

amazon



En fallstudie av Amazons omvärldsbevakning
och Business Model Canvas

Amazons etablering i Sverige

Författare:

Anna-Savanne Vila Sandberg

Benjamin Hilton

Jeanette Renström

Niklas Parada

Viivi Silvennoinen

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Frågeställning	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsning	1
2. Företagspresentation	1
2.1 Bakgrund	1
2.2 Beskrivning av fenomenet vi studerar	2
3. Teori/litteratur	3
3.1 Omvärldsanalys	3
3.2 Vetenskaplig artikel	3
4. Analys	4
4.1 Beskrivning av Amazons BMC	4
4.1.1 Värdeerbjudande	4
4.1.2 Kundrelationer	6
4.1.3 Kanaler	7
4.1.4 Kundsegment	8
4.1.5 Intäktsströmmar	9
4.1.6 Nyckelaktiviteter	10
4.1.7 Nyckelresurser	11
4.1.8 Kostnadsstruktur	11
4.1.9 Nyckelpartners	12
4.2 PESTLE	13
4.3 Porters femkraftsmodell	14
5. Diskussion & Slutsats	16
6. Referenser	17

1. Introduktion

Denna fallstudie är utformad av en grupp studenter från Stockholm Business School (SBS). Syftet med denna studie är att exemplifiera en organisations affärsplan med hjälp av Business Model Canvas (BMC). Vi har valt att studera e-handelsmarknaden då den har växt avsevärt under det senaste decenniet och har en förväntad andel av 14,1% av den globala försäljningen under 2019 (Statista, 2019a). Från ett marknadsföringsperspektiv är det därför relevant att studera och analysera Amazon då de är globalt marknadsledande inom e-handeln.

1.1 Frågeställning

Hur skulle Amazons förutsättningar kunna se ut på den svenska marknaden?

1.2 Syfte

Huvudsyftet med denna fallstudie är att ge Amazon bästa möjliga förutsättningarna för en lyckad etablering på svensk marknad.

1.3 Avgränsning

Denna analys kommer avgränsas för att få ett tydligare slutresultat. Fallstudien kommer att fokusera på att analysera den svenska e-handelsmarknaden för att bättre kunna analysera Amazons förutsättning. Analysen av den svenska marknaden sker med hjälp av PESTLE analys för att få tillgång till makroekonomiska faktorer, och Porter femkraftsmodell för att analysera attraktiviteten på den svenska marknaden.

2. Företagspresentation

2.1 Bakgrund

År 1994 lämnade Jeff Bezos hans position som vice ordförande hos en Wall Street firma för att åka till staden Seattle och starta Amazon (Encyclopedia Britannica, 2019). Amazon började först som en bokhandel som hanterades elektroniskt via deras egen webbsida och expanderade sedan till musik, film och mer. Deras affärsplan var att förenkla försäljning mellan kund och företag via e-handeln med snabba och breda leveranser. Efter decennieskiftet vid 2000-talet

lanserade Amazon deras molntjänst Amazon Web Services (AWS), vilket från början lagrade data och statistik från webbsidan för utnyttjande till utveckling och marknadsföring. Senare har molntjänsten använts som ett verktyg för andra kunder att hantera deras egen dataförvaring och infrastruktur (Encyclopedia Britannica, 2019; Amazon Web Services, 2019). Genom expanderings av lagerlokalerna lanserade Amazon år 2006 konceptet *fulfillment center*, där Amazon fungerar som en mellanhand för andra företag där Amazon hanterar vidare förvaring (Encyclopedia Britannica, 2019; Amazon, 2019a; Amazon, 2019c).

Enligt Erik Wahlin, chefredaktör för tidningen Affärsvärlden, finns det en marknad i Europa genom existerande handel via Tyskland och Storbritannien. Däremot talar han emot etableringen på grund av PostNords sämre distributionsförmåga att hantera Amazons leveranser (Gustafsson, 2019).

2.2 Beskrivning av fenomenet vi studerar

2.2.1 Marknad

Amazon är en plattform för e-handel, där produkter från tredje-parts säljare samt egenfabrikerade produkter distribueras via deras lagerlokaler runt om i världen.

2.2.2 Kunder

Amazons generella kundsegment globalt är att sträcka över till mängder olika kundsegment med olika bakgrunder länder. I den demografiska aspekten marknadsför Amazon kunder som är 18 år och äldre (Dudovskiy, 2018).

För vidare förmåner till mer lojala kunder så lanserade Amazon år 2005 prenumerationstjänst vid namn Amazon Prime, där medlemmar får tillgång till ett stort utbud av tjänster som exempelvis gratis två dagars leverans, filmer och musik (Amazon, 2019c).

2.2.3 Positionering

Amazon positionerar sig till ett *Long Tail* utbud av produkter och tjänster till olika kundsegment genom att placera lagerlokalerna intill stora städer, och vidare utspridning av små lager så att produkterna som säljs ska vara tillgängliga för leverans runtom i världen. Man övervakar ständigt marknaden och kundsegmenternas efterfrågan genom insamling av data och statistik så kan Amazon anpassa sin position genom att omplacera sina produkter enligt den ändrade marknaden (Dudovskiy, 2018; Johnson, 2018).

2.2.4 Varumärkesprofilering & hållbarhetsprofilisering

Bezos namngav företaget till Amazon med anledning till att bokstaven "A" var den första i den alfabetiska ordningen, samt associeringen till det långa sydamerikanska Amazonfloden. Amazons logga inkluderar en kurvad pil som ett leende mellan "A" och "Z", för att markera företagets möjlighet att sälja alla produkter från A till Z likt det engelska alfabetet (Encyclopedia Britannica, 2019; Logo My Way, 2017).

Amazon jobbar aktivt med hållbarhetsfrågan då företagets expanderande påverkar klimatet världen över med deras *fulfillment center* och transporter. Företaget hanterar hållbarhetsåtgärder genom insatser av ökad andel förnybar energi, optimering av transportnätverket för minskat kolutsläpp, dedikerad grupp inom cirkulär ekonomi för ständig undersökning av återvinning med mera (Amazon, 2019i; Amazon, 2019j; Amazon, 2019k). Som medgrundare med Global Optimism till *The Climate Pledge*, utför de hållbarhetsåtgärder med mission att minska kolutsläppen till noll senast år 2040, tio år tidigare än Parisavtalets mål, år 2050. Insatsens åtgärd innebär ständiga mätningar och rapporteringar av växthusgasutsläpp, implementering av nya strategier för minskat kolutsläpp, samt upphäva återstående utsläpp som förhindrar målet (Amazon Day One, 2019).

3. Teori/litteratur

3.1 Omvärldsanalys

På den svenska marknaden fortsätter e-handel att växa. Från år 2018 så handlar en femtedel av de konsumenter som handlar från utländska webbsidor på Amazon (DIBS, 2019, s. 4). Som ett stort e-handelsföretag konkurrerar Amazon med andra stora företag, bland annat AliExpress, Wish, Zalando och eBay (DIBS, 2019, s. 47).

För en konkurrensfördel på den svenska e-handelsmarknaden är smidigare leveranser vid expansion betydande (Norman, 2017). Vidare omvärldsanalys för Amazons etablering i Sverige sker i punkt 4.2 *PESTLE* och 4.3 *Porters femkraftsmodell*.

3.2 Vetenskaplig artikel

Vi har använt oss av artikeln *Toward a New Conception of the Environment - Competitiveness Relationship* av Michael E. Porter och Claas van der Linde (1995). Artikeln talar om hur företag som strävar efter miljömässig framförhållning har möjlighet att både dra ner på kostnader, men även lägga på ett prispremium om man är någon av de första som gör denna förändring.

4. Analys

4.1 Beskrivning av Amazons BMC

NYCKELPARTNERS	NYCKELAKTIVITETER	VÄRDEERBJUDANDE	KUNDRELATIONER	KUNDSEGMENT
Amazon Delivery Service Partner	Marknadsföring	Agenda 2030	Mental tillgänglighet	Privatpersoner 16-50 år
Annonsnätverk	Plattformsunderhållning	Fulfillment center	Självservice	
Säljare	Distributionskedja	Stort utbud av produkter	Direktreklam med preferenser	Lågmarginalsföretag
PostNord	NYCKELRESURSER	Online-handel	KANALER	
Offentliga profiler	Lager	Smidiga leveranser och retur	Webbsida	
	Maskiner	Leveransalternativ för kunder	Annonsnätverk	
	Fungerande IT-struktur	Jämförelsefunktion	Kollektivtrafik	
KOSTNADSSTRUKTUR		INTÄKTSSTRÖMMAR		
IT-utveckling & underhåll	<i>Economies of Scope</i>	Leverans	PRIME prenumeration	Produktförsäljning
Kostnadsdriven	Värde drivande	<i>Long Tail</i>	Provision	Fysiska butiker
Robotar				

Vårt förslag på BMC för Amazons etablering i Sverige.

Analysen är skriven med hjälp av en kvalitativ metod för att kartlägga Amazons möjligheter på svenska marknaden.

4.1.1 Värdeerbjudande

Agenda 2030

Mål 7 och 12

Amazon siktar på att enbart använda sig av förnybar energi globalt till år 2030 (Aws Amazon, 2018). Detta är direkt kopplat till Agenda 2030s globala delmål 7.2 och 7.A som FN beskriver som: "By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix" och "By 2030, enhance international cooperation to facilitate access to clean energy research and technology, including renewable energy, energy efficiency and advanced and cleaner fossil-fuel technology, and promote investment in energy infrastructure and clean energy technology" (Sustainable development, u.åa).

Genom att göra detta kan det ses som att Amazon indirekt kommer att uppmuntra andra företag, både små och stora internationella, att implementera mer hållbara alternativ och informera om hållbarhet. Det leder till delmål 12.6: "Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle" (Sustainable development, u.åb).

Amazon har hög ambition med deras hållbarhetsarbete. Exempelvis har företaget som mål att nå Parisavtalet tio år tidigt, alltså år 2040, använda 80% förnybar energi år 2024, 100% förnybar energi år 2030 och 50% av frakterna ska vara netto-nollutsläpp år 2030 (Amazon, 2019h). Detta kan vara en stor fördel för ett sådant stort företag i Sverige och kan leda till att de når en *Blue Ocean* på den svenska marknaden eftersom inga konkurrenter gör något liknande i dagsläget. Det vill säga att de är ensamma inom sitt område (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 226-227). Enligt Porter och Linde (1995) kan detta ge en fördel då de - om så krävs - kan ta ut ett prispremium för extra hållbara leveransalternativ eller produkter. Man kan anse att Amazon har en marknadsdrivande syn på hållbarhet i och med att detta inte är något lagkrav, utan ett eget initiativ från företaget (Ottosson & Parment, 2015, s.184).

Mål 8

Företagets nyckelaspekter kring social hållbarhet inom deras distributionskedja är nolltolerans gentemot tvångsarbete och barnarbete, hälsa och säkerhet inom produktionsområden, lämpliga arbetstider och övertidsbetalning samt icke diskriminering. Dessa nyckelaspekter kan kopplas till Agenda 2030s globala delmål 8.7, som FN beskriver som: "Take immediate and effective measures to eradicate forced labour, end modern slavery and human trafficking and secure the prohibition and elimination of the worst forms of child labour, including recruitment and use of child soldiers, and by 2025 end child labour in all its forms" (Amazon, 2019l; Sustainable development, u.åc). Ständig undersökning av arbetsförhållanden genom övervakning, enkäter och intervjuer håller Amazon i takt för vidare utveckling och bedömning över sociala och etiska risker i distributionskedjan (Amazon, 2019m). Utöver *The Climate Pledge* utför Amazon flera projekt och initiativ för att bidra med donationer till de behövande såsom hemlösa underrepresenterade barn. Genom program i partnerskap med andra organisationer och akademiska institutioner för underrepresenterade så främjas mångfald och inkludering hos Amazon (Amazon, 2019n; Amazon, 2019o). Då Amazon har aktivt övervakning att affärerna inom deras egna operationer och distributionskedja sker enligt lagligt och etiskt, kan samma utvecklande övervakning inte garanteras hos Amazons tredje-parts säljare på grund av ett icke existerande miljöstandard som påtvingas av Amazon (Amazon, 2019l; Megan, 2017). Vidare kritik sker gentemot Amazons lagerlokaler där intensivt påfrestande arbete, långa arbetstider samt obligatoriska övertid är av hög frekvens, främst under stora högsäsonger (Cain & Hamilton, 2019).

För att stödja Amazons ekonomiska tillväxt använder företaget sig alltmer av cirkulär ekonomi. De har bland annat infört *Amazon Second Chance* som tillhandahåller konsumenten information kring återanvändning och återvinning och *Amazon Trade-In program* där konsumenten kan byta in en vara mot ett Amazon presentkort. Dessa åtgärder kan kopplas till Agenda 2030s globala delmål 8.4, som FN beskriver som: "Improve progressively, through 2030, global resource efficiency in consumption and production and endeavour to decouple economic growth from environmental degradation, in accordance with the 10-year framework of programmes on sustainable consumption and production, with developed countries taking the lead" (Amazon, 2019p; Sustainable development, u.åc). Vidare investerar Amazon ekonomiskt kapital i teknologi med mål att reducera mängden papperskartong som används vid paketering av produkter (Forbes, 2018). En konsekvens av

Amazons stora inflytande på den globala e-handelsmarknaden är den negativa påverkan företaget har haft på det traditionella butikskonceptet, vilket har lett till myntandet av begreppet *The Amazon Effect* (Investopedia, 2018). Effekten är tydlig på jobb inom den svenska detaljhandeln som är prognostiserad att minska med över 70 000 fram till år 2025 (Dagenshandel, 2018).

Fulfillment center

Det som utmärker Amazon är deras *fulfillment center*, där stora utbud av produkter från flera varumärken bevaras i en gemensam lagerlokal för smidigare leverans. Amazon har mer än 175 stycken *fulfillment center* runt om i världen (Amazon, 2019a).

Produktutbud, e-handel, och leveranser

Eftersom produkter säljs från olika säljare så kan produkternas priser och leveranstider jämföras inför beställning. Till skillnad från fysiska butiker har kunder inte samma möjlighet till att känna på produkten innan köp, vilket Amazon löser genom att inkludera en klisteretikett för återleverans (Amazon, 2019b). Kommunikation under både beställnings- och efterköpsperioden stärker relationerna mellan Amazon och kunder. Kunder har också möjlighet till ytterligare förmåner såsom Amazon Prime.

Jämförelsefunktion mellan svenska webbsidor

Svenska konsumenter karaktäriseras av att vara priskänsliga och lägger stor vikt på att finna det lägsta priset på produkter de köper online (Olofsson, 2018). Detta gör dem genom att använda sig av prisjämförelsewebbsidor som www.prisjakt.se. För att Amazon ska etablera sig som lågprisaktör hos svenska konsumenter bör de använda sig av en liknande tjänst på deras hemsida. Att automatiskt erhålla konsumenterna med denna information samt ge dem en bekräftelse att de gör det mest kostnadseffektivaste köpet minskar risken att en potential efterköpsdissonans uppstår.

4.1.2 Kundrelationer

Amazon har profilerat sig som ett globalt varumärke med ett stort utbud, smidiga leveranser och returer. Men för att företaget ska kunna etablera sig smidigt i Sverige, krävs extra fokusområden för att svenskarna ska känna sig trygga med att välja Amazon framför andra e-handelsbutiker.

Mental tillgänglighet

Ett verktyg som kan användas för att Amazon ska bli ett värdefullt alternativ hos de svenska konsumenterna är genom exempelvis pop-up stores, då många potentiella kunder inte har kännedom om varumärket Amazon. En pop-up store kan användas genom att skapa medvetenhet om företaget Amazon genom att kunder kan få hjälp av personal på plats att finna önskade produkter online och beställa. Detta då de omöjligt kan ha Amazons hela lager på plats. Vid butiken så ska kunder ha möjlighet att fylla i preferenser då man kan då fånga in

kunder till att göra återköp. Genom att erbjuda kunder möjlighet att känna på en produkt genom smidiga leverans och retur alternativ kan man minska en eventuell efterköpsdissonans (Ekström, Ottosson & Parment, 2017, s. 62).

Självservice

Kunder ska uppleva Amazon som en plats där det är smidigt att finna det som söks. Om kunder själva inte vet exakt vad som söks, ska de enkelt kunna få hjälp med det. Amazon håller nere kostnader genom att ha lägre personalkostnader genom att ta hjälp av lagerrobotar, vilket innebär att kunder måste själva navigera med mallar och guider på webbsidan för att nå önskad produkt (Amazon, 2019g).

Direktreklam med preferenser

Om de lyckas få mental tillgänglighet hos konsumenterna är nästa steg att se till att de går från *light buyers* till *heavy buyers* enligt *The Law of Moderation* av Erwin Ephron (Apéria, 2019b, s. 49-82).

Genom en smidig köppplevelse som leder till önskade produkter med låga priser och leveransvillkor, kan kunderna finna tillit och vana. Konsumenten går då från en komplex beslutsprocess till mer vanedrivet lojalitetsbeteende (Ekström, Ottosson & Parment, 2017, s. 90).

	Högt engagemang	Lågt engagemang
Beslutsfattande	<p>Beslutsprocess Komplex beslutsfattande</p> <p>Effekthierarki Uppfattning Utvärdering Beteende</p> <p>Teori Kognitivt lärande</p>	<p>Beslutsprocess Begränsat beslutsfattande</p> <p>Effekthierarki Uppfattning Beteende Utvärdering</p> <p>Teori Passivt lärande</p>
Vana	<p>Beslutsprocess Märkeslojalitet</p> <p>Effekthierarki (Uppfattning) (Utvärdering) Beteende</p> <p>Teori Operant betingning</p>	<p>Beslutsprocess Slentrian</p> <p>Effekthierarki Uppfattning Beteende (Utvärdering)</p> <p>Teori Klassisk betingning</p>

Effekthierarkier och lärandeprocesser genom köpbeteenden. Källa: Ekström, Ottosson & Parment, 2017, s. 90.

4.1.3 Kanaler

Amazon har ännu inte en svensk webbsida och har inte en marknadsledande position i Sverige, vilket innebär att de behöver använda olika kanaler för att lyfta fram företaget för att bli *top-of-mind* och locka kunder från konkurrenter (DIBS, 2019, s. 47). Därför behöver användning

av olika kanaler mellan exempelvis Amazon USA och Amazon Sverige skilja sig åt. Amazons kanaler utgörs av både direkta och indirekta kanaler (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 27).

Webbsida (direkt kanal)

För att nå *top-of-mind* positionen är det viktigt att gränssnittet fungerar bra och är enkel att använda under köprocessen. Fungerande och enkel registrering på webbsidan bidrar också till att kunderna slutför sina köp (DIBS, 2019, s. 34).

Annonsnätverk (indirekt kanal)

Annonsnätverken hjälper att överföra kunderna till webbsidan. Detta gör att Amazon och deras produkter får ökad synlighet och kunderna hittar till webbsidan. Annonsnätverken är bra hjälpmedel för att nå ut till de olika segmenten då de delbara länkarna blir associerade med den offentliga profilens varumärke och värderingar. Därför borde profilens värderingar matcha organisationens enligt Ottosson och Parment (2015, s. 120).

Kollektivtrafik (indirekt kanal)

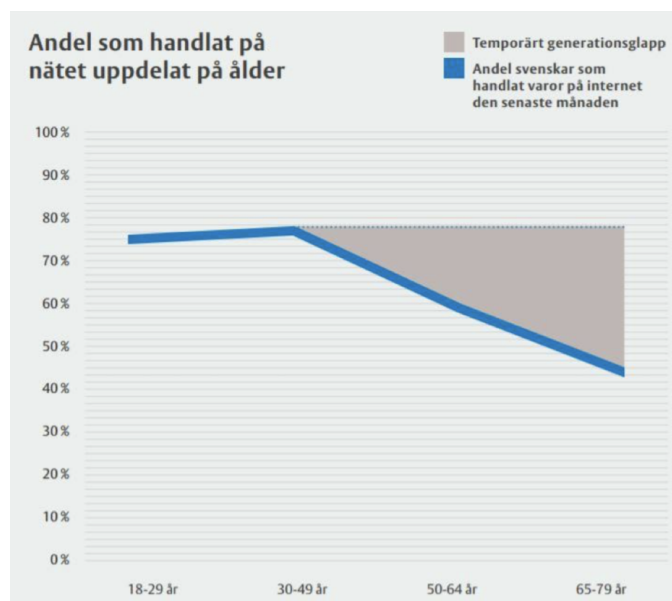
Genom att marknadsföra sig på kollektivtrafik kan Amazon effektivt nå stora delar av svenska befolkningen och synliggöra sig. Mer än hälften av svenska befolkningen reser kollektivt regelbundet och en stor andel är i åldersspannet 15 till 44 år likt Amazons ena kundsegment (Svensk Kollektivtrafik, 2018). Bara i Stockholm rör sig ungefär 900 000 personer om dagen med Stockholms Lokaltrafik, SL, som kan vara potentiella kunder (Region Stockholm, 2019).

4.1.4 Kundsegment

Amazon anses ha två bredare kundsegment: privatpersoner mellan 16 och 50 år och företag med försäljning av lågmarginalsprodukter.

Privatpersoner

Valet av åldersspannet baseras delvis på generationsgap enligt grafen nedan som visar andelen personer som handlar på nätet uppdelat på ålder. Denna studie visar att efter femtioårsåldern avtar köpen via e-handel drastiskt och även om personer över femtio må komma att bli kunder till Amazon är det inte ett segment de bör rikta sig till. Avgränsning till personer över 16 år är på grund av att det är olagligt i Sverige att rikta direktreklam till barn under 16 år (Konsumentverket, 2018).



Apoteas uppgifter om e-handelns generationsgap. Källa: Apéria, 2019b, s. 5

Lågmarginalföretag

Lågmarginalföretag är de företag som säljer produkter med en låg vinstmarginal som exempelvis kläder, böcker eller film. Lågmarginalföretag anses vara ett kundsegment då största delen av Amazons utbud inte är egna produkter utan produkter som andra företag väljer att sälja genom dem. De är med andra ord beroende av att ha företag som kunder för att kunna genomföra deras affärsmodell.

4.1.5 Intäktsströmmar

Amazons intäktsströmmar innehar både återkommande intäkter och engångsbetalningar samt dynamisk prissättning och fast prissättning (Osterwalder & Pigneur, 2010).

PRIME

Prime är Amazons prenumerationstjänst som konsumenterna betalar per månad eller årligen, vilket innebär en återkommande intäkt för Amazon. Prime har fast prissättning och är volymberoende. Prime är ett verktyg som Amazon använder sig av för att skapa och utveckla kundlojalitet. Det skapar en vana hos kunden att använda Amazon mer frekvent då kunden vill erhålla maximal nytta av kostnaden för medlemskapet. Prime stod för cirka 6.1% av Amazons nettointäkter under året 2018 (Statista, 2019b).

Provisioner

Amazon har utvecklat två försäljningsplaner för deras kunder, *professional* och *individual*. *Professional* har en fast månadsavgift med tillägg av försäljningsavgift per såld vara, som varierar mellan de olika produktkategorierna. *Individual* har enbart en försäljningsavgift per såld vara, med samma förutsättningar som *professional* (Amazon, u.åb). Stängningsavgift existerar där avgift baseras på specifika produktkategorier och den destination varan levereras

till (Sellerengine, 2016). Provisionerna utgörs av fast prissättning, då kostnaderna för försäljningsplanerna är fasta och procentsatsen av avgiften som uppkommer för varje produktkategori är fastlagd. Provisioner är ett användbart verktyg för att skapa sann lojalitet och stort engagemang för varumärket eftersom verktyget attraherar konsumenter som är beredda att betala avgifterna för att använda sig av tjänsten att sälja på Amazon (Ekström, Ottosson & Parment, 2017).

Produktförsäljning

På Amazon förekommer det en blandning av privatpersoner och företag som säljer sina produkter till konsumenter. Amazon säljer egenproducerade varor som Kindle och diverse kläder. Produktförsäljningens prissättningsmekanism utgörs av dynamisk prissättning då priserna baseras på *real-time-market* där tillgång och efterfråga har en stor påverkan på priset (Osterwalder & Pigneur, 2010). Företagets produktförsäljning präglas av en låg vinstmarginal, då företaget har många kostnader som uppkommer när en tredje-part säljer sina produkter till en konsument. Dessutom återinvesterar Amazon en stor mängd av summan de erhåller tillbaka i företaget (Molla, 2019). Detta är möjligt eftersom Amazon har skapat sig i en unik situation där de i genomsnitt tar emot betalning från sina kunder 20 dagar före de behöver betala sina leverantörer (Molla, 2019). Amazons produktförsäljning under år 2018 uppgick till cirka 60.18% av företagets totala nettointäkter (Statista, 2019b).

En framtida intäktström för Amazon bör vara etablering av fysiska butiker i Sverige, där varorna i lagret utgår från statistik om vilka produkter svenska konsumenter konsumerar mest av. En undersökning av IDG och Di Digital visade att de populäraste produkter bland svenska konsumenter under de senaste åren var: mode, skönhets- och hälsoprodukter, leksaker, media och böcker (IDG, 2018; Di Digital, 2017). Det är rekommenderat att Amazon anpassar sina fysiska butiker utifrån de framhävande resultaten för att åstadkomma maximala intäkter.

4.1.6 Nyckelaktiviteter

Marknadsföring

Marknadsföring via Amazons webbsida sker genom upplysning av liknande produkter som rekommenderas till kunder. Rekommendationer kan uppstå via exempelvis kunders historiska sökningar och bläddrande, kunders senaste beställningar, samt webbsidans upplysning till kunder om uppdateringar av tidigare beställda produkter. Kunder har också möjlighet att anpassa rekommendationerna utifrån feedback som skickas till Amazon efter köpt beställning (Amazon, 2019d; Amazon, 2019e). Vidare marknadsföring sker genom *"Today's Deals"*, där utvalda produkter säljs på rabatterat pris under begränsade tidsperioder (Amazon, 2019f).

Plattformsunderhållning & distributionskedja

Amazons webbsida är deras primära plattform för försäljning av produkter och behöver ständigt underhållas. Vidare underhållningsarbete ingår i Amazons lagerlokaler såsom reparationer av maskiner. För vidare kundrelation mellan säljare, Amazon, och konsumenter

behöver Amazons *fulfillment center* ständigt hantera distributionskedjan, alltså stegen köpbesluts- och efterköpsbeteendestadiet i köpbeslutsprocessen (Ekström, Ottosson & Parment, 2017, s. 60).

4.1.7 Nyckelresurser

För att kunna behålla byggda kundrelationer och intäktsströmmar är resurserna avgörande för Amazons överlevnad, då snabba leveranser och fungerande webbsida krävs.

Lager

Genom att tillhandhålla produkter inom korta avstånd blir leveranstider kortare och mer klimatsmart, då produkterna inte behöver fraktas över längre distanser. Dessutom är Amazons upplägg med större varulager kring större städer samt mindre varulager utspritt i landet grundläggande för snabba och klimatsmarta leveranser.

Maskiner

Utan Amazons robotar skulle de inte kunna hålla korta leveranstider och ha så pass bra arbetsmiljö som de har, vilket är avgörande för organisationen (Amazon, 2019g). De hjälper till med tunga lyft, de plockar ihop varor och kan jobba dygnet runt. Det bidrar till högre fasta kostnader för företaget men gynnar i det stora hela då de har stora leveransvolymen. Hållbarheten på robotarna är dock oklar, förbättring av funktionalitet och hållbarhet på dessa maskiner kan därför vara av intresse.

Fungerande IT-struktur

Eftersom Amazon i första hand är en e-handelsbutik är det avgörande med ett fungerande IT-system. Ifall folk inte kan beställa, om inte robotarna får reda på vad som ska göras och paket inte kan skickas, skulle organisationen inte överleva. Utveckling av IT-strukturen behövs göras kontinuerligt för den svenska marknaden för att lyfta fram populäraste produkterna hos svenskarna samt kartläggning av effektivaste leveransruterna.

4.1.8 Kostnadsstruktur

IT-utveckling och underhållning

En av Amazons största kostnader är webbsidans utveckling och underhållning. Eftersom hela affärsmodellen bygger på en välfungerande webbsida är det av stor vikt att ständigt investera i att förbättra och underhålla denna för att undvika att bli ett obsolet system. Detta kräver att IT-avdelningen ständigt förnyar sig och står i framkant inom digitaliseringen.

Kostnadsdriven struktur

En viktig strategi är att hålla låga priser på produkterna Amazon erbjuder till konsumenterna samt dra ner på kostnader på exempelvis frakt och retur. Företagets nedpressning av priserna

skapar värde för konsumenterna för att de med stor sannolikhet kan finna attraktiva priser på produkterna (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 41).

Värddriven struktur

Amazon jobbar ständigt med att hålla nere kostnader och göra arbetet mer effektivt genom att exempelvis dela lagerarbetet mellan robotar och människor. Stort värde i företaget är deras snabba leveranser, enkla returer och stort produktutbud vilket också särskiljer dem från andra företag (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 41).

Long tail & Economies of Scope

Amazon tillämpar *economies of scope* i deras kostnadsstruktur genom att använda sig av samma distributionskanal för att leverera alla deras produkter och *Long Tail* genom att erbjuda ett väldigt stort utbud av olika typer av nischprodukter. Dessa två metoder genomsyrar hela Amazons affärsmodellens kostnadsstruktur.

4.1.9 Nyckelpartners

Amazon har skapat ett utvecklat nätverk bestående av två sorters leverantörer som får företagets affärsmodell att fungera. Dessutom ger Amazon stor frihet till säljarna att välja vilka leverantörer de vill arbeta med.

Amazon Delivery Service Partner

Amazon är ett relationsdrivet företag som sätter tyngd på att etablera arbetsförhållanden mellan företaget och den privata sektorn. Amazon arbetar nära med den privata sektorn för att skapa leverantörspartners. Motivationen bakom upplägget är, som Osterwalder & Pigneur (2010) nämner i sin bok, *Optimization and economy scale* (s. 39), att partnerskapet är utformat för att reducera fasta kostnader för Amazon. Företaget delar sin infrastruktur, i form av teknologi och operativt stöd, med deras leverantörspartner, som i retur utvidgar Amazons leverantörsnätverk så att företaget kan nå flera kunder runt om i världen (Amazon, 2018).

Säljare

Säljare på Amazon består av företag och privata individer som registrerar sig på ett av de två programmen, *Amazon Vendor Central* eller *Amazon Seller Central*, innan de börjar sälja deras produkter (Tinuiti, 2019). Genom *Amazon Vendor Central* ger säljaren Amazon äganderätt över ens produkter, som Amazon marknadsför och sedan säljer på deras webbsida (Tinuiti, 2019).

En *Amazon Seller* är den som levererar produkten till köparen, vilket innebär att Amazon själv inte är direkt involverade i köp- och leverantörprocessen (Amazon, u.åd). Majoriteten av *Amazon Sellers* består av privata individer som köper sina produkter från grosshandlare för att sedan sälja produkterna vidare till konsumenter (Amazon, 2015). Detta är gynnsamt för

individerna då det endast krävs en liten investering för att börja sälja på Amazon. Resten av säljarna är företag som tillhandahåller en diversifierbar produktportfölj till konsumenterna. Vanligtvis köper företagen sina produkter från små leverantörer och gör en kvalitetskontroll innan de handlar från leverantörerna för att både se om leverantörerna är hållbara och för att granska produktens kvalitet.

PostNord

Amazon har etablerat ett gott partnerskap med Sveriges största postservice PostNord (Di Digital, 2018). Partnerskapet ger Amazon goda förutsättningar att snabbt nå ut till nya kunder vid etablering. Skapandet av ett starkt och stabilt leverantörsnätverk tillåter en smidigare marknadspenetrering.

Offentliga profiler

Ett kostnadseffektivt sätt att fånga intresset hos konsumenterna är att upprätta ett samarbete med offentliga profiler i Sverige för att tilltala den emotionella sidan av konsumenterna. Detta är viktigt då konsumenters köpbeslut baseras alltmer på deras emotionella sida och en potentiell association med den svenska kulturen skulle gynna Amazon i längden (Ekström, Ottosson, Parment, 2017, s. 68).

4.2 PESTLE

4.2.1 Politiska faktorer

Om tull tilläggs i framtiden på grund av exempelvis Brexit så kommer detta inte påverka den individuella konsumenten på samma sätt. På så vis gynnas konsumenten av att kunna konsumera från svenska Amazon. Ifall de inte etablerat sig i Sverige kan konsumenterna beställa från Tyskland eller UK där de är etablerade, men de kan tappa marknadsandelar i Sverige ifall möjligheten att beställa från UK blir betydligt svårare och kunderna inte finner det de söker.

Ett regeringsskifte skulle kunna påverka företaget positivt och negativt. Eventuella regleringar (se: 4.2.5 *Legala faktorer*) samt skifte i attityder inom den svenska befolkningen kan skifta (Ekström, Ottosson & Parment, 2017, s. 130-131).

4.2.2 Ekonomiska faktorer

Sverige kan gynnas av en Amazon etablering då det skapar momsintäkter för landet. Trots hög moms i Sverige kan långa leveranstider mellan länder uppstå. Därför har kunderna stort incitament att handla från den svenska webbsidan (Norman, 2017).

4.2.3 Socio-kulturella faktorer

En lokal anpassning av ett globaliserat, standardiserat koncept behövs för att finna vilka produkter och trender som finns lokalt (Ottosson & Parment, 2015, s. 128). Variationer inom lagerhållning mellan storstäder och landsbygd behöver skilja sig åt för att undvika onödiga lagerkostnader då efterfrågan på olika produkter kommer skilja sig.

4.2.4 Tekniska faktorer

Amazon behöver ligga på topp gällande digitaliseringen då snabba förändringar sker på marknaden och de är i dagsläget en nästintill helt webb-beroende företag. Dessutom är Sverige ett digitalt moget land vilket höjer kundens förväntningar på en attraktiv webbsida (European Commission, 2019).

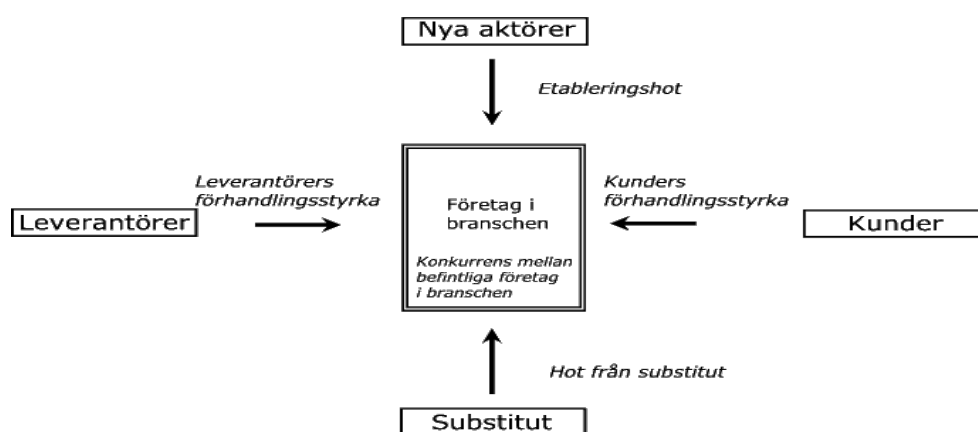
4.2.5 Legala faktorer

Om Amazon är etablerade med sina hållbarhetsmål (se: 4.1.1 *Värdeerbjudande*) kan det gynna företaget positivt om eventuella regleringar träder i kraft. Dessa potentiella regleringar kan även gynna då de kan skapa inträdes hinder för andra organisationer att ta sig in på den svenska marknaden.

4.2.6 Environmental (hållbara) faktorer

Då Amazon redan har tydligt uttalade hållbarhetsmål är de väl förberedda inför nya hållbarhetskrav. Dock kan marknaden förändras och snabbare anpassning kan behöva göras. De kan behöva byta leverantörer inom- och till Sverige, vilket kan bli resurskrävande.

4.3 Porters femkraftsmodell



Porters femkraftsmodell. Källa: Lahcon

4.3.1 Leverantörers förhandlingsstyrka (svag)

Mångfald: Många olika leverantörer arbetar med Amazon, vilket innebär att deras förhandlingsstyrka är svag.

Konkurrenter: Svårt för leverantörer att förhandla fram höga avtal då andra konkurrenter kan utföra samma arbete för ett lägre pris.

Kostnad: Kostnad att byta leverantör är låg på grund av företagets *Amazon Delivery Service Partner* program, som tillåter Amazon att skapa arbetsförhållanden med både ett stort antal privata och offentliga leverantörer.

Krav: Det är Amazon som ställer kraven på leverantörerna och företaget kan avsluta ett samarbete med leverantörerna om de inte uppfyller kraven, utan att påverkas av det.

4.3.2 Kunders förhandlingsstyrka (stark)

Byteskostnad: Kunder har en låg byteskostnad, vilket innebär att Amazon måste uppfylla kundernas krav på hög kvalitet och bra priser och samtidigt tilltala till deras emotionella värden.

4.3.3 Etableringshot (medel)

Företagsstorlek och erfarenhet: Inträdande på den svenska e-handelsmarknaden kräver enorma kapital av ett nytt företag då existerande företag är av medelstor och stor karaktär. Företagen har etablerat välfungerande nätverk med kunder, distributörer och leverantörer.

Förväntade vedergällning: Det är svårt för en ny konkurrent att etablera sig på den svenska e-handelsmarknad, om inte företaget är av storlek som Amazon, eftersom de dominerande företagen i marknaden är beredda att vedergälla. Kännedom av detta för nya företag är tillräcklig för att fungera som ett inträdeshinder.

4.3.4 Hot från substitut (svag)

Myckenhet: Amazon säljer en oerhört stor kvantitet av varierande produkter, över 353 miljoner, vilket gör det svårt för en substitutprodukt att utgöra ett hot för Amazon (RetailTouchPoints, uå).

Intensitet: Konkurrenters produkter konkurrerar med högre intensitet än substitutprodukter.

4.3.5 Konkurrens mellan befintliga aktörer (stark)

Utträdesbarriär: Utträdesbarriären ur den svenska e-handelsmarknaden är hög då företagen inom marknaden har investerat både tid och resurser i att bygga och utveckla en välfungerande webbserver, i förhållanden med deras leverantörer och distributörer och i personalutbildning.

Rivalitetsgrad: Rivalitetsgraden bland konkurrenterna är hög, då marknaden är relativt mogen och det existerar etablerade företag på marknaden. Dessutom är tillväxttakten låg vilket innebär att om ett företag växer sker det på bekostnad av en konkurrent.

Produktdifferentiering: Variationen kring produkterna är relativt låg mellan konkurrenterna och byteskostnaden för kunderna är låg vilket innebär att det uppstår en priskonkurrens bland företagen.

5. Diskussion & Slutsats

Hur skulle Amazons förutsättningar kunna se ut på den svenska marknaden?

Utifrån den presenterade BMC och Porters femkraftsmodell har Amazon goda förutsättningar att etablera sig på den svenska marknaden eftersom de har en väl utformad affärsplan som är anpassningsbar och flexibel till nya kulturer och marknadsmiljöer. Dessutom innehar företaget stor erfarenhet inom e-handelsmarknaden och har välutvecklad kännedom om vad som krävs för att penetrera en ny marknad. För att etablera sig effektivt och kvickt i Sverige bör Amazon anpassa sin verksamhet till de faktorerna som har lyfts fram i PESTLE analysen.

En hållbarhetsinriktad etablering är att föredra för Amazon på den svenska marknaden då svenskarnas attityd till hållbarhet är i linje med deras mission. Amazon har en *Blue Ocean* placering på e-handelsmarknaden då företaget har snabbare leveranser och ett hållbarhetsinriktat värdeerbjudande, vilket gör det lättare för en smidig marknadspenetrering. Vid en etablering skulle fraktkostnader och transporttider minskas och kunderna skulle få tillgång till Amazons *Same-Day Delivery* tjänst. Det är diskuterbart om det är hållbart med en affärsmodell med dessa förutsättningar då det kan bidra till ökad konsumtion och enkelheten av hemleveranser och/eller returer kan resultera i missbruk av tjänsterna och en stor påverkan på miljön. Detta är något som bör analyseras vidare vid en etablering på den svenska marknaden för att se om det behöver åtgärdas.

6. Referenser

Elektroniska artiklar

Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), s. 97-118.
Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/2138392> [2019-10-21]

Elektroniska källor

Amazon (2015-11-02). *Does anyone here buy wholesale and sell on Amazon for profit?*.
Tillgänglig: <https://sellercentral.amazon.com/forums/t/does-anyone-here-buy-wholesale-and-sell-on-amazon-for-profit/98263> [2019-10-12]

Amazon (2016, 6 Januari). *Amazon Seller Fees – How Much Does It Cost To Sell On Amazon?*. Tillgänglig: <https://sellerengine.com/how-much-does-it-cost-to-sell-on-amazon/> [2019-10-09]

Amazon (2018). *Opportunity*. Tillgänglig:
<https://logistics.amazon.com/marketing/opportunity> [2019-10-12]

Amazon (2019a). *Why Amazon warehouses are called fulfillment centers*. Tillgänglig:
<https://www.aboutamazon.com/amazon-fulfillment/our-fulfillment-centers/why-amazon-warehouses-are-called-fulfillment-centers> [2019-10-08]

Amazon (2019b). *Return Items You Ordered*. Tillgänglig:
<https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=200572800> [2019-10-08]

Amazon (2019c). *About Amazon Prime*. Tillgänglig:
<https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910360> [2019-10-08]

Amazon (2019d). *About Recommendations*. Tillgänglig:
https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/ref=hp_left_v4_sib?ie=UTF8&nodeId=201930010 [2019-10-09]

Amazon (2019e). *Improve Your Recommendations*. Tillgänglig:
https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/ref=hp_16465201_FAQ_recommendations?nodeId=13316081 [2019-10-09]

Amazon (2019f). *About Today's Deals*. Tillgänglig:
<https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=914590> [2019-10-09]

Amazon (2019g). *What robots do (and don't do) at Amazon fulfillment centers*. Tillgänglig: www.aboutamazon.com/amazon-fulfillment/our-innovation/what-robots-do-and-dont-do-at-amazon-fulfillment-centers [2019-10-13]

Amazon (2019h). *Commitment to a sustainable future*. Tillgänglig: <https://sustainability.aboutamazon.com> [2019-10-14]

Amazon (2019i). *Sustainability Question Bank: Does Amazon use renewable energy?*
Tillgänglig: <https://www.amazon.com/sustainabilityquestionbank#?category=all&question=9ac69a00-0647-9cdd-4d3c-e6f8be4a571f> [2019-10-15]

Amazon (2019j). *Sustainability Question Bank: What is Amazon doing to reduce its carbon emission and address the impacts on climate change from its business?* Tillgänglig: <https://www.amazon.com/sustainabilityquestionbank#?category=all&question=f93fc548-13da-3cc7-6336-a7f548477a0b> [2019-10-15]

Amazon (2019k). *Sustainability Question Bank: How does Amazon drive improvement in environmental sustainability?* Tillgänglig: <https://www.amazon.com/sustainabilityquestionbank#?category=all&question=c79124ac-1b5c-5d02-41d7-08b1994236bd> [2019-10-15]

Amazon (2019l). *Sustainability Question Bank: What is Amazon's policy on social responsibility for suppliers included in its supply chain?* Tillgänglig: <https://www.amazon.com/qb#?category=all&question=0a3e5d91-79ff-700f-297f-25fe2aff0f44> [2019-10-24]

Amazon (2019m). *Sustainability Question Bank: How does Amazon assess social and ethical risks in supply chain?* Tillgänglig: <https://www.amazon.com/qb#?category=all&question=33f08740-0363-57b8-2e8b-9aceb44da09b> [2019-10-24]

Amazon (2019n). *Sustainability Question Bank: What programs, projects, or initiatives is Amazon involved in that benefit society or the communities the company operates in?*
Tillgänglig: <https://www.amazon.com/qb#?category=all&question=7feb5410-49d1-118c-9fdd-21debc550cb3> [2019-10-24]

Amazon (2019o). *Diversity and inclusion at Amazon*. Tillgänglig: <https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/diversity-and-inclusion/diversity-and-inclusion-at-amazon> [2019-10-24]

Amazon (2019p). *Circular economy*. Tillgänglig: <https://www.amazon.com/sustainabilityquestionbank#?category=all&question=86602e6d-3489-8942-87a4-24de77133462> [2019-10-24]

- Amazon (u.åa). *Prime*. Tillgänglig: https://www.amazon.com/amazonprime?_encoding=UTF8&%2AVersion%2A=1&%2Aentries%2A=0 [2019-10-09]
- Amazon (u.åb). *Sell on Amazon*. Tillgänglig: <https://services.amazon.com/selling/faq.html> [2019-10-09]
- Amazon (u.åc). *Same Day Delivery*. Tillgänglig: <https://www.amazon.com/Prime-FREE-Same-Day-Delivery/b?ie=UTF8&node=8729023011> [2019-10-09]
- Amazon (u.åd). *Amazon seller central*. Tillgänglig: <https://sellercentral.amazon.com/> [2019-10-12]
- Amazon Day One (2019). *The Climate Pledge*. [Blogginlägg]. Tillgänglig: <https://blog.aboutamazon.com/sustainability/the-climate-pledge> [2019-10-15]
- Amazon Web Services (2019). *What is AWS*. Tillgänglig: <https://aws.amazon.com/what-is-aws/> [2019-10-13]
- Aws Amazon (2018). *Aws y la sostenibilidad*. Tillgänglig: <https://aws.amazon.com/es/about-aws/sustainability/#progress> [2019-11-01]
- Björk, J. (2018-05-14). *Butiksdöden värre än väntat*. Tillgänglig: https://www.dagenshandel.se/article/view/601932/butiksdoden_varre_an_vantat [2019-10-24]
- Bonnier ledarskap (2019). *Omvärldsanalys - Vad är omvärldsanalys?* Tillgänglig: <http://www.bonnierledarskap.se/book/lean-management/anpassad-flexibel-och-vardedriven-business-intelligence/omvarldsanalys-vad-ar> [2019-10-23]
- Cain, Á & Hamilton, I. A. (2019). *Amazon warehouse employees speak out about the 'brutal' reality of working during the holidays, when 60-hour weeks are mandatory and ambulance calls are common*. Business Insider. Tillgänglig: <https://www.businessinsider.com/amazon-employees-describe-peak-2019-2?r=US&IR=T> [2019-10-24].
- DIBS (2019). *Svensk e-handel 2018*. Tillgänglig: <https://info.dibs.se/svensk-ehandel-2018> [2019-10-13]
- Dudovskiy, J. (2018-08-04). *Amazon Segmentation, Targeting and Positioning: Widest Range of Target Customer Segment*. Research Methodology [Research Methodology]. Tillgänglig: <https://research-methodology.net/amazon-segmentation-targeting-positioning-widest-range-target-customer-segment/> [2019-10-15]
- Encyclopedia Britannica (2019). *Amazon.com*. Tillgänglig: <https://www.britannica.com/topic/Amazoncom> [2019-10-13]

- European Commission (2019-09-27). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*
Tillgänglig: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> [2019-10-21]
- Gustafsson, A. (2019-02-21). *Experten: Det här händer om Amazon kommer till Sverige.* Metro [Metro]. Tillgänglig: https://www.metro.se/nyheter/experten-det-har-hander-om-amazon-kommer-till-sverige-_kwIfQmIo2 [2019-10-13]
- Investopedia (2018-09-14). *Amazon Effect.* Tillgänglig: <https://www.investopedia.com/terms/a/amazon-effect.asp> [2019-10-24]
- Johnson, T. (2018-07-25). *How the Amazon Supply Chain Strategy Works.* Tinuiti [Tinuiti]. Tillgänglig: <https://tinuiti.com/blog/amazon/amazon-supply-chain/> [2019-10-15]
- Konkurrentanalys (2017). *PEST, PESTLE-analys av omvärlden.* Tillgänglig: <http://www.konkurrentanalys.eu/2010/08/pest-pestle-analys-av-omvarlden.html> [2019-10-23]
- Konsumentverket (2018). *Marknadsföring till barn.* Tillgänglig: <https://www.konsumentverket.se/for-foretag/marknadsforing/reklam-till-barn/> [2019-10-14]
- Logo My Way (2017-02-12). *The History of Amazon and their Logo Design.* [Blogginlägg]. Tillgänglig: <http://blog.logomyway.com/history-amazon-logo-design/> [2019-10-13]
- Megan (Alumn). (2017). *Amazon Works to Balance Growth with Sustainability.* Harvard Business School: Digital Initiative. [HBS]. Tillgänglig: <https://digital.hbs.edu/platform-rcrom/submission/amazon-works-to-balance-growth-with-sustainability/> [2019-10-24].
- Molla, R. (2019-08-21). *Amazon's tiny profits, explained.* Recode [Vox]. Tillgänglig: <https://www.vox.com/recode/2019/8/21/20826405/amazons-profits-revenue-free-cash-flow-explained-charts> [2019-10-09]
- Murray, T. (2018-04-02). *Amazon's big opportunity: Transparency In Sustainability.* Tillgänglig: <https://www.forbes.com/sites/edfenergyexchange/2018/04/02/amazons-big-opportunity-transparency-in-sustainability/#518f04507c50> [2019-10-24]
- Norman, D. (2017-11-01). *Leveranstid kan avgöra om det blir ett köp - uppåt fem dagar är inte okej.* Market. Tillgänglig: <https://www.market.se/nyhet/leveranstid-kan-avgora-om-det-blir-ett-kop-uppat-fem-dagar-ar-inte-okej> [2019-10-21]
- Olofsson, K. (2018-10-23). *Mycket att förbättra i nätbutikerna.* Tillgänglig: <http://cfoworld.se/mycket-att-forbatttra-i-natbutikerna/> [2019-11-01]
- Region Stockholm (2019). *SL:s allmänna kollektivtrafik i Stockholms län.* Tillgänglig: <https://www.sll.se/verksamhet/kollektivtrafik/sl-trafiken-stockholmsregionen/> [2019-10-23]

RetailTouchPoints (u.å). *How many products does Amazon carry?*. Tillgänglig: <https://www.retailtouchpoints.com/resources/type/infographics/how-many-products-does-amazon-carry> [2019-10-21]

Statista (2019a). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023*. Tillgänglig: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> [2019-10-08]

Statista (2019b). *Global net revenue of Amazon 2014-2018, by product group*. Tillgänglig: <https://www.statista.com/statistics/672747/amazons-consolidated-net-revenue-by-segment/> [2019-10-08]

Statista (2019c). *Global net revenue of Amazon from 2014 to 2018*. Tillgänglig: <https://www.statista.com/statistics/672747/amazons-consolidated-net-revenue-by-segment/> [2019-10-08]

Sustainable development (u.åa). *Sustainable development goal 7: Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all*. Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg7> [2019-11-01].

Sustainable development (u.åb). *Sustainable development goal 12: Ensure sustainable consumption and production patterns*. Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg12> [2019-11-01].

Sustainable development (u.åc). *Sustainable development goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*. Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg8> [2019-11-01].

Svensk Kollektivtrafik (2018). *Årsrapport 2018 Kollektivtrafikbarometern*. Tillgänglig: <https://www.svenskkollektivtrafik.se/globalassets/svenskkollektivtrafik/dokument/verktyg-och-system/kollektivtrafikbarometern/kollektivtrafikbarometern-arsrapport-2018.pdf> [2019-10-23]

Weinstein, M. (2019-04-29). *How to Sell on Amazon: Everything You Need to Know for 2019*. Tinuiti [Tinuiti]. Tillgänglig: <https://tinuiti.com/blog/amazon/sell-on-amazon/> [2019-10-12]

Föreläsningar

Apéria, T. (2019-10-04a). *Marknadsplanering utifrån Business Model Canvas*. Föreläsning utförd på Stockholm Business School, Stockholm.

Apéria, T. (2019-10-08b). *Nya perspektiv på marknadsföring*. Föreläsning utförd på Stockholm Business School, Stockholm.

Litteratur

Ekström, K.M., Ottosson, M. & Parment, A. (2017). *Konsumentbeteende - Klassiska & samtida perspektiv* (första utgåvan). Lund: Studentlitteratur.

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

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N. J.: Wiley.