

Marknadsföreläsning II, HT 2018

En marknadsplan



“Snabbt, billigt och fraktfritt”

Seminariegrupp 8:6

Seminarieföreläsare: Anna Broback

Datum 2018-10-24



Stockholms
universitet

Sandra Nilsson, 96-11-09

Linnea Palmerstedt, 98-06-13

Martha Ståhl, 97-02-19

Carolina Söderberg 98-01-30

Agnes Wästlund 97-05-03

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
2. Nutida Business Model Canvas	3
2.1 Kundsegment	3
2.2 Värdeerbjudande	4
2.3 Distributionskanaler	5
2.4 Kundrelationer	5
2.5 Intäktsströmmar	6
2.6 Nyckelresurser	6
2.7 Nyckelaktiviteter	7
2.8 Nyckelpartners	7
2.9 Kostnadsstrukturer	7
3. SWOT-analys	8
3.1 Styrkor	8
3.2 Svagheter	9
3.3 Möjligheter	9
3.4 Hot	9
4. PESTLE-analys	10
4.1 Politiska faktorer	10
4.2 Ekonomiska faktorer	10
4.3 Sociala faktorer	10
4.4 Teknologiska faktorer	10
4.5 Legala/juridiska faktorer	11
4.6 Miljömässiga faktorer	11
5. Blue Ocean Strategy	11
5.1 Reduce	12
5.2 Eliminate	12
5.3 Create	12
5.4 Raise	12
6. Framtida Business Model Canvas	13
7. Slutdiskussion	14
8. Slutsats	16
9. Källhänvisning	17

1. Inledning

Projektarbetet består av två delar. Den första går ut på att utveckla en nutida marknadsplan för en organisation med utgångspunkt i Business Model Canvas samt analysera organisationen utifrån SWOT och dess makromiljö utifrån PESTLE. I den andra delen görs en analys av företaget genom Blue Ocean Strategy samt ett förslag på en framtida affärsmodell utifrån Business Model Canvas. Den valda organisationen att analysera är e-apoteket Apotea.

1.1 Bakgrund

Apotea är Sveriges första fullskaliga apotek utan någon fysisk butik och deras syfte är att underlätta vardagen för sina kunder genom deras värdeerbjudande.¹ De utmärktes 2018 till Sveriges starkaste apoteksvarumärke och listades som nummer sju över starkast varumärke inom alla branscher.² Apotea har en tydlig hållbarhetspolicy där det framgår att *“hållbarhet genomsyrar allt apotea.se gör och präglar sortiment, inköp, logistik, marknadsföring, försäljning och arbetskultur”*.³ Några sätt företaget visar engagemang för hållbarhet på, är genom att klimatkompensera för sina transporter, erbjuda stort sortiment av ekologiska och hållbara produkter, erbjuda returpåsar för överblivna läkemedel samt att donera pengar till stora organisationer som bland annat Världsnaturfonden WWF och SOS Barnbyar.⁴

¹ Apotea, Om apotea.se.

² Ehandel.se, Ännu ett pris till Apotea har starkast varumärke, 2018.

³ Apotea, Vår hållbarhetspolicy, 2017.

⁴ Apotea, Vårt ansvar.

2. Nutida Business Model Canvas



En Business Model Canvas beskriver hur nio byggstenar i en affärsmodell fungerar tillsammans i syfte att skapa ett bättre resultat. Basen i modellen är de finansiella byggstenarna, alltså intäkter och kostnader. Den högra delen består av värdeerbjudande, kundrelationer, kundsegment och distribution vilket står för det värdeskapande i modellen. Den vänstra delen består av nyckelpartners, nyckelaktiviteter och nyckelresurser. Dessa står för effektiviteten i modellen.⁵

2.1 Kundsegment

Kundsegmentet kan man kalla hjärtat i affärsmodellen, det beskriver vad kunderna har för behov.⁶ De målgrupper Apotea har är kvinnor och män över 18 år, som har tillgång till internet och möjligheten att kunna genomföra internetköp. Det dessa personer är intresserade av är att de vill köpa produkter för sin kropp, hälsa och välbefinnande.⁷ När man analyserar sin målgrupp så kan man exempelvis segmentera, eller diversifiera målgruppen. Skillnaden på dessa är att olika segment har endast en liten skillnad i köpbeteende, medan de diversifierade handlar om att olika typer av kunder som har helt olika behov och söker sig till butiken av helt olika anledningar.⁸ För Apotea så tolkar vi att de har två olika segment, som konsumerar liknande varor med endast en liten skillnad på behoven.

⁵ Apéria, T. *Marknadsplanering utifrån Business Model Canvas*, Stockholm Business School, Stockholm, 2018.

⁶ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2010, s. 21.

⁷ Apotea, *Om apotea.se*.

⁸ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2010 s. 21.

1. Ett segment är de som konsumerar olika typer av mediciner, både receptbelagda och icke-receptbelagda mediciner, samt dem som konsumerar rådgivning inom hälsa och välbefinnande.
2. De andra segmentet avgränsas till de som behöver mer vardagliga saker som exempelvis body lotion, tamponger och liknande produkter.

Segmenten kan ibland överlappa varandra då de som beställer mediciner från hemsidan också ser en bra ansiktsprodukt och klickar hem den. Men i och med att kunderna ursprungligen besöker hemsidan på grund utav två olika anledningar så tolkar vi det som två olika segment. En viktig del av segmenteringen är även att bestämma hur man ska marknadsföra sig till de olika segmenten. Det finns olika typer av metoder för marknadsföringen. Man kan använda sig av differentierad marknadsföring där man marknadsför olika, mot de olika segmenten.⁹ Men Apotea använder sig istället av odifferentierad marknadsföring, där de marknadsför till alla segment på samma sätt, man använder sig alltså av samma koncept mot hela marknaden.

2.2 Värdeerbjudande

Ett värdeerbjudande beskriver de produkter och tjänster som ett företag erbjuder och som skapar värde för företagets kundsegment. Värdeerbjudandet ska uppfylla en kunds behov eller lösa dennes problem och är anledningen till att kunder väljer ett företag framför dess konkurrenter.¹⁰ Apoteas första värdeerbjudande är att erbjuda läkemedel (receptfria och receptbelagda) samt det mesta för kropp, hälsa och välbefinnande "*snabbt, billigt och fraktfritt*". Detta uppfylls genom alla produkter på hemsidan som kunden själv kan lägga i varukorgen samt genom att kunden kan skriva ut receptbelagda läkemedel genom att använda sig av personligt bank-id. Produkterna är billiga på grund av Apoteas låga verksamhetskostnader och beställningarna är alltid fraktfria. Apoteas andra värdeerbjudande är att erbjuda rådgivning av legitimerad personal online på sin hemsida. Kundkontakten sker via telefon, chatt, kontaktformulär och e-post.¹¹

Apoteas syfte med sin verksamhet är "*öka servicen och underlätta vardagen för sina kunder*".¹² De två värdeerbjudandena bidrar till att tillgängligheten av apoteksvaror ökar. Kundernas vardag blir enklare och mer tidseffektiv genom att de kan beställa hem önskade produkter på hemsidan och sedan få det skickat till sig. Kunderna kan dessutom enkelt få rådgivning var de än befinner sig, vilket också är bra för de som har mindre tid eller som helt enkelt bara tycker det är mer bekvämt att få rådgivning hemifrån. Att kunna beställa olika apoteksvaror samt få rådgivning på internet bidrar till en känsla av ökad service som sträcker sig längre än för en vanlig fysisk butik.

⁹ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010 s. 21

¹⁰ Ibid s. 22.

¹¹ Apotea, Om apotea.se.

¹² Ibid

2.3 Distributionskanaler

Distributionskanalerna spelar en viktig roll för kundens upplevelse. Kanalerna förmedlar exempelvis en ökad kännedom om företaget hos kunderna, samt om deras produkter och service som hjälper kundernas köpval. Kanalerna hjälper även kunder att utvärdera företagets värdegrund och få rådgivning efter ett köp om det efterfrågas. De kanaler som används för att nå fram till kunderna kan vara genom egna kanaler, partners kanaler eller en blandning av dessa. Inom den egna kanalen använder man sig av direkta - eller indirekta kanaler. Använder man sig å andra sidan av partners kanaler används endast de indirekta kanalerna.¹³ Apotea använder sig av en egen och direkt kanal, där de i sin tur är återförsäljare åt andra företag.

Apoteas hemsida är alltså en plattform som blir en samlingsplats för ett stort antal produkter där kunden får en bra överblick över sortimentet. Företaget har även e-post, telefon och chatt som gör det lättillgängligt för kunden nå företaget och få den rådgivning som man efterfrågar. En annan distributionskanal är hemleverans vilket gynnar kunderna då deras beställda produkter blir lättillgängliga eftersom dem antingen kommer direkt i brevlådan eller hos ett postombud, beroende på paketets storlek.¹⁴

2.4 Kundrelationer

Byggstenen kundrelationer inom Business Model Canvas förklarar vilken typ av relation varje kundsegment förväntar sig att företaget ska etablera och upprätthålla med dem. Relationerna kan vara personliga eller automatiserade och drivs av motiven; kundförvärv, att behålla kunder samt att öka försäljningen. De olika motiven kan användas av företaget beroende på hur marknaden ser ut.¹⁵

Kundrelationerna kan kategoriseras och delas upp mellan kundsegmenten, och de kan även samspela inom ett och samma kundsegment. Apotea använder sig dels utav självbetjäning och dels utav personlig assistans. Självbetjäningen tar plats i på Apoteas webbplats där alla kvinnor och män över 18 år som har tillgång till internetköp själva kan söka bland produkter, finna information samt beställa hem produkterna. Självbetjäningen innebär att konsumenten har alla medel för att hjälpa sig själva. Den här kategorin av kundrelation kan kopplas till de båda segmenten där behovet både innefattar konsumtion av mediciner och skönhetsprodukter.

Personlig assistans är en relation baserat på interaktion. Den typen av interaktion uppstår i Apoteas fall genom ett personligt möte per telefon som sker vid deras rådgivningstjänster. Där kan kunden få råd och information av exempelvis legitimerade apotekare, receptarier och hudterapeuter om läkemedel, egenvård och hälsokost. Kunden har därmed en representant med sig från företaget under hela processen. Den mer interaktiva kundrelationer uppstår då i det första segmentet via rådgivningen.¹⁶

¹³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010 s. 27.

¹⁴ Apotea, *Frakt och leverans*.

¹⁵ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s. 28-29.

¹⁶ Apotea, *Rådgivning hos apotea.se*.

2.5 Intäktsströmmar

Denna del av Business Model Canvas beskriver de intäkter som företaget genererar från varje kundsegment. En affärsmodell kan innehålla två olika typer av intäktsströmmar och dessa är transaktionsintäkter från enskilda köp samt återkommande intäkter.¹⁷ I Apoteas affärsmodell ingår både transaktionsintäkter och återkommande intäkter. Transaktionsintäkter definieras som de intäkter som uppstår när en konsument beställer hem varor. En återkommande intäkt är de intäkter som uppstår i takt med att Apotea erbjuder sina kunder en prenumerationstjänst där man som kund kan välja hur ofta man vill få en viss produkt hemskickad.¹⁸ Detta innebär alltså att Apotea får betalt kontinuerligt.

Det finns olika typer av avgifter för kunderna som genererar intäkter till företaget och Osterwalder och Pigneur nämner bland annat användningsavgifter, prenumeringsavgifter och produktförsäljning.¹⁹ I och med att Apotea säljer fysiska produkter så innebär det att deras intäktsströmmar baseras på produktförsäljning. Det innebär att dom säljer äganderätter för fysiska produkter. Varje intäktsström baseras på en prismekanism och de vanligaste prismekanismerna är fast och dynamisk prissättning. Prismekanismen förklarar alltså hur företaget sätter sina priser och Apotea använder sig av fast prissättning. Detta tydliggörs genom att priserna för deras produkter inte baseras på utbud och efterfrågan eller överenskommelser.

2.6 Nyckelresurser

För att kunna leverera sitt värdeerbjudande till kunder krävs vissa resurser och den viktigaste av dessa benämns nyckelresurser. Dessa kan vara fysiska, finansiella, intellektuella eller humankapital.²⁰ Den fysiska nyckelresurs som vi identifierat hos Apotea är deras hemsida. Detta är en grundläggande resurs för företaget då det är via denna plattform som all försäljning och kundkontakt sker. I och med att Apoteas värdeerbjudande utlovar snabb leverans så krävs att företaget upprätthåller en snabb leveranskedja.²¹ En viktig resurs i form av humankapital är därför lageranställda. Det är viktigt att man bemannar utifrån beställningsmängd och behov vilket leder till att varorna lämnar lagret snabbt som i sin tur leder till en snabb leveranskedja som utlovat.

Ytterligare en nyckelresurs i form av humankapital är relevant IT-kompetens. För att kunna upprätthålla hemsidan som är deras viktigaste plattform, med bl.a. lagerstatus, krävs tillräckliga IT-resurser. En viktig resurs för att leverera sitt värdeerbjudande är även att det finns kunniga och legitimerade rådgivare.²² Även detta är ett humankapital som behövs för att erbjuda de utlovade tjänsterna.

¹⁷ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s.30.

¹⁸ Apotea, *Prenumerationer*, 2018.

¹⁹ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s.31.

²⁰ Ibid s.35.

²¹ Apotea, *Om apotea.se*.

²² Apotea, *Rådgivning hos apotea.se*.

2.7 Nyckelaktiviteter

De viktigaste sakerna ett företag måste göra för att få sin affärsmodell att fungera samt för att leverera sitt värdeerbjudande är företagets nyckelaktiviteter. Nyckelaktiviteterna kan kategoriseras utifrån produktion, problemlösning och genom plattformen.²³ I Apoteas fall är den sistnämnda kategorin den mest relevanta. Hemsidan är en av företagets nyckelresurser, och underhållning och utveckling av denna är en av företagets viktigaste aktiviteter. En annan viktig aktivitet är företagets inköpsprocess eftersom att Apotea är återförsäljare av produkter från olika leverantörer, i detta ingår att ständigt utveckla sortimentet utifrån efterfrågan och förändringar på marknaden. Även marknadsföring är en viktig aktivitet för att Apotea ska kunna konkurrera med andra apotek på marknaden. Eftersom att företaget inte har några fysiska butiker krävs effektiv marknadsföring för att locka nya kunder webbplatsen samt för att behålla befintliga kunder.

2.8 Nyckelpartners

Nyckelpartners är det nätverk av leverantörer och partners som gör det möjligt att fullfölja affärsmodellen. En typ av partnerskap är strategiska allianser mellan icke-konkurrerande.²⁴ Apotea samarbetar med flera olika transportbolag som exempelvis PostNord, DHL och DB Schenker.²⁵ Dessa är väldigt viktiga eftersom det är så Apoteas kunder får hem de varorna som de köpt, alltså att de följer sitt värdeerbjudande. Utan dem hade Apotea inte kunnat leverera sina varor. En annan viktig nyckelpartner för Apotea är Klarna som tillhandahåller betalningslösningar. Klarna gör det möjligt för Apoteas kunder att genomföra sina betalningar på ett snabbt och säkert sätt.²⁶ Även detta är viktigt för att Apotea ska kunna leverera sitt värdeerbjudande.

2.9 Kostnadsstrukturer

Resultatet av de olika delarna i affärsmodellen är kostnadsstrukturen. Vi kan skilja på två olika typer av affärsmodeller, antingen kostnads - eller värdedrivna.²⁷ Vi tolkar att Apotea är en blandning mellan dessa två. De vill minimera sina kostnader samtidigt som de vill skapa värde för kunden med hjälp av olika typer av kampanjer. De största kostnaderna som företaget har för att driva sin verksamhet är i detta fall inte kostnader relaterade till butiker. Däremot har de kostnader för sin lagerlokal, och lönekostnader för de anställda. Eftersom att deras värdeerbjudande är att frakten är snabb och gratis, betyder detta att företaget betalar alla fraktkostnader till exempelvis Postnord och DHL. En annan kostnad företaget har är IT-relaterade kostnader. I och med att Apoteas kundkontakt och försäljning sker över internet uppstår kostnader för bland annat kontinuerlig uppdatering och utveckling av hemsidan.

²³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s. 37.

²⁴ Ibid s. 38.

²⁵ Apotea, *Frakt och leverans*.

²⁶ Klarna, *Shopping with Klarna is smooth like a pencil through jelly*.

²⁷ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s. 41.

Det finns även olika karaktärer för kostnadsstrukturer, bla. fasta och rörliga kostnader vilka båda existerar inom Apotea. Fasta kostnader är exempelvis kostnader för att hyra lagerlokalen, och exempel på rörliga kostnader är löne - och fraktkostnader.²⁸

3. SWOT-analys

	STYRKOR	SVAGHETER
Internt	Underlättar vardagen för kunderna Låga kostnader	Inga fysiska butiker
Extern	MÖJLIGHETER	HOT
	Fortsatt digital utveckling skulle kunna leda till större marknadsandelar Utveckling av marknadsföring	Internethandel inte lika etablerat hos den äldre generationen Fler företag på e-handelsmarknaden

3.1 Styrkor

Apoteas stora styrka är att de underlättar vardagen för sina kunder.²⁹ Detta genom sitt breda sortiment samt att man når ut till många, eftersom att man kan beställa och få sina varor levererade hem på 0-2 arbetsdagar oavsett var man bor. Dessutom kan man få recept beställt hem med mobilt bankID som legitimering, vilket gör att kunden inte behöver gå till ett fysiskt apotek för att hämta ut recept. Detta underlättar för alla, och särskilt om man ligger hemma och är sjuk.

En annan styrka med Apotea i jämförelse med andra apotek är att de kan hålla låga kostnader och därmed sätta relativt låga priser på det de säljer. Kostnaderna kan hållas låga eftersom att Apotea inte har några fysiska butiker utan endast ett fåtal lagerlokaler. Dessutom behöver Apotea inte ha personal som arbetar i butiker utan endast personal som arbetar i lagerlokalerna vilket minskar personalkostnaderna. Ett annat sätt som gör att Apotea kan minska sina kostnader är genom att beställa in stora volymer till sina lager. Minskade kostnader gör att Apotea kan erbjuda lägre priser till sina kunder vilket är en stor styrka.

²⁸ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s. 41.

²⁹ Apotea, Om apotea.se.

3.2 Svagheter

Att Apotea inte har några fysiska butiker kan även ses som en svaghet. Detta eftersom att de inte kan nå ut till de människor som inte vill, kan eller har möjlighet att använda internet och genomföra internetköp. Dessa människor kan man alltså inte nå ut till oavsett vilket värdeerbjudande man har. Dessutom finns det människor som, även fast de använder internet, tycker bättre om att gå in i en fysisk butik och få hjälp på plats. Oavsett hur mycket de utvecklar sin hemsida och kundservice kommer den för vissa människor inte uppfylla de krav som en fysisk butik gör. En annan nackdel med att inte ha några fysiska butiker är att Apotea inte kan tillfredsställa "akuta" behov eftersom att det tar extra tid att få hem sin beställning. Dessutom kan rådgivningen som sker via telefon eller chatt kännas opersonlig och otrygg för kunden eftersom att man inte kan se den man talar med.

3.3 Möjligheter

Apoteas största möjlighet är att en fortsatt digital utveckling skulle kunna leda till ännu större marknadsandelar för företaget. Eftersom Apotea inte har några fysiska butiker kan de lägga all fokus och alla resurser på sin hemsida vilket gör att den kommer utvecklas och uppdateras i takt med att samhällets vanor med internethandel ökar.

En annan möjlighet är att marknadsföringen utvecklas hela tiden i vårt moderna samhälle. Exempelvis blir det vanligare att influencers gör reklam för olika produkter som de länkar till Apotea. Influencer marketing beräknades öka med 35% under 2017 och kommer i framtiden bli en självklar del i olika marknadsföringsstrategier. I och med att influencers når ut till stora grupper och i och med att man smidigt kan klicka på deras länkar så blir tillgängligheten för Apotea större.³⁰ En möjlighet är därför att samarbeta med influencers och öka sin marknadsföring.

3.4 Hot

Ett möjligt hot mot Apotea är att internethandel inte är lika etablerat hos den äldre generationen. Årligen publicerar Internetstiftelsen i Sverige en rapport om svenskarnas internetanvändning och i rapporten för 2018 framgick att det är mindre vanligt att använda e-handel hos dom som är 66 år och uppåt.³¹ Ytterligare ett hot är att Apoteas konkurrenter var snabba med att ta efter deras affärsidé om E-handel. De flesta apotek erbjuder idag både fysiska butiker och E-handel vilket kan ses som ett hot då kunder kan uppskatta att dem även har möjligheten att fysiskt besöka en butik för att kanske lukta på, känna på eller jämföra en vara.

³⁰ Frick, H., Dagens media, *Globala annonsörer ökar sina investeringar i influencer marketing*, 2018.

³¹ Internet stiftelsen, *Svenskarna och internet 2018*, 2018.

4. PESTLE-analys

PESTLE är en konkurrentanalys som syftar till att strategiskt analysera och planera med syftet att identifiera faktorer i den omgivande makromiljön som påverkar verksamheten.³²

4.1 Politiska faktorer

Tidigare var apoteksmarknaden ett monopol.³³ Att apoteksmonopolet avskaffades är en viktig politisk (och juridisk) faktor som har gjort det möjligt för Apotea att bedriva sin verksamhet. Apoteksmarknaden bedrivs nu enligt fri konkurrens vilket möjliggör för Apotea att vara vinstdrivande samt att utveckla ett konkurrenskraftigt värdeerbjudande. En annan politisk faktor är handel med utlandet. Apotea har en del utländska leverantörer och måste anpassa sig till de handelslagar som gäller för import och export mellan länder. Faktorer som tull och handelslagar påverkar därmed Apoteas verksamhet.

4.2 Ekonomiska faktorer

Inom de ekonomiska faktorerna så kan man analysera exempelvis inflation. År 2018 når högkonjunkturen på i den svenska ekonomin sin topp, vilket generellt sett resulterar i en ökad köpkraft från konsumenterna.³⁴ Detta visar sig även i Apoteas siffror där de växte med 55 % under 2017, vilket är en ny toppnotering för e-handeln.³⁵ För Apotea kan man alltså tolka högkonjunkturen som en positiv påverkan på deras verksamhet och försäljning.

4.3 Sociala faktorer

De sociala faktorerna innefattar bland annat attityder och trender i samhället. Under de senare åren har hållbarhet blivit ett uppmärksammat ämne och det kan anses ha blivit trendigt att tänka hållbart. År 2017 var hela 40% av Sveriges befolkning LOHAS vilket innebär att de har en livsstil för hälsa och hållbarhet. Denna andel är störst i världen och har ökat 15 procentenheter sedan 2005.³⁶ För Apoteas del innebär det att företaget måste tänka på att skapa ett sortiment med hållbara produkter för att matcha den trend som växt fram i samhället.

4.4 Teknologiska faktorer

Samhället utvecklas och digitaliseras mer och mer hela tiden.³⁷ Teknologisk utveckling och digitalisering gör att Apotea hela tiden måste fortsätta utvecklas och hålla sig uppdaterade för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Den teknologiska utvecklingen kan både gynna och missgynna företaget. Att utvecklingen fortsätter framåt och internet blir lättare och vanligare att använda har gjort att Apotea får många kunder och därmed större

³² Konkurrentanalys.eu, *PEST, PESTLE-analys av omvärlden*.

³³ Apoteket AB, *Omregleringen - Apoteket avskaffas*.

³⁴ Konjunkturinstitutet (KI), *Konjunkturen toppar i år – omvärlden fortsätter att dra nästa år, 2018*.

³⁵ Market.se, *Apoteas superår – växte med 55 procent: "Överträffar alla förväntningar", 2018*.

³⁶ Ehdin.com, *Sverige världsledande på hälsomedvetenhet, 2017*.

³⁷ Visma, *Det digitala samhället, 2017, s.3*.

marknadsandelar.³⁸ Samtidigt kan en teknologisk utveckling på sikt göra att andra apotek utvecklar sin försäljningsmöjlighet vilket istället leder till att Apotea blir mer konkurrensutsatt och förlorar marknadsandelar.

4.5 Legala/juridiska faktorer

Ett lagkrav i Sverige är att man måste vara legitimerad hos läkemedelsverket för att få sälja medicin.³⁹ Detta är något som påverkar Apotea och huruvida de får sälja medicin eller inte. Men Apotea har tillstånd från läkemedelsverket att bedriva öppenvårdsapotek, vilket gör det lagligt för dem att sälja medicin.⁴⁰ Ett annat lagkrav som uppkommit under 2018 är den nya lagen om hur företag på internet hanterar personuppgifter.⁴¹ Detta är viktigt ur konsumentens perspektiv då alla ska känna sig trygga att personuppgifter inte ska missbrukas eller hamna i fel händer. I medicinska fall är det extra viktigt eftersom medicin inte ska överkonsumeras och att den som ska ha medicinen har tillgång till den.

4.6 Miljömässiga faktorer

Att miljön i Sverige och världen blir sämre hela tiden påverkar Apoteas verksamhet då det ställer krav på Apotea som företag. Apotea har ett tydligt hållbarhetstänk som de redogör för på sin hemsida. De lägger bland annat fokus på att deras transporter ska klimatkompensera samt att de erbjuder ett brett sortiment av ekologiska och veganska produkter.⁴² Detta kan vara en av flera orsaker till att Apotea har varit så framgångsrika de senaste åren. Det kan dock tänkas bli tuffare på längre sikt om kraven på att företags miljöansvar blir högre.

5. Blue Ocean Strategy

Modellen Blue Ocean Strategy är resultatet av en analys som varat under 100 år där man har undersökt mer än 30 sektorer med 150 strategiska aktiviteter. Inom Blue Ocean Strategy finns en analysmodell som heter *Four action framework* som syftar till att skapa värdeinnovation. Genom att applicera modellen på Apotea identifieras och utvecklas värdet för kunden. Detta genom att använda fyra olika frågeställningar som handlar om det nyskapande utforskade marknadsutrymmet.⁴³ Förslaget nedan är skilt från den framtida Business Model Canvas som tidigare presenterats eftersom den utgår från en förbättring av en befintlig affärsplan. Detta är ett förslag på hur Apotea skulle kunna skapa en helt ny marknad och positionera sig som ett *hållbart apotek*.

³⁸ Market.se, *Apoteas superår– växte med 55 procent: "Överträffar alla förväntningar"*, 2018.

³⁹ Läkemedelsverket, *Svensk lagstiftning*.

⁴⁰ Läkemedelsverket, *Apotek och detaljhandlare som bedriver webbhandel med läkemedel*, 2018.

⁴¹ Datainspektionen, *Personuppgiftslagen*.

⁴² Apotea, *Vårt sortiment*, 2018.

⁴³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2010, s. 226.

5.1 Reduce

Vilka faktorer bör reduceras långt under standard i branschen?

För att Apotea ska kunna vara konsekventa i sitt hållbarhetsarbete bör de ställa högre krav kring hållbara produkter inom sortimentet. Istället för att följa en traditionell trend och erbjuda ett så brett sortiment som möjligt skulle ett reducerat sortiment kunna bidra till att Apotea kan nischa sig och därmed ta sig an en ny marknad.

5.2 Eliminate

Vilka faktorer bör elimineras som företaget länge har haft och konkurrerat med?

Apotea erbjuder idag ett sminksortiment som innehåller sminkprodukter, rengöring och sminkverktyg. Eftersom att deras selektiva urval erbjuder kunderna bland annat ekologiska och veganska produkter i syfte att skapa värde för kunder som har intresse för hållbara sminkprodukter på internet. Det kan dock tänkas vara så att detta inte genererar så mycket kundvärde som önskat eftersom att ekologiska och hållbara produkter idag erbjuds hos många andra återförsäljare både i fysiska butiker och på internet, till exempel hos återförsäljaren Lyko. Det finns inte heller några belägg för att kunder i huvudsak besöker Apoteas hemsida för att köpa smink och det kan därmed tänkas vara så att detta inte genererar så mycket försäljningsintäkter för Apotea. Det är heller inte något som ingår i Apoteas grundläggande värdeerbjudande. Därför skulle man kunna tänka sig att eliminera Apoteas sminksortiment och genom detta reducera kostnader för denna del av verksamheten. Detta skulle också kunna resultera i att Apotea skulle kunna fokusera mer på de andra delarna i verksamheten som har starkare anknytning till värdeerbjudandet.

5.3 Create

Vilka faktorer bör skapas som företaget aldrig har erbjudit?

Apotea erbjuder redan ett brett sortiment för en hälsosam kost. Däremot skulle det kunna höja mervärdet för kunden att skapa en ny tjänst, som kombinerar produkterna med rådgivning i form av ett kostprogram.⁴⁴ Kostprogrammet skulle kunna ha ett hållbart fokus samt kunna hjälpa människor att äta mer hälsosamt för ett ökat välbefinnande, oavsett mål med kosten.

5.4 Raise

Vilka faktorer bör höjas högt över standard i branschen?

De faktorer som Apotea bör satsa på för att skapa nya kundvärden är att nischa sig ännu mer inom hållbarhet. Idag stödjer Apotea olika välgörenhetsorganisationer som exempelvis SOS barnbyar.⁴⁵ Välgörenhet är ett exempel på en vara som skapar lycka för konsumenten.⁴⁶ Därför skulle ett ökat socialt arbete öka lyckan hos konsumenterna och nischa sig ännu mer mot hållbarhet.

⁴⁴ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Business Model Generation, 2010, s. 226.

⁴⁵ Apotea, Vårt samhällsengagemang, 2018.

⁴⁶ Ottosson, M. & Parment, A. Sustainable marketing: how social, environmental and economic considerations can contribute towards sustainable companies and markets, 2015, s.49.

6. Framtida Business Model Canvas



I den framtida affärsmodellen är förslagen på förändringar att Apotea lanserar en app, att företaget börjar marknadsföra hållbarhet på ett bättre sätt så att deras kunder blir mer medvetna, samt att företaget anordnar stånd i olika köpcentrum vilket skulle skapa en ny distributionskanal. Dessa förändringar kommer inte att förändra det nutida värdeerbjudandet för Apotea och i den reviderade modellen definieras inget nytt kundsegment. Däremot syftar den nya affärsmodellen till att locka fler kunder inom det befintliga kundsegmentet. Detta genom att göra Apotea mer tillgängligt samt befinna sig lokalt så att exempelvis äldre kan få vägledning och instruktioner i hur dom enkelt kan använda sig av Apoteas tjänster.

Lansering av en app samt fysiska stånd utgör två nya distributionskanaler. Kundrelationerna utvecklas på så sätt att den personliga kontakten nu också sker via fysiska personer som står i stånden. I och med lansering av appen samt de fysiska stånden kommer Apoteas försäljningsintäkter troligtvis att öka. Appen kommer att generera den största andelen av intäktsökningen eftersom att den precis som hemsidan ska erbjuda hela sortimentet och fungera som en digital butik för Apoteas kunder. De utökade nyckelresurserna är appen och personalen som står och marknadsför företaget i stånden. Underhållning av appen definieras som en ny nyckelaktivitet och den nya affärsmodellen fokuserar även på att marknadsföra företagets hållbara produkter och hållbarhetsarbete. Detta innebär att fokus på marknadsföring av hållbara produkter är en utvecklad nyckelaktivitet. Även kostnaderna kommer att ändras till följd av

den framtida affärsmodellen. Dels kostnaden för att utveckla och driva appen så som årsavgift för appstore och dels hyran för att stå i köpcentrum.

7. Slutdiskussion

Teknologisk utveckling pågår hela tiden och många av de andra stora apoteken i Sverige har idag utvecklat appar. En app är dels ett sätt att följa en stor samhällstrend, dels ett sätt att öka tillgängligheten och förenkla för kunderna genom smidigare köp. Därför verkar det rimligt att Apotea i framtiden skulle utveckla en app.

Lansering av en app skapar en ny distributionskanal. En fördel med att lansera en app till smartphones är att man kan utvidga marknadsföringen genom att skicka ut påminnelser i form av notiser. En annan fördel med appen är att den möjliggör ytterligare en källa för kundkontakt, och en möjlig utveckling av Apoteas rådgivning skulle kunna vara att ha en videosamtalsfunktion i appen. Där kan kunderna få rådgivning på ett mer personligt sätt än via röstsamtal eftersom att man har möjlighet att se personen man talar med. Appen förändrar inte företagets värdeerbjudande men videosamtalsfunktionen innebär att värdeerbjudandet gällande rådgivning förstärks.

Man kan se på appen ur ett hållbarhetsperspektiv där den inte endast syftar till att öka konsumtionen utan man skulle kunna utforma påminnelserna så att de till största del innehåller marknadsföring och kampanjer för hållbara produkter t.ex. erbjudanden som “tre för två på veganprodukter”. Detta hoppas leda till en ökad försäljning av de hållbara produkterna. Dock är alla produkter för kropp hälsa och välbefinnande så kallade eftertraktade produkter. Dessa produkter ses som hållbara då de både ger omedelbar tillfredsställelse då man mår bättre efter man har tagit medicinerna, samt är bra på lång sikt för både kunden och samhället.⁴⁷

Apotea visar ett stort engagemang för hållbarhet idag. De erbjuder ett stort utbud av ekologiska och veganska produkter (“fairtrade, miljöcertifierade och vegan”), donerar pengar till flera välgörenhetsorganisationer, klimatkompenserar för sina transporter m.m.⁴⁸ Apotea har ett proaktivt förhållningssätt till hållbarhet då de agerar i förebyggande syfte för att agera hållbart.⁴⁹ Detta framgår dock inte så tydligt på Apoteas hemsida och genom deras marknadsföring idag. En möjlig framtidsplan är därför att man förändrar marknadsföringen så att fler kunder blir medvetna om Apoteas “hållbara” sortiment och det arbete som Apotea gör ur ett hållbarhetsperspektiv, t.ex. deras välgörenhetsarbete.

⁴⁷ Ottosson, M. Sustainable Marketing. Stockholm Business School, Stockholm, 2018.

⁴⁸ Apotea, *Vårt samhällsengagemang*, 2018.

⁴⁹ Ottosson, M. & Parment, A. *Sustainable marketing: how social, environmental and economic considerations can contribute towards sustainable companies and markets*, 2015, s.77-78.

Apotea skulle alltså kunna utveckla sin marknadsföring med fokus på hållbarhet, och fokusera en större del av sin försäljning på hållbara produkter. Detta innebär ingen förändring i distributionskanalerna, utan snarare hur de används. Det ska vara tydligt för Apoteas kunder och för omvärlden "var Apotea står i hållbarhetsfrågan" och vad de gör för att bidra. Det kan de göra genom att skriva en hållbarhetsredovisning som kunderna kan ta del av på deras hemsida. Detta är viktigt eftersom att kundtillfredsställelsen ökar när man konsumerar hållbara produkter.⁵⁰ Viktigt är dock att marknadsföringen är relevant och sanningsenlig så man inte riskerar greenwashing.⁵¹

Att ordna stånd i köpcentrum gör att Apotea visar upp sig och exponeras, detta blir ett nytt sätt att marknadsföra sig genom en ny distributionskanal. Denna utveckling påverkar det nuvarande kundsegmentet eftersom att man ökar tillgängligheten och troligen kan locka fler kunder inom det befintliga segmentet. De kunder i segmentet som är svårast att nå via den gamla affärsmodellen är den äldre generationen i och med att de inte är lika etablerade på internet. Att använda fysiska stånd gör att Apotea kan fokusera på att försöka nå den delen av kundsegmentet, detta genom att exempelvis instruera hur man använder sig av företagets e-tjänster.

Förändringen påverkar dessutom kundrelationerna på så sätt att man finns tillgänglig för dem som vill ha personlig kontakt genom ett fysiskt möte med någon som arbetar på Apotea. Att befinna sig bland kunderna ger dessutom Apotea stor möjlighet att kommunicera deras hållbarhetsarbete. Designen och utformningen av stånden bör om möjligt förmedla ett tydligt hållbart budskap, där kunderna kan få ta del av Apoteas hållbara sortiment samt bli informerade om Apoteas välgörenhetsarbete. Man kan t.ex. dela ut broschyrer om de olika välgörenhetsorganisationerna som man stödjer samt visa upp och erbjuda de medicinpåsar som används för att återvinna läkemedel för att motverka att sådant slängs i naturen. Syftet med stånden är egentligen inte att öka försäljningsintäkterna utan snarare ett sätt att marknadsföra sig och nå ut till fler kunder.

Något som blev tydligt i SWOT-modellen är att Apoteas svaghet idag är att företaget inte har några fysiska butiker. En anledning till att fysiska butiker inte är en del av den framtida affärsmodellen är för att det strider mot Apoteas grundläggande syfte med sin affärsmodell. Detta skulle innebära alldeles för stora förändringar och ett helt nytt värdeerbjudande. Detta skulle kunna tänkas vara en nackdel eftersom samhället sannolikt kommer att fortsätta digitaliseras, samt att det nuvarande värdeerbjudandet är en bidragande faktor till Apoteas framgångar. En slutledning av detta resonemang är därför att Apoteas framtida förändringar snarare borde fokuseras på att fortsätta utveckla det nuvarande värdeerbjudandet för att fortsätta vara konkurrenskraftiga samt att ha en stark marknadsföring för att kunna behålla sina marknadsandelar.

⁵⁰ Ottosson, M. & Parment, A. *Sustainable marketing: how social, environmental and economic considerations can contribute towards sustainable companies and markets*, 2015, s.70.

⁵¹ Ibid s.112.

8. Slutsats

Efter att ha analyserat Apotea konstateras att företaget är konkurrenskraftigt med en nytänkande affärsmodell som matchar den moderna digitaliseringen och efterfrågan hos deras kundsegment. En fortsatt utveckling för Apotea är även visa sig fysiskt för dem som inte har möjlighet att se deras reklam på internet, och därmed göra sig tillgängliga för flera kunder. Företaget har ett tydligt hållbarhetsfokus i sitt arbete och bör fortsätta att arbeta proaktivt med detta. De bör även lyfta fram det tydligare för sina kunder genom att fokusera sin marknadsföring mer på de hållbara produkter som de erbjuder. De skulle exempelvis kunna ha olika kampanjer som endast inriktar sig på hållbara eller veganska produkter, och leverera dessa genom sina distributionskanaler. Apotea skulle även kunna positionera sig som ett mer hållbart företag genom att marknadsföra deras engagemang i form av exempelvis en hållbarhetsredovisning som kunderna kan ta del av på deras hemsida. Det ska bli spännande att se hur Apotea utvecklas och hur organisationen kommer att förändras utifrån framtida hållbarhetsaspekter.

9. Källhänvisning

Litteratur

Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, New Jersey, John Wiley & Sons Inc, 2010, ISBN: 9780470876411

Ottosson, M. & Parment, A. *Sustainable marketing: how social, environmental and economic considerations can contribute towards sustainable companies and markets*. (1. ed.) Lund: Studentlitteratur, 2015.

Elektroniska källor

Apotea, *Om apotea.se*, <https://www.apotea.se/om-apotea>, Hämtad 2018-10-10

Apotea, *Frakt och leverans*, <https://www.apotea.se/frakt-och-leverans>, Hämtad 2018-10-10

Apotea, *Prenumerationer*, <https://www.apotea.se/prenumerationer>, Hämtad 2018-10-23

Apotea, *Rådgivning hos apotea.se*, <https://www.apotea.se/rådgivning>, Hämtad 2018-10-10

Apotea, *Vår hållbarhetspolicy*, <https://www.apotea.se/policy> Publicerad: 2017-04-26, Hämtad 2018-10-25

Apotea, *Vårt ansvar*, <https://www.apotea.se/vårt-ansvar>, Hämtad. 2018-10-25

Apotea, *Vårt samhällsengagemang*, <https://www.apotea.se/samhällsengagemang>, Hämtad: 18-10-23

Apotea, *Vårt sortiment*, <https://www.apotea.se/sortiment>, Hämtad: 2018-10-11

Apoteket AB, *Omregleringen - Apoteket avskaffas*, <https://www.apoteket.se/om-apoteket/apotekets-historia/ursprunget/omregleringen/>, Hämtad: 2018-10-11

Datainspektionen, *Personuppgiftslagen*, <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/personuppgiftslagen/>, Hämtad: 2018-10-11

Ehdin, S., Ehdin.com, *Sverige världsledande på hälsomedvetenhet*, <https://ehdin.com/sverige-varldsledande-pa-halsomedvetenhet/>, Publicerad: 2017-12-15, Hämtad: 2018-10-14

Frick, H., Dagens media, *Globala annonsörer ökar sina investeringar i influencer marketing*, <https://www.dagensmedia.se/marknadsforing/globala-annonsorer-okar-sina-investeringar-i-influencer-marketing-6928113>, Publicerad: 2018-08-30, Hämtad: 2018-10-11

Internetstiftelsen, *Svenskarna och Internet 2018*, https://www.iis.se/docs/Svenskarna_och_internet_2018.pdf, Publicerad: Mars 2018, Hämtad: 2018-10-10

Klarna, *Shopping with Klarna is smooth like a pencil through jelly*,
<https://www.klarna.com/se/smooth/>, Hämtad: 2018-10-11

Konjunkturinstitutet (KI), *Konjunkturen toppar i år – omvärlden fortsätter att dra nästa år*,
<https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2018-10-10-konjunkturen-toppa-i-ar---omvarlden-fortsatter-att-dra-nasta-ar.html> Publicerad: 2018-10-10, Hämtad 2018-10-10

Konkurrentanalys.eu, *PEST, PESTLE-analys av omvärlden*,
<http://www.konkurrentanalys.eu/2010/08/pest-pestle-analys-av-omvarlden.html>, Hämtad: 2018-10-11

Läkemedelsverket, *Apotek och detaljhandlare som bedriver webbhandel med läkemedel*,
<https://lakemedelsverket.se/ovriga-sidor/eu-logotyp-vidimering/#A00005> Publicerad: 2018-20-24, Hämtad: 2018-10-11

Läkemedelsverket, *Svensk lagstiftning*,
<https://lakemedelsverket.se/overgripande/Lagar--regler/Svensk-lagstiftning/>
Publicerad: 2015-12-29, Hämtad 2018-10-11

Market.se, *Apoteas superår– växte med 55 procent: ”Överträffar alla förväntningar”*,
<https://www.market.se/nyhet/apoteas-superar-vaxte-med-55-procent-overtraffar-alla-forvantningar> Publicerad: 2018-01-23, Hämtad 2018-10-10

Visma, *Det digitala samhället*,
https://www.visma.se/globalassets/global/se/det-digitala-samhallet/ladda-ner-rapporten/visma-det-digitala-samhallet_web.pdf, Publicerad: Oktober 2017, Utgåva 1,
Hämtad: 2018-10-10

Ehandel.se, *Ännu ett pris till Apotea har starkast varumärke*, <http://www.ehandel.se/Annu-ett-pris-till-Apotea---har-starkast-varumärke,13398.html> Publicerad: 2018-09-24, Hämtad: 2018-10-25

Föreläsningar

Apéria, Tony. *Marknadsplanering utifrån Business Model Canvas*, Stockholm Business School. Stockholm, 2018-10-05

Ottosson, M. *Sustainable Marketing*. Stockholm Business School, Stockholm, 2018-10-15