



Blekinge Tekniska Högskola
Managementhögskolan
Kandidatuppsats i Företagsekonomi

ANNONSMARKNADEN PÅ INTERNET OCH ATT KONKURRERA MED BLOCKET.SE

SAMMANFATTNING

Titel: Annonsmarknaden på Internet och att konkurrera med Blocket.se

Författare: Niklas Persson och Anders Vollan

Handledare: Anders Hederstierna

Institution: Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i företagsekonomi, 10 poäng

Syfte: Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för vilka bakomliggande krafterna som gör att människor använder Blocket och se vilka strategier som kan användas för att bryta dessa krafter.

Metod: Vi har haft ett väldigt systematiskt tillvägagångssätt. Vi började med att inskaffa oss de teoretiska kunskaperna, för att sedan följa upp med två undersökningar. Den första undersökningen var en kvantitativ marknadsundersökning och den andra undersökningen var en kvalitativ intervju. Därefter kunde vi analysera dessa undersökningar med teorin och få fram ett antal slutsatser.

Slutsats: Vi har kommit fram till att förutsättningar för att konkurrera med Blocket är att krafterna nätverkseffekter, switchingkostnader, inlåsnings effekter och sökkostnader måste brytas och utnyttjas. De generiska strategier som kan utnyttjas för att konkurrera är differentierings- eller fokusstrategi.

SUMMARY

Title: The advertisement market on the Internet and to compete with Blocket.se

Authors: Niklas Persson and Anders Vollan

Supervisor: Anders Hederstierna

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 10 credits

Purpose: The purpose with this thesis is to create an understanding of the underlying forces that makes people use Blocket and finding out which strategies you can use to break these forces.

Method: We had a systematic approach. We started with the theoretical part of the essay and followed up with two surveys. The first survey was a quantitative market survey and the second was a qualitative survey. Afterward we could analyse this surveys with the theory and came to a number of conclusions.

Results: We have reached the following conclusions. To compete with Blocket you have break and use the following forces; network effects, switching costs, lock-in effects and search costs. Of the generic strategies you can use a differentiation or/and a focus strategy to compete with Blocket.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1: Inledning	5
1.1: Problembakgrund.....	5
1.2: Problemdiskussion.....	6
1.3: Problemformulering.....	7
1.4: Syfte	7
1.5: Definitioner	7
2: Metod.....	8
2.1: Övergripande angreppssätt.....	8
2.2: Litteraturstudier	8
2.3: Empiriska studier.....	8
2.3.1: Kvantitativ undersökning	9
2.3.2: Kvalitativ intervju	9
3: Teori.....	10
3.1: Nätverkseffekter	10
3.2: Switchingkostnader och inlåsnings effekter	11
3.2.1: Switchingkostnader.....	11
3.2.2: Inlåsnings effekter.....	11
3.3: Sökkostnader	13
3.4: Strategi	14
3.4.1: Introduktion till strategi.....	14
3.4.2: Porters generiska strategier.....	14
3.4.3: Strategi och Internet	21
4: Empiri	22
4.1: Marknadsundersökning (kvantitativ).....	22
4.2: Kvalitativ undersökning / Intervju.....	28
5: Analys	31
6: Slutsats	33
Källförteckning	34
Bilaga 1 – Marknadsundersökning, kvantitativ	36
Bilaga 2 – Intervjumall, kvalitativ undersökning.....	38

1: Inledning

1.1: Problembakgrund

Annonsering på Internet har funnits sedan Internets födelse. Då fanns annonserna ofta på oorganiserade webbplatser och de som letade efter annonser på Internet hade ofta svårigheter att hitta rätt information på rätt plats. Efterhand som Internet utvecklades insåg driftiga entreprenörer att det fanns en möjlighet att göra goda affärer genom att organisera och samla annonserna på ett och samma ställe. Blocket.se var en av de första annonswebbplatserna i Sverige och är idag överlägset den största och ledande Internetannonswebbplats i Sverige, som tillhandahåller privatpersoner sälj-, köp- och bytesannonser av allehanda objekt. Blocket samarbetar bland annat med flera stora svenska Internetportaler som till exempel Passagen, Spray och Kelkoo, vilket innebär att en annons på Blocket även syns hos deras samarbetspartners.

Blocket grundades i Fjälkinge 1996 och var en prylmarknad lokalt förankrad i Skåne. Företaget växte snabbt och expanderade från att bara vara lokalt förankrat till att vara rikstäckande. 2003 omsatte Blocket cirka 34 miljoner kronor och samma år uppgick vinsten till cirka 13 miljoner kronor. 2003 såldes Blocket till Aftonbladet för 183 miljoner kronor och ersatte deras befintliga annonswebbplats Finnmer, i vilket Aftonbladet hade majoritetsägande. Minoritetsägarna av Finnmer är Svenska Dagbladet, Finn.no, Helsingborgs Dagblad, Gota Media och Pierre Siri.

När Blocket grundades i slutet av 90-talet var annonsering på Blocket gratis. Detta gjordes för att arbeta upp en annonswebbplats med många besökare och annonser. När Blocket hade etablerat sig tillräckligt och nåt en kritisk gräns med besökare och annonser började företaget ta betalt för annonseringen. I dagsläget kostar en bilannons 80 kronor, övriga fordon och bostadsannonser kostar 60 kronor och övriga annonser kostar 20 kronor. De har löst betalningssättet på ett enkelt sätt, där annonskostnaden debiteras på annonsörens telefonräkning.

Utöver den inkomst Blocket får från privatpersoners annonser får även Blocket inkomster genom att erbjuda företag webbannonser (banners) på Blockets webbplats.

I slutet av majmånad 2004 blev Blocket belönat med Stora Internetpriset. Motiveringen löd *"Trots enkelt yttre och ett något krystat namn bjuder den vinnande sajten på ett generöst innehåll. Blocket.se har visat att det går att ta loppmarknaden från gatan till nätet och bygga en community med en egen kultur. Att man också lyckats ta betalt för något som tidigare varit gratis är banbrytande. Blocket.se har tydligt visat att svenska folket nu är moget för nätbetalningar Att ett litet företag från Fjälkinge har lyckats där stora medieföretag misslyckats, stärker ytterligare juryns övertygelse."*¹

En kommentar till delar av motiveringen är att människor är beredda att betala för annonsering på Internet för att de kommer att tjäna pengar på affären. Det hade varit annorlunda om det till exempel hade kostat att läsa annonser istället för att lägga ut. Dock är det en definitionsfråga om det inte redan idag kostar användaren att granska annonser på

¹ IDG Sverige, 2004-05-27,

http://www.idg.se/ArticlePages/200405/27/20040527141929_CS/20040527141929_CS.dbp.asp

Blocket, då webbannonserna (banners) kostar användaren resurser i form av nedladdningstider och bandbredd.

Hur är det möjligt för Blocket att ta betalt för annonsering och fortfarande dominera annonseringsmarknaden när det finns konkurrenter som erbjuder samma tjänst gratis? Detta är en intressant fråga som bör granskas närmare.

1.2: Problemdiskussion

Blocket är idag en av Sveriges mest besökta webbplatser. Enbart under januari 2004 hade Blocket 1 131 000 unika besökare. Samtidigt hade Blocket cirka 190 000 annonser, varav 95 000 var fordonsannonser. Snittmässigt har Blocket 150 000 besökare per dag.² Detta får anses som en mycket hög besökskvot med tanke på Sveriges befolkningmängd.

Hur kommer det sig då att Blocket dominerar den svenska Internetannonseringsmarknaden totalt? Deras webbplats har ganska medioker layout och kostar pengar. Vad är det som gör att människor återkommer och nyttjar Blocket? Vi vill veta vad som gjorde Blocket stort och varför de behåller denna maktposition när det finns en stor kvantitet av gratisalternativ på Internet.

Annonsmarknaden på Internet verkar vara en marknad som intresserar allt fler företag. De sista åren har bland annat de stora medieföretagen fått upp ögonen för den växande annonsmarknaden på Internet och det har blivit stor konkurrens mellan medieföretagen inom denna bransch. Till exempel kan nämnas att Bonniers Dagstidningar, TV4 och Stampet har gått ihop för att ta upp kampen gentemot Blockets dominans. Den framarbetade annonswebbplatsen har döpts till Koll.se och målet är att bli Sveriges största köp-, sälj- och bytesannonswebbplats. Den stora skillnaden på Koll är att denna annonswebbplats kommer att använda sig av fler kanaler, det vill säga att den kommer att kombinera tidning, Internet och Text-TV.³

Inom just nätverksbranscherna finns det en tendens att det uppstår monopolmarknader med ett enda stort företag som dominerar marknaden. Oftast brukar detta förklaras med nätverkseffekter.⁴ Det är viktigt att särskilja denna monopol som uppstått genom att produkten eller tjänsten är överlägset bäst eller mest populär, mot monopol som erhålls genom ickekonkurrerande metoder och uppförande.⁵ Monopol i dess former är dock dåligt, då det innebär att monopolföretaget kan sätta de priser de önskar på sin produkt eller marknad.

² Blocket, 2004-04-18, <http://www.blocket.se/>

³ IDG Sverige, 2004-05-10,

http://www.idg.se/ArticlePages/200404/20/20040420104126_IW/20040420104126_IW.dbp.asp

⁴ Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, s.516

⁵ Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, s.516

1.3: Problemformulering

Vilka är förutsättningarna för att konkurrera med Blocket.se och vilken strategi bör användas för konkurrens?

1.4: Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en förståelse för vilka bakomliggande krafterna som gör att människor använder Blocket och se vilka strategier som kan användas för att bryta dessa krafter.

1.5: Definitioner

Eftersom vi använder en del datatermer som kanske inte har en allmängiltig betydelse har vi definierat dessa ord här för att undvika missförstånd. Vi har utgått från svenska datatermsgruppens⁶ rekommendationer om vilka datatermer som bäst lämpar sig att användas i det svenska språket.

Webbplats: Med webbplats menar vi en webbsida eller grupp sammanlänkade webbsidor som innehåller information om en verksamhet eller ett ämne. Vi vill undvika att använda orden hemsida och site/sajt eftersom dessa kan vara missvisande i vissa fall.

Annonswebbplats: Med detta menar vi en webbplats vars huvuduppgift är att förmedla köp-, sälj- och bytannonser. Auktionwebbplatser räknas alltså inte in i denna definition.

⁶ Svenska datatermsgruppen, 2004-05-20, <http://www.nada.kth.se/dataterm/>

2: Metod

2.1: Övergripande angreppssätt

Vårt angreppssätt har varit mycket enkelt och systematiskt. När vi hade bestämt ämne och frågeställning började vi leta efter böcker och artiklar som skulle hjälpa oss att få en teoretisk grund att stå på. När vi inskaffat oss de teoriska kunskaperna och presenterat dessa som vi ansågs behöva för att svara på vår fråga och förklara de krafter som möjligen kan vara intressanta. Därefter började arbetet med den empiriska delen. Vi började med att sätta ihop det kvantitativa frågeformuläret och använde webbtjänsten e-val för att på ett enkelt sätt kunna publicera och sammanställa denna marknadsundersökning. Nu när vi visste vilka frågor vi behövde gå djupare in på så började vår kvalitativa undersökning att forma sig. Därefter började vi analysera svaren vi fått och kopplade detta till den teori vi tidigare presenterat. Av denna analys drog vi sedan ett antal slutsatser som svarade på vår fråga och uppfyllde uppsatsens syfte.

2.2: Litteraturstudier

Teorierna ska hjälpa oss att förstå och förklara de spelregler och krafter som gör att människor använder och nyttjar Blocket. De teorier som vi trodde vara viktiga för att förklara och beskriva vår frågeställning är nätverkseffekter, switching costs, sökkostnader och grundläggande konkurrensstrategier.

Våra huvudböcker för teorier kring de bakomliggande krafter har varit "Information rules" och "The economics of electronic commerce". Det är ingen slump att vi har valt dessa böcker som våra huvudböcker, då vi varit i ständig kontakt med dessa böcker genom hela vår utbildning. Ytterligare litteratur vi använt oss av är artiklar i dessa olika ämnen. Anledningen till att vi valt att använda oss av artiklar i stor utsträckning är att dessa ofta är bättre uppdaterade och innehåller mer exakt frågeställningar som är intressant för vår utredning.

För strategiteorierna har vi i huvudsak utgått från Michael Porters generiska strategier. Porters teorier lärs idag ut i de flesta strategikurser och ses av många som allmängiltiga. Därför har vi valt att använda Porters "Competitive strategy" som vår huvudbok för dessa teorier men vi har även kompletterat med ytterligare artiklar av Porter och några av hans kritiker.

2.3: Empiriska studier

Empirisk data har samlats in genom en kvantitativ marknadsundersökning och en kvalitativ intervju. Vi började med en kvantitativ marknadsundersökning för att få en uppfattning av vilka frågor vi behövde gå djupare in i den kvalitativa undersökningen.

De tillfrågade i våra undersökningar är studenter vid Blekinge tekniska högskola. Anledningen till detta var att vi ville nå de tillfrågade genom e-post och genom högskolan hade vi möjlighet att använda mailinglistor som fanns tillgängliga. Genom dessa mailinglistor kunde vi enkelt nå ut till studenterna.

Vi har frågat oss själva om svaren skulle ha sett annorlunda ut om vi frågat andra än bara studenter. Vi har dock haft svårt att bedöma om detta men vi har dock utgått ifrån att slutresultatet i undersökningen inte skulle se annorlunda ut.

2.3.1: Kvantitativ undersökning

För att få en bred uppfattning om vad användare av annonswebbplatser ansåg om Blocket och andra annonswebbplatser gjorde vi en marknadsundersökning. Vi bestämde oss tidigt att använda oss av webbtjänsten e-val, då våra tidigare erfarenheter med användningen av denna tjänst har varit mycket positiva. Denna webbtjänst erbjuder användaren funktionerna att göra frågeformulär och undersökning på ett smidigt och enkelt sätt på Internet. En mycket bra funktion med e-val är att den automatiskt sammanställer undersökningarna och sparar därför tid åt användaren.

Den kvantitativa undersökningen genomfördes med studenterna vid Blekinge Tekniska Högskola campus Karlshamn, där vi genom ett e-post informerades studenterna om vår undersökning. Vi har uppskattat det ungefärliga antalet studenter som fick e-brevet till 200 stycken. Av dessa 200 svarade 37 stycken, vilket gav oss en svarsfrekvens på nästan 20%. Det hade varit intressant och få reda på varför resterande 80% av de tillfrågade inte svarat på vår undersökning. Har de som inte svarat helt annorlunda åsikter och skulle då svaren i vår undersökning se annorlunda ut om alla hade svarat? Vi har tagit den inställningen att det inte skulle göra det och att de svarande väl representerande för hela student i allmänhet. Vi tror helt enkelt att det finns ett antal anledningar till att de inte svarat, till exempel; att de inte använt Blocket eller annonswebbplatser och därför inte anser sig ha tillräcklig kunskap för att kunna svara på undersökningen, de har inte kollat sin e-post, eller att de systematiskt inte svarar på undersökningar. Därför tror vi att oavsett hur många av de tillfrågade som hade svarat hade resultaten ändå till sist blivit de samma.

2.3.2: Kvalitativ intervju

Efter att vi genomfört den kvantitativa undersökningen ville vi få en djupare förståelse för vissa av de svaren vi fått från den kvantitativa undersökningen. Därför ville vi intervjua ett mindre antal personer mer ingående, för att på så sätt få svar på de frågor vi ställde oss efter den kvantitativa undersökningen.

Från början var det tänkt att intervjun skulle genomföras ansikte-mot-ansikte men efter att flera av våra tänkta intervjupersoner var svåra att få tid för en ansikte-mot-ansikte-intervju, ändrade vi intervjun till en e-postintervju. Detta innebar att vi skickade ut samma grundläggande frågor till alla intervjupersonerna. Vissa av svaren krävde följdfrågor gentemot intervjupersonerna och detta skedde också via e-post.

De utvalda för denna intervju var sex personer som vi författare kände sen tidigare och som vi visste hade använt Blocket och som vi också trodde skulle ge utförliga svar. Vi fick snabbt svar från alla våra intervjupersoner och kunde fråga följdfrågor som vi också snabbt fick svar på.

Vid sammanställningen av dessa svar kunde vi sedan plocka ur det viktiga och intressanta för att kunna svara på uppsatsens frågeställning.

3: Teori

3.1: Nätverkseffekter

För företag med informationsprodukter och -tjänster är nätverkseffekter mycket viktigt, då dessa nätverkseffekter har stor påverkan på företagets produkts eller tjänst framgång på en marknad.

Nätverkseffekter innebär att värdet på en produkt eller tjänst ökar när fler använder produkten eller tjänsten.⁷ Metcalfes lag som används för att beskriva värdet på ett nätverk säger att ett nätverks värde ökar med kvadraten av antalet användare.⁸ Detta innebär alltså att för varje ny individ i ett nätverk fördubblas nyttan och värdet av detta nätverk. Men det innebär också att för varje individ som lämnar nätverket halverar dess nytta.

Detta kan exemplifieras med till exempel faxmaskinen; äger jag världens enda faxmaskin är den inte mycket värd men för varje ny faxmaskin som installeras ökar värdet på min faxmaskin och alla andras. Detta resonemang gäller även för digitala produkter; då till exempel en snabb spridning av ett datorprogram kan leda till att datorprogrammet blir standard när produktens marknadsandel har nått en kritisk gräns.⁹

Ett sätt för att snabbt få en stor marknadsandel har varit att företagen har erbjudit sin produkt kostnadsfritt. När produkten sedan har blivit standard har företaget börjat ta betalt för produkten eller tagit betalt för kringtjänster till produkten.

En annan viktig del av nätverkseffekter är "market feedback". "Market feedback" kan definieras som en tendens för en konsumentvara eller tjänst att gynnas eller ogynnas på grund av nätverkseffekter.¹⁰ Användarna har en stark önskan att välja den teknologi som kommer gå ur segrande.

Shapiro och Varian beskriver "market feedback" som att det gör att den starka blir starkare och den svagare blir svagare.¹¹ Vidare skriver Shapiro och Varian att en lyckad "positiv feedback"-strategi kräver tålamod, framförhållnings och en stor portion tur. En knuff i rätt riktning vid rätt tillfälle kan få konsumenterna att bli övertygade om att din teknologi eller produkt kommer bli den vinnande och konsumenterna satsar på din teknologi. En marknadsstrategi för att influera konsumenterna är kritisk i en bransch där nätverkseffekter är mycket viktig.¹²

⁷ Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998): *Information rules – A strategic guide to the network economy*, s.182

⁸ Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998): *Information rules – A strategic guide to the network economy*, s.184

⁹ Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, s.516

¹⁰ VanHoose, David D. (2003): *E-Commerce Economics*, s.88

¹¹ Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998): *Information rules – A strategic guide to the network economy*, s.175

¹² Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998): *Information rules – A strategic guide to the network economy*, s.181

3.2: Switchingkostnader och inlåsnings effekter

3.2.1: Switchingkostnader

“Switchingkostnad” är kombinationen av den uttryckliga och underförstådda kostnaden för att använda en produkt som ett alternativ till en annan.¹³

Tänk att ett stort företag anlitar ett e-utbildningsföretag som ska utbilda storföretaget om hur det kan utveckla sina kundkontakter. För att tillfredsställa storföretagets krävande standarder som ställs inom kundkontakter, så måste var och en av de anställda visa upp bevis på att de kontinuerligt återkommer och omskolar sig på mjukvaran från e-utbildningsföretaget. Detta får till följd att alla måste lära sig undervisningsmjukvaran. En del av undervisningen kräver också interaktion i grupper på webben. Storföretaget nyttjar då överförbar information som baseras på e-utbildningsföretagets mjukvara.

Om storföretaget skulle fundera på att byta till en annan leverantör av utbildningsmjukvara till sina anställda, så skulle det medföra stora ”switchingkostnader”. Alla anställda skulle tvingas utbildas på den nya utbildningsmjukvaran, vilket skulle medföra inhyring av dyra utbildningskonsulter. Det ska också tilläggas att all överförbar information som utbyts via webben skulle behöva kodas om, för att bli kompatibel med det nya systemet. För att kunna fortsätta kommunicera med anställda i andra företag så krävs det att företaget konverterar om sina filer till det nya formatet.¹⁴

3.2.2: Inlåsnings effekter

Det bästa sättet att förstå fenomenet inlåsnings effekt är att undersöka hur inlåsnings funktionen fungerar i handling. Exempelen som följer visar hur företaget Bell Atlantic påverkades av inlåsnings effekten.

I mitten och slutet på 1980-talet investerade Bell Atlantic 3 miljarder dollar på digitala omkopplare från AT&T. Dessa omkopplare skulle driva telefonsystemen som Bell Atlantic levererade till sina kunder. Omkopplarna kostade miljontals dollar styck. Dessa omkopplare förenade stordatorn med andra datorer och förmedlade information. Bell Atlantic valde ett samarbete med AT&T. Det rådde ingen tvekan om att AT&T:s system var imponerande för tillfället. Men Bell Atlantic tittade inte in i framtiden och tog inte åtgärder för att kunna försvara sig mot framtida bekymmer. Omkopplarna som Bell Atlantic köpte kontrollerades av AT&T, så varje gång Bell Atlantic ville tillföra ny möjligheter till sina omkopplare eller tillföra ny hårdvara så var Bell Atlantic beroende av AT&T att tillföra och utveckla den nödvändiga uppgraderingen till omkopplarna. Det visade sig vara extremt dyrt för Bell Atlantic att ersätta AT&T:s utrustning, därav blev Bell Atlantic inlåsta i AT&T. Detta beroende gjorde så att AT&T satt i förarsättet och hade ett mäktigt övertag gentemot Bell Atlantic. AT&T hade monopol på allt som hade med uppgraderingar, reparationer och skötsel av dessa omkopplare. Ett exempel på AT&T:s makt var när Bell Atlantic ville att deras system skulle känna igen ett avgiftsfritt nummer. Bell Atlantic fick gå in i förhandlingar med AT&T, på grund av att AT&T inte hade gett datakoderna som var nödvändiga för att Bell Atlantic skulle kunna utveckla denna kapacitet själva. I och med att AT&T hade alla trumfkort så fick Bell Atlantic betala 8 miljoner dollar för mjukvaran som behövdes för att kunna klara av problemet.

¹³ VanHoose, David D. (2003): *E-Commerce Economics*, s 91.

¹⁴ VanHoose, David D. (2003): *E-Commerce Economics*, s 91.

Ett liknande problem uppstod också när Bell Atlantic ville ha röststyrning via telefonen. Denna gång fick Bell Atlantic betala 10 miljoner dollar för mjukvaran. I bägge fallen kunde Bell Atlantic ha funnit billigare lösningar om de hade fått välja fritt. Från AT&T:s sida så var omkopplarna en värdefull affär som genererade en behaglig pengaström till bolaget långt efter leveransen av omkopplarna. Bell Atlantic räknade med att AT&T fick in cirka 30 – 40 procent i eftermarknaden som följde. Årliga uppgraderingar av omkopplarna kostade Bell Atlantic cirka 100 miljoner dollar. AT&T visste om sin ypperliga position och prissatte också därefter. AT&T gynnades också i det korta loppet av att kunna nyttja sin äganderätt, så att andra inte fick erbjuda Bell Atlantic sina kompatibla produkter som kunde konkurrera med AT&T:s prissättning. Bell Atlantic var inte alls nöjd med AT&T:s starka fäste i bolaget och 1995 stämde företaget för monopolverksamhet.¹⁵

Frågan kan ställas varför Bell Atlantic stod ut med denna behandling? Om Bell Atlantic skulle byta system så skulle påtagliga kostnader uppstå om de försökte byta ut AT&T:s omkopplare. Dessa omkopplare har en beräknad livstid på 15 år eller mer och de är kostsamma att avlägsna och återinstallera. Vidare så var andrahandvärdet på omkopplarna bedrövliga, delvis för att den potentiella köparen hade behövt förhandla med AT&T för uppgraderingar. Bell Atlantics affärer med AT&T är ett skolbokexempel på hur ett företag låser in sina kunder i en såkallad inlåsnings. Så fort Bell Atlantic hade köpt in och installerat AT&T:s produkter så var Bell Atlantic fast och beroende av omkopplarna. Det kan också sägas att Bell Atlantic skulle få betydande kostnader att ersätta AT&T:s utrustning med en konkurrents märke, med andra ord Bell Atlantic skulle få stora ”switchingkostnader”.

¹⁵ Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998): *Information rules*, s 105-106.

3:3: Sökkostnader

”A *wealth of information creates a poverty of attention.*” /Herbert Simon, vinnare av Nobels ekonomipris 1978.

George Stigler definierar i ”The Economics of Information” en köparens sökning som köparens granskning av olika säljare för att förvissa sig om det mest gynnsamma priset.¹⁶ Att hitta säljare som erbjuder produkten med tillfredställande funktioner och kvalitet tar tid och kräver en ansträngning. En sökkostnad skulle därför kunna definieras som en kostnad för den tid, ansträngning och pengar det tar för att hitta säljare av den efterfrågade produkten med tillfredställande kvalitet. Köparens tid och resurser för att göra en sökning är begränsad och kostnad för tiden och ansträngningen bestäms av hur mycket köparen värdesätter sin tid och ansträngning¹⁷. Desto fler alternativ köparen hittar inom sin tids- och resursbegränsningar och kan överväga, desto lägre blir kostnaden för varje undersökt alternativ.¹⁸

Exempel på sökningsätt på traditionella marknader är att besöka affärer, ringa telefonsamtal eller köpa tidningar med annonser. Dessa sökningsätt är för det mesta mycket tidskrävande, det innebär ofta en transportsträcka och resulterar inte i alltför många alternativ, vilket leder till en hög sökkostnad för köparen.¹⁹

Genom att göra sökningar elektroniskt på till exempel Internet, får köparen mycket lägre sökkostnaderna. De vanligaste sätten för att göra en prissökning på Internet är genom att kunden går in på olika webbjämförare eller gör sökningar på en prisjämförelsewebbplats (exempelvis Pricerunner). På så sätt kan köparen på mycket kort tid, utan någon transportsträcka få fram väldigt många alternativ. I traditionella marknader är bara att söka efter priset ett stort jobb, speciellt om det är många produkter. Onlineteknologier automatiserar mer eller mindre denna process och låter köparen göra mer förfinade och effektiva sökningar och kan förutom prisinformationen lätt inskaffa sig massor av annan information om säljaren och produkten, försäljningsvillkor, med mera.²⁰

¹⁶ Strader T. och Shaw M.(1999): Consumer cost differences for traditional and Internet markets. s.84.

¹⁷ Strader T. och Shaw M.(1999): Consumer cost differences for traditional and Internet markets. s.84.

¹⁸ Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, s 265-266.

¹⁹ Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, s 265.

²⁰ Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, s 267

3.4: Strategi

3.4.1: Introduktion till strategi

Det finns många olika definitioner av vad strategi är och innebär. Vi har utgått från Michael Porters definition “*Strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value. ...the essence of strategy is in the activities – choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals.*”²¹. Hur företaget ska gå mer praktiskt tillväga för att uppnå detta beskriver Porter ingående i sina generiska strategier.

Enligt Richard Oliver riskerar många definitioner av strategier att missa de fortlöpande förändringarna som sker inom och utanför företaget.²² Vi är medvetna om att Porters definition inte täcker detta i detalj men i brist på en bättre definition har vi bestämt oss för att använda Porters.

3.4.2: Porters generiska strategier

Konkurrenskraftiga generiska strategier

På den mest grundläggande nivån kan vi identifiera tre generiska strategier som i det långa loppet ska leda till utmanövring av konkurrenterna. Vi ska försöka att beskriva och utforska dessa generiska strategier, dess behov och risker som samtliga generiska strategier står för. Målet är att utveckla några introduktionskoncept som kan byggas upp i en analys.

De tre potentiellt framgångsrika generiska tillvägagångssätt som kan nyttjas är:

- Kostnadsöverlägsenhet
- Differentiering
- Fokus

Ibland kan ett företag nyttja mer än en generisk strategi för att nå sitt mål. Men fakta visar att detta är väldigt ovanligt, normalt hamnar en strategi i fokus. För att effektivt implementera någon av dessa generiska strategier krävs totalt engagemang och målet är att utmanövrera konkurrenterna inom branschen.

²¹ Porter, Michael E (1996), What is strategy?

²² Oliver Richard W. (2001): *What is strategy, anyway?*, The Journal of Business Strategy

Kostnadsöverlägsenhet²³

Den första generiska strategin är kostnadsöverlägsenhet. Kostnadsöverlägsenhet kräver kraftfull kostnadsminimering inom till exempel kundservice, försäljning, marknadsföring och så vidare. En stor del av styrelsens uppmärksamhet måste riktas gentemot kostnadskontroller, som är nödvändiga för att kunna uppnå målen. Låga kostnader som är relativa gentemot konkurrenterna blir som en röd tråd genom företaget för att kunna uppnå firmans strategier. Dock måste kvalitet, service och andra områden inte ignoreras och bli lidande av denna kostnadsstrategi.

Att ha en låg kostnadsposition ger företaget en vinst högre än genomsnittet trots att det finns starka konkurrenter. Kostnadspositionen ger även ett naturligt skydd mot rivaliserande företag. De lägre kostnaderna innebär att företaget fortfarande kan tjäna pengar efter att dess konkurrenter har rivaliserat bort deras vinst genom konkurrens. Dessutom ger en låg kostnadsposition firman skydd mot mäktiga köpare, detta på grund av att köparen bara kan utöva makt genom att sänka priset till nästa nivå.

Låg kostnadsposition skyddar ens företag gentemot de fem konkurrenskrafterna, därför att en nerförhandling av priset bara kan fortsätta att nöta på vinsten tills den näst effektivaste medtävlaren är utrotad. De mindre effektiva konkurrenten kommer att lida först av prispressen än det mest kostnadseffektiva företaget. Att uppnå en låg kostnadsposition kräver vanligen en hög marknadsandel eller någon annan fördel gentemot sina konkurrenter. Exempel på sådana fördelar kan vara råvarutillgångarna eller designen på företagets produkter. Det kan också vara ens förmåga att upprätthålla ett brett sortiment på liknade produkter så företaget kan sprida sina kostnader och ge god service till storkunder, som i sin tur kan ge ökade produktvolymer. En nackdel med låga kostnader är vanligen behovet av mycket startkapital och toppmodern utrustning, aggressiv prissättning och förluster i början för att få marknadsandelar. Men i gengäld kan marknadsandelar öka produktiviteten i bolaget, som i sin tur kan leda till ännu lägre produktionskostnader. När företaget väl har nått höga marknadsandelar så börjar bolaget också att få större marginal på tjänsterna som erbjuds till kunderna och därigenom kan nyinvesteringar göras i maskiner och personal, som i sin tur gör att företaget kan framhäva sin position. En kostnadsstrategi har ibland visat sig revolutionera en bransch och historiskt har det visat sig att konkurrenter är sämre förberedda på att ta stegen för att hänga med i ett kostnadskrig.

²³ Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, s 35-37.

Figur 1. Generiska strategier och konkurrenskrafterna²⁴

Industry Force	Generic Strategies		
	Cost Leadership	Differentiation	Focus
Entry Barriers	Ability to cut price in retaliation deters potential entrants.	Customer loyalty can discourage potential entrants.	Focusing the develops core competencies that can act as an entry barrier.
Buyer Power	Ability to offer lower price to powerful buyers.	Large buyers have less power to negotiate because of few close alternatives.	Large buyers have less power to negotiate because of few alternatives.
Supplier Power	Better insulated from powerful suppliers.	Better able to pass on supplier price increases to customers.	Suppliers have power because of low volumes, but a differentiation-focused firm is better able to pass on supplier price increases.
Threat of Substitutes	Can use low price to defend against substitutes.	Customers become attached to differentiating attributes, reducing threat of substitute.	Specialized products and core competency protect against substitutes.
Rivalry	Better able to compete on price.	Brand loyalty to keep customers from rivals.	Rivals can not met differentiation-focused customer needs.

Inom e-handel anses kostnadsöverlägsenhet vara lika viktig som inom traditionell. Låga priser anses vara extra intressanta på Internet för personer som är priskänsliga. I en undersökning som gjordes i Korea visade det sig att 71 % av 500 tillfrågade personer som var förstagsköpare på Internet, prioriterade mest av allt priset på produkten. Som exempel kan nämnas att inträdesbarriärerna är mycket lägre inom e-handel än i de traditionella och att möjligheten att imitera ett framgångsrikt företag på Internet kan ske snabbt och enkelt. I en e-handelbransch så kan kostnadsöverlägsenhet bli ett effektivt skydd gentemot nya konkurrenter som söker in sig på marknaden. E-handelsföretag har också den fördelen att de kan korrigera sina priser kvickt, detta leder fram till större flexibilitet och effektivare priskonkurrens. Kunderna kan också snabbt och enkelt skaffa prisuppgifter på Internet. Detta medför större vetskap om prissättningarna och varorna för kunden. Det har visat sig att kostnadsöverlägsenhet ofta innebär den snabbaste och enklaste vägen för ett företag att nå kunddominans på Internet.²⁵

²⁴ Porter's Generic Strategies, 2004-05-26, <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

²⁵ Eonsoo, Kim & Dae-il, Nam & Stimpert J. L. (2004): *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age*

Differentiering²⁶

Den andra generiska strategin är differentiering. Detta kan både vara av en produkt eller tjänst som uppfattas som unik inom branschen. Exempel inom differentieringen kan vara varumärket, kundservicen, affärsförbindelser och så vidare. Ideligen differentierar företagen sig självt genom många dimensioner.

Som ett exempel på differentiering kan vi nämna företaget Caterpillar Traktor som är kända för sina affärsförbindelser och deras utmärkta tillgångar till reservdelar. Dessutom är de kända för extremt höga produktkvaliteter inom bolaget. Alla dessa fördelar från Caterpillar är avgörande för ett företag som handskas med tunga utrustningar, där tiden maskinerna inte nyttjas är kostsamma. Det ska nämnas att företaget inte kan ignorera kostnader i sin strategi men kostnader är inte det primära målet i Caterpillars generiska strategier.

Om differentiering kan uppnås på något plan så är det en livskraftig strategi. Denna strategi gör att företaget ligger över genomsnittet inom branschen. Differentieringen skapar en försvarbar position gentemot de fem konkurrenskrafterna, dock på ett annat sätt än kostnadsöverlägsenheten. Differentiering skapar en isolering mot konkurrenterna genom märkeslojaliteten från kund och genom lägre känslighet mot priskrig. Strategin ger också marginalerna för företaget att kunna undvika en låg kostnadsposition inom sin bransch. Kundlojaliteten och unikheten som företaget skapar blir ett inträdeshinder för potentiella konkurrenter. Differentieringen ger högre marginaler mot affärstransaktioner och den mildrar köpkraften, detta på grund av att köparna saknar jämförbara alternativ och de är därigenom mindre priskänsliga. Slutligen kan sägas att företaget som har differentierat sig gentemot sina konkurrenter för att uppnå kundlojalitet, i förhållande till sina konkurrenter, har en klar fördel inom sin bransch.

Att uppnå differentiering kan ibland hindra att en hög marknadsandel vinnas. Ofta behövs en uppfattning av exklusivitet, vilket är motsägande med höga marknadsandelar. Ett företag som differentierar sig kan få kostsamma utgifter. Det kan till exempel vara frågan om omfattande forskning, produktdesign, hög materialkvalitet eller intensiv kundsupport. Trots att kunderna erkänner företagets överlägsenhet inom branschen finns det de som inte vill eller kan betala de högre priserna. I andra branscher kan differentieringen inte vara förenlig med relativt låga kostnader och priser gentemot sina konkurrenter.

I en undersökning som skedde i Korea visade det sig att kunder på Internetbokhandlar såg varumärket som en viktigare köpfaktor än priset. I denna undersökning visade det sig också att bokintresserade mer sökte efter specifika böcker än att jämföra priser. De fann också i undersökningen att köparen blev mindre priskänslig när de fick mer information om hur en specifik produkt kunde möta deras behov. Det har också visat sig att varumärket har blivit viktigare, hela 65 % av de tillfrågade i undersökningen angav att det viktigaste för att besöka en viss webbplats är varumärket. Undersökningen visade också att pris var avgörande faktorer när det gällde köp av lågprisvaror på nätet som böcker, underhållning och leksaker. Medan varumärket ansågs vara den avgörande faktorn när det kom till datorer, bilar, möbler, banker och säkerhet på nätet. Inom e-handel kan kunder få tag i information och berika sig mer än vad de kan inom de traditionella företagen. Ett resultat av denna kundinformation blir att kunderna enklare kan byta från företag till företag som erbjuder extra värde genom differentiering. Fastän populära webbplatser som Amazon inte alltid erbjuder de lägsta

²⁶ Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, s 37-38.

priserna så lockas människor till denna webbplats på grund av deras varumärke och trovärdighet. Detta kan bero på att många som köper via webben bryr sig mer om säkerhet och leverans än pris.²⁷

Fokus²⁸

Den sista generiska strategin är fokus. Denna strategi riktar in sig på en speciell köpgrupp, segmentering av en produktlinje eller en geografisk marknad. Precis som differentiering så kan fokus ta många former. Kostnadsöverlägsenhet och differentiering riktades mot att nå hela kundsegmentet i branschen. Fokus skiljer sig från de andra generiska strategierna i detta avseende. Hela fokusstrategin riktar sig mot ett specifikt segment och varje fokusstrategi som framställs har alltid detta i åtanke. Hela strategin vilar på antaganden att företaget ska kunna serva sina kunder mer effektivt eller effektivare än sina konkurrenter som rivaliserar på en bredare front. Ett resultat av denna strategi är att företaget varken uppnår differentiering genom att möta de särskilda behoven från kunden eller lägre kostnader genom service till denna kund. Trots att fokusstrategin inte uppnår kostnadsöverlägsenhet eller differentiering från ett marknadsperspektiv som en helhet, så uppnår fokusstrategin en eller bägge av dessa positioner, gentemot den smala marknaden.

Skillnaden mellan de tre generiska strategierna illustreras i figur 2:

Figur 2: Porter's Generic Strategies²⁹

<i>Target Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	Low Cost	Product uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Potentiellt kan ett företag som uppnår fokus tjäna över genomsnittet inom sin bransch. Fokusen innebär att företaget varken har en låg kostnadsposition eller en hög differentiering eller för den delen både och. Som vi har nämnt tidigare så har kostnadsöverlägsenhet och differentiering varit försvar gentemot varje konkurrenskraft som kan angripa företaget. Fokus används självklart också för att försvara sig men fokus kan också användas för att välja ut mål som är minst sårbara för ersättare eller där konkurrenter är som svagast.

²⁷ Eonsoo, Kim & Dae-il, Nam & Stimpert J. L. (2004): *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age*

²⁸ Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, s 38-40.

²⁹ Porter's Generic Strategies, 2004-05-26, <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

Ett företag som har lyckats införa låg kostnad inom fokusstrategin är Martin-Brower, som är den tredje största leverantören av mat i USA. Martin-Brower har reducerat sin kundkrets till att serva åtta av de ledande snabbmatkedjorna. Hela strategin grundas på att betjäna och möta de speciella kraven från kunderna, där Martin-Brower enbart lagrar kundernas snäva sortiment av varor. Martin-Brower anpassar sina lager efter kundernas geografiska position och har intensiva kontroller och dokumentuppföljningar av varorna. Martin-Brower är inte en lågkostnadsdistributör till den stora massan, utan har specialiserat sig inom ett segment av marknaden. Denna strategi har belönat företaget med hastig tillväxt och ett vinstgivande koncept. Det framgår av fokusstrategin att Martin-Brower har begränsat sitt kundsegment och aldrig helt kan nå den totala marknaden, utan når enbart ett segment av handeln. Förmodligen innebär fokus att företaget måste balansera och finna en kompromiss mellan säljvolymen och vinsten inom strategin. Liksom differentieringen så kanske Martin-Brower också måste kompromissa med den totala kostnadspositionen.

Att koncentrera sina krafter på ett segment på Internet kan både öka chanserna att lyckas och att företaget klarar av inträdesbarriärerna. Att försöka fokusera sig inom ett visst marknadssegment på webben kan genomföras, detta genom den stora fördelen att kunderna snabbt och effektivt kan söka på nätet efter information. Dessutom tillåter Internetföretagen att kunna forma erbjudanden för den specifika kunden. Som exempel så kan webbplatsen känna av kunden varje gång den besöker webbplatsen och information om kunden samlas in genom dessa besök. Baserad på denna information kan företaget erbjuda skräddarsydda produkter och service för den specifika kunden.³⁰

Riskerna med de generiska strategierna³¹

Det finns två stora risker med att eftersträva de generiska strategierna. Dessa är:

- Att misslyckas etablera eller behålla strategin.
- Värdet på den strategiska fördelen försvinner när branschen utvecklas.

Risker med kostnadsöverlägsenhet

Denna strategi lägger ett stort ansvar på företaget att bevara dess position, vilket innebär återinvesteringar i utrustning, att göra sig av med omoderna och onödiga tillgångar, undvika utökning av produktlinjen och att vara alert på teknologiska framsteg. Några av kostnadsöverlägsenhetens risker är:

- Teknologiska förändringar som upphäver förgångna investeringar eller inläringar.
- Låg kostnadslärdomar från nykomlingar eller efterföljare, genom imitation eller genom deras förmåga att investera i toppmodern utrustning.
- Oförmågan att se förändringar i marknaden och produkten på grund av för mycket fokus på kostnaderna.
- Inflation av kostnaderna som begränsar företagets förmåga att vidhålla tillräcklig prisdifferens för att kompensera mot konkurrenternas varumärke eller andra närmanden mot differentiering.

³⁰ Eonsoo, Kim & Dae-il, Nam & Stimpert J. L. (2004): *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age*

³¹ Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, s 44-46.

Risker med differentiering

- Om kostnaderna mellan lågpriskonkurrenten och den som differentierar är för stor så blir det omöjligt för den som differentierar sig att skapa en hållbar märkeslojalitet gentemot dess kunder.
- Köparens behov för differentiering minskar.
- Imitationer minskar differentieringsuppfattningen.

Risker med fokus

- Kostnadsdifferensen mellan de företag som har hela marknaden som arbetsfält och de företag som inriktar sig på specifika segment av marknaden eliminerar kostnadsöverlägsenheten genom en smal målgrupp som uppväger differentieringen som uppnås av fokus.
- Skillnaderna i önskade produkter eller tjänster mellan det strategiska målet och marknaden i sin helhet smalnar av.
- Konkurrenter finner undermarknader inom det strategiska målet och fokuserar ut det företag som inriktade sig på fokus.

3.4.3: Strategi och Internet

Det finns många åsikter om strategi och Internet och vi presenterar här Michael Porters lite mer kritiska åsikter om strategi och Internet mot Don Tapscotts mer Internetvänliga.

Porter anser i sin artikel att Internet är en mycket viktig ny teknologi men det är fortfarande samma regler som gäller, det finns ingen "ny ekonomi". Därför anser han att mycket av vad "nya ekonomin"-gurus förespråkar som viktigast för ett företag i "nya ekonomin" inte stämmer. Till exempel är en partner- och samarbetsstrategi med andra företag inget de flesta företag borde satsa på, då detta innebär en förlust av konkurrensfördelar. Istället bör företaget satsa på sin egen säregenskap och kärnkompetens.³²

Tapscott har en annan uppfattning än Porter när det gäller Internet och strategi. Tapscott anser visst att det finns en "ny ekonomi" med nya regler och pekar på ett antal punkter om varför. Bland annat nämner han ny infrastruktur för hur förmögenhet skapas och nya källor för värdeskapande. De företag som inte ser Internet som ett strategiskt konkurrensvapen riskerar att halka efter. Vidare går han till attack på Porters åsikter om till exempel partnerstrategi. Tapscott anser att innovativt partnerskap är centralt för framgång i en digital- eller nätverksbransch och kan innebära många nya konkurrensfördelar.³³

Enligt Porter finns det en risk att företaget förlorar fokus på det som är viktigt när företaget bygger en strategi för Internet. Istället för fokus på lönsamhet, kostnader och konkurrens så fokuserar företaget på antalet användare, click-through rate och så vidare.³⁴ Tapscott håller med Porter att många företag tappar fokus på lönsamhet, kostnader och konkurrens men menar att många av nyckeltalen också är viktiga för många företags Internetsatsningar.³⁵

Eftersom alla företag tar till sig Internet slutar det vara en konkurrensfördel. De flesta företag lägger upp sin produktkatalog med mera som ger vissa kortvariga konkurrensfördelar men när alla företag gör det slutar det vara en konkurrensfördel.³⁶ Tapscott menar dock att det inte bara är att ta till sig Internet, utan det är hur företagen gör det som är den riktiga konkurrensfördelen. Innovation är avgörande.³⁷

Slutligen menar Porter att Internet inte nödvändigtvis är en välsignelse, då Internet har en förmåga att förändra industristrukturen och dämpa marknadens lönsamhet.³⁸ Tapscott däremot hävdar att Internet är bara ett hot mot företag som vägrar att förändra sig.³⁹

³² Strategi and the Internet s.63-67.

³³ Tapscott s. 2-7

³⁴ Strategi and the Internet s.65-70

³⁵ Tapscott s. 6-7

³⁶ Strategi 70-72

³⁷ Tapscott s.6-7

³⁸ Strateg and internet s.78

³⁹ Tapscott s. 8

4: Empiri

Här nedanför presenteras undersökningarna som har legat till grund för våra slutsatser i denna uppsats.

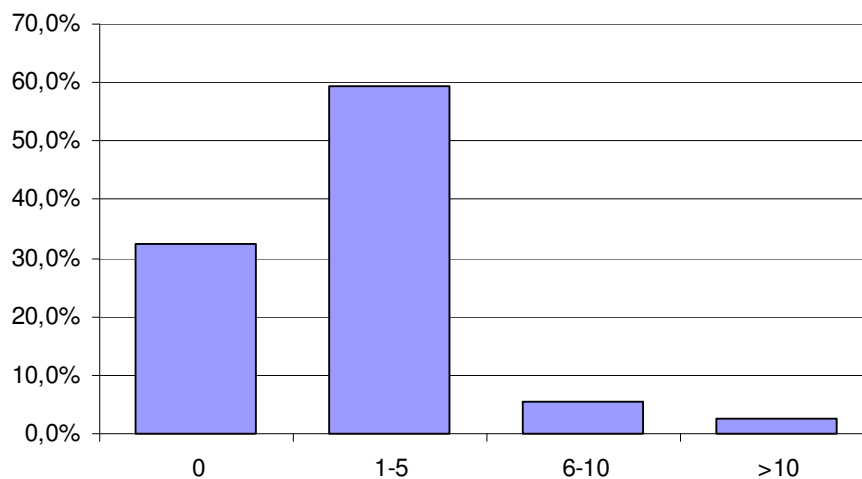
4.1: Marknadsundersökning

Vi har försökt att få en bredd på frågorna som skulle ge oss en större förståelse för användarnas åsikter och tankar om annonswebbplatser på Internet. Ett medvetet val i den kvantitativa undersökningen var att hålla undersökningen och våra frågor korta och okomplicerade. Anledningen till detta upplägg var för att vi ville få en så stor svarsfrekvens som möjligt. Vi ansåg att en alltför komplicerad och stor undersökning skulle sluta i en lägre svarsfrekvens.

Fråga 1: Hur många gånger i veckan granskar du annonser på Blocket?

Det första vi kom att tänka på när vi skulle ställa frågor var, hur ofta granskar människor annonser på Internet och vi började med att fråga om Blocket. Vad vi ville få ut av denna fråga var en förståelse i vilken utsträckning människor granskar annonser. Vi ville också se om det var jämt fördelat eller om det var spridda svar.

Figur 3:

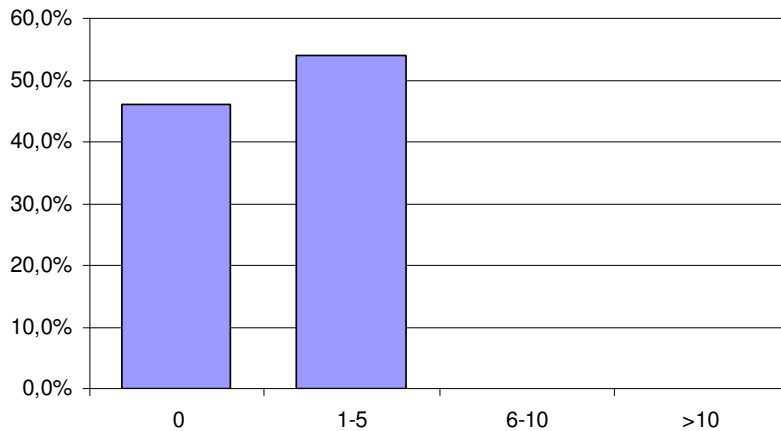


Svaren i vår första fråga visade att cirka 30 % av de tillfrågade inte alls granskade annonser på Blocket. En klar majoritet på 60 % av de tillfrågade granskade annonser 1 – 5 gånger i veckan på Blocket. De två andra resultaten på svarsalternativen hamnade på cirka 4% respektive 2%.

Fråga 2: Hur många gånger i veckan granskar du annonser på andra annonssidor än Blocket på Internet?

En naturlig följdfråga från fråga 1 var att få reda på om de använder andra annonswebbplats på Internet än Blocket och i så fall hur ofta. Vi ville se om där fanns ett samband mellan användningen av Blocket och andra annonswebbplats. Kort sagt, användarna av Blocket, använder de andra webbplatser som komplement?

Figur 4:

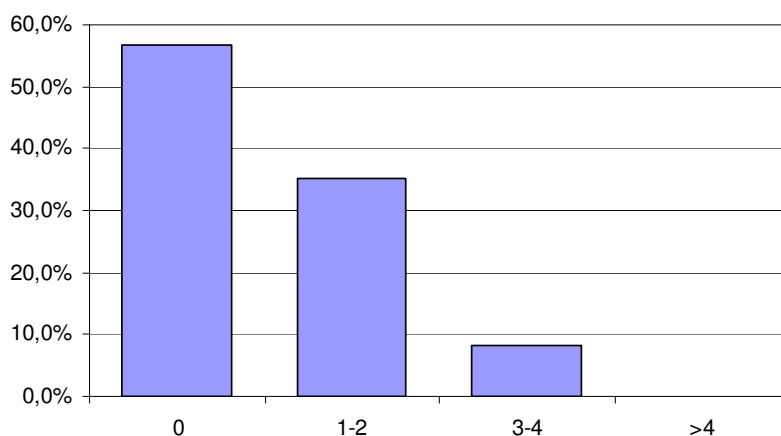


Svaren här visade att ungefär hälften av de svarande granskade inte några andra annonswebbplatser än Blocket. Resterande hälften gör detta 1–5 gånger i veckan. Ingen av de svarande granskade andra annonswebbplatser sex eller flera gånger i veckan.

Fråga 3: Hur många gånger om året lägger du in annonser på Blocket?

Genom följande två frågor tänkte vi se om där fanns ett samband mellan granskning av annonser och utläggningen av annonser och vart de la ut dem. Förutom att få reda på detta samband så ville vi få reda på hur ofta besökaren/kunden la ut annonser på Blocket.

Figur 5:

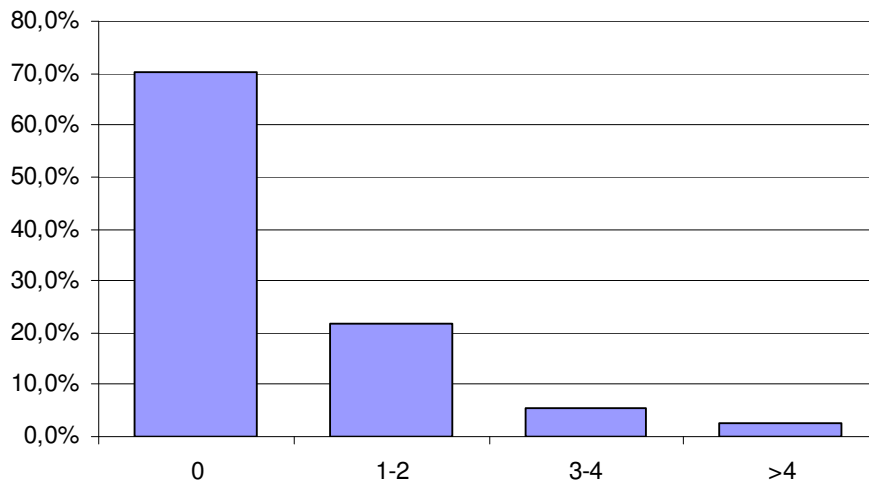


Svaren på denna fråga visar att lite mer än 50 % av de svarande inte lägger ut någon annons alls per år. Cirka 35 % använder blocket för att lägga ut annonser 1–2 gånger per år. Endast ungefär 10 % la ut annonser 3–4 gånger per år men det fanns ingen som la ut fler än 4 annonser per år.

Fråga 4: Hur många gånger per år lägger du in annonser på andra annonssidor på Internet än Blocket?

Denna fråga är en följdfråga från föregående fråga.

Figur 6:

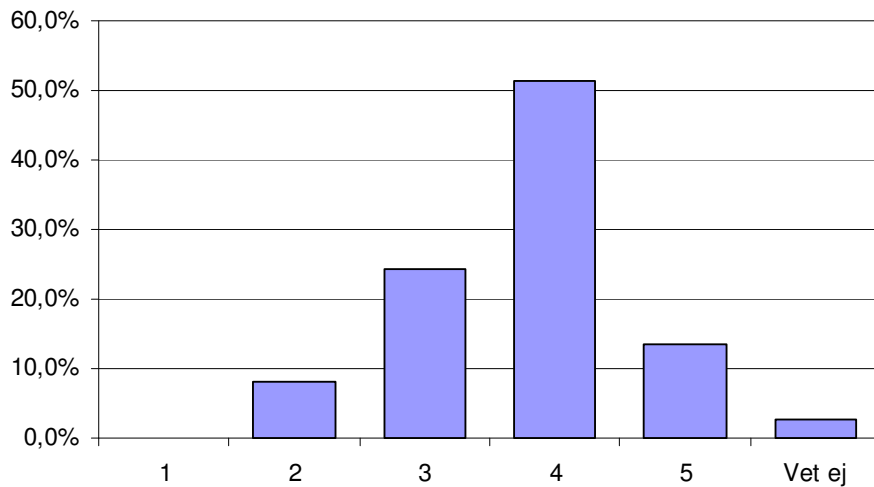


Svaren på denna fråga visar att hela 70 % inte alls lägger ut några annonser på några andra webbplatser på Internet än Blocket. Cirka 20 % nyttjar andra annonswebbplatser för att lägga ut annonser 1–2 gånger per år. 5 % nyttjar andra annonswebbplatser 3–4 gånger per år och till sist så nyttjar 3 % denna tjänst mer än 4 gånger per år.

Fråga 5: Hur bra tycker du Blocket är som annonssida? (1 = mycket dåligt, 5 = mycket bra)

Vi ville genom denna fråga få svar på vad användaren av blocket generellt tycker om webbplatsen. Kan det vara så att fast användaren tycker att blocket är dålig så används Blocket ändå på grund av de höga besöksantalen och många annonser på webbplatsen. I efterhand insåg vi att vi borde ha specificerat frågan närmare.

Figur 7:

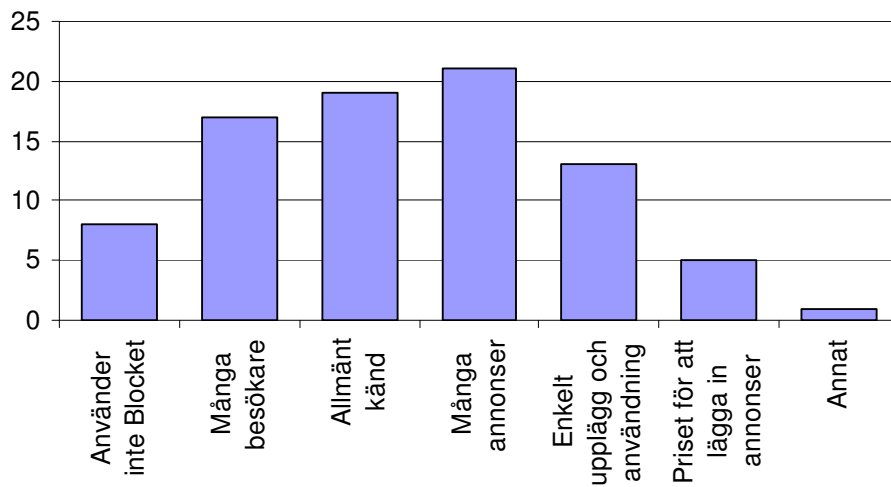


Användarna av Blocket gav ett medelvärde på 3,7, vilket är över medel. Ingen gav blocket en etta i betyg. 8 % gav blocket en tvåa och 25 % gav en trea. Hälften av de svarande gav Blocket en fyra i betyg och cirka 14 % gav blocket en femma. 3 % gav svaret vet ej, det vill säga att de inte kunde göra en bedömning av Blocket.

Fråga 6: Varför använder du Blocket?

Med denna fråga hoppades vi få mer ingående svar om varför de svarande använde Blocket. Vi valde i denna fråga att ge de svarande en möjlighet att välja flera svarsalternativ. Vi är medvetna om fördelarna och nackdelarna med att ha detta upplägg på frågan men vi tror att fördelarna uppväger. Bör också nämnas att eftersom de svarande kunde välja flera svarsalternativ så fick vi total 84 stycken svar på denna fråga.

Figur 8:

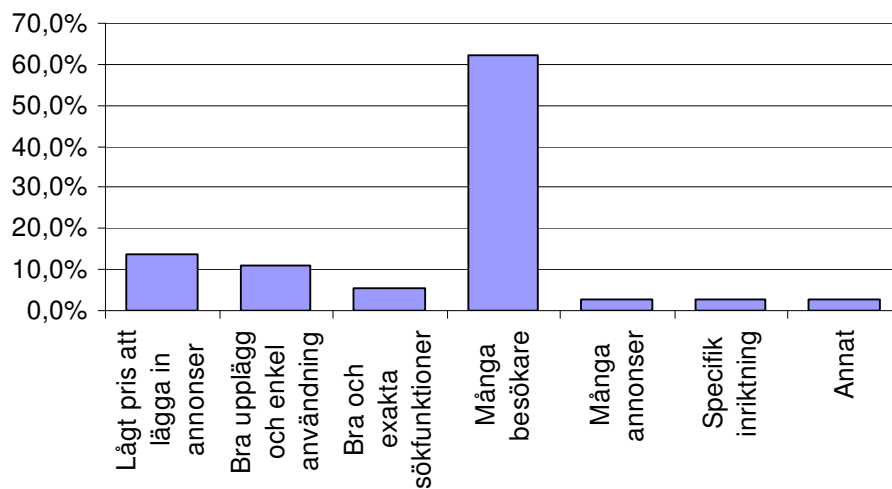


Av svaren går det att urskilja ett mönster att det användarna mest uppskattar är de många annonserna, att webbplatsen är allmänt känd och att den har många besökare. Förutom det så anser många att Blocket har ett enkelt upplägg och är lätt att använda. Priset är det som de svarande minst bryr sig om. Vi fick dock en kommentar på denna fråga som tyckte att annonsering ska vara gratis och tyckte att Blocket har blivit mycket sämre sedan Aftonbladet köpt upp företaget. En annan kommentar var att webbplatsen var mycket enkel att använda och pedagogiskt genomförd, utan krångel.

Fråga 7: Vad prioriterar du högst på en annonssida på Internet som säljare?

Vi ville veta vad de svarande prioriterade högst på en annonswebbplatsen och om det skiljer sig mellan köpare och säljare vad de prioriterar. På denna fråga fick de återigen endast välja ett svarsalternativ.

Figur 9:

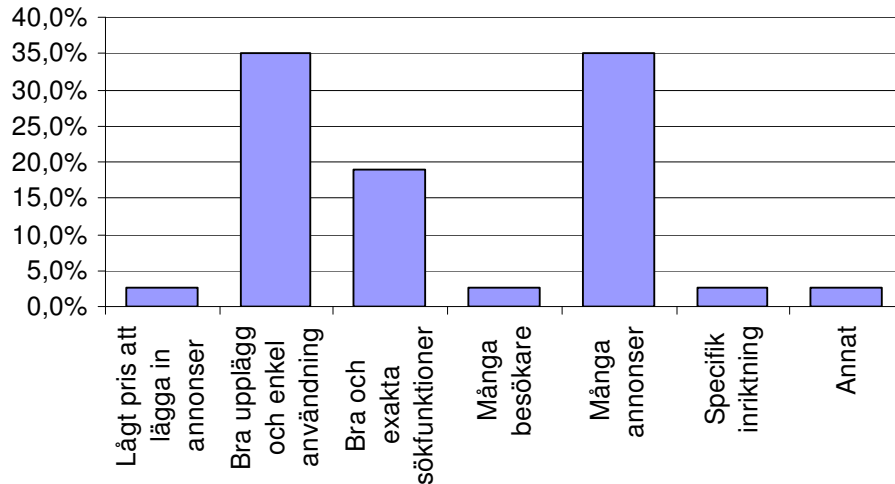


Hela 62 % tyckte att det absolut viktigaste för en annonswebbplatsen som säljare är att webbplatsen har många besökare. 14 % respektive 11 % ansåg att priset och upplägget på annonserna var det absolut viktigaste. Sedan fördelades de andra svarsalternativen jämnt över fältet. De kommentarer vi fick här var mest om priset. En av de svarande tyckte att Blockets priser på annonser var helt acceptabla medan en annan av de svarande tyckte att det borde vara gratis på annonswebbplatser att annonsera mindre saker men hade inga problem att betala för annonser när det gällde större och dyrare ting.

Fråga 8: Vad prioriterar du högst på en annonssida på Internet som köpare?

Vi använde oss av samma frågor som ovan för att poängtera skillnaderna på köpare.

Figur 10:



Lika stor andel, det vill säga 35 % för båda ansåg att det viktigaste som köpare var ett bra upplägg och användning samt många annonser. Något annat som 19 % ansåg vara viktigt var bra och exakta sökfunktioner. Resten av svarsalternativen var lågt och jämnt utfördelade. En av de svarande gav kommentaren att det som var viktigt på en annonswebbplats var att det skulle gå att ge betyg på säljaren och köparen. På detta viset skulle det vara lättare att lita på den andra parten och undvika oseriösa säljare och köpare.

4.2: Kvalitativ undersökning / Intervju

Här presenteras de resultat som vi erhöll av vår kvalitativa undersökning som ägde rum mellan 21 maj till 25 maj 2004. Genom denna kvalitativa undersökning hoppas vi vidga svarsalternativen utöver de vi erbjöd i den kvantitativa och få en djupare förståelse.

Fråga 1: Som köpare, varför använder du Blocket? Vad är bra, respektive dåligt?

Vi ville att de intervjuade skulle svara med egna ord om varför de använder Blocket och vad de tyckte var bra och dåligt. Anledningen till detta var att vi ville se om vi fick annorlunda svar gentemot den kvantitativa marknadsundersökning, där vi tillhandhöll svarsalternativen.

De överensstämmande svar vi fick på denna fråga om vad de svarande tyckte var bra och varför de använde Blocket var att de tyckte att webbplatsens upplägg var enkel och de känner en trygghet i att den är välkänd. Det stora annonsutbudet och de många användarna ansågs också som en anledning till att nyttja Blocket. Det stora annonsutbudet innebar att det är enkelt att få en rimlig prisuppfattning på en specifik vara och även hitta fynd. Det stora annonsutbudet gör att det finns en stor möjlighet att finna det man söker lokalt men möjligheten för rikstäckning finns. Som köpare ansåg de att bra information om varan var viktigt och bild var mer eller mindre ett måste, annars ratade de annonsen direkt.

De nackdelar som nämndes var att det kunde bli höga transportskostnader om man köpte en vara som ligger långt bort geografiskt. En annan nackdel är att det inte finns något krav på att ha bild på objektet som ska säljas. Även mer opartisk information om säljaren önskades, som till exempel Tradera har.

2: Som säljare, varför använder du Blocket? Vad är bra, respektive dåligt?

I förra frågan fick vi svar på vad de svarande tyckte var bra respektive dåligt med Blocket ur ett köpperspektiv. Genom denna fråga ville vi se skillnaderna mellan de svarandes köp- och säljsyn på Blocket.

Vår undersökning visade att nästan hälften av de svarande inte använde Blocket för att lägga ut annonser men de hade ändå åsikter om varför de skulle kunna tänka sig använda Blocket i detta syfte. Majoriteten av de svarande var överens om att priset på att lägga ut en annons på Blocket var överkomligt i förhållande till antalet besökare och annonser. Lika så ansåg de flesta att betal sättet var enkelt och bra. Det fanns dock en svarande som ansåg att flera betalningsalternativ borde vara möjligt. Många av de svarande jämförde tidningsannonser med Blocket och ansåg att Blocket lämnade större möjlighet till mer text och större bild till ett billigare pris. Som säljare ansåg de att det stora utbudet också innebar många besökare som potentiellt kan se deras annonser. Även här ansåg de fördelarna med en lokal och rikstäckande förankring.

En nackdel med Blocket och dess höga omsättningshastighet av annonser är som en av våra svarande skrev: *”Samtidigt är annonserna inte aktuella så länge eftersom de snabbt ersätts med många nya annonser som blir bättre positionerade för köparen.”* Blockets mångfald av objekt på annonsmarknaden uppskattades inte av alla svarande. En del ansåg att Blocket var för opersonlig och ospecifik och föredrar mer specifikt inriktad annonswebbplats som till exempel bytbil.com.

3: Som köpare, använder du andra annonssidor än Blocket? Varför?

Vi ansåg att detta var en naturlig följdfråga. Vi ville få en inblick i samspelet mellan Blocket och andra annonswebbplatser som användare. Vi ville se vad Blocket saknade och ville undersöka möjligheten om de svarande gav annorlunda svar på denna fråga och se om det var positiva eller negativa synpunkter gentemot Blocket.

Flera svarade att de inte använde några andra annonswebbplatser än Blocket. En av de svarande beskrev det så här: *"...för dum bekväm för att sätta mig ner och söka efter andra alternativ."* De annonswebbplatser som nämndes var bland annat bilborsen, båtborset och GMF. Alla dessa är mer fokuserade webbannonsplatser än Blocket. De anledningar som gavs för att de svarande använder andra annonswebbplatser var att de generellt hade bättre sökfunktioner, var tekniskt överlägsna och det fanns mer opartisk information om säljaren. Andra argument som nämndes var bättre support än Blocket och att webbplatsen var mer personlig. En nackdel de flesta angav med andra webbplatser var dess sämre utbud på annonser.

4: Som säljare, använder du andra annonssidor än Blocket? Varför?

Precis som tidigare fråga för att se skillnaden på svaren mellan säljare och köpare.

Många svarade att de inte använder andra webbplatser för att lägga ut annonser. En av orsakerna till detta var att de andra webbplatserna hade inte tillräckligt många besökare. En annan orsak som angavs var att de tyckte Blocket räckte som annonswebbplats. Flera av de svarande nämnde att priset var viktigt och valde att inte använda någon annan webbplats än Blocket. Bland de som svarade att de nyttjade andra annonswebbplatser som säljare angavs skälet att de ville nå en specifik grupp eller ett visst geografisk område. En annan anledning som angavs var att det fanns möjlighet att skapa en egen personlig profil på webbplatsen.

5: Vad skulle vara de viktigaste faktorerna för att du skulle byta till en annan annonssida än Blocket som köpare?

I vår frågeställning ställer vi frågan hur vi ska konkurrera med Blocket. Därför är detta en självklar fråga som vi vill få svar på, för att se vilka faktorer som kan väga över för att människor ska byta från en annonswebbplats till en annan.

Den absolut viktigaste faktorn för att byta annonswebbplats är utbudet av annonser på webbplatsen. Men en del hävdar att de fortfarande skulle använda Blocket som ett komplement även om det skulle finnas en jämstor eller större webbplats än Blocket. De svarande anser dock inte tekniken som det viktigaste, med detta menar de layouten och sökfunktionerna. Men det ska poängteras att de svarande ändå anser att det är en klar fördel att ha en bra sökfunktion och bra layout. Något som många efterfrågade var någon slags garanti eller försäkring på varan som köps, att den verkligen håller det som säljaren lovar. En del av svarande önskade också en oberoende mellanhand som har hand om betalningarna och bedömningarna av varan. Något som störde något av de svarande var reklamen på Blocket och hade föredragit en reklamfri webbplats. En funktioner som önskades var möjligheten till annonsbevakning.

6: Vad skulle vara de viktigaste faktorerna för att du skulle byta till en annan annonsida än Blocket som säljare?

Med denna avslutande fråga vill vi få fram i princip samma faktorer som i förra frågan fast som säljare.

Majoriteten svarade att det absolut viktigaste var antalet besökare på webbplatsen. De gjorde klart för sig att det hjälper inte hur teknisk och layoutmässigt överlägsen webbplatsen är om det inte finns några besökare. För att citera en av de svarande ”...en annonstidning som är mycket dåligt strukturerad och inte är grafiskt snygg alls, men de läses av 100 000 personer, ifall vi ser till en konkurrent som har en mycket snygg tidning där allt är genomtänkt och strukturerat men den läses bara av 100 personer. När jag väljer vilken tidning som jag letar annonser i och sätter in annonser i så är det den som når ut till flest som jag väljer, trots att den andra är bättre på allt utan antalet upplagor.” En annan faktor som skulle få dem att byta till en annan annonswebbplats var att det skulle vara billigare än på Blocket att lägga ut en annons. Sist men inte minst ansåg de att lägga annonser skulle vara enkelt och lika så ett enkelt betalningssättet.

5: Analys

Vi presenterar här en analys av vår teori och empiri. Vi analyserar först de krafter vi tagit upp i teorin för att analysera om krafterna verkligen finns på Internetannonsmarknaden och hur dessa ska brytas. Slutligen analyserar vi vilken eller vilka av Porters generiska strategier som kan tillämpas för att konkurrera med Blocket.

En majoritet av våra tillfrågade var inne på Blockets webbplats minst en gång i veckan, vilket understryker Blockets dominans på Svenska annonsmarknaden. Vår undersökning visar att de tillfrågade oftare besöker Blocket jämfört med andra annonswebbplatser. En anledning till detta är för att Blocket har en högre omsättning på sina annonser så att människor måste återkomma kontinuerligt till annonswebbplatsen. En annan orsak är att Blocket har löst sitt betalningssätt på ett enkelt och smidigt sätt. Blocket har ingen specifik inriktning, därav lockar de en väldigt bred kundkrets.

Gällande nätverkseffekter med teorin om att ett nätverks värde ökar för varje individ som använder nätverket, så borde denna kraft vara en av de viktigaste för Blocket. Blocket insåg nog detta själva då de i början erbjöd sin tjänst gratis, för att så snabbt som möjligt bygga upp en stor kundkrets och försökte bli dominerande på Internetannonsmarknaden. Det är på grund av nätverkseffekterna dragningskraft som så många använder Blocket som sin primära annonswebbplats, vilket siffrorna bevisar i vår empiriska undersökning.

Som nämnts i teorikapitlet om nätverkseffekter så kan de mest extrema former av nätverkseffekter leda till att en dominerar hela marknaden och att alla konkurrenter försvinner från marknaden. Detta är ett scenario som vi inte tror kommer hända på den svenska Internetannonsmarknaden. Det kommer att finnas alternativ men de har en inriktning på ett marknadssegment.

Att bryta dessa nätverkseffekter för att konkurrera är mycket svårt. Det gäller att arbeta upp en stor kundkrets för att lyckas konkurrera med Blocket. Det gäller att ha en smart nätverksstrategi som får konsumenterna att tro att annonswebbplatsen är den som kommer gå vinnande ur striden.

Blocket har idag väldigt låga ”switchingkostnader”, då användaren till exempel mycket lätt kan lära sig att använda en annan annonswebbplats. Detta kan utnyttjas av konkurrenter. Lika så har Blocket svaga inlåsnings effekter, vilket också innebär att deras användare lätt kan byta till en annan annonsplatswebbplats. Ett sätt att skapa en inlåsnings effekt för att konkurrera med Blocket skulle kunna vara möjlighet till att logga in och ändra sin webbplats efter sitt behag. Detta skapar en närmare hållning och samhörighet mellan webbplatsen och användaren. När företaget byggt upp en stor kundkrets och lyckas låsa in dessa med en inlåsningsstrategi så blir också ”switchingkostnaderna” högre och därmed för användaren att bryta sig loss från webbplatsen.

Att Blocket har så många annonser minskar annonsletarens sökkostnader oerhört. Genom att användaren får så många träffresultat på annonser på en webbplats slipper användaren leta upp flera annonswebbplatser. Det finns dock redan idag webbplatser som minskar användarens sökkostnader ytterligare genom att samla flera stora annonswebbplatser annonser på en och samma webbplats.

För att minska sökkostnader för användaren är det viktigt att en webbplats har bra sökfunktioner. Blocket har i vår undersökning fått kritik på att deras sökfunktioner är undermåliga och ger för imprecisa sökningar. Flera av Blockets konkurrenter fick bättre betyg för sina sökfunktioner. En konkurrent till Blocket borde tänka på att erbjuda kunden både en enkel och avancerad sökmotor, för att maximera användarvänligheten på webbplatsen. Vår undersökning visar dock att det räcker inte enbart med att ha en överlägsen webbplats om inte användarbasen finns där.

Ibland kan dock Blockets storlek vara dess nackdel, då en annons snabbt försvinner i stora mängden av annonser och det är svårt för säljaren att få sin annons att sticka ut från mängden, då det är de senast inlagda som syns överst. En stor sökkostnad för kunden är tiden det tar för kunden att hitta en ny annonswebbplats, vilket förtydligar vikten av att göra det enkelt för kunden att hitta webbplatsen.

Porters generiska strategier:

Historiskt sett anser vi att Blockets strategi i början var att differentiera sig emot sina konkurrenter genom att erbjuda tjänsten gratis och göra en extremt enkel webbplats. Genom att erbjuda tjänsten gratis ville Blocket bygga en så stor användarkvot som möjligt och på så sätt utnyttja nätverkseffekterna.

För att kunna nå en kostnadsöverlägsenhet gäller det att minimera kostnaderna. Genom vår undersökning så har vi dock insett att priset i stor mån inte är relevant. Användarna är beredda att betala det pris Blocket tar idag. En bilannons kostar 80 kronor och det finns idag cirka 95 000 fordon inlagda på Blocket. Detta bevisar att priset inte är det väsentliga för en annonswebbplats, utan antalet besökare, antalet annonser och användarvänlighet kommer prioriteras högre än priset. Självklart gäller detta till en viss gräns. Om Blocket skulle chockhöja priserna skulle nog många användare sluta använda Blocket och gå till Blockets konkurrenter. Lika så erbjuder många konkurrenter till Blocket gratisannonser men ändå väljer användarna hellre Blocket och dess prissättning.

När det kommer till differentiering så har vi märkt att det finns en möjlig marknad att konkurrera med Blocket på. Många av de svarande i våra undersökningar nämnde just differentiering i olika former. Några exempel på differentiering som nämndes var opartisk information om motparten, annonsbevakning, bättre sökmotorer eller att samla annonser från flera olika annonswebbplatser på ett enda ställe. Om en konkurrent till Blocket skulle kunna uppnå en viss massa på annonser och besökare med en different webbplats så tror vi att differentiering kan funka att konkurrera med Blocket.

En annan tänkbar strategi är fokus. Som Porter säger så kan ett företag inte konkurrera på den bredda marknaden med en fokusstrategi, utan bara gentemot ett visst segment av marknaden. I dagsläget existerar redan många annonswebbplatser med fokusinriktning. Bland sådana fokuswebbplatser finns båtbörsen för båtar, bytbil för bilar och GMF för musikprylar. En fördel med en fokuserad annonswebbplats är att det är lättare att göra den mer personlig och få en "community"-känsla. Om vi skulle konkurrera med Blocket med denna strategi skulle vi endast kunna ta ett segment av Blockets totala marknad.

6: Slutsats

Vi har kommit fram till att de förutsättningar för att konkurrera med Blocket är att ett antal krafter måste brytas och utnyttjas. Dessa krafter är nätverkseffekter, switchingkostnader, inlåsnings effekter och sökkostnader. Det är därför mycket viktigt att ta dessa krafter i beaktande när en strategi ska formas för att konkurrera med Blocket.

När det gäller vilka strategier och användandet av dessa för att konkurrera med Blocket, så är vår slutsats att en differentierings- eller fokusstrategi kan tillämpas gentemot Blocket ur ett konkurrenssyfte. Däremot anser vi att en kostnadsöverlägsenhetsstrategi inte kan tillämpas för att konkurrera med Blocket, i alla fall inte med nuvarande branschstruktur.

Källförteckning

Böcker:

Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.

Shapiro, Carl & Varian, Hal R. (1998): *Information rules – A strategic guide to the network economy*, Harvard Business School Press.

VanHoose, David D. (2003): *E-Commerce Economics*, South-Western, Mason.

Whinston, Andrew B. & Stahl Dale O. & Choi Soon-Yong (1997): *The economics of electronic commerce*, MacMillan Technical Publishing.

Artiklar:

Eonsoo, Kim & Dae-il, Nam & Stimpert J. L. (2004): *Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: A study of Korean cyber malls*, Journal of Business Strategies, (hösten 2004), 21, 1.

Oliver Richard W. (2001): *What is strategy, anyway?*, The Journal of Business Strategy, november-december, s 7-10.

Porter, Michael E. (1996): *What is strategy?*, Harvard Business Review, november-december, s 61-78.

Porter, Michael E. (2001): *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, mars, s 63-78.

Strader T. & Shaw M.(1999): *Consumer cost differences for traditional and Internet markets*, Internet Research : Electronic Networking Application and Policy, vol. 9, nr 2, s 82-92.

Tapscott, Don (): *Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter Is Wrong about the Internet)*, Strategy + Business, nr 22.

Internet

Blockets webbplats
www.blocket.se

IDG Sweden: *Blocket vinnare av Stora Internetpriset*
http://www.idg.se/ArticlePages/200405/27/20040527141929_CS/20040527141929_CS.dbp.asp

IDG Sweden: *Ny sajt utmanar Blocket på radannonser*
http://www.idg.se/ArticlePages/200404/20/20040420104126_IW/20040420104126_IW.dbp.asp

QuickMBA - Porter's Generic Strategies

<http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

Svenska Datatermsgruppen

<http://www.nada.kth.se/dataterm/>

Bilaga 1 – Marknadsundersökning, kvantitativ

1: Hur ofta granskar du annonser på Blocket?

- A) 0 gånger/veckan
- B) 1-5 gånger/veckan
- C) 6-10 gånger/veckan
- D) oftare än 10 gånger/veckan

2: Hur ofta granskar du annonser på andra annonssidor på Internet?

- A) 0 gånger/veckan
- B) 1-5 gånger/veckan
- C) 6-10 gånger/veckan
- D) oftare än 10 gånger/veckan

3: Hur ofta lägger du in annonser på Blocket?

- A) 0 gånger/år
- B) 1-2 gånger/år
- C) 3-4 gånger/år
- D) fler än 4 gånger/år

4: Hur ofta lägger du in annonser på andra annonssidor på Internet?

- A) 0 gånger/år
- B) 1-2 gånger/år
- C) 3-4 gånger/år
- D) fler än 4 gånger/år

5: Hur bra tycker du Blocket är som annonssida? (1 = mycket dåligt, 5 = mycket bra)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Vej ej

6: Varför använder du Blocket?

- A) Använder inte Blocket
- B) Många besökare
- C) Allmänt känd
- D) Många annonser
- E) Enkelt upplägg och användning
- F) Priset på att lägga in annonser
- G) Annat

7: Vad prioriterar du högst på en annonssida på Internet som säljare?

- A) Lågt pris på att lägga in annonser
- B) Bra upplägg och enkel användning
- C) Bra och exakta sökfunktioner
- D) Många besökare
- E) Många annonser
- F) Specifik inriktning (t ex bilar)
- G) Annat

8: Vad prioriterar du högst på en annonssida på Internet som köpare?

- A) Lågt pris på att lägga in annonser
- B) Bra upplägg och enkel användning
- C) Bra och exakta sökfunktioner
- D) Många besökare
- E) Många annonser
- F) Specifik inriktning (t ex bilar)
- G) Annat

Bilaga 2 – Intervjumall, kvalitativ undersökning

Undersökning annonssidor

OBS: Med annonssidor menar vi endast hemsidor med annonser, inte auktionssidor.

1: Som köpare, varför använder du Blocket? Vad är bra, respektive dåligt?

2: Som säljare, varför använder du Blocket? Vad är bra, respektive dåligt?

3: Som köpare, använder du andra annonssidor än Blocket? Varför?

4: Som säljare, använder du andra annonssidor än Blocket? Varför?

5: Vad skulle vara de viktigaste faktorerna för att du skulle byta till en annan annonssida än Blocket som köpare?

6: Vad skulle vara de viktigaste faktorerna för att du skulle byta till en annan annonssida än Blocket som säljare?