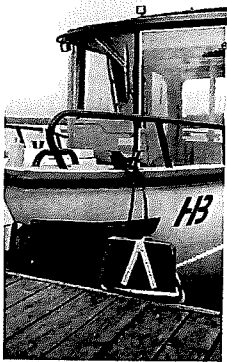


PRAKTIK

å här: "Vår målgrupp är
haft ett aktivt bätliv
dad och hamnat i rullstol,
är gott om pengar." Det
mpel på fokuserings-
ninologi – dvs. företaget
avgränsat segment med
taget kan tillfredsställa
ade båt.

minst sagt, ett exempel
ikt. Därmed kan man
et tillämpar det Porter
strategi, eftersom en
r vänder sig till en
mellan en differentie-
eringsstrategi synes alltså
s storlek, där fokuserings-
inbära att företaget
segment och differentierar
genom sina anpassningar
entets behov.



segment på marknaden.

	Produkter	Nuvarande	Nya
Kundbehov			
Nuvarande		Marknads- penetration	Produkt- utveckling
Nya		Marknads- utveckling	Diversifi- ering

Figur 2.6 Ansoffs produkt- och marknads-
matris. Baserad på I. Ansoff, *Corporate
Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965).

nadsutveckling, produktutveckling och diversifiering. Affärsidén (som Ansoff kallade "business mission" snarare än "business idea") handlade om två frågor: om man ville hålla sig till nuvarande produkter eller skapa nya, samt om man ville hålla sig till nuvarande kunder eller börja bearbeta nya. Senare (1965) publicerades Ansoffs bok *Corporate Strategy* där matrisen var central. Men nu bytte han kundbehov mot marknader.²⁵ Se figur 2.6.

Affärsplaner

Affärsplan

Ett begrepp som kopplar till affärs- och marknadsstrategi är affärsplan. En affärsplan kan kortfattat beskrivas som en beskrivning av ett företag, dess affär och hur det planerar att organisera sig för att förverkliga sin affärsidé. I planeringsprocessen ingår exempelvis informationsinsamling, analys, kartläggning av risker och finansieringsbehov samt framtagning av strategier och handlingsplaner.²⁶

Affärsplanen kan ha flera syften, exempelvis att fungera som ett internt styrdokument eller att övertyga externa finansiärer. Beroende på syftet kan affärsplanen ha olika betoning gällande innehåll och upplägg. Den interna planen kan vara mer detaljerad medan en plan som används som underlag för beslut om extern finansiering ofta fokuserar mer på kommersiell potential och framtida utveckling.

Det finns mycket forskning som visar på att såväl nya som etablerade företag kan uppnå fördelar genom att planera sin verksamhet på ett strukturerat sätt, exempelvis genom att skriva en affärsplan.²⁷ Själva affärsplanen blir då dokumentationen av det arbete och de analyser som ligger till grund för planen. En affärsplan innehåller typiskt sett de delar som återfinns i tabell 2.2.

I kapitel 16 kommer vi också att beröra temat affärsutveckling, vilket ansluter väl till konceptet affärsplaner.

P Frankelius m fl, Marknadsföring, 2015
vetenskap och praktik, Studentlitteratur

Tabell 2.2 Komponenter som är vanliga i professionella affärsplaner.

Del	Innehåller
Sammanfattning	Översiktlig och kortfattad beskrivning av vad planen handlar om. Här berörs företaget men också frågor som: Till vem? Varför köper kunderna? Hur är företagets interna och externa processer organiserade i syfte att uppnå långsiktig lönsamhet? Här bör även finnas information om idén håller tekniskt, marknadsmässigt, organisatoriskt och ekonomiskt.
Företagsfakta	Fakta om företaget, exempelvis ägare, funktionärer och säte. Historien bakom företagets tillkomst och en beskrivning av dess framtidsvision kan också ges här.
Erbjudandet (tekniken, lösningen, tjänsten)	Beskrivning av erbjudandet. Problem som löses och huvudsaklig nytta för kund. Fungerar tekniken och går produkten att producera, skalbarhet, unicitet, eventuella immaterialrättsliga skydd, t.ex. patent. Erbjudandet beskrivs med fördel utifrån kundbehov och kundnytta.
Omvärlden – branschen – marknaden	Fördjupning av de omvärldsrelaterade aspekterna. Hur ser branschen ut? Vilka konkurrenter finns? Vad gör dessa? Hur ser marknaden ut och vilket segment är i fokus? Storlek och potential? Vilka behov/problem hos kunden löser/tillgodoser erbjudandet? (Kundundersökningar/analyser.) Här inkluderas alltså marknadsplan som beskriver strategi och metod för att hitta, övertyga och utveckla kunder, samt hur erbjudandet differentieras och positioneras (med avseende på andra, konkurrerande lösningar). När det gäller andra omvärldsfaktorer än marknad och bransch brukar de inte vara vanliga i affärsplaner, men vi anser att detta är en stor brist. Det finns nästan alltid -- "X-faktorer" som inverkar på företags utvecklingsväg.
Organisationen – teamet och ägarna	Fördjupning av hur företaget organiserar sitt värdeskapande och sin affär: hur företagets värdekedja ser ut, vilka aktiviteter, resurser och aktörer som ingår, var värde skapas och var kostnader genereras, samt hur utbytet med kund ska ske. Här framgår även om affärsmodellen är värdedriven eller kostnadsdriven. Vad gäller teamet och ägarna beskrivs grundar-/ledningsgruppen, dvs. vilka det är som står bakom idén, samt vem som äger företaget. Kompetensinventering, drivkrafter och eventuella rekryteringsbehov kan också beskrivas under nämnda del.
Analys av bärkraften och bedömning av lönsamhet och finansieringsbehov	Här återfinns vanligen en "SWOT", som kommer av engelskans strengths and weaknesses (intern förmåga) respektive opportunities and threats (omvärlden). Även slutsatser och SWOT-strategi bör inkluderas. Ekonomi, intäkter och kostnader. Här kan företaget exempelvis arbeta med scenarier. Varifrån kommer intäkterna? När kommer de? När blir företaget lönsamt? Var uppstår kostnader? När? Hur ska (initiala) kostnader som ej balanseras av försäljningsintäkter täckas? Vem täcker dem? Här visas alltså kapitalbehov, finansieringsbehov m.m.
Utveckling	Hur företaget ska utvecklas, t.ex. framtida produkter eller marknader. Framtida potential (fokus på S och O i SWOT).
Handlings-/ genomförandeplan	Vad som måste göras, av vem och när, t.ex. ett Gantt-schema och förklaringar.
Risker, riskanalys	Exempelvis en minirisk med tolkningar (S och T i SWOT).
Bilagor: Ekonomi/budget	Exempelvis de kalkylunderlag man behöver för att göra lönsamhetsbedömningar och se investeringsbehov.
Övriga bilagor	Enkätresultat etc.

MARKNADSPL

I litteraturen finns
är så pass breda al
Omvänt finns affä
rade på marknads
därmed är att beti
Man brukar ski
ring och marknad

Segment A

Segment B

Segment C

* Kärnan är
företag arbe
också möjlig

Analys av
företaget
erbjudand

En central del i en m
gärna så att valda seg
de måste vara väl av
segment även om vis
eller alla segment.

Konceptet affä

I inledningen till det
fått ett allt större gen
praktiska tillämpning



MARKNADSPLAN – EN DEL AV AFFÄRSPLANEN

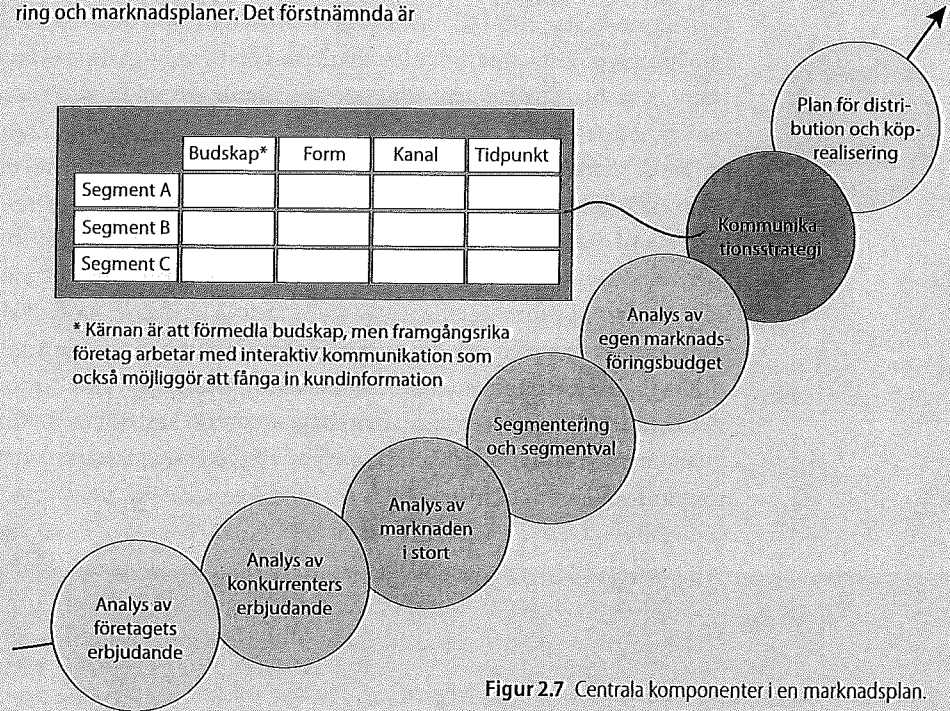
I litteraturen finns mallar för marknadsplaner som är så pass breda att de egentligen är affärsplaner. Omvänt finns affärsplaner som är primärt fokuserade på marknads- och marknadsföringsfrågor och därmed är att betrakta som marknadsplaner.

Man brukar skilja mellan marknadsplanering och marknadsplaner. Det förstnämnda är

processen som ska mynna ut i en marknadsplan, medan planen är resultatet. Modeller finns i litteraturen av både process och resultat.²⁸ En typisk marknadsplan har fokus på kommunikationsfrågor och frågor om att realisera affärer med kunder. Se figur 2.7.

	Budskap*	Form	Kanal	Tidpunkt
Segment A				
Segment B				
Segment C				

* Kärnan är att förmedla budskap, men framgångsrika företag arbetar med interaktiv kommunikation som också möjliggör att fånga in kundinformation



Figur 2.7 Centrala komponenter i en marknadsplan.

En central del i en marknadsplan är segmentering av marknaden, och då gärna så att valda segment är så homogena som möjligt, vilket innebär att de måste vara väl avgränsade. Budskap ska kunna skräddarsys för varje segment även om vissa centrala delar av budskapet kan användas mot flera eller alla segment.

Konceptet affärsmodell

I inledningen till det här kapitlet berördes begreppet affärsmodell. Det har fått ett allt större genomslag såväl i den akademiska litteraturen som i sin praktiska tillämpning i näringslivet. Exempelvis är affärsmodellutveckling

erörs företaget men också
ch externa processer
s information om idén

akom företagets tillkomst

är kund. Fungerar
la immaterialrättsliga
och kundnytta.

Vilka konkurrenter
i? Storlek och potential?
ndersökningar/analyser.)
att hitta, övertyga och
red avseende på andra,
nad och bransch brukar
Det finns nästan alltid

: hur företagets
le skapas och var
:n om affärsmodellen är

ka det är som står
after och eventuella

ch weaknesses (intern
och SWOT-strategi

scenarier. Varifrån
tår kostnader? När?
? Vem täcker dem?

tida potential (fokus på

gar.

ningar och se