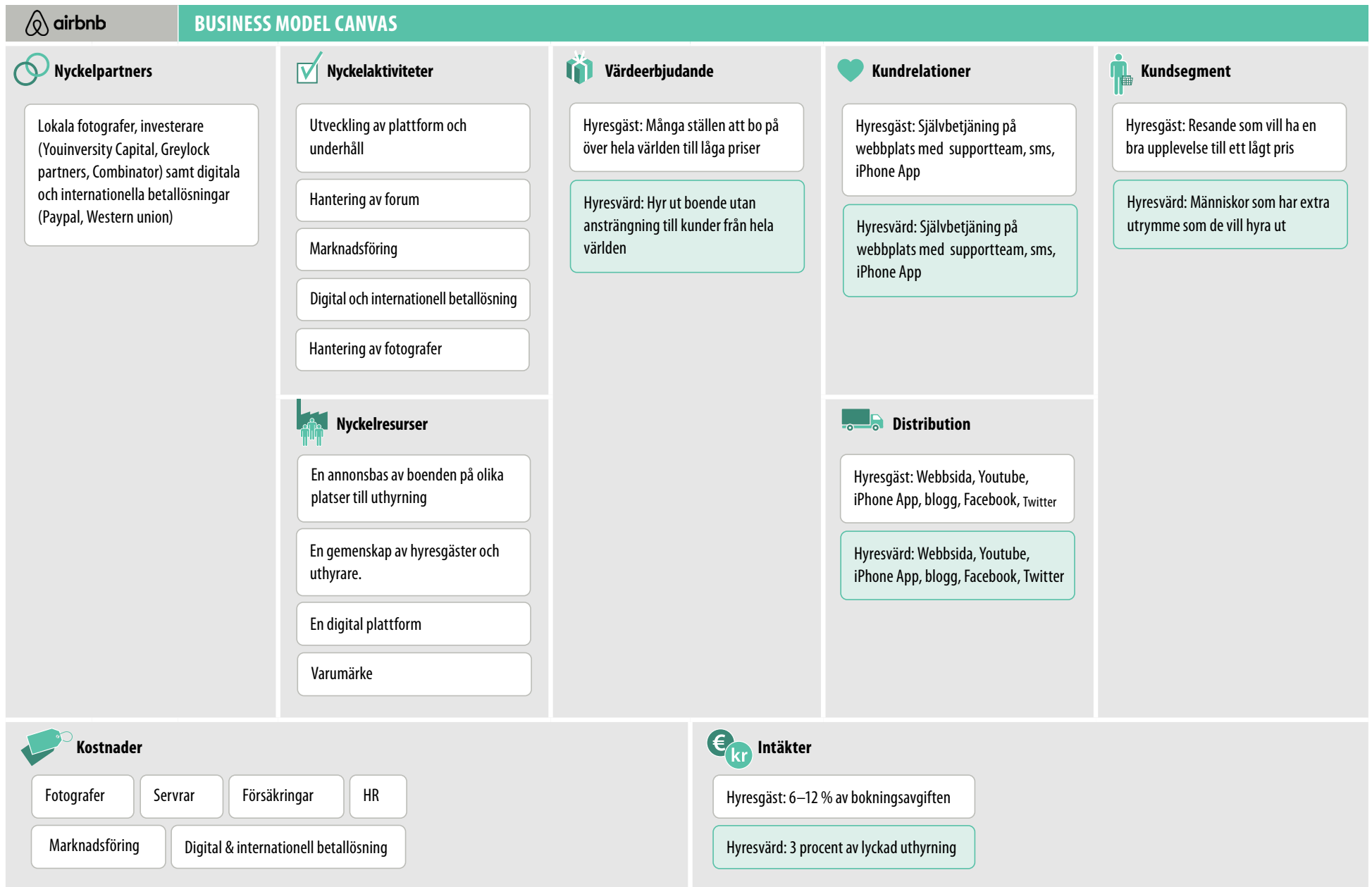
► Figur 5.2. Den långa svansen.



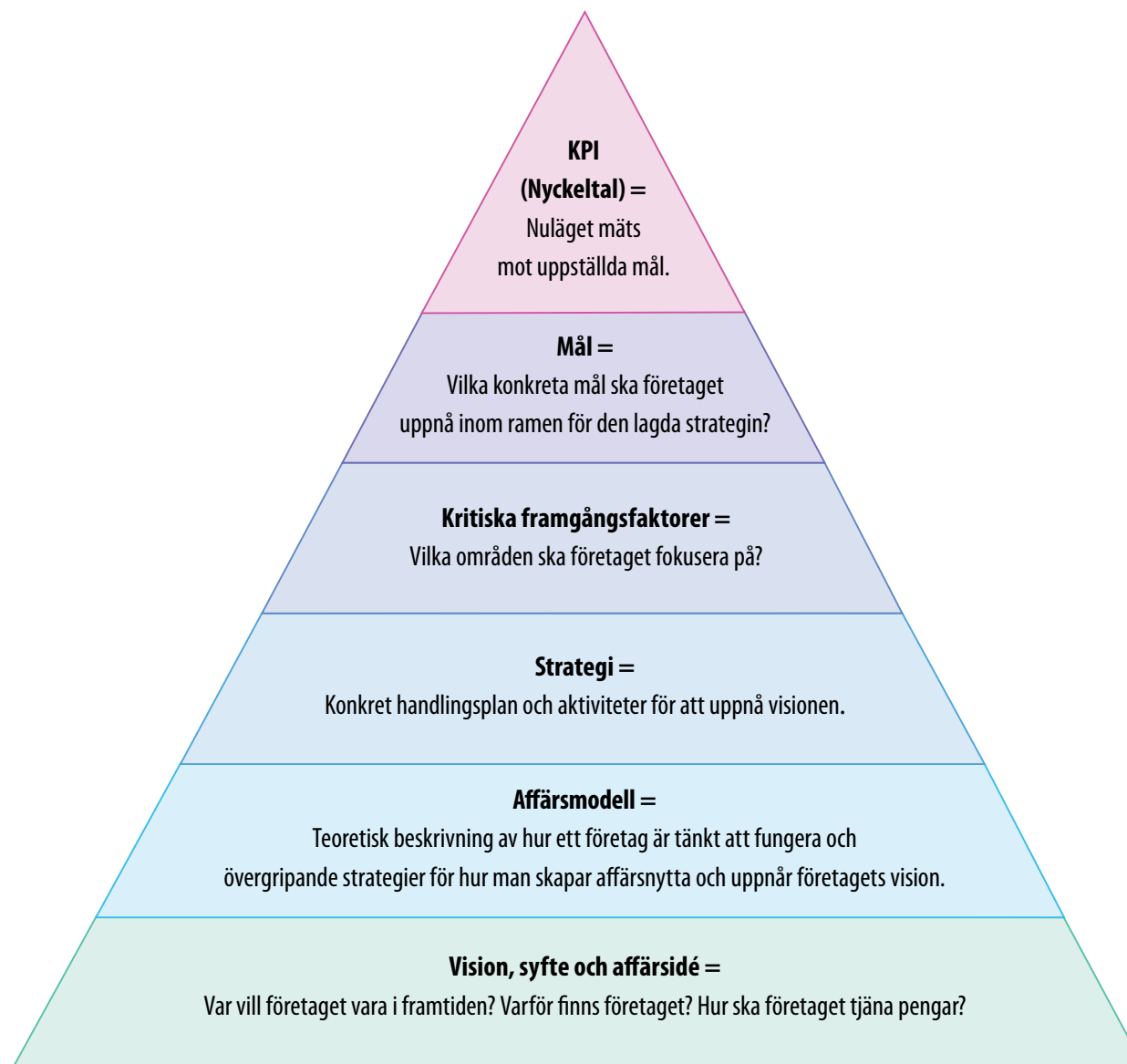
► Figur 5.3.



► Figur 5.4. Mall för att presentera företagets affärsmodell.



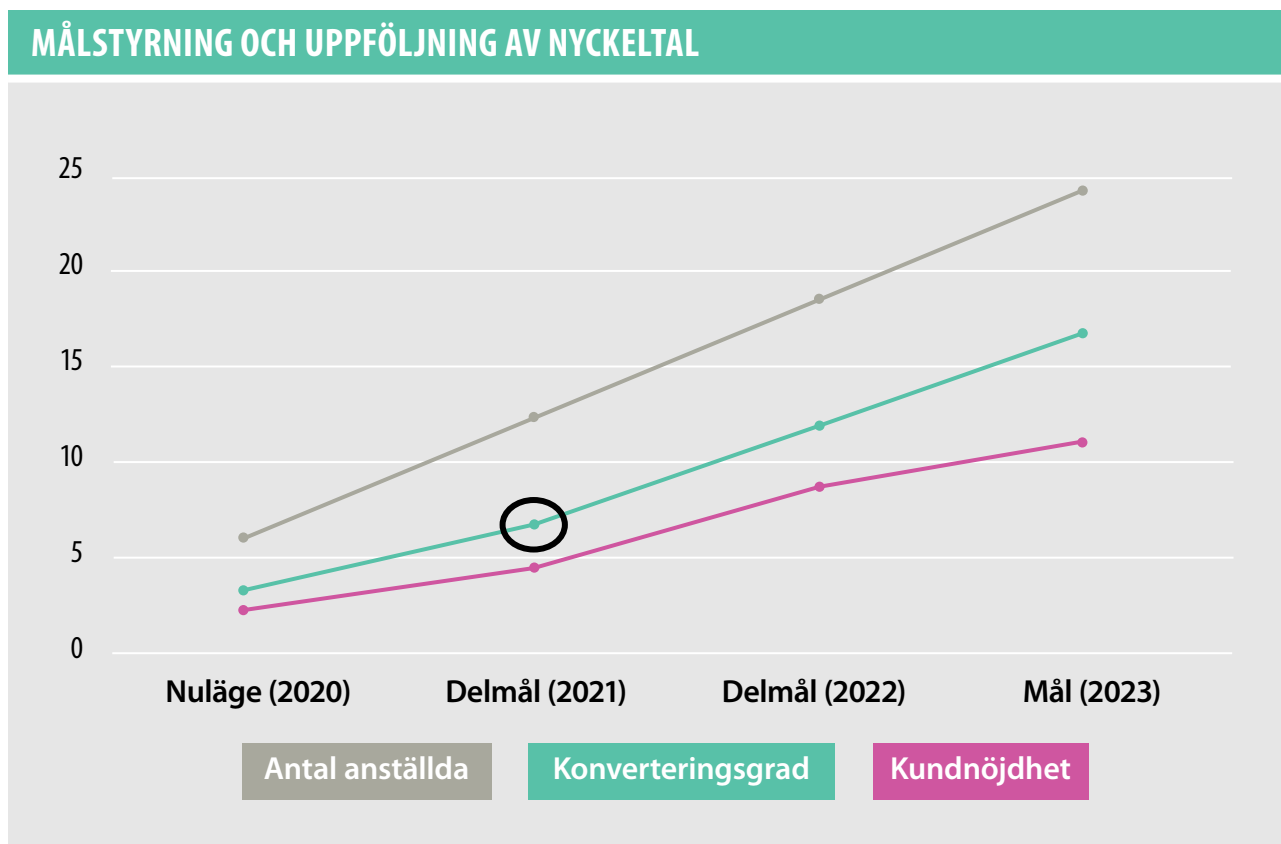
► Figur 5.5. Exempel på business model canvas för Airbnb.



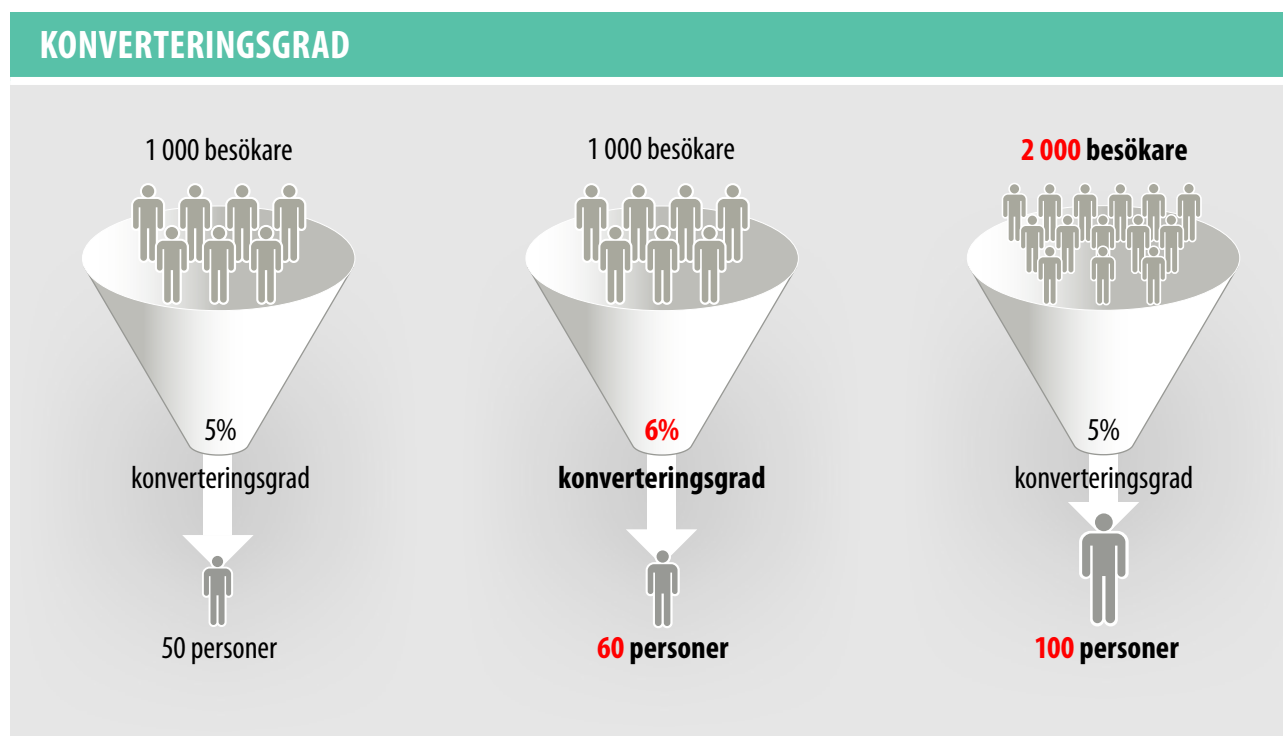
► Figur 6.1. Nyckeltalens roll i arbetet för affärsnytta.

NYCKELTAL			
	2019	2018	2017
Omsättning	1 158 000 000	958 978 000	642 118 000
Omsättning per anställd	855 700	831 500	790 300
Resultat	- 188 807 000	- 15 463 000	- 23 324 000
Antal anställda	1 353	1 153	813

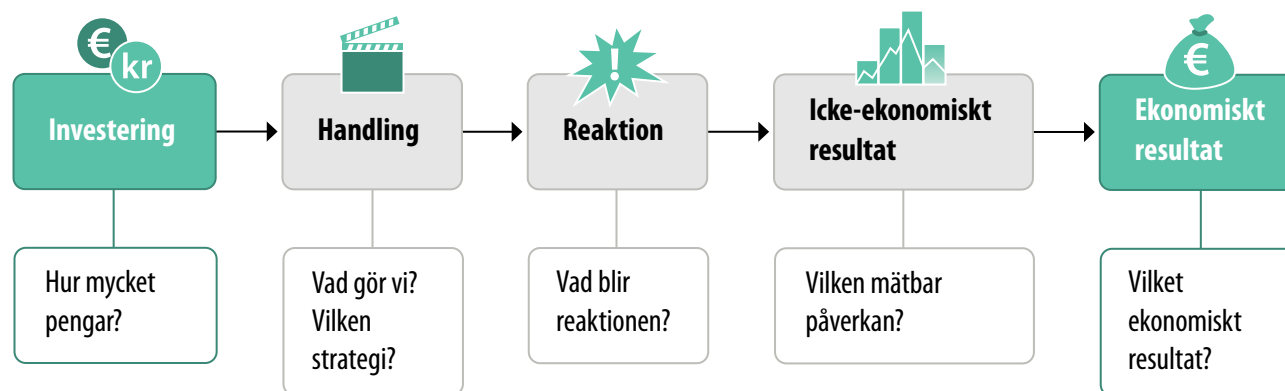
► Figur 6.2. Exempel på nyckeltal.



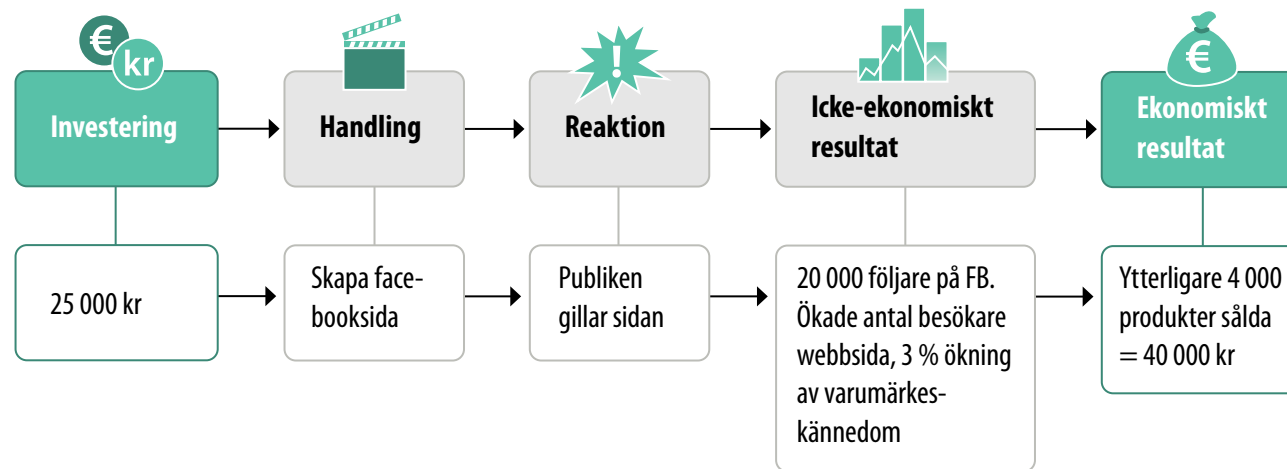
► Figur 6.3. Uppföljning av nyckeltal.



► Figur 6.4. Exempel med olika antal besökare, konverteringsgrad och utfall.



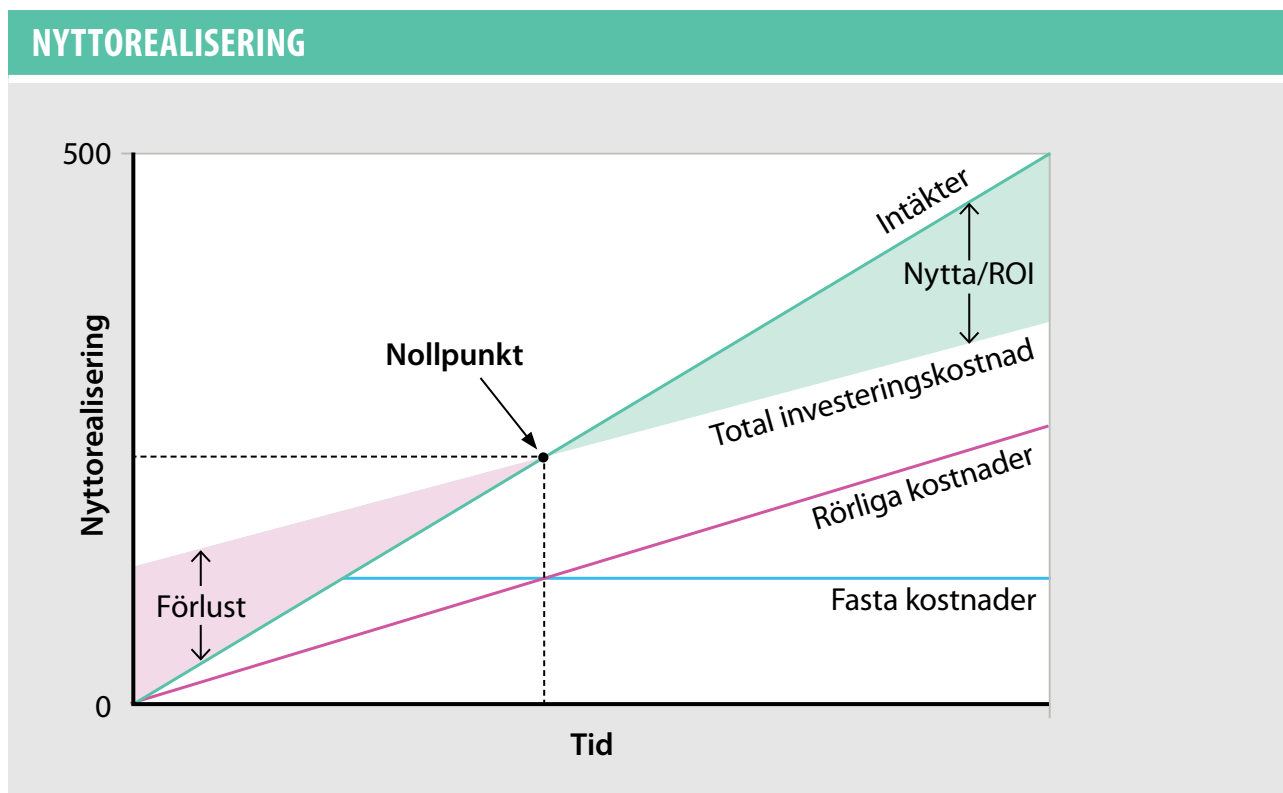
► Figur 6.5. Relationen mellan investering och avkastning.



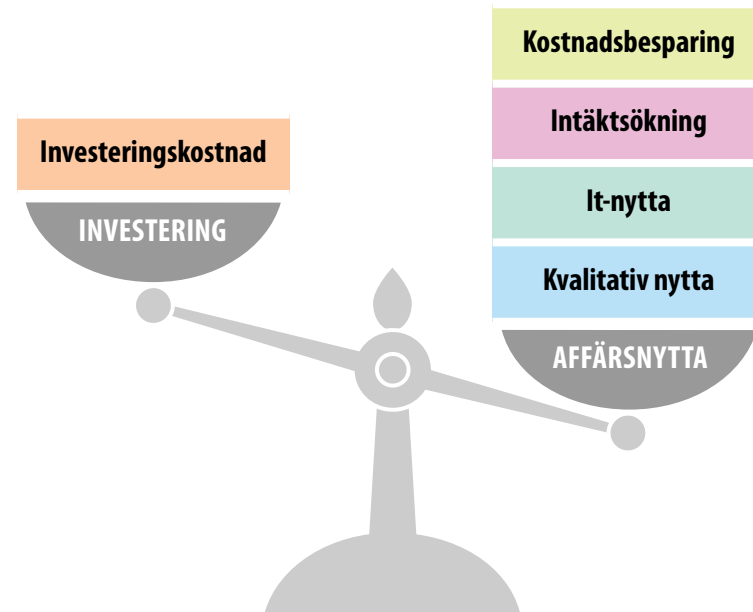
► Figur 6.6. Exempel på relationen mellan investering och avkastning.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{vinsten från investeringen} - \text{kostnaden för investeringen}}{\text{investeringskostnaden}}$$

► Figur 6.7.



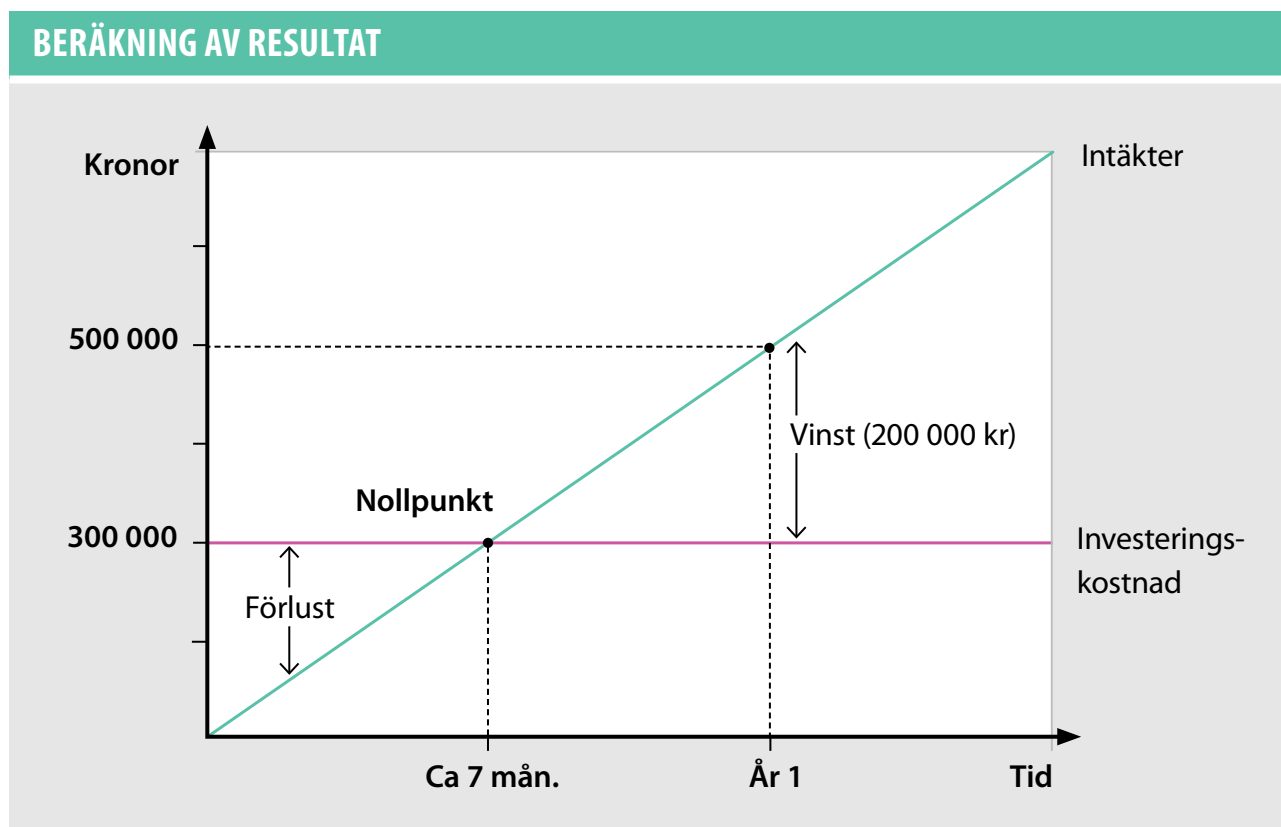
► Figur 6.8. Tid till nollpunkt och nyttorealisering.



► Figur 7.1. Relationen mellan investering och affärsnytta vid it-investeringar.

Risk	S	K	Riskvärde (S × K)	Proaktivt	Reaktivt
E-butiken motsvarar inte de tekniska specifikationerna.	3	5	15	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt avtal med konsekvenser i de fall leveransen inte uppfyller kraven. • Följ upp leverantören regelbundet. • Ge information i tid till leverantören. • Ta fram en process för regelbundet och slutligt test av funktionerna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligg på leverantören. • Ha kontakter med företag som kan bistå/ta över.
Konverteringsgraden blir lägre än förväntat.	4	5	20	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställ att krav på användbarhet och tillgänglighet ingår i kravspecifikationen. • Säkerställ att användbarhetstester sker. • Skriv avtal med kompetent leverantör av innehåll (text och bild). • Ta in extern hjälp för prissättning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Användbarhetstesta butiken för att se om problemet ligger där. • Testa de tekniska funktionerna. • Ta in extern kompetens som kan undersöka var problemet finns.

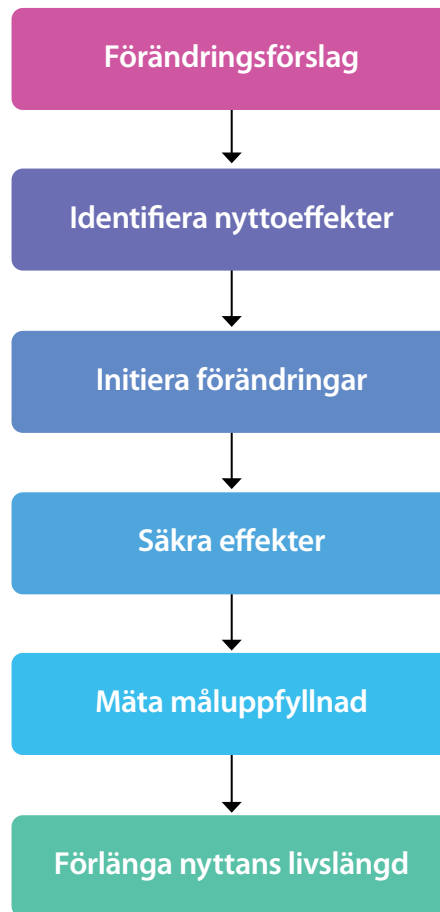
► Figur 7.2. Exempel på riskanalys enligt miniriskmetoden.



► Figur 7.3. Beräkningar av ROI, nollpunkt och tidpunkt för nyttorealiserings.

Risk	S	K	Riskvärde (S × K)	Proaktivt	Reaktivt
Målen mäts inte eller följs inte upp.	4	5	20	<ul style="list-style-type: none"> • Utbilda personalen för att visa varför målen är viktiga och hur vi arbetar för att följa upp dem. • Relatera målen till personalens arbetsuppgifter så att de förstår vad de själva förväntas bidra med. • Tydliggör i planer och scheman vilka mål som ska följas upp, när, och vem som är ansvarig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer utbildning. • Ta in externt stöd. • Kontrollera och följ upp mer.
Leveransen av e-butiken försenad.	4	4	16	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt avtal med konsekvenser om leveransen är försenad. • Följ upp leverantören regelbundet. • Ge material i tid till leverantör. • Förbered content (innehåll) till e-butiken i förväg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ligg på leverantören. • Ha kontakter med företag som kan bistå/ta över.
Kompetensbrist hos företagets personal.	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Börja utbildningen innan e-butiken är levererad så att personalen hinner vänja sig vid den nya tekniken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer utbildning.
Företagets processer stödjer inte e-butiken.	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiera noga vilka processer som behöver ses över. • Arbeta aktivt med att ta fram nya processer så att dessa är klara vid leverans av e-butiken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta med processerna tills de fungerar.
Personal saknas för att sköta leveranserna.	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"> • Annonsera på Platsbanken efter lämplig person. • Tala med släkt och vänner om någon kan tänkas ställa upp under en kortare tid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta in någon temporärt, tills en fast person har identifierats. • Hedda (Bror Olssons fru) kan hjälpa till i värsta fall.

► Figur 7.4. Riskanalys för e-handelsprojektet.



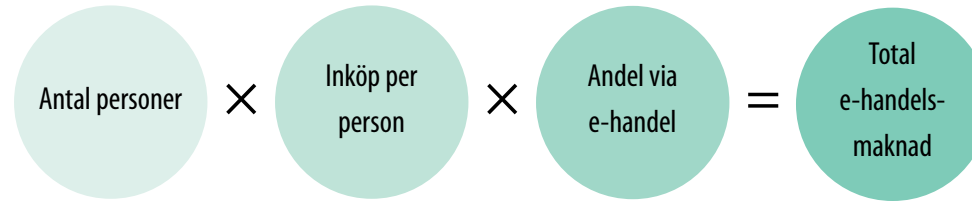
► Figur 7.5. Affärsnyttoprocessen (David Lundberg 2009).

Förändring	Effekt	Mätning	Placering	Nytta	Ansvar
Beskrivning av förändringen.	Vilken effekt förväntas förändringen leda till?	Hur ska nyttan mätas?	Var förväntas nyttan uppträda?	Nytta uttryckt i de mått som angetts per år för ett visst bestämt år när nyttan förväntats slagit igenom.	Vem som är ansvarig för att hämta hem nyttan?

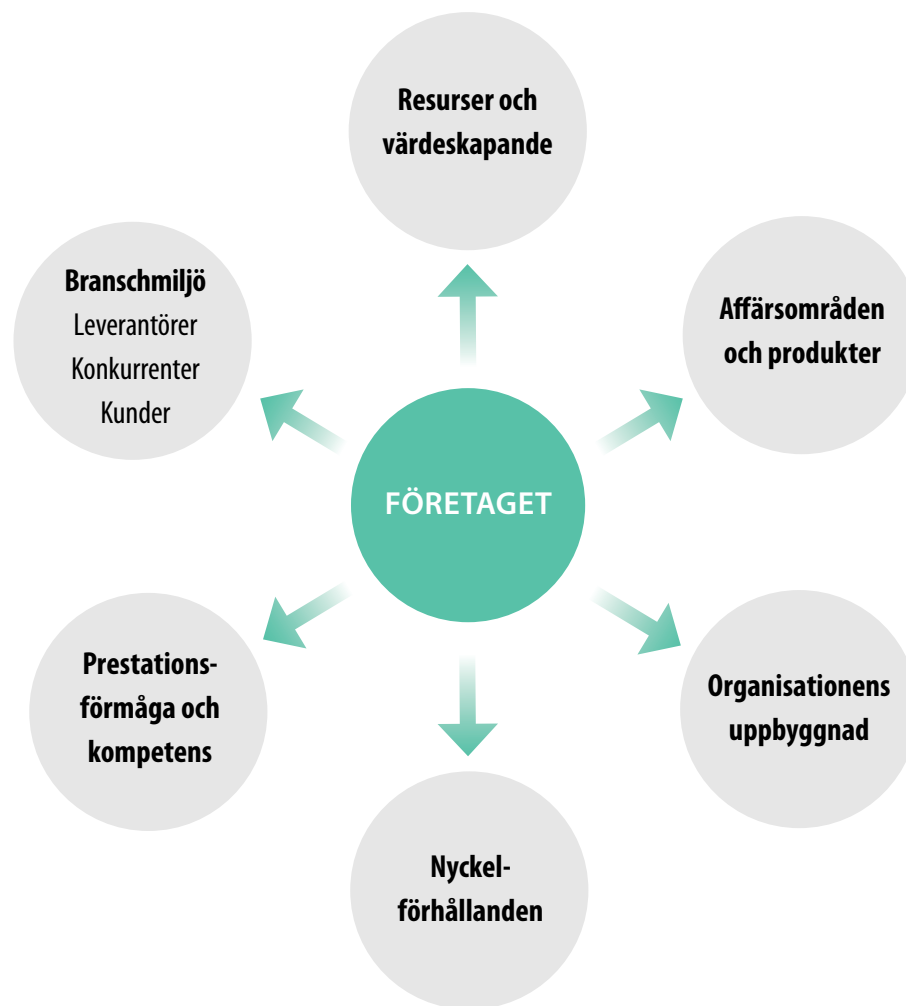
► Figur 7.6. Tabell för nyttorealiserings.

Förändring	Effekt	Mätning	Placering	Nytta	Ansvar
Beskrivning av förändringen.	Vilken effekt förväntas förändringen leda till?	Hur ska nyttan mätas?	Var förväntas nyttan uppträda?	Nytta uttryckt i de mått som angetts för ett visst bestämt år när nyttan ha förväntats slagit igenom.	Vem som är ansvarig för att hämta hem nyttan?
Bygga e-handelsbutik.	Företaget kan nå och sälja produkter till konsumenter, var de än befinner sig i världen.	Ökat kundunderlag kommer att innebära ökade intäkter och ökad produktomsättning.	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Internt (företaget) • Leverantörer 	<ul style="list-style-type: none"> • 500 000 kronor för år 1 • Ökade intäkter, ökat kundunderlag, ökat antal böcker till försäljning • Minskade kostnader för marknadsföring, företags- och produktinformation samt försäljning • Effektivare kunderbudanden • Utökad service • Internationell etablering 	Bror Olsson.

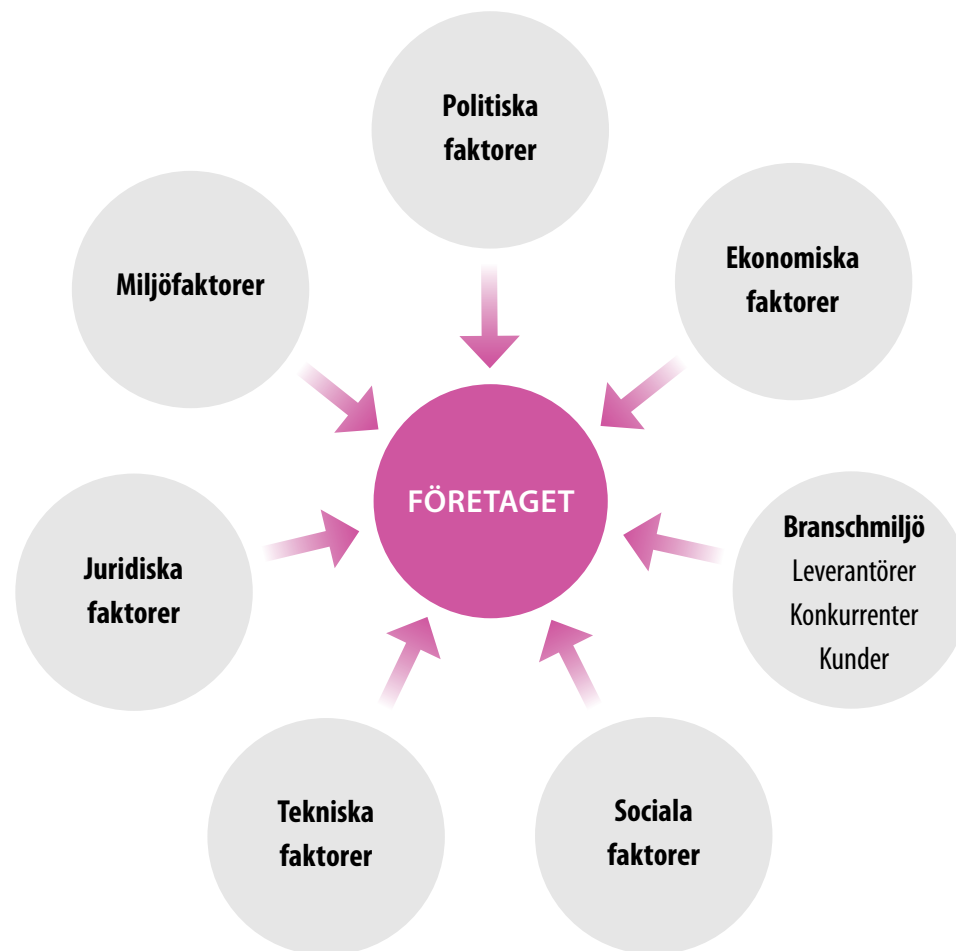
► Figur 7.7. Exempel på användning av tabell i affärsnyttoprocessen.



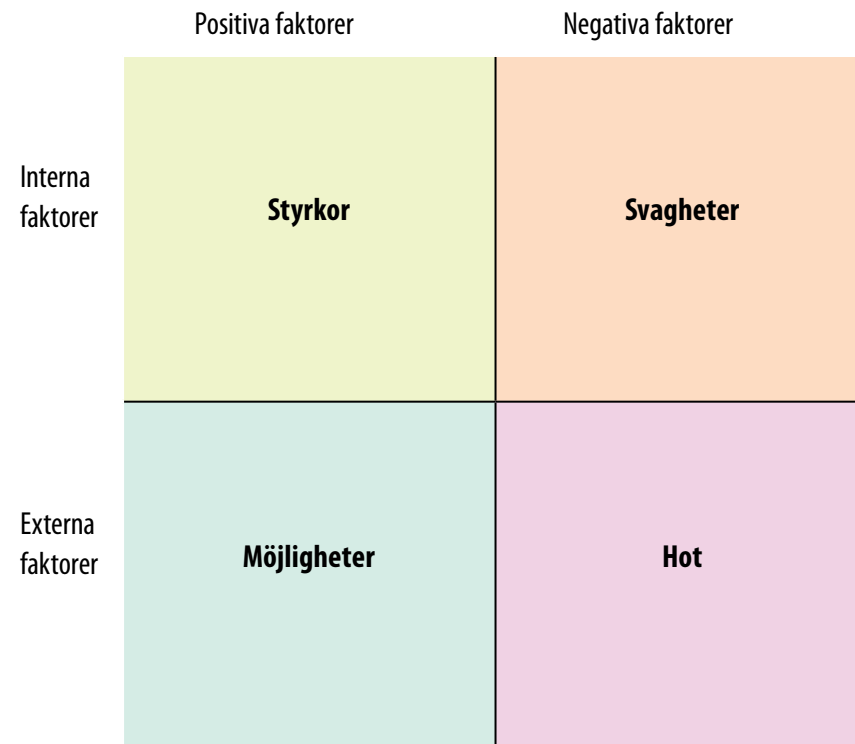
► Figur 8.1. Formel för beräkning av den totala e-handelsmarknaden.



► Figur 8.2. Interna analyser behandlar företagets mikromiljö.



► Figur 8.3. Externa analyser behandlar företagets makromiljö.



► Figur 8.4. Enkel uppsättning av SWOT-matris.

Positiva faktorer (för att uppnå målet)**Negativa faktorer** (för att uppnå målet)**Interna faktorer**

(egenskaper hos organisationen)

Styrkor

- Företaget är marknadsledande.
- Det har stor produktbredd.
- Hög kompetens inom försäljning av produkterna i allmänhet.
- Hög kompetens inom e-handel.
- Hög vinst/likviditet/lånekapacitet (finansiella resurser).
- Stora lokaler i ett attraktivt område.
- Ledningen har hög kompetens och de anställda goda tekniska färdigheter.
- Lojaliteten är hög.
- Välfungerande belöningssystem.
- Effektiva distributionssystem.
- Bra renommé i fråga om tillförlitlighet och leveranssäkerhet, och bland samarbetspartners.

Svagheter

- Produkterna håller inte den kvalitet som kunderna förväntar sig.
- Företaget är relativt okänt hos den tilltänkta målgruppen.
- Produkterna har jämförelsevis höga priser.
- Kapacitetsutnyttjandet och integreringen är bristfälliga.
- Tillgången till fysiska resurser är låg.
- Lönenivån är förhållandevis låg.
- Delegeringen av ansvar och befogenheter har brister.
- Produktutvecklingen är kostsam.
- Mindre bra renommé i fråga om prisnivå och produktkvalitet, och bland konkurrenter.
- Konkurrenskraften i förhållande till priset är låg.

Externa faktorer

(egenskaper hos omgivningen)

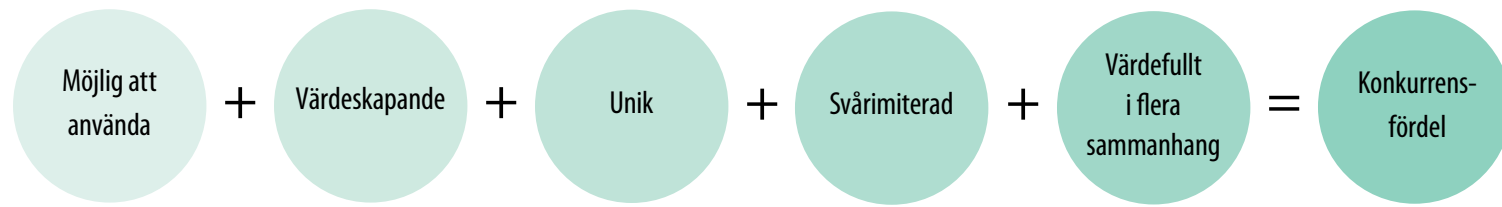
Möjligheter

- Det är högkonjunktur (ekonomiskt klimat).
- Åldersfördelningen i landet, med ökat antal äldre (demografiska förändringar).
- Kommande innovationer inom e-handelsområdet (teknik).
- Hög tillväxttakt.
- Hög produktdifferentiering.
- Höga inträdeshinder på marknaden för potentiella konkurrenter.
- Kunderna har låg tillgång till ersättningsprodukter.
- Hög tillgång till arbetskraft.
- Bra valutakurs.
- All produktutveckling är genomförd.
- Mycket hög arbetsmoral.

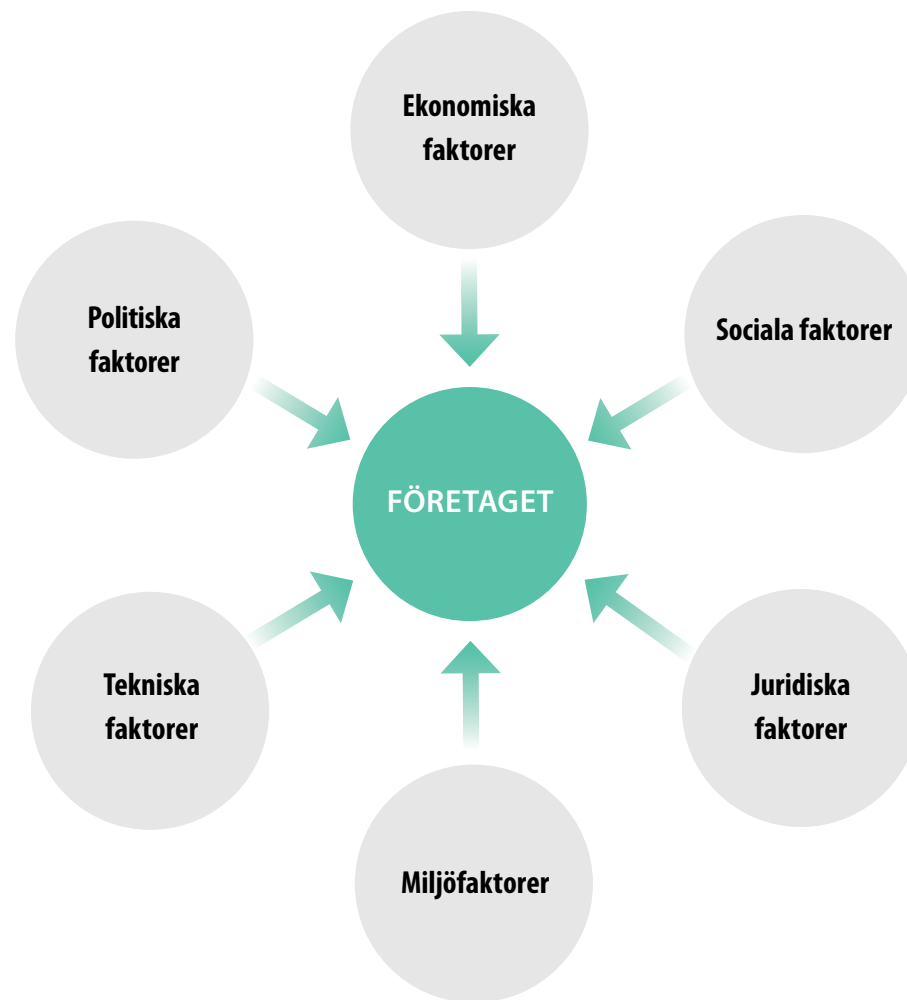
Hot

- Konkurrenternas aktiviteter, som start av e-butiker och lanseringar av nya produkter.
- Minskade intäkter hos den tilltänkta målgruppen.
- Politiska beslut som påverkar hela affärsmodellen, t.ex. GDPR.
- Hög priskänslighet för företagets produkter.
- Låg lönsamhet i branschen.
- Stora säsongsvariationer.
- Ombytlig skattepolitik och otydliga regleringar som gör det svårt att arbeta proaktivt.
- Obefintligt myndighetsstöd.
- Låg tillgång till de råvaror som behövs för tillverkning av produkterna.
- Stort behov av processutveckling inom företagets produktion.
- Konsumentskyddet är mycket starkt och innebär nya regleringar och ständigt merarbete.

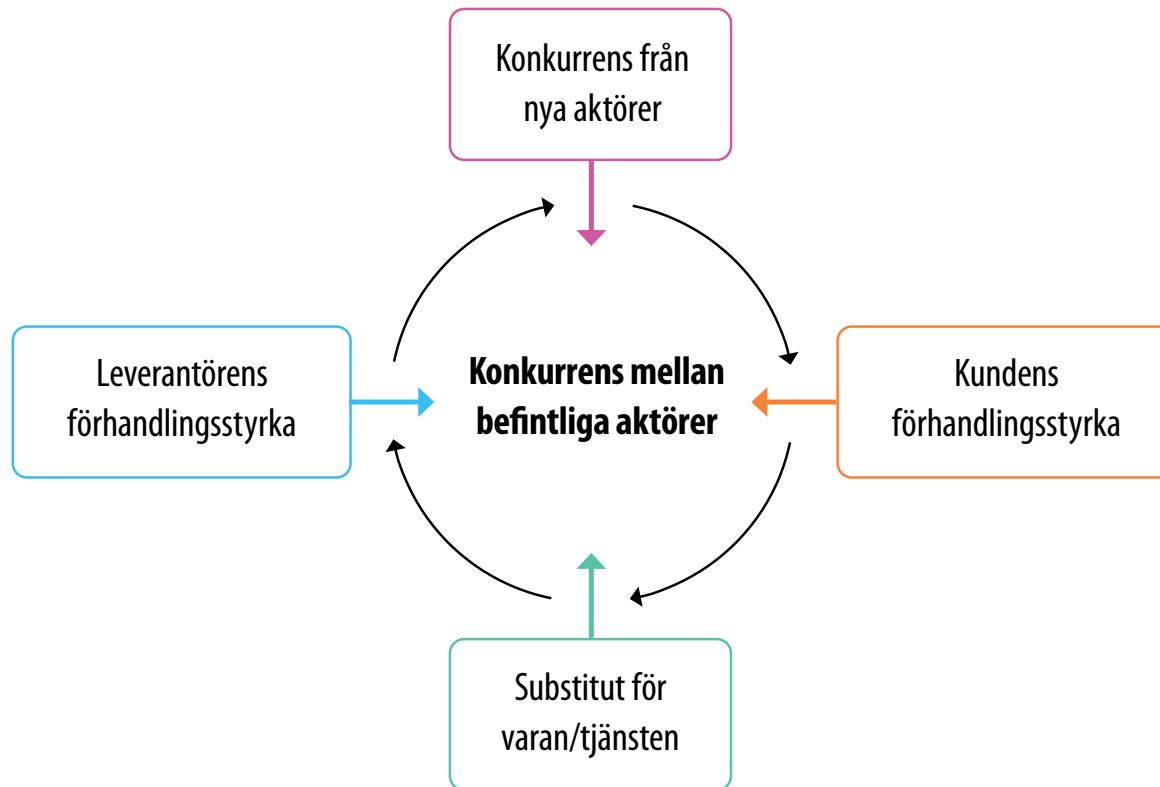
► Figur 8.5. Exempel på SWOT-analys vid start av e-handel.



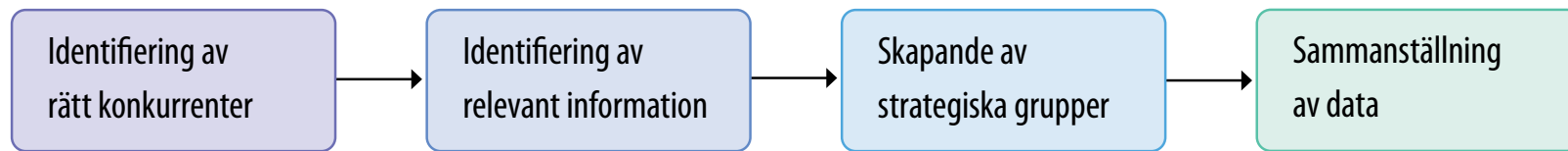
► Figur 8.6. Faktorerna som avgör om en resurs är en konkurrensfördel.



► Figur 8.7. PESTEL-modellens beståndsdelar.



► Figur 8.10. Porters femkraftsmodell används för att analysera externa krafter som påverkar konkurrensen och företagets lönsamhet.



► Figur 8.14. Process för att genomföra en konkurrentanalys.

KONKURRENT	VÄRDEERBJUDANDE	KONKURRENSFÖRDELAR	KONKURRENSNACKDELAR	PROAKTIVA ÅTGÄRDER
E-feet (primär)	Säljer populära skor via e-handel.	Brett sortiment med många valmöjligheter. E-handel.	Skickar bara med DHL vilket gör det krångligt för kunderna i Köping att hämta ut.	Erbjuda ett brett sortiment via vår e-butik som kan nås via handhållna enheter även i den fysiska butiken.
Happier Feet (primär)	Säljer populära och klassiska skor.	Brett sortiment med många valmöjligheter.	Ej öppet på kvällar och helger.	Erbjuda ett brett sortiment via vår e-butik som kan nås via handhållna enheter även i den fysiska butiken.
Vackra kläder (sekundär)	Säljer i första hand vackra kläder men också en del skor som matchar kläderna.	I första hand återkommande kunder.	Mycket höga priser. Snäv målgrupp.	Uppmuntra återkommande kunder med specialerbjudanden. Se till att en del av erbjudanden är exklusiva och ovanliga skor.
Sköna kläder (sekundär)	Säljer kläder och skor med mycket bekväm passform och sköna material.	Långa öppettider och många stamkunder bland stadens äldre.	Långsam och okunnig personal och gammalmodig inredning.	Ha öppet på kvällar och helger i första hand när många har tid att handla. Säkerställa att det finns ett sortiment anpassat för äldre personers behov och specialerbjudande anpassade för den målgruppen.
Strategisk grupp "Skoaffärer som enbart säljer standardskor"	Vanliga och ofta relativt billiga skor för den som inte vill sticka ut.	Hög marknadsandel (75%). God lönsamhet.	Många otrogna kunder med låg lojalitet, vilket driver upp marknadsföringskostnaderna.	Ha vackra och bekväma skor i sortimentet för den som inte vill sticka ut, men anpassa sig efter modet, eller som har mer klassisk smak.

► Figur 8.15. Exempel på tabell med utförd konkurrentanalys.

KONKURRENT	VÄRDEERBJUDANDE	KONKURRENSFÖRDELAR	KONKURRENSNACKDELAR	PROAKTIVA ÅTGÄRDER
Ö-Caféet (primär)	Bröd, bakelser, enkla maträtter.	Relativt låg prislivå.	Ojämn kvalitet. Begränsade öppettider.	Ha generösa öppettider, även på kvällar och helger.
Chiang Mai Wok & Sushi (sekundär)	Wok & sushi. Take-away.	Många valmöjligheter inom asiatisk mat. Kompetent och snabb personal. Uteservering.	Otrivsamt miljö. Endast en sorts mat.	Caféet ska vara trivsamt och neutralt (så att många ska känna sig hemma där). En bred variation av alternativ ska finnas.
Bröderna Ohlssons grill (sekundär)	Hamburgare och annan snabbmat.	Snabb leverans för den som är på språng.	Begränsat antal platser i en miljö som inte inspirerar till att stanna kvar.	Ha generösa regler för hur länge personer får sitta. Erbjud wi-fi, barnstolar och liknande.
'O sole mio Pizzeria (sekundär)	Pizzor och à la carte.	Långa öppettider och många stamkunder. Alkohol tillstånd och brett sortiment. Uteservering.	Långsam och okunnig personal. Daterad inredning. Viss förekomst fylleri.	Uppmuntra återkommande kunder med specialerbjudanden.
Ekerö Matbutik (sekundär)	Färdiga maträtter, bakelser, bröd etc.	Långa öppettider. Relativt billigt.	Sämr kvalitet (t.ex. bake-off bröd). Ingenstans att sitta och inga andra bekvämligheter.	Vara tydlig med att allt bageriet serverar är lagat från grunden och inget fusk.
Hemmat.se (sekundär)	Färdiga maträtter, bakelser, bröd etc.	Hemleverans. Möjlighet att sitta hemma. Billigare kaffe.	Sämr kvalitet (t.ex. bake-off bröd). Ingen möjlighet att välja själv.	Vara tydlig med att allt bageriet serverar är lagat från grunden och inget fusk.

► Figur 8.16. Exempel på konkurrentanalys för det fiktiva företaget Farmor Ingalills café.

Positiva faktorer (för att uppnå målet)

Negativa faktorer (för att uppnå målet)

Interna faktorer

(egenskaper hos organisationen)

Styrkor

- Starkt varumärkesvärde på den lokala marknaden.
- Hög andel lojala och återkommande kunder.
- Förmåga att tillfredsställa flera olika kundsegment.
- Hembakta produkter av hög kvalitet.
- Tacksamt läge mitt i Ekerö C.
- Tre sorters sortiment (restaurang, café och konditori), samt fullständiga rättigheter för alkoholserving.
- Uteserving.
- Hög grad av servicenivå, inkl. wi-fi.

Svagheter

- Brister i kundservicen.
- Inget system för att följa upp klagomål.
- Bristande kvalitetskontroll.
- Produkterna håller inte alltid den kvalitet som kunderna förväntar sig.
- Produkterna har jämförelsevis höga priser.
- Tillgången till fysiska resurser är låg.
- Lönenivån är förhållandevis låg.

Externa faktorer

(egenskaper hos omgivningen)

Möjligheter

- Det är högkonjunktur (ekonomiskt klimat).
- Hög tillväxttakt.
- Svenskarna lägger alltmer pengar på sötsaker.
- Hög produktdifferentiering.
- Kunderna har låg tillgång till ersättningsprodukter.
- Hög tillgång till arbetskraft.
- All produktutveckling är genomförd.
- Låg priskänslighet för företagets produkter.
- Bra stöd från Ekerö kommun, med positivt företagsklimat.
- Hög tillgång till de råvaror som behövs för produktion av produkterna.
- Mycket byggande på Ekerö ökar kundunderlaget.

Hot

- Låga inträdeshinder på marknaden för potentiella konkurrenter.
- Konkurrenternas aktiviteter, som uppstart av e-butiker inom dagligvaruhandeln.
- Stora säsongvariationer.
- Konsumentskyddet är mycket starkt och innebär nya regleringar och ständigt merarbete.
- Vissa ekonomer förutspår att Sverige snart kommer att träda in i en lågkonjunktur.
- Ökat byggande i området kan temporärt påverka butiken; gästerna kan ha svårt att komma in, det kan vara bullrigt och så vidare.

► Figur 8.17. En SWOT-analys av det fiktiva företaget Farmor Ingalills café.