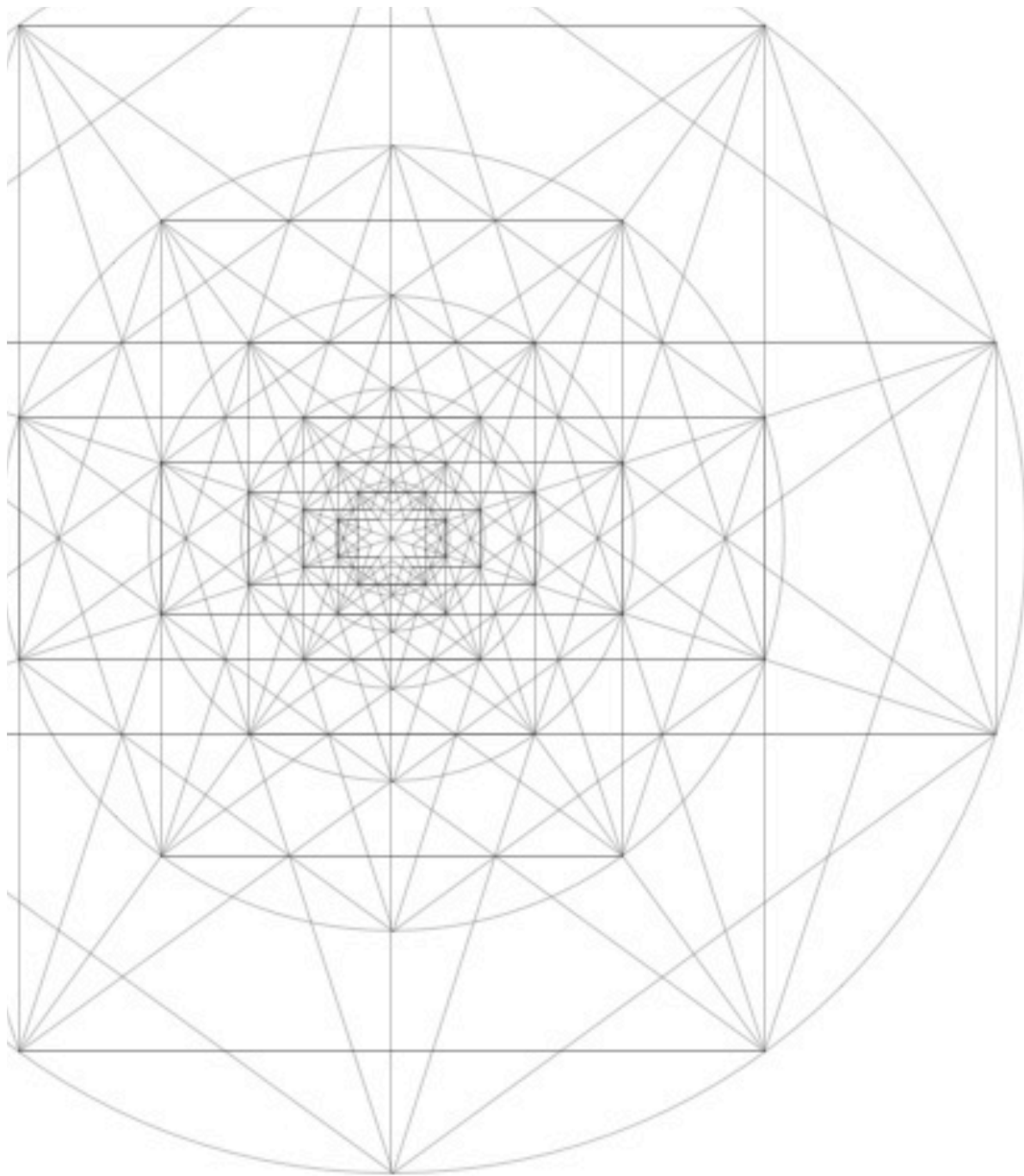




Värdeskapande i nätverk

Företagande och ledning

Handelshögskolan i Stockholm

Kurs 1210 – Uppsats 10 poäng

Författare: Martin Johansson (20277)
Jerker Östman (21101)

Handledare: Anders Richtnér

Opponent: Ingela Hofverberg (21083)
Hanna Rothpfeffer (21099)

Datum: Tisdag 20-maj 2008

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to examine value creation in networks. Based on a case study of Livebookings Network, an online booking service. This thesis has an explorative nature.

As a theoretical framework we use theories on value and network dynamics. By combining these theories we develop an operationalized framework that we use to analyze our empirical findings. The empirical study has a qualitative character and is based on 22 semi-structured interviews with members of the network.

This study shows that value creation in networks is dependent on how the different nodes in the network are connected. The different actors within the network have different views on what constitute value. Incoherent views and strategies have shown to cause tensions, conflicts and unproductive ties in the network. Therefore it is crucial that the network actors change their mindsets in order to draw the full benefits of the network. Instead of focusing on merely their own goals, they must look at what is best for the network as a whole in order to maximize the created value.

KEY WORDS: value; value creation; value network; network

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

BAKGRUND.....	1
SYFTE.....	3
AVGRÄNSNING	3
INTRODUKTION AV NÄTVERKET.....	4
METOD.....	5
VETENSKAPLIGT SYNSÄTT.....	5
Forskarrollen.....	5
UNDERSÖKNINGSANSATS	6
Undersökningsstrategi	6
EN KOMBINATION AV HERMENEUTIK OCH KLINISK UNDERSÖKNING.....	7
KVALITATIV OCH KVANTITATIV UNDERSÖKNING.....	8
Fallstudien	8
DATAINSAMLING	9
Intervjuguide: semistrukturerade intervjuer.....	10
Val av intervjuobjekt	10
Genomförande av datainsamling	12
ANALYS AV DATA	13
FORSKNINGENS KVALITET	13
Trovärdighet	14
Äkthet	14
TEORI.....	15
FRÅN VÄRDEKEDJA TILL VÄRDENÄTVERK.....	15
Från värdekedja till värdenätverk – i ramverket	17
VÄRDE.....	17
Värde i ramverket	18
VÄRDESKAPANDE	19
Fyra sätt som värde hanteras på i värdekedjor	19
Täthetsprincipen	20
Värdeskapande i ramverket.....	21
NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR: AKTÖRER, AKTIVITETER OCH RESURSER.....	22
Det industriella nätverket	22
Det strategiska nätverket.....	24
Nätverkets beståndsdelar i ramverket.....	24
OPERATIONALISERAT RAMVERK.....	25
Operationalisering	25
Sammanfattning	26
EMPIRI.....	27
LB OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR	27
LB om nätverkets affärsidé.....	27
Affiliatestruktur med long tail	28
RESTAURANGER OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR.....	30
Användarbaserat innehåll	30
Överlappande varumärken	31

<i>Skifte mot onlinebokning</i>	32
KONSUMENTERNA OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR	33
<i>Förtroendet för avsändaren</i>	33
<i>Relationer till portaler och restauranger</i>	34
<i>Bokningstjänsten</i>	35
PORTALERNA OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR	36
<i>Sammanhang och inbäddning</i>	36
<i>Service till konsumenterna</i>	37
<i>Exponering</i>	37
ANALYS	40
NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR	40
VÄRDESKAPANDE I NÄTVERKET	41
<i>Värdets olika former</i>	41
<i>LB och värdets olika former</i>	42
<i>Restaurangerna och värdets olika former</i>	42
<i>Konsumenterna och värdets olika former</i>	43
<i>Portalerna och värdets olika former</i>	44
SAMPRODUKTION AV VÄRDE	45
VÄRDEHANTERING	45
NÄTVERKSRELATIONER	47
<i>Utnyttjande av varandras fördelar</i>	47
<i>Påverkan av kringinformation</i>	49
<i>Standardsättning</i>	50
TÄTHET	52
SYNTES	54
TILLBAKA TILL BÖRJAN	54
BÄTTRE AFFÄRER	55
PRAKTISKA IMPLIKATIONER	57
BIDRAG	59
KÄLLFÖRTECKNING	
APPENDIX 1 - INTERVJUGUIDE	

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Exempel på hur LBs bokningstjänst för restaurang Riche ser ut på Eniro.	4
Figur 2: Induktiv och deduktiv ansats.....	6
Figur 3: Disposition av teori.	15
Figur 4: En grafisk illustration av den linjära interna värdekedjan.	15
Figur 5: En grafisk illustration av den linjära utökade värdekedjan.	16
Figur 6: En grafisk illustration av den icke-linjära och rekonfigurerade värdekedjan. ..	16
Figur 7: Täthetsdrivande krafter – en översikt.	21
Figur 8: Nätverkets beståndsdelar.	22
Figur 9: Grafisk översikt över det operationaliserade ramverket.	25
Figur 10: Key points – LB.	29
Figur 11: Key points – Restauranger.	33
Figur 12: Key points – Konsumenter.....	35
Figur 13: Key points – Portaler.	38
Figur 14: Sammanfattning av key points.	39
Figur 15: Användning av operationaliserat ramverk i analysen.....	40
Figur 16: Kartläggning av nätverkets beståndsdelar.....	41
Figur 17: Värde i sammandrag.....	44
Figur 18: Värdeskapande i sammandrag.	47
Figur 19: Nätverksrelationer i sammandrag.	52

BAKGRUND

Tänk dig att det är kursstart på högskolan och du skall köpa studielitteratur. Du bestämmer dig för att göra dina inköp online och vänder dig exempelvis till den populära virtuella bokhandeln Amazon. Väl inne på bokhandelns webbsida söker du efter de böcker som du tänkt köpa. Du hittar böckerna och lägger dem i din virtuella varukorg. Precis när du tänker att du har handlat klart noterar du en blänkare på webbsidan. Den förklarar att personer som har köpt de böcker du är intresserad av även har köpt andra böcker, varpå en lista med dessa böcker visas. Du tycker att två av dem verkar spännande och väljer att läsa recensioner som andra köpare har skrivit om dem. Efter att du har gjort det är du övertygad, du adderar även dem till din varukorg. När du ändå är inne på sidan och handlar passar du på att köpa de där romanerna du trånat efter. Sagt och gjort, en minut senare ligger de också i din varukorg. Nu är du klar med din beställning. Ett klick på bilden av en kassaapparat tar dig till kassan, där du väljer att betala med ditt *Mastercard*. Därefter väljer du fraktoalternativet *normal*, vilket innebär att böckerna levereras till dig med den vanliga postgången om 3-5 arbetsdagar.

Tiden går. Du har fått och läst böckerna, skrivit tentorna och till och med skrivit en egen Amazon-recension om en av böckerna, som du tyckte var särskilt bra. Lite då och då dimper det även ner e-post i din inkorg från Amazon, som rekommenderar dig nya böcker som du kan vara intresserad av, detta baserat på dina tidigare inköp.

Denna beskrivning av den virtuella bokhandeln förklarar hur konsumentbeteendet och köpprocessen har ändrats i och med e-handelns förändring av värdekedjan. Hur slutkonsumentens beteende påverkats av e-handelns intåg har varit föremål för många akademiska studier (Dillon & Reif, 2004; Quinton & Harridge-March, 2008; Chen & Dubinsky, 2003). Dock ger dessa studier en ensidig bild av förändringen, eftersom fler aktörer än bara slutkonsumenten påverkas av det nya sättet att göra affärer. I exemplet ovan återfinns ytterligare aktörer såsom bokförlag samt olika organisationer som hanterar betalning och leverans. Alla nämnda aktörer är sammankopplade i ett värdeskapande* nätverk. Hur värdeskapande sker i nätverk är någonting som få forskare har belyst, vilket gör det till ett intressant ämne att undersöka.

Det är emellertid inte bara inom bokbranschen som denna typ av förändringar äger rum. Pearlson och Saunders (2006) skriver att e-ifiering är en trend inom många affärsområden. The Gartner Group förutspådde i början av 1990-talet att 2007 var det år som internethandeln först skulle slå igenom på riktigt. The Gartner Group prognostiserade att en kraftig uppgång av e-handeln skulle ske under slutet av 1990-talet, men att denna trend på grund av orealistiska förväntningar på e-handel också skulle möta nedgång i början av 2000-talet (Drobik, 1999). Retrospektivt har dessa förutsägelser visat sig stämma väl. När internetbubblan sprack i början av 2000-talet kylde e-handeln ner, för att sedan sakta återhämta sig och nu ha etablerat sig. En undersökning gjord 2007

* Begreppet värdeskapande och de angränsande begreppen värde och värdekedja utvecklas i det teoretiska kapitlet.

rapporterar att sju av tio svenskar har genomfört distanshandel, samt att e-handeln ökade med 32 procent under år 2006 (Pressens mediaservice, 2007).

Många organisationer i olika branscher har erfarit hur ny teknologi möjliggjort nya sätt för dem att göra affärer på. Ett exempel på en organisation som har gjort denna förändring är Livebookings Network (hädanefter benämnt LB), som också är föremålet för vår fallstudie. De har skapat en tjänst som erbjuder konsumenter att via internet boka bord på restaurang. LBs tekniska plattformslösning har legat till grund för det nätverk de har skapat – som sammanlänkar restauranger, konsumenter och internetportaler. LB agerar "spindeln i nätet" och möjliggör relationerna och informationsutbytet mellan dessa parter. Valet att studera just LB grundar sig i den unika tillgång vi fått till deras affärsverksamhet och nätverk. Accessfrågan kan annars vara ett problem vid studier av nätverk, då nätverkets relationer och strukturer är svåra att studera utifrån, eller utan tillgång sådana konfidentiella data* som LB försett oss med.

Vi har tagit fasta på fenomenet värdeskapande i nätverk – en process som ofta tar sig uttryck i att värdekedjan får en mer komplex konstellation och struktur för värdeskapande. Värdekedjan omformas till ett värdenätverk. När värde skapas i nätverk påverkas de i värdekedjan ingående relationerna och värdeskapande processerna. Detta genererar ett behov av att nätverkets deltagare skapar sig förståelse för frågor som: *Vilka är vi? Hur skapar vi värde? Hur förhåller vi oss till varandra inom nätverket?*

Särskilt relevanta blir frågor som dessa i ljuset av dagens snabbväxande och teknikintensiva affärsmiljö. Organisationer måste vara uppmärksamma på förändringar och ha en tydlig uppfattning om hur deras roll och förhållande till olika aktörer utvecklas, menar Normann (2001) och Gulati, Nohira & Zaheer (2000) som skriver om värdeskapande i nätverk. Efter en litteraturgenomgång på ämnet har vi emellertid gång efter annan slagits av den höga abstraktionsgraden i teoretikernas resonemang. Teorierna innehåller många abstrakta begrepp, idéer som är svåra att förstå och iakttä i praktiken. Vidare har vi heller inte kunnat hitta någon empirisk beskrivning där teorier kring värdeskapande i nätverk appliceras i ett sammansatt exempel. Istället möter läsaren ganska fragmenterade analyser som gör det svårt att just få en övergripande bild av hela värdenätverket.

* De konfidentiella data som LB försett oss med är information om marknaden, kunder, partners, strategi, teknologi och ekonomi. I denna uppsats redovisar vi inte några konfidentiella data, utan denna information har endast legat till grund för vår egen förståelse av nätverket. Undertecknade har av sekretessskäl varit restriktiva med att lämna ut sådan detaljerad information i denna uppsats.

SYFTE

Denna studie syftar till att göra en explorativ undersökning av hur värde skapas i nätverk. Studien ämnar ge två bidrag. Dels ett teoretiskt bidrag genom att öka kunskapsbasen på fältet, dels ett praktiskt bidrag då vi genom denna kunskap kan hjälpa LB att göra bättre affärer.

AVGRÄNSNING

Då LB bedriver verksamhet i flera olika länder har vi valt att avgränsa vår studie till att endast undersöka värdeskapandet inom den svenska delen av nätverket. Vidare har LB även några kringtjänster, såsom en speciell bordsbokningsfunktion för *concierger*. I dagsläget är kringtjänsternas bidrag till LB i Sverige relativt litet, vilket är anledningen till att vi exkluderar dessa i vår undersökning. En ytterligare avgränsning har varit att uppsatsens intervjuobjekt skall finnas i Stockholm, för att möjliggöra personliga intervjuer och för att kunna försäkra sig om att aktörerna agerar enligt samma marknadsvillkor.

INTRODUKTION AV NÄTVERKET

För att ge läsaren en initial förståelse för vårt studieobjekt så ger vi i det följande en kort inledande presentation av det nätverk vi studerar. Nätverket har möjliggjorts genom LBs bokningstjänst, som sammankopplar restauranger och konsumenter. Denna sammankoppling sker antingen direkt via restaurangens hemsida eller indirekt via internetportaler, som då agerar mellanhand. LB fungerar som en "spindel i nätet" i kontakten mellan restauranger och portaler och förmedlar bokningsinformationen dem emellan. LB levererar dessutom olika tekniska bokningssystem till restaurangerna, mjukvara för *table management*, som samtliga är kopplade till bokningsnätverket. För att förtydliga bokningsnätverkets funktion ger vi här ett kort exempel på hur en bokning online kan gå till: Konsumenten kommer i kontakt med restaurangen antingen via restaurangens egen hemsida eller via en internetportal såsom Eniro eller Allt Om Stockholm. Där kan konsumenten söka information om restauranger och boka bord genom LBs bokningsfunktion, som förmedlar konsumentens bokning vidare till respektive restaurang. Den bokningsfunktion som LB utvecklat återfinns alltid integrerad i respektive internetsida.

The screenshot shows a web browser window titled "Boka bord - Riche". The page features the "RICHE" logo and the Eniro logo. Below the logo, it says "Hitta ett ledigt bord". There is a calendar for April 2008 with the 22nd selected. To the right of the calendar are radio buttons for "Brunch", "Lunch", and "Middag" (selected). Below these are dropdown menus for "Tid:" (set to 1!) and "Antal:" (set to 2 pers). A "Sök" button is at the bottom of the selection area. Below this is a grey box with text: "Om du redan bokat ett bord men måste ställa in, avboka här. Osäker på hur saker funkar? Kolla våra [svar på vanliga frågor!](#)" and an "Avboka" button. At the bottom, there is a disclaimer: "Eniro Sverige AB ansvarar inte för tjänstens innehåll." and contact information for Livebookings.

Figur 1: Exempel på hur LBs bokningstjänst för restaurang Riche ser ut på Eniro.

METOD

I detta avsnitt beskriver vi den metod vi har valt att använda i vår undersökning. Inledningvis presenterar vi det vetenskapliga synsätt vi valt i uppsatsen, följt av undersökningens ansats och en beskrivning av den kvalitativa undersökningen. Sedan diskuterar vi hur vi praktiskt har gått till väga gällande vår datainsamling. Slutligen diskuterar vi vår studies kvalitet. För att öka transparensen i vår undersökning har vi genomgående försökt tydliggöra de vägval vi gjort angående metoden.

VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

Det företagsekonomiska ämnet är en del av den bredare samhällsvetenskapen, där den rådande föreställningen är att verkligheten inte är objektiv, utan snarare socialt konstruerad. Vi delar Berger och Luckmanns (1966) föreställning att verkligheten är ett resultat av olika individers uppfattningar av verkligheten och deras påverkan på densamma. Det är samspelet människor emellan som skapar den uppfattade verkligheten (Berger och Luckmann, 1966). Vår ontologiska uppfattning är således att det inte finns några objektiva sanningar om verkligheten, utan att verkligheten är en social konstruktion.

En stor fråga inom forskningen är vilken roll forskaren har i relation till det han eller hon studerar. Vi delar här Mårtenssons (2001) uppfattning om en ansats av kollaborativ forskning, där forskaren drar nytta av den erfarenhet och kunskap, som studieobjektet besitter, för att generera forskning som är till nytta för såväl akademien som praktiken. Detta går också i led med tolkningsläran, hermeneutiken, där forskaren går in i en forskningsfråga med en viss förförståelse. Denna förståelse utvecklas sedan genom dialog med studieobjektet (jämför den hermeneutiska spiralen). Vi anser att forskning som är förankrad i näringslivets praktik, och som nyttjar den erfarenhet och kunskap som redan finns där, är av stor nytta. Detta avspeglas i vår uppsats genom att vi använder LBs kunskap om de aktörer, som de interagerar med, för att skapa relevanta kriterier för intervjuurvalet. Vidare ämnar vi problematisera kring vad värdeskapandet i LBs nätverk har för konsekvenser för LB, så att de kan göra bättre affärer.

FORSKARROLLEN

Vi två, som har skrivit denna uppsats, har haft delvis olika forskarroller. Martin har under studiens gång varit anställd vid LB, medan Jerker genom hela processen observerat företaget utifrån. Delvis har Martins anställning varit en förutsättning för att kunna få tillgång till studieobjektet samt relevant information och praktisk erfarenhet. Dock har uppsatsens syfte eller resultat inte varit föremål för intressekonflikt eller bias, eftersom inga sådana band mellan Martins yrkesutövande och uppsatsens innehåll funnits. Genom Martin involvering i LB får han en inblick i företaget där han kan se dess vardag, något som utomstående har svårt att observera. Martin får således ta del av den icke-

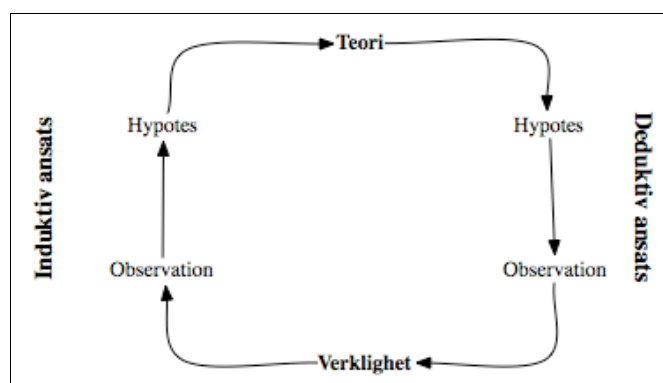
kanoniska (praktiska) verksamheten, vilken kan skilja sig från den bild av verksamheten som finns beskrivet i sekundärdata (jämför Brown & Duguid, 1991). Att tillsammans diskutera och analysera uppsatsens material utifrån två skilda forskarroller, en som har varit närmare företagets vardag och en som studerat den på distans, har vi sett som en fördel när vi försökt att vrida och vända på olika resonemang

UNDERSÖKNINGSANSATS

Det finns olika ansatser utifrån vilka forskning kan bedrivas. Valet av ansats hänger ihop med undersökningens natur, det finns alltså ingen på förhand given optimal metod att bedriva forskning genom. Vi kommer i det följande att redogöra för våra val kring undersökningsstrategi, särskilt rörande valet mellan kvantitativ eller kvalitativ metod.

UNDERSÖKNINGSSTRATEGI

Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) menar att det finns två olika tillvägagångssätt, det induktiva och det deduktiva, för att bedriva forskning och kunna dra vetenskapliga slutsatser. En induktiv undersökning tar sin utgångspunkt i empirin; utifrån olika fenomen i verkligheten sluter forskaren sig till mer generell kunskap, där målet är att skapa ny teori eller nya modeller. Vid en deduktiv ansats formar forskaren hypoteser utifrån en vald teori, hypoteserna testats sedan genom praktiken (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Den deduktiva ansatsen kan liknas vid den induktiva ansatsen, fast tvärtom. Nedan visas en illustration för att förtydliga de båda ansatserna.



Figur 2. Induktiv och deduktiv ansats.

(Modellen är baserad på Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s 220).

Inom ramen för vår undersökning anser vi att vare sig en ren induktiv eller deduktiv ansats vore det optimala att använda. Snarare är det så, att vi i vår undersökning kombinerar studier av det befintliga teorifältet med empirisk analys. Den här kombinationen av induktion och deduktion kallar Alvesson & Skoldberg (1994) för abduktion. Den abduktiva ansatsen tar sin utgångspunkt i empirin, samtidigt som teori kring det undersökta fenomenet konsulteras för att

hjälpa forskaren att se mönster och få en djupare förståelse för fenomenet. Sammantaget leder detta förhoppningsvis till nya insikter och ny kunskap om det undersökta området (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Då värdeskapande i nätverk är ett relativt outforskat område, i alla fall vad det gäller mera genomgripande undersökningar, tycker vi att den teoretiska basen inte är tillräckligt konkret för att utföra en rent deduktiv studie. I vår studie började vi med att studera artiklar gällande fenomenet med den nya tidens värdeskapande. Parallellt med detta genomförde vi intervjuer med LB och började forma oss en bild av hur företagets affärsbaserade nätverk ser ut. Utifrån denna förståelse vände vi oss till den akademiska litteraturen för att se vilka teorier och modeller som kunde hjälpa oss att öka vår förståelse för hur värdeskapande sker i nätverk. Baserat på detta teoretiska ramverk genomförde vi sedan vår empiriinhämtning. Detta för att efter empiriinhämtningen återkomma till den teoretiska basen för att kunna genomföra vår analys av empirin.

EN KOMBINATION AV HERMENEUTIK OCH KLINISK UNDERSÖKNING

Eftersom vi antar att verkligheten är socialt konstruerad ter sig den tolkande ansatsen, hermeneutiken, relevant då det vi studerar – värdeskapande – som tidigare påpekats är något subjektivt. Mårtensson (2001) menar att forskarens roll i den tolkande ansatsen är central, forskaren både tolkar och samlar in material. Vidare menar Mårtensson att forskaren söker olika personers tolkningar för att sedan göra egna tolkningar av dessa. Vi har i vår uppsats valt att göra en enskild fallstudie för att samla in detta material.

I vår undersökning har vi också utgått från en klinisk ansats. Detta på grund av att det ligger i linje med vår syn på vetenskap: vi tror att det i många fall är till stor nytta att samarbeta med studieobjektet för att skapa kunskap som är relevant inom såväl akademien som praktiken. Den hjälpande roll som forskaren får i en klinisk studie kan också underlätta datainsamling. Genom att studieobjektet vet att forskaren vill hjälpa organisationen, inte bara vara där för att samla in empiriskt material, kan åtkomst till relevant material underlättas (Mårtensson, 2001). Vidare tillåter den hjälpande rollen forskaren att bli en del av det komplexa sammanhang som forskaren avser att studera (Mårtensson, 2001). Detta står i kontrast till synen på forskaren som en distanserad och objektiv observatör, vilket inte skulle gå i led med vår kunskapssyn (jämför den hermeneutiska spiralen).

Ett exempel på hur den kliniska ansatsen avspeglas i vår undersökning är när vi tillsammans med LB identifierar relevanta intervjuobjekt samt när vi problematiserar vilka konsekvenser värdeskapandets organisering har för LBs affärer.

KVALITATIV OCH KVANTITATIV UNDERSÖKNING

Vilken metod som skall användas vid en undersökning beror på vilket syfte undersökningen har (Andersen, 1998). Holme & Solvang (1997) menar att den kvalitativa undersökningen kan skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras. Denna typ av metod är bra att använda i en undersökning vars primära mål är förståelse (Holme & Solvang, 1997).

Då vårt syfte är att undersöka hur värde skapas i LBs nätverk anser vi att den kvalitativa metoden passar vårt undersökningssyfte, eftersom den tillåter oss att gå på djupet i vår undersökning. Detta skulle inte vara möjligt med kvantitativa metoder, vars primära syfte är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen (Holme & Solvang, 1997).

Det finns olika former för hur kvalitativ forskning kan bedrivas. Karlsson (2002) diskuterar tre olika former; enkätundersökning, fallstudie och aktionsforskning. En enkätundersökning antas inte kunna ge det djup till vår undersökning som vi eftersträvar att skapa. Detta beror främst på att det vi undersöker – värdeskapande i nätverk – generellt betraktas som något abstrakt, vilket gör det svårt att genomföra studien genom någonting annat än djupintervjuer. Begrepp såsom värde, värdeskapande och nätverk är inte tillräckligt väldefinierade, varför de inte anses lämpliga att undersöka genom enkäter.

Aktionsforskningen inbegriper en fyrstegsprocess som består av planering, handling, utvärdering av handling, och sedan ny planering. Här vill man uppnå insikt genom aktion (handling) och öka sin förståelse genom dubbelloop-lärande (Coughlan & Coughlan, 2002). Ett karaktäristikum för aktionsforskningen är interaktiviteten mellan forskaren och det som forskaren undersöker (Coughlan & Coughlan, 2002). Denna typ av undersökning hade kunnat passa vårt syfte, men är inte möjlig för oss att genomföra då metoden är väldigt tidskrävande och inte ryms inom den tidsram vi har till förfogande.

FALLSTUDIEN

Enligt Yin (1994) passar fallstudien vid studier vars syfte eller problemfrågor är av hur- eller varför-karaktär. Vidare passar fallstudien vid en ansats som syftar att skapa förståelse för ett fenomen (Meredith, 1998). Fördelarna med fallstudien är att den tillåter att forskaren undersöker en komplex situation där det finns flera olika variabler att beakta och betrakta från olika håll (Voss et al., 2002). Värdeskapande i nätverk är ett relativt utforskat område, då det är ett fält som särskilt utvecklats genom informationsteknologins mognad på senare år. Härigenom finner vi stöd för att fallstudien passar bra för att kunna uppfylla vårt undersökningssyfte och dess explorativa karaktär.

Yin (1994) diskuterar om valet mellan en enskild eller multipel fallstudie. Vi har valt att göra en fallstudie av ett enskilt företag och dess värdeskapande nätverk. Detta val, att göra en enskild fallstudie, har både fördelar och nackdelarna. Fördelar med att använda en enskild fallstudie är att den lämpar sig för en

undersökning där teori jämförs med empiri, eller för att undersöka en unik situation eller organisation. Vidare kan den enskilda fallstudien användas för att undersöka ett fenomen som tidigare inte har kunnat undersökas (Yin, 1994). Det som gör vår studie intressant är den unika tillgång vi fått till det nätverk vi studerar, då LB försett oss nödvändiga data, statistik och kontakter för att kunna analysera nätverkets deltagare och affärer. En nackdel med den enskilda fallstudien är att generaliserbarheten av studiens resultat eller genererade teori inskränks på grund av att det rör sig om en enskild studie (Yin, 1994). Dock är denna studie ämnad att generera en djuplodande och explorativ analys av ett sammansatt empiriskt exempel, varför resultatens generaliserbarhet är av sekundärt intresse.

DATAINSAMLING

Vår undersökning består av både primär och sekundär data. Andersen (1998) definierar sekundärdata som data som hämtats in av andra personer, forskare eller institutioner. I vår undersökning kommer vi att använda sekundärdata främst i teorikapitlet, där vi utifrån redan existerande studier och teori skapar ett teoretiskt ramverk. Primärdata är till skillnad från sekundärdata sådana data som vi själva samlar in. Primärdatan i vår undersökning har samlats in genom intervjuer med våra utvalda intervjuobjekt. Vår presentation av nätverkets aktörer består av både primär och sekundär data. I den mån det är möjligt kommer vi även att triangulera vår datainsamling, vilket innebär att vi kommer att använda flera olika källor för att studera ett och samma fenomen (Yin, 1994). Ett exempel på det är att vi både intervjuar utvalda personer på LB om värdeskapande i deras nätverk, samtidigt som vi undersöker vad företagets internmaterial säger om detsamma. Då vi genomför en kvalitativ undersökning är majoriteten av våra insamlade data av kvalitativ karaktär, det vill säga inhämtade genom intervjuer.

Valet att genomföra intervjuer var en avvägning mellan studiens kvalitativa och kvantitativa ansats. Vi har bedömt att intervjuer är lämpliga för att kunna nå det djup som vi önskat få i studien. Dock görs naturligtvis detta på bekostnad av representativitet, särskilt vad gäller konsumentmarknaden. Valet att studera konsumenternas syn på värdeskapande genom just intervjuer, snarare än exempelvis enkäter, grundas på flera orsaker. Konsumentens värdeskapande i nätverket är baserat på en komplex klick-process (jämför köpprocess) på internet, vilken inte lämpar sig att utvärdera i en retrospektiv enkät. Konsumenten minns helt enkelt inte processen tillräckligt ingående. Vidare har LB ett kundregister med begränsad information, vilket gjort det svårt att kontakta konsumenter för personliga intervjuer. Således har vi själva, enligt satta urvalskriterier (vilka utvecklas nedan), valt ut en samling konsumenter. Vi har introducerat dem för bokningsfunktionen och sedan intervjuat dem om värdeskapandet i nätverket.

INTERVJUGUIDE: SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER

Valet av den semistrukturerade intervjun styrks av Bryman (2002) som menar att den semistrukturerade intervjun är bra att använda när forskaren har ett relativt tydligt fokus samt förståelse om ett ämne. Detta passar väl in på vår studie. Det som Bryman (2002) definierar som en semistrukturerad intervju är när forskaren har en lista över specifika teman som skall beröras under intervjun (en intervjuguide). Dock har intervjupersonen stor frihet att utforma frågorna på sitt eget sätt utifrån hur intervjun utvecklas.

För att underlätta genomförandet av intervjuer har vi konstruerat en semistrukturerad intervjuguide (se appendix 1). Detta för att bättre kunna systematisera intervjuerna och försäkra oss om att samla in data som är relevanta för vår studie. Genom valet av semistruktur har vi inte behövt vara låsta vid våra explicita frågeformuleringar under intervjuerna, utan haft friheten att ställa de följdfrågor som väckts hos oss allteftersom intervjuerna fortgått. Vidare är vi inte låsta av den ordning som frågorna har i intervjuguiden, utan frågeordningen tillåts att vara dynamisk beroende på intervjuens utveckling. I sådana tillfällen har intervjuguiden istället fungerat som en mall för oss som intervjuar, så att vi täcker in de områden vi avser att behandla i intervjun.

Intervjuguiden är uppbyggd på grunder hämtade från vår litteraturstudie på området. Vi har delat in intervjuguiden i tre övergripande delar: *aktörer*, *aktiviteter* och *resurser* (jämför Gadde & Håkansson, 1998). Anledningen till att vi valt dessa områden är att de är elementära delar i ett nätverk. Genom att sedan intervjua intervjuobjekten om dessa beståndsdelar i relation till *värdeskapande* (jämför Sweet, 2001) samt *nätverkets relationer* (Gadde & Håkansson, 1998), kan vi tolka oss fram till hur de tycker att värdeskapande i nätverket går till. Intervjuguiden är utformad så att intervjuobjektet inte endast redogör för sin egen roll, utan även framför sin syn på de övriga delarna av nätverket för att kunna skapa just en helhetsbild av detta värdenätverk.

Intervjuguiden skiljer sig inte åt mellan de olika intervjuobjekten, förutom att den intervjuguide som används vid intervjuer med slutkonsument innehåller en strukturerad del där vi undersöker intervjuobjektets köpvana inom e-handel. Detta gör vi för att kunna fastställa att urvalet är representativt enligt vår urvalsmetodik, som redogörs för nedan. En styrka med att använda samma intervjuguide för alla intervjuobjekt är att svarsmaterialet enklare kan sammanställas och jämföras, för ökad analytisk klarhet. En svaghet är att intervjuguiden måste ha en generisk utformning som är applicerbar på samtliga kategorier av intervjuobjekt, vilket ibland skapar ett behov av att ställa följdfrågor. Detta har vi gjort i enlighet med den semistrukturerade intervjuens föresatser som redogjorts för ovan.

VAL AV INTERVJUOBJEKT

I vår undersökning har vi identifierat fyra olika aktörsgrupperingar i det nätverk vi ämnar studera. För att kunna skapa en samlad bild av hela nätverkets

värdeskapande måste samtliga aktörsgrupper studeras. Dessa aktörsgrupper utgör tillsammans det värdenätverk vi undersöker:

- LB
- Restauranger
- Konsumenter
- Portaler (internet)

Vid fallstudier skiljer sig urvalsprocessen från andra metoder menar Yin (1994). Det vanligaste målet med urvalet i en kvalitativ undersökning är inte att uppnå statistisk representativitet. Istället efterfrågas ett urval som leder till förståelse av det fenomen som studeras (Starrin & Svensson, 1996). Voss et al (2002) menar att urvalet vid fallstudier ofta sker på basis av olika urvalskriterier. Studiens urval av intervjuobjekt skiljer sig åt mellan de olika aktörsgrupperna på grund av åtkomstproblem samt att de olika aktörsgrupperna har varierande sammansättning.

Vi har fått tillgång till nätverket genom LB. Anledningen till att vi valt att utgå från just LB, och inte någon annan aktör i det undersökta värdenätverket, är att det är LB som genom att erbjuda en teknisk lösning möjliggjort nätverket. Uppsatsen har också som mål att genom ökad insikt i värdeskapandet inom nätverket kunna hjälpa LB att göra bättre affärer. Vid LB har vi valt att intervjua VD och koncernchef.

Vid urvalet inom övriga aktörsgrupper har vi baserat urvalet på Pettigrews (1992) metod, ett polariserat urval. Pettigrew menar att forskaren genom att välja ut undersökningsobjekt som är så vitt skilda från varandra som möjligt (polariserade) kan finna gemensamma nämnare i empirin, vilka skapar en grund för ökad generaliserbarhet. Pettigrews urvalsmetod har applicerats på restauranger, portaler samt konsumenter.

Restauranger kan enligt LB karaktäriseras av vilken typ av teknisk lösning (jämför *table management system*) de köper av LB. LB saluför dessa system under beteckningarna *small*-, *medium*- och *large*-lösningar. Således har vi valt att intervjua restauranger som köper *small* och *large* (polarisering). Det som främst skiljer dessa restauranger åt är antaganden om deras storlek, etablering och omsättning.

Konsumenterna bör enligt LB uppdelas efter deras köpvana inom e-handel. Vi antar att vana konsumenter är de som handlar mer än 3 gånger per år, respektive att ovana konsumenter är de som handlar 0-3 gånger per år. Dessa kriterier möjliggör en enkel segmentering av konsumentmarknaden, där det mest intressanta är vilket konsumtionsbeteende konsumenten har. Då LB som tidigare påpekats har ett på flera sätt begränsat kundregister, har undertecknade själva ombesörjt att göra ett urval konsumenter enligt nämnda kriterier. Vi har intervjuat lika delar ovana respektive vana konsumenter. Vid våra intervjuer med konsumenterna tillämpade vi metoden om kunskapsmättnad, det vill säga att vi intervjuade så pass många konsumenter till dess att vi kände att svaren tenderade att upprepa sig. En falsk mättnad kan

uppstå om man intervjuar få personer vars svar tenderar att vara likartade, och därmed drar den felaktiga slutsatsen att mättnad uppnåtts. För att undvika detta valde vi att först intervjua sex stycken konsumenter för att sedan göra ytterligare intervjuer enligt samma urvalskriterier till dess vi kände att vi uppnått en mättnad.

Portalerna kan enligt LB karaktäriseras av att de antingen är funktionella (funktionsportaler) eller imageskapande (imageportaler). Det som skiljer dessa två typer är mängden bokningar de driver, då funktionsportalerna generellt driver mer trafik än imageportalerna. Vidare är imageportalerna alltid kopplade till någon form av livsstil, vilket inte behöver vara fallet hos funktionsportalerna. För att kunna identifiera specifika intervjuobjekt bland relevanta portaler och restauranger har vi nyttjat LBs kunskap om dessa för att välja ut en polariserad grupp.

GENOMFÖRANDE AV DATAINSAMLING

Vid uppstarten av arbetet hade vi löpande intervjuer med LB för att samla in kunskap om deras verksamhet och deras idéer kring aktörerna i nätverket. Sammanlagt har vi under uppsatsen gång haft fyra intervjuer med LB där möteslängden har varierat mellan 30 och 70 minuter, totalt ca 250 minuter. Under dessa möten har vi fört kontinuerliga anteckningar. Vi har även tagit del av internt material från LB. För att säkerställa att vi inte har missuppfattat den informationen vi har fått från LB har vi låtit dem korrekturläsa det empiriska materialet gällande deras roll i nätverket.

Intevjuerna med de andra aktörerna i nätverket skedde under vecka 11-16. Vad gäller portaler och restauranger har vi haft personliga intervjuer med de personer som har ansvarat för deras deltagande i nätverket. Samtliga intervjuer, förutom en, har skett på respektive organisations kontor och intervjuerna har varit mellan 25 och 40 minuter långa, totalt ca 230 minuter. Alla intervjuer med portaler och restauranger har spelats in på band. Intervjuerna har sedan transkriberats för att underlätta analysen av dem. En utvald portal kunde dock inte delta i en personlig intervju på grund av oplanerad tjänsteresa. Denna respondent valde vi att istället intervjua via e-post och kompletterande telefonsamtal.

Under vecka 12-14 genomförde vi även tio stycken enskilda konsumentintervjuer. Först diskuterade vi med konsumenterna om deras syn på bordsbokning online. Sedan lät vi konsumenterna använda bordsbokningsfunktionen såsom den återfinns inbäddad på portalerna som ingår i undersökningen; två funktionsportaler och två imageportaler. Efter det intervjuade vi konsumenterna, utifrån vår intervjuguide, om deras upplevelse av bordsbokning online. Majoriteten av konsumentintervjuerna har bandats och sedan transkriberat. Vid några tillfällen hade vi dock inte tillgång till någon inspelningsutrustning och istället förde vi under dessa intervjuer noggranna anteckningar. Tiden per konsumentintervju varierade mellan 30 och 60 minuter, totalt ca 450 minuter.

Sammanlagt har vi genomfört 22 stycken intervjuer. Fördelningen av dessa är:

- 4 intervjuer med LB
- 4 intervjuer med restauranger
- 4 intervjuer med portaler
- 10 intervjuer med konsumenter

ANALYS AV DATA

För att kunna strukturera och analysera de empiriska data som varit underlag för denna studie har vi arbetat med olika sätt att bearbeta informationen. De transkriberingar och anteckningar som vi gjort under intervjuerna har vi strukturerat enligt intervjuguidens olika avsnitt, i syfte att åstadkomma tematiska indelningar av empiri och analys (jämför Pettigrew (1992) om att finna gemensamma teman och nämnare). I arbetet med att identifiera dessa teman har vi ritat tankekartor, där vi brutit upp materialet i mindre beståndsdelar, för att kunna sortera våra intryck och lättare kunna hantera materialet. För att kunna få en helhetsblick av nätverket har vi samlat allt material i en och samma tankekarta, vilket gjort det enklare att kunna finna gemensamma huvuddrag. Om möjligt har vi också använt konfidentiell data och statistik från LB, exempelvis försäljningssiffror och lönsamhetsberäkningar för portaler och restauranger, för att bedöma empirins rimlighet och giltighet. I de fall då vi funnit inkonsistenser och/eller behövt förtydliganden av intervjuobjekten har dessa begärts och emottagits. Löpande har vi vid kommunikation med LB låtit dem kontrollera korrektheten i aktuella delar av empirin. Genom att använda data från intervjuer, statistik och vidtagit nämnda kontrollåtgärder har vi således triangulerat den empiriska beskrivningen för att uppnå ökad validitet.

FORSKNINGENS KVALITET

I många fall används begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet som kriterier för att bedöma kvaliteten på forskning (Bryman, 2001). Dessa begrepp hör hemma i en kvantitativ tradition och passar därför mindre väl för kvalitativ metod, menar Bryman (2001). Det finns de som har föreslagit att andra begrepp såsom trovärdighet och äkthet bör användas inom den kvalitativa forskningen (Lincoln & Guba, 1985). Anledningen till att de istället lyfter fram dessa begrepp är att de anser att begreppen validitet och reliabilitet förutsätter att det finns en objektiv verklighet, en absolut sanning som forskaren skall upptäcka (Lincoln & Guba, 1985). Detta rimmar illa tillsammans med en tolkande ansats och kvalitativ undersökning. Vi kommer nedan att diskutera vår forsknings kvalitet utifrån begreppen trovärdighet och äkthet.

TROVÄRDIGHET

Trovärdighet grundar sig i att forskningen skall anses tillförlitlig, menar Lincoln & Guba (1985). I och med att det kan finnas flera olika beskrivningar av verkligheten menar de att forskningens trovärdighetsbedömning är en fråga som ligger i händerna på dem som tar del av forskningsresultatet. För att säkra tillförlitligheten i vår uppsats har vi valt att banda och transkribera alla intervjuer där det har varit möjligt. Detta har gjort att vi har tillgång till transkriberingarna vid sammanställningen av vår empiri och analys, istället för enbart våra minnen från intervjuerna. Vidare har vi i de fall, där vi känt oss tveksamma till om vi har uppfattat respondenternas åsikter korrekt, valt att kontakta dem igen för att be dem att förtydliga sina svar. I de fall då det varit möjligt har vi även triangulerat respondenternas data med redan existerande data från exempelvis LBs statistik för att kontrollera rimligheten i respondenternas svar.

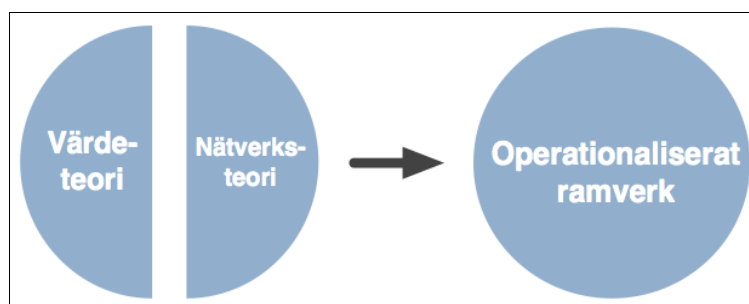
Vidare menar Lincoln & Guba (1985) att en studies pålitlighet och överförbarhet också påverkar trovärdigheten. Genom att vara transparenta i vår metod och undersökningen igenom vill vi öka vår pålitlighet samt ge utrymme för läsaren att bedöma rimligheten och överförbarheten av vår studies resultat. Detta ger även läsaren en möjlighet att konfirmera våra resultat. Slutligen ligger det alltid hos de personer som tar del av forskningsresultatet att bedöma trovärdigheten (Lincoln & Guba, 1986). Vi anser att vi genom de tekniker vi redogjort för ovan ger undersökningen hög trovärdighet.

ÄKTHET

Forskningens kvalitet bestäms inte bara av dess trovärdighet utan även av dess äkthet, som innefattar huruvida forskarna har visat en rättvis bild av det som undersökts (Lincoln & Guba, 1985). Vår undersökning är till stor del av explorativ karaktär och har ett brett omfång, vilket skapar svårigheter i att uppnå en helt rättvisande bild av värdeskapandet i LBs nätverk. Graden av denna rättvishet hade kunnat förbättras om vi valt att studera samtliga aktörer som ingår i nätverket. Dock har vi försökt att genom vårt polariserade urval uppnå en så rättvisande bild som möjligt, givet det omfång vår undersökning tillåter. Genom att redogöra för samtliga av de aktörsgrupper som ingår i nätverket (LB, restauranger, portaler och konsumenter) tror vi att vår undersökning ger dessa aktörer en större förståelse för varandra, nätverket och hur värde skapas däri. Denna information tror vi sedan kan ligga till grund för ett resonemang om hur värdet i nätverket skulle kunna ökas.

TEORI

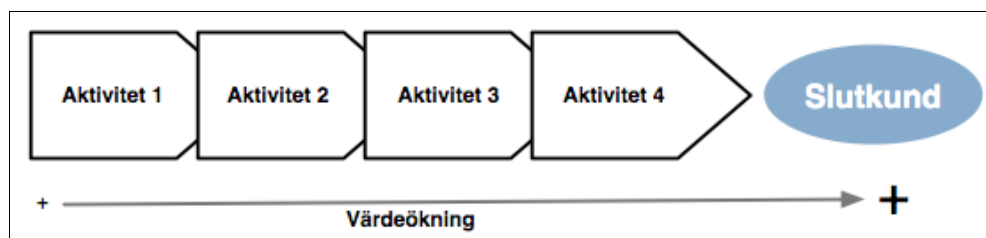
Teoriavsnittet är uppdelat i två områden, värdeteori och nätverksteori. Anledningen till denna uppdelning är att värdeskapande i nätverk inte ensidigt kan analyseras från enbart värdeteori eller nätverksteori. För att kunna skapa och förstå ett sammansatt exempel av värdeskapande i nätverk måste teorier från båda områdena sammanlänkas.



Figur 3: Disposition av teori.

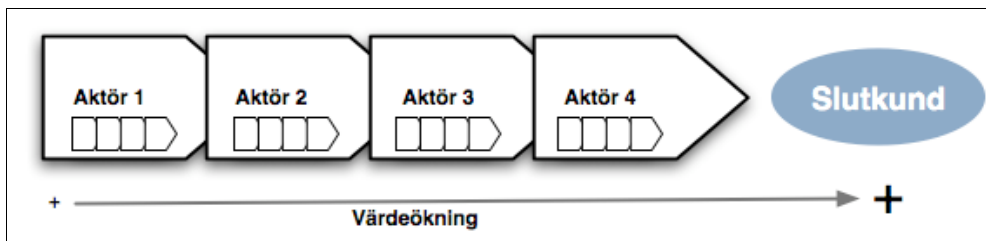
FRÅN VÄRDEKEDJA TILL VÄRDENÄTVERK

När Michael Porter skriver om värdekedjan i sin bok *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* beskriver han värdekedjan som en kedja av aktiviteter där värdet på produkten eller tjänsten ökar allteftersom den passerar de olika länkarna i kedjan (se Figur 4 nedan) (Porter, 1985). Tidigare användes värdekedjan främst för att analysera de interna aktiviteterna inom en organisation för att kartlägga aktiviteternas bidrag till värdet på produkten eller tjänsten. Detta interna fokus har sedan kommit att utvidgas till att även inkludera externa aktörer, såsom leverantörer och kunder, för att analysera hur värdet på produkten eller tjänsten ökade genom hela värdesystemet (se Figur 5 nedan). Detta kom att integreras i begreppet Supply Chain Management (Slack & Lewis, 2002). Dock kom värdekedjan i denna utökning att behålla sin linjära form där värdet antas öka sekventiellt, allteftersom produkten eller tjänsten passerar de olika länkarna i kedjan (Slack & Lewis, 2002). Kunden är passiv mottagare av det värde som ackumulerats (Slack & Lewis, 2002).



Figur 4: En grafisk illustration av den linjära **interna** värdekedjan.

Additionstecknens olika storlek indikerar hur värdet ökar linjärt och sekventiellt längs med pilen.

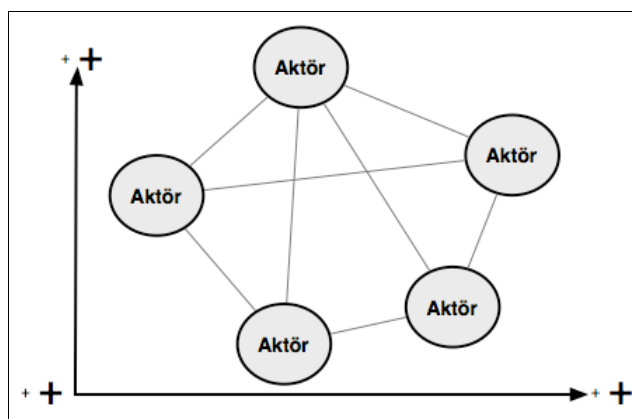


Figur 5: En grafisk illustration av den linjära **utökade** värdekedjan.

Varje aktör har dels en egen intern värdekedja men ingår också i en värdekedja med flera externa aktörer. Denna modell beaktar exempelvis förhållanden såsom underleverantörer. Additionstecknens olika storlek indikerar hur värdet ökar linjärt och sekventiellt längs med pilen.

Den linjära värdekedjan är utformad för en ekonomi som är baserad på produkter och material, men den förklarar mindre väl värdeskapande i en ekonomi baserad på tjänster och information (Normann, 2001). Normann menar att teknologiska genombrott som datorer, maskiner samt virtuella nätverk har öppnat upp för nya mönster och sätt att skapa värde på. Värdeskapande behöver numera inte enbart ske linjärt, där det viktigaste för företag är att äga resurser, utan värde kan nu skapas i ett icke-linjärt system där det väsentliga för företag blir kompetensen att mobilisera, använda och hantera resurser. Alla aktörer i värdekedjan kan därigenom bidra med värde. Kunden blir alltså inte bara en mottagare av värde utan även en samproducent i den icke-linjära kedjan (Normann, 2001; Sweet, 2001).

Normann (2001) kallar de icke-linjära värdekedjorna för rekonfigurerade värdekedjor och menar att detta är det nya strategiska paradigmet, där organisationers avgörande kompetens handlar om att organisera värdeskapande. Han skiljer detta från det tidigare paradigmet, industrialismen, där slutkunden var passiv mottagare och den avgörande kompetensen för organisationer var produktion (Normann, 2001, s 40). En icke-linjär värdekedja ger upphov till en nätverksstruktur, där relationer och resursflöden är komplexa (Normann, 2001, s 21). Detta beskriver således den traditionella värdekedjans övergång till ett värdenätverk.



Figur 6: En grafisk illustration av den icke-linjära och rekonfigurerade värdekedjan.

I Figur 6 skapas inte längre värdet sekventiellt, där kunden är passiv mottagare av värdet. Istället sker en samproduktion av värde mellan aktörer och kund, som också har en aktiv aktörsroll. Värdet i en icke-linjär kedja tillfaller olika aktörer i olika utsträckning; det som gynnar en aktör görs sannolikt på bekostnad av en annan. Detta illustreras i Figur 6 av additionstecknen som varierar i storlek. Således handlar värdeskapandet om avvägningar mellan olika aktörers intressen och anspråk på värde. Både möjligheter och begränsningar skapas. I figuren har vi illustrerat detta genom att ha både de små och de stora additionstecknen i två dimensioner. Det avgörande för hur mycket värde som skapas i **hela** kedjan är hur väl den är organiserad, det vill säga hur väl nämnda avvägningar gjorts för aktörerna i båda dimensionerna.

FRÅN VÄRDEKEDJA TILL VÄRDENÄTVERK – I RAMVERKET

Vi har ovan redogjort för olika typer av värdekedjor och hur Normann menar att det nya strategiska paradigm är icke-linjära värdekedjor eller värdenätverk. Vi har valt att inkludera definitionen av den icke-linjära värdekedjan (Normann, 2001) som en del i vårt teoretiska ramverk, vilket motiveras av studieobjektets icke-linjära nätverksstruktur och inslag av samproduktion.

VÄRDE

För att kunna diskutera värdeskapande krävs det först en förståelse för vad begreppet värde innebär. Värdebegreppet är komplicerat i den meningen att det ofta framställs i abstrakta termer och att det finns många olika definitioner på vad begreppet värde inrymmer. Svårigheterna att skapa en entydig definition av begreppet värde härstammar exempelvis från subjektiviteten i värde (Hardy, 1987); variationer mellan vad olika kunder uppfattar som värde (Wikström & Normann, 1994); värdets interna och externa natur, där värdet för organisationer kan skilja sig från värdet för kunder (Martinez, 2003).

Forskare från en mängd olika subdiscipliner inom ekonomi, såsom mikroekonomi, prissättning och konsumentbeteende, har diskuterat innebörden av värde (Chernatony et al, 2000; Betitici et al, 2004). Även inom den disciplin som är mest relevant för vår uppsats, strategiforskning, har värde diskuterats flitigt och olika forskare har gett det olika definitioner. Porter definierar värde som "*det som köpare är villiga att betala för*" (Porter, 1985). En annan definition av värde uttrycker Naumann (1995), som menar att värde är att möta eller överträffa kundens förväntningar vad gäller kvaliteten på produkten, kvaliteten på servicen samt genom värdebaserade priser. Vidare menar han att alla dessa tre faktorer måste vara i harmoni för att maximalt värde skall kunna levereras till kunden (Naumann, 1995).

I de ovanstående resonemangen har värdet alltid definierats utifrån kundens perspektiv, där kunden antas vara en passiv mottagare av värdet. Normann & Ramirez menar dock att organisationer inte enbart skall inrikta sig på kundens

behov, utan istället bör fokusera på kundens kompetenser och aktiviteter, för att se hur organisationerna kan komplettera dessa för att skapa värde för både kunden och organisationen (Normann & Ramirez, 1994; Martinez 2003) utökar detta resonemang med att säga att det finns två perspektiv på värde, vilka är:

- **Internt värde** – utifrån ett aktieägarperspektiv definieras värde som synonymt med resurser (*wealth*)
- **Externt värde** – utifrån ett kundperspektiv definieras värde som synonymt med nöjdhet (*satisfaction*)

Martinez menar att samtidigt som en organisation uppfyller kundens förväntningar skall resurser också genereras för organisationen ägare, och därigenom skapa värde för båda parter – en win-win situation (Martinez, 2003).

Enligt Martinez (2003) blir kunden en medproducent till värdet, något som Normann också framhäver i sin bok *När kartan förändrar affärslandskapet* (Normann, 2001). Normann menar också att värde är nära sammankopplat till produktivitet, som är ett mått på relationen mellan insats och resultat. Vidare menar Normann att möjligheterna att kunna skapa högproduktiva värdesystem har ökat genom informationsteknologins intåg, som möjliggör för olika aktörer att lättare kunna samarbeta och skapa värde på nya sätt (Normann, 2001).

Verna Allee (2000) menar att värdenätverk är komplexa och innefattar mer än enbart transaktioner av produkter, tjänster och intäkter, som hon menar kännetecknar värden i den traditionella värdekedjan. Värdenätverket kännetecknas av att andra värden också utbyts mellan aktörerna, menar Allee (2000). Hon menar att dessa värden har formen av kunskap och immateriella fördelar, och tillsammans med tjänster, produkter och intäkter (GSR) kallar hon dessa kategorier för de tre valutorna av värde. Alla dessa är viktiga i värdenätverket (Allee, 2000):

- **Produkter, tjänster och intäkter** – Detta rör sig om transaktioner av produkter och tjänster i utbyte mot andra produkter, tjänster eller pengar som genererar intäkter.
- **Kunskap** – Utbyte av information kring kärnprodukten mellan aktörerna. Denna information kan sedan ligga till grund för utveckling av strategi, planering, teknik, samarbetet med mera.
- **Immateriella fördelar** – Utbyten av värden och fördelar som går utanför den specifika produkten eller tjänsten och som inte beaktas med de traditionella finansiella måtten. Exempel på sådana fördelar kan vara kundlojalitet, en känsla av samhörighet, möjligheter till *co-branding* och annan positiv inverkan på varumärket.

VÄRDE I RAMVERKET

Vi har beskrivit två huvudsakliga inriktningar när det gäller definitionen av värde. Dels har vi teorin som betraktar värde ur kundens perspektiv

(exempelvis Porter, 1985). Dels har vi teorin som definierar värde i termer av samproduktion mellan både kund och organisation (exempelvis Normann, 2001). I uppsatsens teoretiska ramverk använder vi Martinez (2003) definition av värde, där värde kan ha intern och extern karaktär, samt Allees (2000) tre valutor av värde.

VÄRDESKAPANDE

I vår litteraturstudie har vi funnit att begreppet värdeskapande ofta har använts som ett samlingsbegrepp, som innefattar många olika värderelaterade aktiviteter. Begreppet har blivit diffust då det tillskrivits en mängd olika innebörder. Vi vill nyansera begreppet värdeskapande genom att redogöra för Sweets (2001) resonemang för hur värde hanteras och skapas. Sedan kommer vi att redogöra för hur Normann (2001), på en mer abstrakt nivå, menar att informationsteknologin har skapat nya möjligheter och reducerat tidigare hinder för hur värde kan skapas enligt Täthetsprincipen.

FYRA SÄTT SOM VÄRDE HANTERAS PÅ I VÄRDEKEDJOR

Sweet (2001) menar att det finns fyra sätt som värden hanteras på inom värdekedjor:

Extrahera värde: Att extrahera värde går ut på att organisationen försöker pressa kostnaderna medan andra faktorer hålls konstanta (det vill säga produktens/tjänstens kvalitet eller pris). Således utgår denna logik från produktivitsbegreppet där ökade skalfördelar eftersträvas.

Addera värde: Att addera värde utgår från tanken att om kunden är villig att betala för nya värdeadderande funktioner hos en produkt/tjänst så skall dessa funktioner implementeras.

Fånga värde: Att fånga värde handlar om att ta tillvara på information gällande processer, transaktioner eller kunder för att konvertera denna information till värde. Ett exempel på detta är data om kundens konsumtionshistorik, som kan hjälpa organisationen att analysera kundens köpvanor och utifrån detta skapa unika kunderbjudanden.

Skapa värde: Att skapa värde handlar om att involvera kunder och andra aktörer att aktivt delta i värdeskapande processer. Detta är inte enbart en fråga om att flytta över processer till exempelvis kundsidan, utan handlar om hur samtliga aktörer kan bidra med *input* till den värdeskapande processen. Därmed kan flera aktörer gynnas. Strategin att skapa värde tillsammans förutsätter att ett nätverk av kunder och producenter sammankopplas så att ökad skalavkastning infinner sig (Sweet, 2001).

Sweet (2001) menar att samtliga beskrivna sätt att hantera värde har utvecklats gradvis i samband med mikro- och makroekonomiska paradigmer. Han menar att industrialismen kännetecknas av att extrahera värde för att kunna skapa

skalfördelar. Serviceparadigmet kännetecknas av värdeaddering, medan kunskapsparadigmet till stor del går ut på att fånga värde för att sedan kunna utnyttja värdet igen. Vidare menar han att dagens webbekonomiska paradigmen kännetecknas av värdeskapande där kunder och organisationer sammankopplas i nätverk. I detta nätverk skapar aktörerna sedan tillsammans värde genom olika sammanlänkande aktiviteter. Sweet menar att samtliga fyra sätt att hantera värde förekommer idag, även om han poängterar att internet möjliggjort ett ökat fokus på värdeskapande i nätverk (Sweet, 2001). Således anser vi att Sweets (2001) teori också lämpar sig att applicera i vår fallstudie av nätverk.

TÄTHETSPRINCIPEN

Det som Normann (2001) menar har varit teknologins största effekt på den traditionella värdekedjan är att teknologin undanröjt tidigare begränsningar för hur värdeskapande kan organiseras. Han pekar på hur begränsningar gällande tid, plats, aktör och sammanhang har upplösts. Vidare har informationstekniken och digitaliseringen gjort information mer dematerialiserad, samma information kan därmed existera på flera platser, i flera sammanhang och på samma gång. Det sistnämnda är vad Normann kallar likvidifiering, informationen flyttas lätt mellan olika aktörer. Detta sätt, att skilja informationen från den fysiska världen, menar Normann är en av de viktigaste drivkrafterna för den nya tidens värdeskapande (Norman, 2001, s 47-48).

De tekniska genombrotten har alltså banat väg för organisationer att rekonfigurera sina värdekedjor i riktning mot värdenätverk. Rekonfigurationen består av två grundläggande processer, där den första syftar till att splittra aktiviteter och tillgångar som tidigare ansågs utgöra en helhet (avbunta). Den andra processen syftar till att sammanföra aktiviteter eller tillgångar som tidigare var omöjliga att sammanföra (ombunta). Syftet med dessa två processer är att rekonfigurera värdeskapandet på ett sätt som skapar ökat totalt värde. Normann menar att det totala värdeskapandet bestäms av tätheten, det vill säga hur väl aktiviteter och tillgångar har ombuntats (Normann, 2001, s 45).

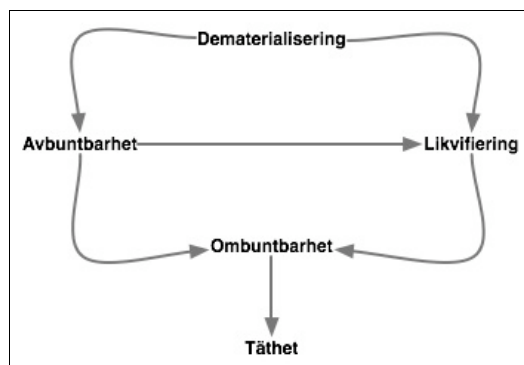
För att tydliggöra Normanns resonemang om hur upplösningen av tidigare begränsningar har skapat nya sätt att skapa värde på redovisas nedan ett exempel på den avbuntning och ombuntning som IKEA har gjort inom möbelhandeln (Normann, 2001, s 51):

När saker kan göras: Tiden för monteringen av möblerna har flyttats från att ske före köpet till efter köpet.

Var saker kan göras: Monteringen har flyttats från fabriken till hemmet. Kunden monterar själv sina möbler.

Vem som kan göra vad, och med vem saker kan göras: Kunden har själv blivit montör, fabriken arbetare sköter inte längre den uppgiften.

I detta exempel ser vi hur värdeskapandet i IKEAs verksamhet har omformats. Kunden byter sin egen fritid och utnyttjande av lokal, för att montera möblerna i sitt hem. I utbyte mot detta erbjuds kunderna billigare möbler, då IKEAs kostnadseffektivitet ökat genom att yta frigörs i fabriken samt att fabriksarbetarna inte avlönas för att montera möblerna (Normann, 2001, s 51).



Figur 7: Täthetsdrivande krafter – en översikt.
(Normann, 2001, s 45)

I Figur 7 innebär dematerialisering att skilja aktiviteter och objekt från den fysiska världen (exempelvis information). Dessa kan sedan avbuntas (delas upp) för att spridas till andra aktörer, samtidigt som aktiviteter och objekt som tidigare inte har varit kombinerade kan ombuntas (slås ihop). Allt detta för att skapa en täthet, där graden av täthet bestämmer det totala värdet. Hög täthet innebär högt värde.

Normann beskriver Täthetsprincipen som: De bästa resurserna mobiliseras för att ta hand om en speciell situation – exempelvis för en kund vid en viss tidpunkt och på en bestämd plats – för att utan geografiska begränsningar skapa optimalt värde eller kostnadsresultat (Normann, 2001, s 42).

I den rekonfigurerade värdekedjan skapas ofta värde i någon form av nätverk. Teorier kring aktörer, resurser och aktiviteter inom nätverk kan bidra till att öka förståelsen för hur värde skapas i dessa sammanhang. Detta utvecklar vi nedan i avsnittet om nätverksteori.

VÄRDESKAPANDE I RAMVERKET

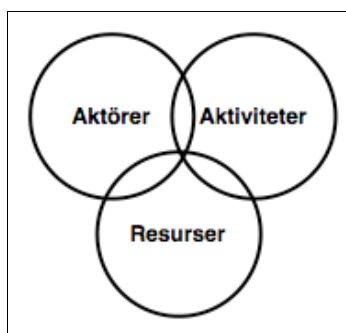
I uppsatsens teoretiska ramverk kommer vi att använda oss av Sweets (2001) fyra sätt för värdeskapande samt Normanns (2001) Täthetsprincip. Medan Normanns teori har en mer abstrakt karaktär, är Sweets teori konkret. Anledningen till att vi använder Normann är för att han behandlar värdeskapandet med ett helhetsgrepp. Detta är viktigt, då vi vill beskriva ett sammansatt exempel på värdeskapande i nätverk. Båda teorierna är avpassade för att kunna appliceras på en icke-linjär kedja med inslag av samproduktion, vilket motiverar deras användning i denna fallstudie av värdenätverk.

NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR: AKTÖRER, AKTIVITETER OCH RESURSER

Nätverksteori skapar en möjlighet att kunna konkretisera och analysera värdenätverkets relationer och förbindelser. Nätverksteorin används som ett komplement till den hittills beskrivna teorin, som främst syftar till att förstå värde och värdeskapandets organisering.

Podolny & Page (1998) menar att egentligen alla organisationer kan beskrivas som någon form av nätverk. Noder som är olika hårt sammanhållna. Teori om industriella nätverk brukar normalt appliceras på linjära kedjor, medan teori om strategiska nätverk är bättre rustad för att analysera icke-linjära strukturer där alla av kedjans värdeskapande aktörer tas hänsyn till. Båda teorierna anser vi lämpliga för att behandla relationer och förbindelser inom värdenätverk.

Det industriella nätverkets klassiska användning inom linjära kedjor anser vi inte utgöra ett hinder för att applicera teorin också på en icke-linjär kedja, eftersom teorins bidrag angående nätverkets relationella aspekter egentligen är oberoende av hur kedjan är konstruerad i sig. Relationerna har enligt teorin samma beståndsdelar oavsett hur det organisatoriska sammanhanget ser ut – aktörer, aktiviteter och resurser. Det strategiska nätverket lämpar sig dock endast för icke-linjära kedjor och nätverk. En genomgående teoretisk avgränsning av nätverket är att vi endast studerar LBs värdekedja, inte leverantörernas leverantörer eller liknande som normalt skulle inkluderas i ett "oändligt" nätverksperspektiv (jämför Gadde & Håkansson, 1998).



Figur 8: Nätverkets beståndsdelar.

DET INDUSTRIELLA NÄTVERKET

Det industriella nätverket består av relationer mellan aktörer, aktiviteter och resurser. Aktörer är individer eller företag vars mål är att skapa ökat inflytande över nätverket. Aktörerna har olika kunskaper om olika aktiviteter i nätverket. Dessa aktiviteter länkar resurser till varandra. Resurser är heterogena och kontrolleras av olika aktörer eller samägs (Gadde & Håkansson, 1998).

Traditionellt har det industriella nätverket använts för att studera linjära värdekedjor i klassiska processindustrier såsom exempelvis

tillverkningsindustri. Det industriella nätverksperspektivet utvecklades för att studera industrier med fysiska processflöden, där värdekedjan byggs upp av de resurser som förbrukas respektive genereras vid olika aktiviteter (Gadde & Håkansson, 1998). Vid interaktion har aktörerna olika positioner och relationer till varandra inom värdekedjan, inte sällan på ett hierarkiskt sätt genom att dominanta aktörer skapas genom värdekedjans traditionellt linjära konfiguration (Burke, 1997, s 134).

Härutöver finns tre huvudsakliga dimensioner som påverkar relationerna mellan aktörer, aktiviteter och resurser: komplexitet, anpassning och konflikt. Dessa aspekter belyser de relationella frågor som finns inneboende i en industriell nätverksstruktur (Gadde & Håkansson, 1998):

Komplexiteten återfinns på olika plan, dels i den direkta relationen mellan A och B, dels i eventuella indirekta relationer där A genom sin relation till B också vill påverka C. De problem som kan uppstå beror på organisatoriska, tekniska samt sociala faktorer. Att förmå beslutsfattare från olika organisationer att samsas och förstå varandra, eller anpassa tekniska system efter varandra är exempel på frågor där komplexitet är en avgörande faktor för hur väl samarbetet utvecklas. Kommunikations- och koordinationsproblem är vanliga. Relationer med en hög grad av närhet är naturligt mer beroende av att dämpa den friktion som komplexiteten medför, vid en låg grad av närhet är problemen mindre avgörande för verksamheterna.

Anpassning till varandra är ett sätt att dämpa komplexitetens effekter, samtidigt som anpassningen i sig leder till att relationen fördjupas och på det sättet ökar i komplexitet och närhet. Anpassning är aktuellt i de scenarion då olika aktörer (exempelvis leverantörer eller kunder) har olika behov vad gäller kvantitet och kvalitet, eller teknologi. Utöver anpassning av strikt tekniska system finns det också kunskapsmässiga och administrativa anpassningar. Att lära sig att använda en leverantörs beställningssystem är ett exempel på sådan kunskapsöverföring. Att anpassa ett lagerhållningssystem är ett annat. I vissa fall är det även så att B anpassar sig till A för att Bs kunder kräver det. Graden av anpassning påverkas även av långsiktigheten, beroendeförhållandena och förtroendesituationerna i nätverket.

Långsiktigheten är en kritisk faktor i att bedöma relationsinvesteringens rimlighet. Hur mycket resurser tar relationen i anspråk? Vad kan vinnas på relationen? Hur långsiktig är relationen? Vidare skapas beroendeförhållanden genom maktasymmetrier i olika relationer. Dessa kan variera över tid, exempelvis vid olika ekonomiska konjunkturer. Förtroende byggs upp successivt över tid allteftersom relationer och affärer fördjupas. Att lära känna sina kunder är ett sätt att skapa ökat förtroende och lojalitet inför framtida affärer.

Konflikter har sitt ursprung i att relationerna inte bara har gemensamma intressen utan också kan ha motstridiga intressen. Ingen part skall behöva negligera sina egna preferenser eller mål, däremot måste samtliga aktörer våga driva sina egenintressen utan att mista respekten för varandras behov.

DET STRATEGISKA NÄTVERKET

Det strategiska nätverket beskriver moderna icke-linjära värdekedjor och nätverk inom tjänsteindustri och immateriellt baserad verksamhet. Genom att denna teori har ett öppnare förhållningssätt just till dessa alternativa konstellationer av värdeskapande, kompletterar den teorin om industriella nätverk. Detta nätverksperspektiv framhåller möjligheten att optimera värdeskapandet inom hela nätverket, snarare än bara inom de enskilda relationerna (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Det strategiska nätverket innefattar både vertikala och horisontella relationer; leverantörer och kunder med flera, samt strategiska allianser, joint ventures och liknande förbindelser. Ibland är dessa relationer dynamiska och föränderliga, ibland stabila och mycket långsiktiga. Strategiska nätverk förser nätverksaktörerna med access till information, resurser, marknader och teknologier (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

En negativ effekt av dessa typer av nätverksrelationer är att aktörer kan bli fastlåsta i improduktiva relationer. Alltså skapas både möjligheter och begränsningar. Begränsningarna kan dels uppstå på grund av resursbrist, exempelvis att en relation byggs upp på bekostnad av att en annan relation helt väljs bort eller negligeras. Dels kan begränsningar uppstå på grund av att ett partnerskap i affärssammanhanget kan skapa tryck att exkludera andra aktörer från att bilda partnerskap (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Teorin om strategiska nätverk bygger på idén om specialisering, att nätverksaktörerna kan dra nytta av varandras relativa fördelar, gemensamt värdeskapande och utbyte. Särskilt lyfter denna teori fram rollen *hub firm* (hädanefter benämnd *hub*), som skapar, driver och vårdar nätverket. Denna aktör har en proaktiv roll i nätverket och betraktas som dess mittpunkt genom att huben kontrollerar nätverkets mest kritiska resurs – kunskap, produkter och relationer (Sydow & Windeler, 1998). En viss aktör (läs: *hub*) processerar merparten av utbytesflödet inom nätverket, detta skapar dominans (Podolny & Page, 1998). Huben sätter normer, rutiner och standarder och skapar på så vis hierarki inom nätverket (Jarillo, 1988). En sådan standardsättning kan liknas vid etableringen av en dominant design, som utnyttjar skiftande marknadsvillkor och teknologi för att dominera konkurrerande standarder (Suarez & Utterback, 1995).

NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR I RAMVERKET

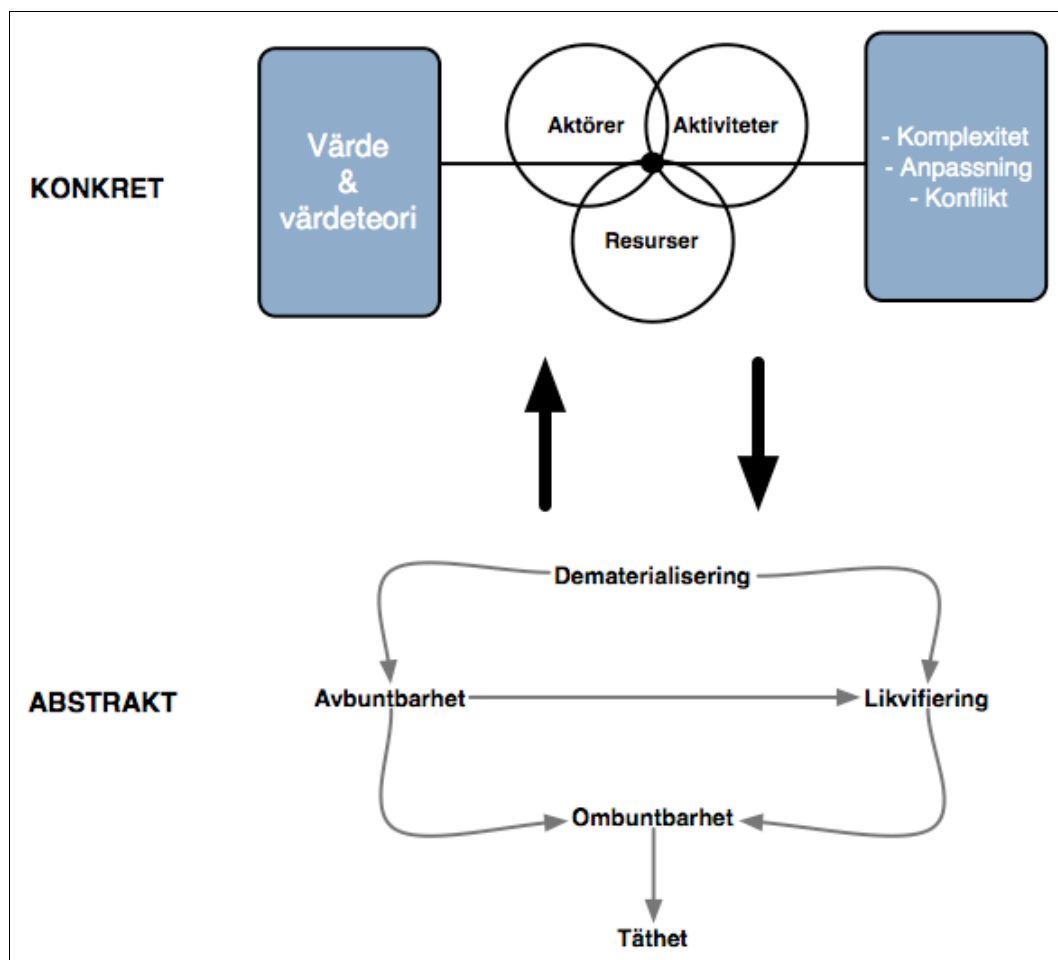
Gadde & Håkansson (1998) beskriver aktörer, aktiviteter och resurser samt tre dimensioner av hur relationerna mellan dessa kan analyseras i nätverk. Genom teori av Gulati, Nohria & Zaheer (2000) skapas teoretiska förutsättningar för att också förstå förhållanden som särskilt belagts inom icke-linjära kedjor och nätverk. Att applicera nätverksteori i denna fallstudie motiveras av studieobjektets icke-linjära struktur och inslag av samproduktion. Särskilt viktig i ramverket är huben (exempelvis Jarillo, 1988), som i fallstudien motsvaras av Livebookings.

OPERATIONALISERAT RAMVERK

Från teoriredogörelsen sammanfattar vi kortfattat vilka komponenter som vi inkluderar i det operationaliserade ramverket samt hur vi integrerar teorierna i detsamma.

OPERATIONALISERING

För att vi i vår fallstudie skall kunna skapa en förståelse för hur värdeskapande sker på en abstrakt nivå, måste vi först undersöka hur värdekedjan och dess värdeskapande är uppbyggt på en konkret nivå. Först undersöker vi nätverkets aktörer, aktiviteter och resurser. Dessa länkar vi till teori om värde och värdeskapande samt nätverksrelationer. Genom denna analys blir det möjligt att förstå tätheten i värdekedjan. Med denna förståelse kan vi slutligen hjälpa LB att genom dessa insikter göra bättre affärer. Vid analysen av det empiriska materialet använder vi vårt operationaliserade ramverk (se Figur 9).



Figur 9: Grafisk översikt över det operationaliserade ramverket.

SAMMANFATTNING

Värdekedja: Vi utgår från definitionen av den icke-linjära värdekedjan. Inneboende i denna definition finns nätverksbegreppet samt idén om samproduktion (Normann, 2001).

Värde: Vi utgår från definitionen av värde som samproducerat, snarare än att se kunden som en passiv mottagare av värde (Normann, 2001). Vidare utgår vi från Martinez (2003) och Allees (2000) definitioner av värde.

Värdeskapande: Vi utgår från två skilda modeller, dels Täthetsprincipen (Normann, 2001) och dels Sweets (2001) fyra sätt för värdeskapande. Dessa kompletterar varandra genom att Sweet har en konkret ansats, medan Normann är mer abstrakt och helhetsfokuserad. För att kunna uttala oss om större tendenser enligt Normanns teori måste vi dock ha konkreta belägg, dessa söker vi genom Sweets modell. Konkretisering skapas också genom nätverksanalysen.

Nätverk: Vi utgår från uppdelningen av nätverkets beståndsdelar – aktörer, aktiviteter och resurser. För att få ökad förståelse för dessa studerar vi även relationerna dem emellan genom Gadde & Håkanssons (1998) tre dimensioner. Teori från Gulati, Nohira & Zaheer (2000) samt exempelvis Jarillo (1998) aktualiserar särskilt den icke-linjära kedjan och huben inom nätverksteori.

EMPIRI

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vår empiriska undersökning. Varje del är tematiserad enligt de gemensamma nämnare som vi kunnat finna i det insamlade materialet (jämför Pettigrew 1992). I slutet av varje del uppsummeras *key points* för respektive aktörsgrupp i nätverket.

LB OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR

LBs mål är att etablera vad de kallar ett *Global Distribution System* för restaurangmarknaden. Genom att enkelt sammanföra restauranger och konsumenter genom internetportaler blir LB en möjliggörare av värdeskapande. Det globala nätverk LB skapat består idag av nästan 17 000 restauranger och 500 portaler, med en potentiell konsumentmarknad som omfattar 200 miljoner konsumenter. I Sverige innefattar LBs nätverk 450 restauranger och cirka 50 portaler. Den svenska konsumentmarknadens storlek är okänd.

LB verkar på en i flera avseenden omogen marknad och räknar med kraftig tillväxt under de kommande åren. Mellan år 2008 och 2011 förväntas EBITDA* öka med uppskattningsvis ett par tusen procent för den globala verksamheten. Detta under antagandet att marknaden utvecklas i samma takt som onlinebokning av hotellrum gjort historiskt. Andra jämförbara utvecklingar som skett inom onlinebokning är på affärsområdena resor och hyrbilar, berättar LB. Idag görs mindre än 1 procent av bordsbokningarna i Storbritannien online. Detta ger en indikation av tjänstens utbredning på en marknad som i flera hänseenden är mer mogen än den svenska marknad som är föremål för denna studie.

LB OM NÄTVERKETS AFFÄRSIDÉ

Restaurangerna vinner genom sitt deltagande i nätverket ökad exponering mot konsumenterna via de portaler som ingår i nätverket. Vidare fungerar onlinebokningar administrativt avlastande för restaurangerna, ett kostnadseffektivt alternativ jämfört med att ta emot tidskrävande telefonbokningar. I de fall som restaurangerna önskar ha LBs bokningsfunktion på sin egen hemsida erbjuds även detta. LBs tekniska lösningar ger också restaurangerna ökad möjlighet till CRM** och riktade erbjudanden till konsumenterna. I gengäld betalar restaurangerna LB en avgift per gäst som bokat bord via bokningstjänsten, samt eventuell kostnad för tekniskt bokningssystem.

Portalerna som deltar i nätverket drar nytta av att onlinebokningsfunktionen är ett ytterligare sätt att kapitalisera på de besökare som dras till internetsidan, samtidigt som portalerna kan erbjuda sina konsumenter förbättrad service och

* Resultat före räntor, skatt, avskrivningar och amorteringar

** Customer Relationship Management

information. Portalerna betalar inget för tjänsten, och intäktsströmmarna som onlinebokningen ger delas lika med LB.

Konsumenterna drar fördel av att enkelt kunna tillgå en bokningstjänst dygnet runt. De slipper rundringning och telefonköer samt kan ta del av den information som finns om restaurangerna på nätet, dels genom portalernas eget informationsinnehåll men också genom LBs information. Bokningen fullgörs i realtid och konsumenten kan dessutom dra nytta av restaurangernas CRM och erbjudanden. Tjänsten är kostnadsfri för konsument.

AFFILIATESTRUKTUR MED LONG TAIL

LBs nuvarande affärsstrategi är utformad för att stärka företagets position som marknadsledare. Därför har de en affiliatestruktur* gällande vilka samarbetspartners (läs: portaler) de erbjuder sin tjänst till. Genom att knyta till sig så många och bra portaler som möjligt blir LB en dominant aktör på marknaden. Var än konsumenterna letar efter bordsbokning online är alltså LBs förhoppning att konsumenterna skall nå en sådan tjänst just genom företagets nätverk. LB betraktar konsumenterna som den mest drivande aktörsgruppen av affären. Deras konsumtionsbeteende anses därigenom avgörande för att kunna realisera företagets tillväxtmål, förklarar LB. I dagsläget har LB inget konsumentvarumärke, utan levererar en tjänst som skall upplevas vara sömlöst integrerad på de webbsidor där den förekommer.

I nuläget drivs merparten av bokningarna genom restaurangernas egna hemsidor, medan LB inom loppet av några år räknar med att portalerna kommer att vara dominanta i att fånga bokningsströmmarna. Detta beror delvis på att restaurangerna inte har betalningsvilja att betala för bokningar som inkommer via deras egen hemsida, men grundar sig också i att portalernas antal ökar kraftigt genom den affiliatestrategi som antagits.

LB säger sig arbeta utifrån en Long Tail-princip.** Den automatiserade tjänst som LB erbjuder nätverksmedlemmarna beräknas ha en låg marginalkostnad, varför det blir möjligt att också inkludera restauranger och portaler som inte driver större mängder intäktsströmmar eller trafik i nätverket. LB beskriver detta som att *"De ligger och tickar pengar"*; sammantaget ger alla dessa små intäktsströmmar ett betydande bidrag till verksamheten.

LBs tjänst finns idag på vitt skilda typer av portaler, ibland som en avgörande del av portalens innehåll, ibland under mer marginaliserade förhållanden.

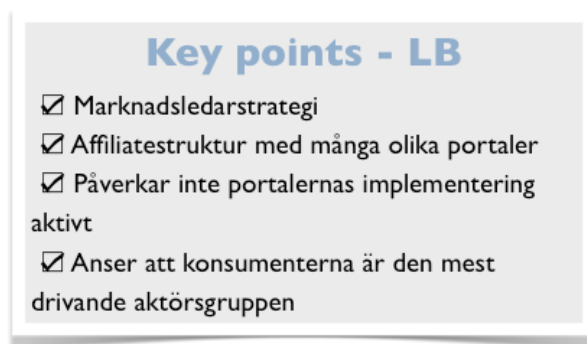
* Affiliate (engelska för "ansluten" eller "anknuten") används för en webbsajt som genom annonser dirigerar trafik av internetanvändare till en annan sajt. Ett *affiliateprogram* är en överenskommelse där de som driver en online-affärssida (en internetbutik till exempel) betalar en avgift, eller kommission, till *affiliate*-partnern för att vidarebefordra trafik till dem (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Affiliate>, 2008-04-03).

** Long Tail-principen kan liknas vid det svenska talesättet: Många bäckar små leder till en å. Till skillnad från de ekonomiska teorier som förespråkar att företag skall inrikta sig på sina mest lönsamma kunder innebär Long Tail att även kunder som driver relativt lite pengar ändå kan vara lönsamma. Detta beror på låga marginalkostnader samt tillgång till en större marknad via internet (http://en.wikipedia.org/wiki/The_Long_Tail, 2008-04-03).

Vilken vikt de olika portalerna fäster vid LBs tjänst varierar alltså, berättar LB. Generellt tenderar LB att ha en hög prioritet på portaler vars fokus innefattar restaurangliv, medan portaler med annat fokus inte har bokningsfunktionen som prioritet. I Sverige har LB ca 50 portaler knutna till nätverket, varav en handfull leder merparten av intäktsströmmarna, medan en betydande andel av portalerna driver lite eller inga bokningar genom sin egen webbsida. Portaler som driver mindre mängder bokningar uppges ha generellt mindre etablerade varumärken. Avgörande för att LBs tjänst skall kunna nå ut till konsumentmarknaden är den exponering som portalerna ger LB, det vill säga hur synlig bokningsfunktionen blir för konsumenten. LB menar att de framöver kan tänka sig att betala för olika marknadsaktiviteter, exempelvis annonsering på portalerna. Valet att eftersträva innehålls- och antalsmässig bredd bland portalerna grundar sig i önskan att vara en dominant aktör, LB vill fånga så många konsumenter som möjligt, även om flera portaler driver små intäktsströmmar. Dessutom anser LB att det är för tidigt att idag kunna urskilja vilka portaler som, allteftersom marknaden mognar, kan leverera stora volymer bokningar och *"gå ut som vinnare"*.

Viktigt för hur LB tror att konsumenterna upplever bokningsfunktionen är i vilken kontext den inbäddas. Beroende på portalens övriga innehåll får bokningsfunktionen olika mottaganden. LB berättar att många restauranger inte vill synas i sammanhang då portalerna även har restaurangrecensioner, men att sådan information lockar konsumenterna och därför är en givande inbäddning av bokningsfunktionen. Den generella inställningen hos LB är emellertid att de inte har möjlighet att påverka portalerna gällande deras innehåll och utformning, varför inbäddningen inte styrs från LBs sida. *"Portalerna vill styra över sig själva"*, menar LB.

De aktiviteter LB genomför är att utveckla storleken på nätverket genom att försöka knyta till sig fler portaler och restauranger, för att på så sätt öka exponeringen av nätverket. Vidare jobbar de ständigt på att utveckla bordsbokningsfunktionen för att passa kundbehoven. LB är emellertid restriktivt inställda till att öka tjänstens specifika anpassning mot restauranger då de vill skapa en generisk tjänst som går snabbt att implementera och är billig att underhålla för LB. Exempelvis kan restaurangerna inte påverka utformningen och exponeringen av felmeddelanden och kontaktuppgifter i bokningstjänsten.



Figur 10: Key points – LB.

RESTAURANGER OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR

Restaurangerna deltar i nätverket av två huvudsakliga skäl. Dels för att de värdesätter den exponering som de får genom portalerna, och dels för att de vill ha funktionaliteten av onlinebokningen, en tillgänglighetsfaktor som restaurangerna menar att konsumenterna förväntar sig idag. Flera av de intervjuade restaurangerna har tidigare övervägt att själva utveckla en bokningsfunktion för att möjliggöra onlinebokning på den egna restaurangens hemsida. Då restaurangernas kompetens och mognad inom IT dock fortfarande är begränsad, anser restaurangerna att den tjänst som LB levererar är ett resurseffektivt val.

ANVÄNDARBASERAT INNEHÅLL

De resurser och aktiviteter som utbytes mellan restauranger, portaler och konsumenter är enligt restaurangerna beroende på vilka typer av portaler som de når sina konsumenter genom. Det som fundamentalt särskiljer olika portaler från varandra är huruvida de har något användarbaserat innehåll, främst i form av personliga konsumentrecensioner. Denna typ av information kan innehålla betygssättning av restaurangerna, som själva ofta uppfattar recensionsportalernas innehåll som dåligt.

Ofta sätter konsumenterna lägsta eller högsta betyg, vilket enligt restaurangerna medför att innehållet får en dålig nyans och balans. Restaurangerna upplever att det blir närmast omöjligt att få ett rättvisande snittbetyg på detta vis, när de konsumenter som recenserar generellt vill ge ris eller ros. *"Sådana portaler urvattnar sig själva genom att deras innehåll inte är trovärdigt, ibland ser man till exempel hur restaurangerna fått inlägg av kompisar till personalen som formulerar sig som säljtexter"*, menar en restaurang. En annan respondent berättar att vissa portaler till och med uppmuntrar restaurangerna att skriva sina egna inlägg och recensioner under fantomnamn.

Restaurangerna föredrar att inte synas i de sammanhang där recensioner förekommer, men de upplever att dessa portaler dock är centrala för att kunna locka till sig konsumenter. *"Portaler med recensioner är endast acceptabla om de driver många besökare"*, påpekar en restaurang.

Restauranger som är väletablerade (antas *Large*) upplever recensioner som mindre hotande, då de anser sig ha starka varumärken oavsett vilken kritik de får av konsumenterna. Mindre väletablerade restauranger (antas *Small*) har dock inte denna trygghet, då deras varumärken är känsligare; detta faktum återspeglas vidare i att dessa restauranger inte vill synas på portaler vars varumärken inte harmoniserar med restaurangernas. Restauranger med svagare varumärken vill inte förknippas med portaler som saknar ett trovärdigt och legitimt konsumentvarumärke, då de upplever att detta påverkar

restaurangernas varumärken negativt. Restaurangerna menar att det är viktigt att kunna skapa synergieffekter genom att sammankopplas med attraktiva portaler. Därför anser restaurangerna att det är relevant att stärka portalernas besökarlojalitet, då de tror att detta ger positiva effekter som spiller över på deras egna gästers lojalitet gentemot restaurangen.

Mindre väletablerade restauranger hör till dem som värderar exponering högst. Dock framhåller de att inte finns något egenvärde i att synas på många portaler, utan att det snarare är kvaliteten på exponeringen som är värdefull, det vill säga graden av synlighet på portalerna.

Väletablerade restauranger känner inget hot i att synas på mindre kända portaler, men gemensamt för dessa restauranger är att de helst vill vara mycket selektiva i fråga om vilka portaler som de exponeras på. Exponeringen i sig har inget egenvärde för dessa restauranger heller. *"Vi är egentligen inte så intresserade av exponeringen som sådan, vi gör ingen reklam eller har något behov av att synas"*, berättar en väletablerad restaurang. Medan mindre etablerade restauranger däremot är känsliga för konsumentrecensioner tenderar väletablerade att fästa mindre betydelse vid dessa. *"Konsumenterna tar sådana recensioner med en nypa salt, det gör nog varken från eller till egentligen"*, menar en väletablerad restaurang. Gemensamt för samtliga restauranger är att de ser positivt på portaler med professionella recensioner gjorda av dagstidningar eller organisationer som White Guide.

Vid sidan av portaler med användarbaserat innehåll finns mer renodlade sökmotorer, som främst har som uppgift att förse konsumenten med kontaktuppgifter. Dessa upplever restaurangerna generellt som bra exponeringstillfällen utan liknande intressekonflikter som kan uppstå vid recensioner. Dock identifierar restaurangerna att det finns en tendens att tidigare renodlade sökmotorer adderar en recensionsapplikation på sin portal. Många portaler vill dessutom bli ett internetcommunity, påpekar en restaurang. *"Vi har exempelvis varit med på portaler där konsumenterna skall samla bonuspoäng, men konsumenterna gillar inte det. Folk vill inte känna sig bundna till specifika restauranger eller hålla koll på ytterligare ett lösenord för medlemskap och så"*, berättar en respondent.

Väletablerade restauranger tenderar att beskriva exponeringen bland portalerna inom nätverket som en bonus till det tekniska bokningslösning som LB levererar till dessa restauranger. Mindre väletablerade restauranger ser snarast exponeringen som kärnan i LBs erbjudande.

ÖVERLAPPANDE VARUMÄRKEN

Restaurangerna lyfter fram hur konsumenterna (läs: deras gäster) har svårt att särskilja vilka olika aktörer de möter vid onlinebokning inom nätverket. På portalerna möter konsumenterna ofta portalens och restaurangens varumärke sida vid sida. Ibland observerar konsumenterna också LBs varumärke, trots att avsikten inte är att exponera LB som ett konsumentvarumärke.

En restaurang berättar att detta vid upprepade tillfällen har lett till att konsumenterna ringt LB i tron att de skall komma fram till en restaurangens bokningsoperatör på telefon. Detta innebär att LB tydligare måste framhålla restaurangens kontaktuppgifter, och tona ner sin egen närvaro i processen, menar en respondent. Samtliga restauranger önskar en tydligare exponering av sina telefonnummer, vilket de tror skulle reda ut avsändarproblemet samt underlätta för konsumenten att kontakta restaurangen i händelse av fel. Exempel på fel är knutna till de generella felmeddelanden som LBs bokningsfunktion har, som meddelar konsumenten om alla bord är fullbokade eller om restaurangen är stängd. Vidare efterfrågar restaurangerna en möjlighet att kunna författa egna felmeddelanden, det vill säga en mer flexibel och kundanpassad tjänst från LB.

SKIFTE MOT ONLINEBOKNING

Restaurangerna menar att onlinebokning är en tjänst som konsumenterna förväntar sig att restaurangerna har. Onlinebokningen avlastar restaurangens personal den administration som det innebär att ta telefonsamtal. Restaurangen vill vara tillgänglig för bokning dygnet runt, men onlinebokningen bidrar också till ett smidigare processflöde på restaurangen. Ofta är samtalen med konsument krävande, samtalen avbryter arbetet i restaurangen för hovmästaren. Vidare tar samtalen ofta lång tid då konsumenterna exempelvis efterfrågar extra bra bord och gärna en anpassad tid för sittning, som inte följer det standardiserade sittingschemat. Graden av avlastning som onlinebokningen ger restaurangerna varierar beroende på hur många bokningar som restaurangerna får via internet. Restauranger med många bokningar (generellt *Large*-restauranger) drar därmed större fördelar, menar de. Restaurangernas insats blir främst att bidra med uppdaterad information gällande öppettider samt att administrera hur många bokningsbara bord som skall finnas tillgängliga vid olika sittningstider, med mera.

Genom onlinebokning kan restaurangen styra konsumenten enklare. *"Den personliga service som vi erbjuder vid telefonbokning är alldeles för flexibel, att specialanpassa sittningstider är egentligen en oförmåga från vår sida och förstör logistiken"*, säger en respondent. Flera restauranger försöker att ge konsumenterna som bokat online bättre bord vid ankomsten. Gästerna får inte känna sig som om de hamnat på en restlista, när de i själva verket avlastat restaurangpersonalen genom onlinebokningen. Om restaurangen lyckas ge konsumenterna med onlinebokningar bra bord upplevs detta ofta som en positiv överraskning för konsumenterna, som enligt restaurangerna inte förväntar sig samma goda hantering för onlinebokningar som annars. Härutöver tror restaurangerna att de på detta vis kan få konsumenterna att i ökad utsträckning boka bord online, och därmed ytterligare avlasta restaurangen. Bokningstjänsten genererar också information och CRM till restaurangerna, som ges möjlighet att följa konsumenterna från bokning till betalning av nota. Denna funktion är något som restaurangerna generellt uppskattar, men denna information är inget som de analyserar eller använder.

Opersonligheten som skapas när konsumenten endast har en envägskommunikation vid onlinebokning uppges kunna mildras genom att hovmästaren lär sig att känna igen stamgästers namn på bokningslistor, istället för vid telefonsamtal. Detta beskrivs av restaurangerna som en del i övergångsprocessen till onlinebokning, då hovmästarens roll delvis ändras. Ingetdera av ovanstående förslag är dock innefattade i någon policy och är därför inget restaurangerna hanterar konsekvent.



Figur 11: Key points – Restauranger.

KONSUMENTERNA OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR

De fördelar som konsumenterna ser med att boka bord på internet är att det är lättillgängligt, något man kan göra dygnet runt och i sin egen takt. Detta gör bokningsprocessen bekväm, då det inte finns några tider som de behöver beakta. Vidare framhöll många bekvämligheten i att inte behöva prata med någon i telefon eller att vänta i telefonkö. De nätverksaktörer som konsumenterna upplevde att de kommunicerade med i bokningsprocessen var huvudsakligen portalerna och restaurangerna.

FÖRTROENDET FÖR AVSÄNDAREN

De flesta av konsumenterna upplevde att bokningstjänsten var utvecklad av den specifika portal eller restauranghemsida som de bokade bord genom. Dock uppmärksammade ett fåtal konsumenter även LBs varumärke som leverantör av tjänsten. Konsumenterna var ofta oklara över vilken avsändare de kommunicerade med. Främst berodde detta på att portalens och restaurangens varumärke exponerades sida vid sida. Men i vissa fall uppfattades även LB som avsändare.

Vissa konsumenter menade att de upplevde portalerna som mellanhänder. Exempelvis säger en konsument: "Jag är lite skeptisk till att boka bord på portalen. Det känns som om det inte är lika säkert att min bokning når restaurangerna som när jag bokar direkt hos dem." Även andra konsumenter gjorde liknande uttalanden gällande portaler som de sedan tidigare inte kände igen. Dock menade konsumenterna att de hade ett högt förtroende för portalerna och deras

bokningsfunktion om de kände till portalernas varumärken sedan tidigare. Förtroendesituationen var således till fördel för portaler med etablerade varumärken samt om bokning skedde direkt på restaurangens hemsida.

RELATIONER TILL PORTALER OCH RESTAURANGER

Hur relationen till portalerna såg ut berodde till stor del på vilken portal de kom i kontakt med. Portalernas varumärke och utformning påverkade konsumenternas förtroende och inställning till dem. Att leta restauranger på funktionsportaler tyckte många konsumenter var en självklarhet, medan detsamma inte gällde för imageportaler. På imageportaler skulle konsumenterna endast boka bord om de besökte portalen i något annat ärende, och samtidigt upptäckte bokningsfunktionen där. Funktionsportaler besökte konsumenten i syfte för att få information om restauranger, medan imageportalernas bokningsfunktion upplevdes passa för mer slumpmässiga eller spontana bokningar.

I de fall konsumenterna visste vilken restaurang de ville besöka, och kände till den sedan tidigare, gick de ofta direkt in på restaurangens hemsida för att boka bord. Om konsumenterna istället var ute efter att hitta information om en restaurang att besöka valde många att besöka någon form av sökmotor eller portal. På portalerna kunde de få en överblick över vilket utbud av restauranger som finns inom ett område och sedan jämföra dem med varandra. Vidare ansåg många att det var positivt att kunna ta del av all den kringinformation som vissa portaler har, exempelvis kartor, läsa professionella recensioner eller användarrecensioner. Flera konsumenter sökte sig vidare till restaurangens hemsida för ta del av vad de uppfattade som mer aktuell information – öppettider, atmosfär och meny. Konsumenterna hade ett lägre förtroende för aktualiteten i portalernas information, detta gällde främst portaler som konsumenterna upplevde som icke-etablerade och illegitima.

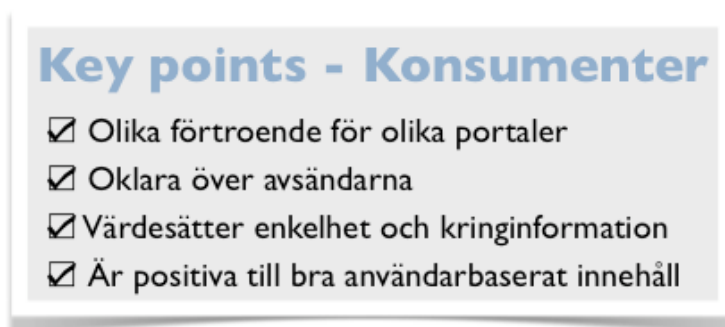
Konsumenterna hade olika beteenden på olika portaler. Portaler med recensioner och liknande information gjorde konsumenterna mer engagerade än annars, de tog aktiv del av innehållet. Generellt ansåg konsumenterna att det var positivt att det fanns en möjlighet att själva kunna bidra med egna recensioner. Dock var de flesta betydligt mer positivt inställda till att läsa recensioner snarare än att skriva egna. Konsumenterna uppskattade funktionen att ta del av andra konsumenters råd. Konsumenterna var eniga om att kvaliteten på exempelvis användarrecensioner var beroende av mängden skrivna recensioner. *“De ger en fingervisning om restaurangen är bra. Särskilt om det är många som har recenserat”* säger en respondent om recensionerna. Ofta sammanfattas recensionerna med någon typ av genomsnittsbetyg, vilket konsumenterna upplevde som mer intressant ju fler recensioner som legat som underlag för snittbetyget.

BOKNINGSTJÄNSTEN

Konsumenterna tyckte att enkelheten i onlinebokningen var värdefull. I flera fall påverkade dock portalens utformning bokningsprocessens enkelhet negativt. Flera portaler kräver användarnamn och lösenord för andra tjänster än bordsbokningsfunktionen, som också finns på portalen. Många konsumenter uppfattade dock inte detta och trodde att det krävdes användarnamn och lösenord även för bordsbokningen. Detta avskräckte flera konsumenter från att boka bord genom dessa portaler, då de inte ville bli medlemmar på portaler. Detta för att medlemskapet uppfattas som bindande, krångligt och osäkert, då det är svårt att veta om det finns några förbehåll för medlemskap. I anslutning till processen att bli medlem valde flertalet konsumenter att läsa tjänstens användarvillkor (*legal disclaimer*). Denna upplevde konsumenterna som svårförståelig, vilket hade en negativ inverkan på deras bokningsbenägenhet. Under några bokningar förstod konsumenten heller inte när bokningen var fullgjord. Konsumenterna var införstådda med att de måste bidra med personinformation och ett godkännande av bokningen, men de saknade en överblick över bokningsprocessens steg vilket gjorde att bokningen ibland ej fullgjordes.

De aktiviteter som konsumenten i dagsläget utför inom ramen för bokningsfunktionen är att välja restaurang, datum, tid för sittning, typ av måltid (brunch, lunch eller middag), antal personer samt att lämna personlig information såsom namn och kontaktuppgifter. Konsumenterna anser att de resurser som de bidrar med till nätverket är bordsbokningen, vilket de tror avlastar restaurangen. Vidare anser konsumenterna att de, om de skulle skriva en recension, skulle bidra med information till portalerna och de andra konsumenter som läser dessa.

Konsumenterna hade inte bokat bord via internet om de behövt kommunicera något ytterligare till restaurangen än enbart en bordsbeställning. Om de exempelvis önskat ett visst bord eller haft andra önskemål hade de valt att göra sin bordsbokning via telefon, som möjliggör tvåvägskommunikation.



Figur 12: Key points – Konsumenter.

PORTALERNA OM NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR

Portalerna deltar i nätverket av två huvudsakliga skäl. Dels för att de vill kunna erbjuda sina besökare tjänsten att kunna boka bord online, och därigenom skapa ett bättre innehåll på portalen. Dels för att bokningarna också genererar pengar till dem. Dock är det ingen av portalerna som har bordsbokningen som huvudkälla för sina intäkter. Portalerna har istället olika intäktskällor från reklam och andra tjänster, som de likt LBs bokningstjänst har integrerat på sin portal. Betydelsen av intäkterna från bordsbokningen varierar mellan portalerna.

SAMMANHANG OCH INBÄDDNING

Den betydelse som bokningstjänsten har för portalerna skiljer sig mycket åt. Vissa portaler anser att det är en bra och samtidigt relativt inkomstbringande tjänst, vilket gör att de försöker exponera den så mycket som möjligt på sin portal. Dessa portaler har mycket reklam på portalen som upplyser besökarna om att de kan boka bord hos dem. Andra portaler menar att tjänsten främst är tänkt som en extra tjänst till deras besökare, dessa respondenter väljer att inte exponera bordsbokningen särskilt aggressivt. Istället vill de att tjänsten skall smälta in så mycket som möjligt i deras portal och alltså inte sticka ut från den övriga informationen på portalen.

Det skiljer sig hur portalerna önskar att tjänsten skall uppfattas av deras besökare. Antingen vill de att bokningstjänsten skall uppfattas som deras egen, eller så är de noggranna med att informera besökarna om att tjänsten tillhandahålls av tredje part. Portalerna tycker att det i dagsläget inte finns något problem i att andra portaler tillåts ha samma bokningsfunktion som de själva (läs: bli affiliate), då respondenterna anser att de främst konkurrerar med andra portaler genom andra sätt än bordsbokningsfunktionen. De menar att det är portalens samlade innehåll och varumärke som skapar konkurrenskraft, inte enskilda tjänster som portalen erbjuder. Om bordsbokningarna i framtiden däremot skulle öka kraftigt i omfattning, berättar portalerna att det skulle vara viktigt för dem att kunna få en mer exklusiv rätt att erbjuda tjänsten. Det vill säga att tjänsten då inte längre skulle få finnas utspridd på lika många portaler. I gengäld kan de generellt tänka sig att bidra med bättre exponering och ökat engagemang, i syfte att lyfta fram tjänsten på portalen.

Portalerna anser att deras image och varumärke är centrala för bokningsfunktionens genomslag på konsumentmarknaden. En respondent beskriver exempelvis att deras portals image egentligen inte passar för bordsbokning, då konsumenten inte besöker deras portal i ett sådant eller angränsade syfte. *"Vi överväger att flytta bordsbokningsfunktionen till en av våra andra portaler. En portal där det är mer naturligt att boka bord"*, säger denna respondent.

SERVICE TILL KONSUMENTERNA

De aktörer som portalerna anser vara de viktigaste i nätverket är i första hand deras besökare, och i andra hand LB. Portalerna menar att relationerna till deras besökare kan förbättras genom att erbjuda bordsbokningsfunktionen på deras portal. Det skapar ett mervärde för besökarna och tjänsten knyter dem till portalen, säger respondenterna. Dock menar portalerna att de främst skapar relationer till sina besökare på andra sätt än genom bordsbokningstjänsten, vilken de generellt anser vara en bitjänst. Vidare är användarbaserat innehåll något som många portaler inkluderar i sina planer för hur portalerna, och bokningstjänsten, skall utvecklas framöver. Portaler som redan har användarbaserat innehåll vill utöka detta, och de portaler som inte har något undersöker möjligheten att addera detta till sin portal. De menar att denna typ av innehåll engagerar deras besökare och gör att de besöker portalen under längre tid samt blir mer lojala till portalen. Samtliga portaler framhåller dock det svåra i att skapa en kritisk massa i användarbaserat innehåll. En vanlig åsikt är att kvaliteten på det användarbaserade innehållet är beroende av dess kvantitet, exempelvis uppges att endast ett par användarrecensioner av en restaurang bidrar med lågt värde för besökare. *"Det gäller att uppnå en kritisk massa recensioner för att det skall bli intressant och värdefullt"*, menar en portal.

EXPONERING

De aktiviteter som portalerna förknippar med bokningstjänsten kan indelas i kategorierna implementering, administration och utveckling. Samtliga portaler menar att implementeringen av tjänsten varit mycket lätt och att de under denna tid inte behövt kommunicera särskilt mycket med LB. Den aktivitet som de arbetar aktivast med är utvecklingen av tjänsten, där exponeringen av bordsbokningen i allmänhet, och exponeringen av deras portal i synnerhet, är en viktig uppgift. Ibland händer det också att portalerna kommunicerar med LB gällande frågor om hur bokningsfunktionen skall kunna utvecklas och exponeras bättre. Dock framkom det att flera portaler efterfrågar mer rådgivning från LBs sida gällande exponeringen och hur man bäst kan marknadsföra tjänsten. *"Det hade varit bra om Livebookings hade kommit med tips om vad som fungerat bra på andra portaler, exempelvis om de haft en tävling eller liknande som drivit fler bokningar"*, kommenterade en av respondenterna.

Exponeringen av bordsbokningstjänsten styrs dels av hur mycket intäkter som tjänsten skapar för portalen, dels beror exponeringen på hur portalen prioriterar bordsbokningstjänsten. Om tjänsten ger dem stora intäkter, relativt andra inkomstkällor, menar de att de försöker att exponera tjänsten så mycket som möjligt. Alternativt försöker portalerna att sökmotoroptimera sina sidor för att därigenom öka exponeringen av både portalen och bokningstjänsten. Många portaler har emellertid en stor bredd på sitt innehåll, där bokningstjänsten endast utgör en bråkdel av innehållet. Detta påverkar hur portalerna prioriterar bokningstjänsten jämfört med andra konkurrerande tjänster, när de bestämmer portalens utformning. Har bokningstjänsten en låg prioritet får den naturligt också sämre exponering, säger portalerna. Detta medför att bokningstjänsten inte alltid finns med på agendan då portalerna diskuterar sin utveckling.

Portalerna menar att det är avgörande att LB ger återkoppling samt råd om tjänstens exponeringsmöjligheter, för att bordsbokningen skall vara en punkt på portalernas agenda. En portal upplevde särskilt kontinuerlig dialog med LB som viktigt för detta. *"Vi har hundra andra saker att ta hand om på portalen, så om inte Livebookings uppmärksammar oss på dem så glöms de lätt bort"*, säger denna respondent. Portalerna berättar att de generellt har en ganska sporadisk eller sällan kontakt med LB, och få portaler kan ge konkreta exempel på vad de diskuterat med LB vid den kommunikation de haft.

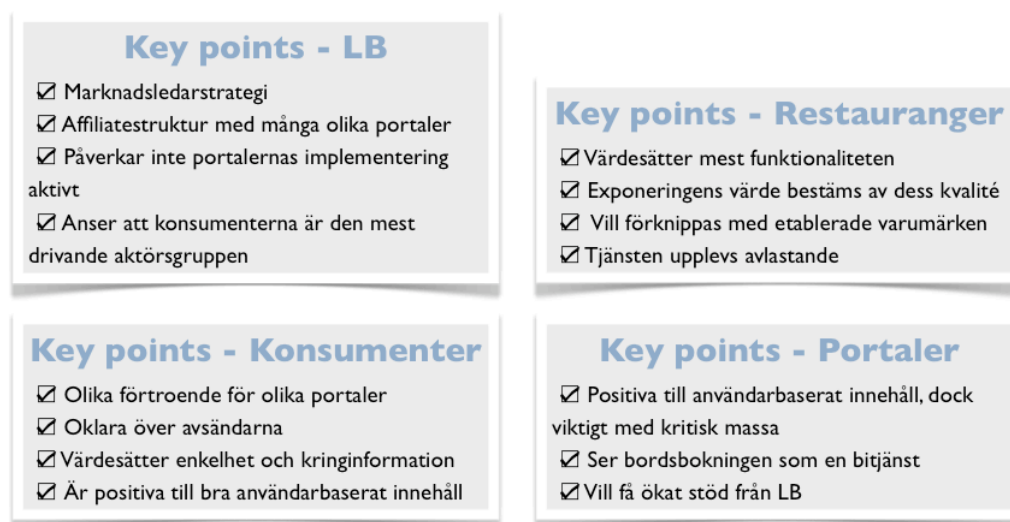
Genom att utforska statistik över hur många som besöker bordsbokningstjänsten, hur mycket tid de spenderade där och hur många som också bokar bord, så utvärderar portalerna bordsbokningstjänsten. Dock skiljer det sig hur ofta portalerna gör denna utvärdering. Vissa gör det frekvent, medan andra gör det endast ett par gånger årligen. Alla portalerna tror att bordsbokning online är en ökande trend, som främst drivs på av konsumenternas internetmognad.



Figur 13: Key points – Portaler.

SAMMANFATTNING AV KEY POINTS

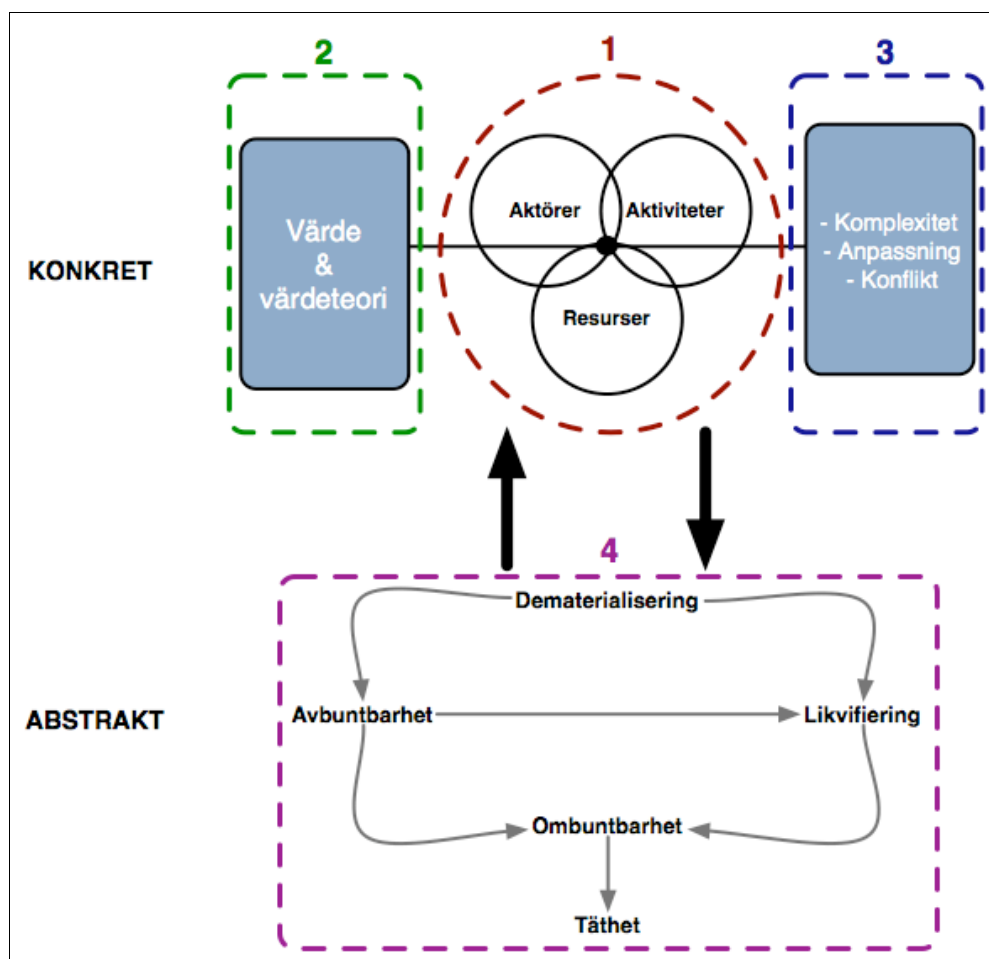
Avslutningsvis sammanfattas samtliga *key points*. En kort analys av den samlade empiriska beskrivningen indikerar att det finns inkonsistenser mellan de olika aktörernas syn på värdeskapande i nätverket. Vi kan i Figur 14 se att LB och portalerna har olika syn på LBs roll i nätverket. Portalerna efterfrågar mer stöd medan LB inte påverkar portalerna aktivt. Vidare ser vi att det råder en generellt olika syn på hur aktörerna anser att portalerna bidrar med värde i nätverket.



Figur 14: Sammanfattning av key points.

ANALYS

I detta avsnitt analyserar vi värdenätverket utifrån vårt operationaliserade ramverk. Vi inleder med att undersöka nätverkets beståndsdelar; aktörer, aktiviteter och resurser. Därefter analyserar vi i tur och ordning värdet i nätverket och nätverkets relationer. Slutligen analyserar vi nätverkets täthet. Analysens turordning framkommer av Figur 15.



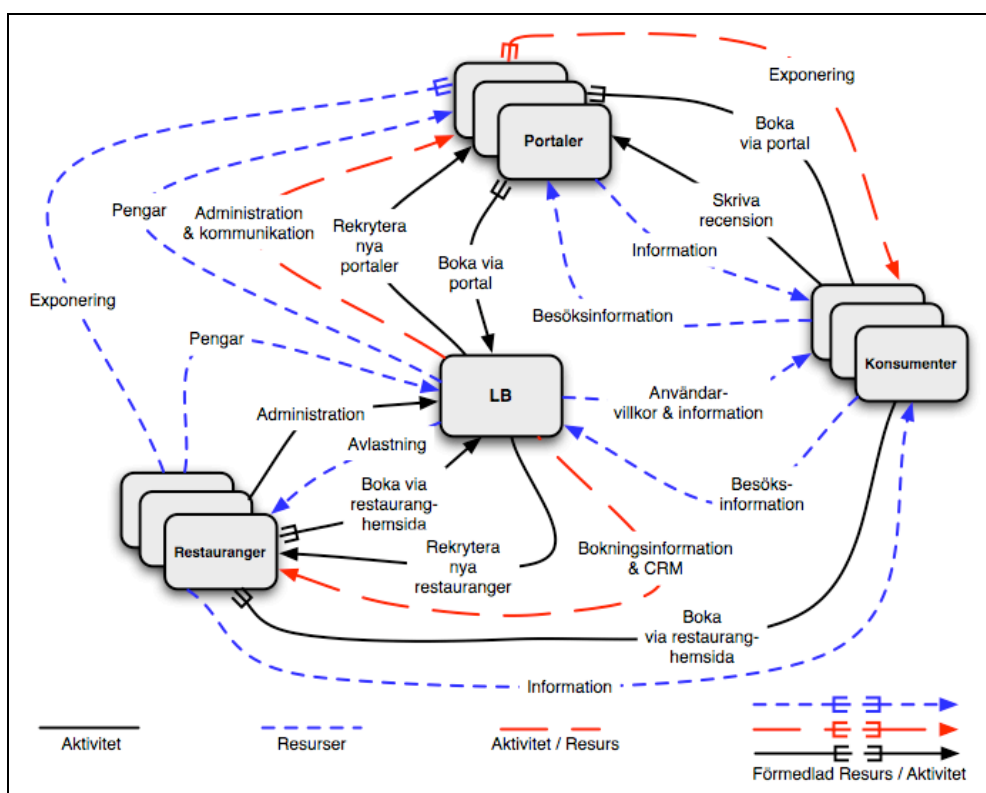
Figur 15: Användning av operationaliserat ramverk i analysen.

NÄTVERKETS BESTÅNDSDELAR

För att skapa en helhetsbild av de strömmar av aktiviteter och resurser som flödar mellan nätverkets aktörer har vi kartlagt dessa utifrån vår empiriska insamling. Denna föranalys ligger sedan till grund för analysen.

Gadde och Håkansson (1998) definitioner av aktör, aktivitet och resurs ligger till grund för denna föranalys. Under denna process upptäckte vi svårigheterna att separera aktiviteter och resurser från varandra. I vår kartläggning har vi därför inkluderat en blandform av aktiviteter och resurser, exempelvis gällande CRM som både är en resurs i termer av information men också en aktivitet i

form av kundhantering. I Figur 16 återfinns begreppet *förmedlad resurs/aktivitet*, detta används för att beskriva en resurs eller aktivitet som förmedlas via en aktör som agerar mellanhand.



Figur 16: Kartläggning av nätverkets beståndsdelar.

VÄRDESKAPANDE I NÄTVERKET

I följande avsnitt kommer vi att analysera nätverket utifrån olika perspektiv på värde. Vi börjar med att redogöra för värdets olika former i nätverket. Därefter analyserar vi värde utifrån konceptet om samproduktion. Slutligen redogör vi för hur värde hanteras inom nätverket.

VÄRDETS OLIKA FORMER

Martinez (2003) förkastar Porters (1985) ursprungliga definition av värde - "det som köparen är villig att betala för" - och menar att värde kan skapas internt eller externt. Uppgiften blir då att skapa nöjda kunder samtidigt som intäkter genereras till organisationen (Martinez, 2003). Skillnaden mellan dessa två definitioner kan verka hårfin men det får en stor påverkan i det värdenätverk som vi studerar. Detta på grund av att det är konsumenterna som brukar tjänsten, men det är inte de som betalar för den. Betalningarna kommer från restaurangerna. Dock är det konsumenten som driver tjänsten i den mening att

det är konsumenten som startar den kedja av transaktioner som förvandlar bordsbokningen till intäkter för nätverket. Att konsumenterna är nöjda med tjänsten och använder den igen, eller får andra att använda den, blir således viktigt för de övriga aktörerna i nätverket.

Allee (2000) menar att värdenätverk är komplexa och innehåller mer än enbart transaktioner av *tjänster, produkter eller intäkter*. Hon menar att utöver dessa kategorier så kan värde även ta formen av *kunskap* och *immateriella fördelar*. I värdenätverket som vi studerar ser vi exempel på hur samtliga Allees (2000) valutor av värden samexisterar, och i olika utsträckning bildar värde för nätverkets aktörer.

LB OCH VÄRDETS OLIKA FORMER

Genom att möjliggöra transaktioner mellan restauranger, portaler och konsumenter skapar LB *intäkter* till sin verksamhet. LB får intäktströmmar från de tekniska system de säljer till restaurangerna, men den huvudsakliga transaktion LB drar nytta av i nätverket är utbytet av bokningstjänsten mot de intäkter den genererar (Allee, 2000).

LBs mål är att skapa ett så omfattande nätverk som möjligt. De relationer och partnerskap som ingår inom nätverket bidrar till att öka inträdesbarriärerna på marknaden för LBs konkurrenter, således finns det ett inneboende värde i nätverkets storlek även om detta är svårt att uppskatta i monetära termer. Samma sak gäller det varumärke och den goodwill som LB bygger upp gentemot sina affärspartners, det vill säga restauranger och portaler. Dessa typer av värden kallar Allee (2000) immateriella fördelar och är alla delar i den marknadsledarstrategi som LB driver. Allteftersom nätverkets omfattning och storlek ökar antas det att fler bokningar genereras. Dock utnyttjar inte LB den kunskap de besitter, exempelvis om portalernas implementering, vilket gör att de inte kan optimera värdeskapandet inom nätverket. I dagsläget fokuserar LB på de värden som skapas av nätverkets omfattning, snarare än nämnda kvalitativa egenskaper.

RESTAURANGERNA OCH VÄRDETS OLIKA FORMER

Restaurangerna ser funktionaliteten i bokningstjänsten som värdefull – att kunna erbjuda konsumenter ett enkelt sätt att boka bord på, som är oberoende av tid och plats. Restaurangerna köper denna tjänst av LB, och det är ett enkelt exempel på hur värde skapas mellan aktörerna, genom en transaktion av bokningstjänsten i utbyte mot intäkter. Denna tjänst innehåller dock mer än bara funktionaliteten av att boka bord via internet. Tjänsten ger också restaurangerna exponering på portaler, vilket är något som framförallt värdesätts av de mindre etablerade restaurangerna som vill bygga sina varumärken. Dock varierar det värde som portalerna ger, menar restaurangerna. Variationen beror på hur välkänd portalen är, hur

bokningsfunktionen exponerades på portalen och huruvida den har användarbaserat innehåll, exempelvis i form av recensioner.

Det är dock inte bara i den funktionella bokningstjänsten och exponeringen som värde uppenbarar sig för restaurangen. Det finns även immateriella fördelar med att vara med i nätverket, framgår det av vår studie. Immateriella fördelar, menar Allee (2000), är utbyten av värden som går utanför den specifika produkten eller tjänsten, och som indirekt ger en positiv inverkan på tjänsten i stort. Restaurangerna menar att möjligheten att exponeras på en väl ansedd portal ger en positiv inverkan på restaurangernas egna varumärken, då de drar nytta av positiv association.

Restaurangerna har goda möjligheter att använda den information, som konsumenterna lämnar i samband med bokningar, för CRM-ändamål; genom denna kunskap kan de skapa specifika erbjudanden åt kunderna. Dock använder sig restaurangerna inte av denna möjlighet i någon större utsträckning i praktiken. Samtidigt ser de ändå positivt på möjligheten att bättre tillvarata den information som konsumenterna lämnar i samband med bokningen.

KONSUMENTERNA OCH VÄRDETS OLIKA FORMER

När vi diskuterar värde utifrån ett konsumentperspektiv måste vi beakta frågan varför konsumenter väljer att boka bord via internet, istället för att göra det exempelvis över telefon. En annan intressant och närliggande aspekt är att diskutera vad det är som kan få konsumenter att i större utsträckning vilja boka bord via internet. De faktorer som ligger till grund för detta anser vi är det värde som konsumenterna erhåller genom sin medverkan i nätverket.

Det värde som bokningstjänsten ger konsumenterna idag är till största del av funktionell karaktär, det vill säga att konsumenterna genom bokningstjänsten enkelt kan boka bord när de vill på dygnet. De behöver inte passa tider eller kommunicera via telefon med restaurangen, något de upplever som positivt. Vidare menar konsumenterna att de vill ta del av den information som fanns om restaurangerna på portalerna, gärna professionella recensioner eller recensioner skrivna av andra konsumenter som besökt restaurangen. Relaterad information på portalerna anser konsumenterna vara värdefull och den ökar deras benägenhet att besöka portalerna, särskilt då konsumenterna är ute efter att undersöka och jämföra ett bredare restaurangutbud. Då konsumenterna upplever bokningstjänsten som integrerad i portalerna särskiljer de inte informationen som finns på portalerna från bokningstjänsten, även om det exempelvis är olika aktörer som tillhandahåller recensioner respektive bokningstjänst. Utifrån Allees (2000) värdeevaluator är det således bokningstjänsten och den kunskap som portalerna och andra konsumenter ger i form av recensioner, som utgör värde för konsumenterna.

PORTALERNA OCH VÄRDETS OLIKA FORMER

Det värde som portalerna vinner genom att delta i nätverket kan delas upp i två områden. Dels beskriver portalerna att de erbjuder sina kunder ett mervärde genom att erbjuda dem möjligheten att boka bord via sin portal, något som de anser ger konsumenterna en bättre upplevelse av portalen. Dels kan portalerna också direkt kapitalisera på de kunder som väljer att använda tjänsten, då LB betalar portalen för de bokningar som de förmedlar. Portalerna upplever att de därmed kan erbjuda en service som uppskattas av deras besökare, samtidigt som detta genererar pengar till portalerna. Detta påminner mycket om den win-win situation som Martinez (2003) menar att organisationer skall eftersträva – där värde genereras för båda parter samtidigt.

Portalerna använder också den kringliggande informationen som omgärdar bokningstjänsten. De menar att information om hur många konsument som använder bokningstjänsten och hur de nyttjar tjänsten kan användas för att utveckla tjänsten i fråga om exponering och inbäddning på portalen. Även om det skiljer sig åt mellan portalerna i hur mycket de utvärderar denna information anser de ändå att den är värdefull för dem. Den typ av kunskap som finns inbäddad i den kringliggande informationen menar Allee (2000) är en typ av värde som är utmärkande för värdenätverk. Vidare uttrycker portalerna en önskan om att få ta del av ytterligare kunskap som finns hos nätverkets övriga aktörer. Bland annat efterfrågar de råd från LB, som portalerna menar borde besitta kunskap gällande hur portaler bäst kan marknadsföra tjänsten. Dessutom vill portalerna i ökad utsträckning ta del av konsumenternas åsikter om sina restaurangbesök, exempelvis i form av recensioner. Portalerna menar att konsumenternas medverkan i att skapa innehåll på portalerna gör konsumenterna till mer lojala besökare som därmed också driver ökad lönsamhet. Denna värdeaspekt kallar Allee (2000) för en immateriell fördel, där utbyten av värden som går utanför den specifika produkten eller tjänsten indirekt ger en positiv inverkan på tjänsten i stort.

	LB	RESTAURANGER	KONSUMENTER	PORTALER
TJÄNSTER, PRODUKTER & INTÄKTER	Nätverket genererar intäkter.	- Funktionalitet - Erbjuder bokning via internet - Funktionalitet - Exponering	Tjänstens funktionalitet - Boka bord enkelt och när som helst.	- Erbjuder sina besökare en tjänst. - Genererar samtidigt intäkter.
KUNSKAP	Kringliggande information används endast i begränsad omfattning för att utveckla tjänsten.	CRM och specifika erbjudanden. Detta används dock bara i begränsad omfattning.	- Ta del av andra konsumenters erfarenhet om restauranger. - Professionella recensioner	Kringliggande information ligger till grund för beslut om exponering av tjänsten.
IMMATERIELLA FÖRDELAR	LB bygger upp sitt varumärke och goodwill gentemot portalerna och restauranger.	Exponering på portaler med starka varumärken inverkar på restaurangens varumärke positivt.		Användarbaserat innehåll ger lojala kunder.

Figur 17: Värde i sammandrag.

SAMPRODUKTION AV VÄRDE

Normann (2001) menar att teknologiska genombrott har skapat större möjligheter för samproduktion av värde. I det studerade nätverket finns det stora inslag av samproduktion mellan aktörerna. Det mest uppenbara är det sätt på vilket den datoriserade bokningen har frigjort resurser hos restaurangerna, då konsumenten till allra största del genomför bokningen utan direkt interaktion med restaurangen. Restaurangerna behöver således endast administrera hur många bokningsbara bord de har. Konsumenten kan sedan själv genomföra resten av bokningen, ge restaurangen kontaktuppgifter med mera. Konsumenten är alltså med och samproducerar tjänsten i större utsträckning än då de bokar bord exempelvis per telefon.

Vidare har konsumenterna en möjlighet att påverka den information som finns på portaler som tillåter användarbaserat innehåll. Genom att konsumenterna själva skriver recensioner är de med och skapar det värde som portalerna ger konsumenterna i form av information. Konsumenterna värdesätter den här typen av användargenererad information, dock menar de att värdet (jämför kvaliteten) på denna typ av information är direkt beroende av antalet recensioner på portalen. Trovärdigheten hos recensionerna ökar i takt med att fler konsumenter recenserat restaurangen. Konsumenterna och portalerna är i stort positivt inställda till recensioner och menar att det finns ett stort värde i dem. Restaurangerna är dock mer restriktiva och anser att det behövs en kritisk massa recensioner för att bedömningarna skall bli rättvisa, således ställer de ytterligare högre krav på recensionernas antal. Härutöver finns portaler som bidrar med egna professionella recensioner, dessa uppfattas väl av samtliga aktörer i nätverket.

Nätverket kan beskrivas som en stor samproduktion av värde, där alla aktörer har en viktig roll i hur värdet skapas. Tillsammans samproducerar de ett värde som är större än vad någon aktör skulle kunna ha gjort på egen hand (Normann, 2001).

VÄRDEHANTERING

För att gräva djupare i hur värde hanteras i nätverket kommer vi i följande analys att utgå från Sweets (2001) resonemang om fyra olika sätt att hantera värde: extrahera värde, addera värde, fånga värde samt skapa värde.

Vi börjar med att redogöra för det sistnämnda sättet, nämligen att *skapa värde*. Vi har tidigare beskrivit hur värde samproduceras i nätverket genom att konsumenten avlastar restaurangens administration. Vidare har vi belyst hur konsumenterna bidrar med information till portalerna i form av recensioner, och på så sätt medproducerar portalernas innehåll. Konsumenten är alltså inte enbart en mottagare av värde, utan bidrar också aktivt i nätverket och skapar

värde. Tillsammans skapar samtliga aktörer i nätverket unika värden genom att tillåta och delta i samproducerande processer.

Värde skapas emellertid inte enbart bland nätverkets aktiva aktörer. Värde finns därutöver inneboende i den information som skapas när konsumenterna använder bokningstjänsten på portaler eller restauranghemsidor och data om konsumenternas konsumtionsprocess och – historik genereras. Detta hjälper övriga aktörer att *fånga* in information som senare kan konverteras till värde, exempelvis genom att via en analys av dessa data utforma bättre kunderbudanden (Sweet, 2001). Portalerna är de som använder denna typ av information mest. När de bestämmer hur bokningstjänsten skall exponeras för deras besökare använder de den här typen av kringliggande information som underlag för beslutet. LB använder också denna kringinformation för att utveckla bokningstjänsten ytterligare inom områden som användarvänlighet.

Som tidigare nämnts har även restaurangerna goda möjligheter att använda den information, som konsumenterna lämnar i samband med bokningar, för CRM-ändamål. Ingen av restaurangerna i vår undersökning utnyttjar emellertid denna funktion, varför denna potential att skapa värde måste anses vara orealiserad.

Värde kan också vara något som aktörerna i nätverket adderar till sin ursprungstjänst. Sweet (2000) menar att *adderat värde* uppstår när nya funktioner, som kunden är villig att betala för, läggs till ursprungstjänsten. Restaurangernas skäl att ansluta sig till bokningstjänsten är att de skapar en möjlighet för sina kunder att boka bord via internet, samtidigt som nya kunder kan lockas till restaurangen genom att restaurangen exponeras på portaler. Portalerna vill bredda sitt konsumentinnehåll och ser bokningstjänsten som ett tillägg till sitt befintliga utbud (jämför ursprungstjänst). Dock är det tveksamt om detta kan anses vara adderat värde, då portalerna inte är villiga att betala för denna tjänst. Istället är det LB som betalar portalerna för de bokningar portalerna genererar. Således är det snarare LB som adderar värde till sitt "eget" nätverk.

Att *extrahera värde* innebär enligt Sweet (2001) att organisationen försöker pressa kostnaderna och uppnå skalfördelar. Det tydligaste exemplet på detta är att LB skapar en generisk tjänst, som inte behöver särskild anpassning för att kunna implementeras på en bred grupp av olika restauranger och portaler. Genom detta uppnår LB skalfördelar, då kostnaden för LB i stort blir oförändrad även om nya aktörer ansluts till nätverket. Dock bildas det en konflikt mellan LBs sätt att extrahera värde och restaurangernas möjligheter att addera värde. Bokningstjänstens generiska utformning görs på bekostnad av att restaurangerna exempelvis inte kan ges möjlighet att skapa egna felmeddelanden, vilket de idag efterfrågar.

	LB	RESTAURANGER	KONSUMENTER	PORTALER
SKAPA VÄRDE		Bokningen sker i samproduktion med konsumenten i större grad. Tjänsten avlastar restaurangerna.	- Tjänsten sker i samproduktion med restaurangerna. Konsumenten gör en stor del av jobbet själv. - Konsumenter bidrar med egen information till portaler i form av recensioner.	På de portaler som har användarbaserat innehåll samproduceras värde tillsammans med de konsumenter som väljer att recensera sitt restaurangbesök.
FÅNGA VÄRDE	Kringliggande information används för att utveckla den tekniska tjänsten.	Använda kringliggande information för CRM och specifika erbjudanden. Dock används detta endast i begränsad utsträckning.	- Ta del av andra konsumenters erfarenhet om restauranger. - Professionella recensioner. - Kringinformation om restaurangerna.	Kringliggande information ligger till grund för beslut om exponering och utveckling av tjänsten.
ADDERA VÄRDE	Ötökar det värde som restaurangerna får av den tekniska bokningstjänsten genom att knyta till sig partners som exponerar restaurangerna och bokningstjänsten.	- Att kunna erbjuda sina kunder möjligheten att boka bord på restaurangen via internet. - Exponering för restaurangerna.		Breddar sitt innehåll och adderar en tjänst till sina besökare genom sitt deltagande i nätverket.
EXTRAHERA VÄRDE	Uppnå skalfördelar genom en generisk tjänst som inte kräver hög grad av anpassning. Dock konflikt om generisk vs. anpassad tjänst.			

Figur 18: Värdeskapande i sammandrag.

NÄTVERKSRELATIONER

I detta avsnitt analyserar vi nätverkets relationer. En central struktur från teorin är uppdelningen mellan komplexitet, anpassning och konflikt. I denna text använder vi härutöver en tematiserad textstruktur för att kunna bilda en helhet av nätverket och därmed sammanlänka dessa delar.

UTNYTTJANDE AV VARANDRAS FÖRDELAR

Idag drivs de flesta av nätverkets bokningar in genom restaurangernas egna hemsidor. LB räknar dock med att portalerna i framtiden kommer att kanalisera merparten av nätverkets bokningar och därmed bli ledande distributörer av tjänsten. LBs roll som nätverkets hub är dock oförändrad och de behåller samma kontroll över processflödena, oavsett om konsumenterna bokar via portaler eller restauranghemsidor (jämför Podolny & Page, 1998).

Konsumenterna uppskattar att de kan känna en närhet till den restaurang de bokar bord på, främst då de vill ha en känsla av att den information de tar del av på internet är korrekt och legitim. Vid bokning via restaurangernas egna hemsidor har konsumenterna varit nöjda med denna informationskvalitet. När det gäller bokning genom portal har det emellertid framkommit att konsumenterna främst anser att portaler med etablerade varumärken lyckas förmedla likvärdig information. Således är varumärkesfrågan avgörande för hur konsumenterna upplever tjänsten; portaler med starka varumärken upplevs förmedla en större grad av närhet till konsumenterna. Detta minskar

nätverksrelationernas komplexitet och gör därmed kommunikation och bokningsprocess smidigare.

Restaurangerna uppvisar liknande idéer gällande hur de vill att nätverket skall fungera. Generellt är restaurangerna mer intresserade av bokningstjänstens funktionalitet än den exponering som nätverket erbjuder. Mindre väletablerade restauranger vill inte synas på portaler vars varumärken inte harmoniserar med restaurangernas egna varumärken. Etablerade restauranger delar inte denna rädsla men värderar inte exponeringen som sådan. Gemensamt för samtliga restauranger är att de anser att exponeringens kvalitet är viktigare än dess kvantitet, det vill säga antalet portaler som exponerar dem. Restaurangsidan beskriver portalernas varumärkesbyggnad som en svår process, särskilt i avseende att skapa besökarlojalitet. Lojalitetsprogram nämns fungera illa inom branschen, medan varumärkesbyggande är resurskrävande. Därför är portaler med etablerade varumärken bra för att restaurangerna skall kunna dra nytta av positiv association och varandras relativa fördelar och resurser. Detta följer det resonemang som Sydow & Windeler (1998) beskriver gällande att aktörerna skall dra nytta av varandras fördelar. Således finns en konflikt mellan restaurang och portal i de fall då restaurangerna inte kan dra nytta av positiv association.

Restaurangerna efterfrågar därmed kvalitativ exponering, vilket är en del av en kvalitativt orienterad anpassning, som beskrivs i Gadde & Håkansson (1998). Likaså beskriver restaurangerna en vilja att i ökad utsträckning kunna dra nytta av att förknippas med andra etablerade portalvarumärken, inte minst för att detta kan stärka den gemensamma besökarlojaliteten för både restaurang och portal. Således framhåller restaurangerna en önskan att sträva efter ökad långsiktighet och förtroende mellan nätverkets deltagare.

LB följer en marknadsledarstrategi. En särskilt viktig del av denna är företagets fokus på att utveckla en omfattande affiliatestruktur av portaler. Long Tail-principen som LB följer gör att ju fler portaler som deltar i nätverket, desto bättre. Sedan anser LB att det är inte avgörande att alla portaler driver många bokningar. I dagsläget är det en handfull portaler som driver merparten av bokningarna, medan en betydande del driver få eller inga bokningar alls. Denna marknadsstrategi är främst utformad för att göra LB till en dominant aktör. Suarez & Utterback (1995) framhåller däremot vikten av att skapa en standard; en dominant design. Detta tror vi är viktigt för att kunna driva en övergång från traditionella telefonbokningar till onlinebokningar.

Endast en mycket liten del av samtliga bordsbokningar görs idag online. LB räknar dock med att när konsumentmarkandens teknologiska mognad ökar kommer detta att generera en övergång till onlinebokning, likt den övergång hotellbranschen mött historiskt. LB är även öppna för att köpa marknadsaktiviteter för att marknadsföra bokningstjänsten. LB beaktar dock inte de krav som konsumenterna och restaurangerna ställer på portalernas varumärken. Gadde & Håkansson (1998) menar att ett förtroendefullt och långsiktigt samarbete inom nätverket är viktigt för att skapa bra relationer.

Sydow & Windeler (1998) framhåller vikten av att utnyttja de relativa fördelar som nätverkets olika aktörer besitter. Enligt detta resonemang utnyttjar inte LB nätverkets relativa fördelar fullt ut, då de inte skiljer mellan portaler som driver mycket respektive lite bokningar och bidrar med olika starka varumärken till nätverket. Affiliatestrukturen innebär att portaler ansluts utan urskiljning, de får samma nytta från LBs bokningsfunktion och erbjuder sina respektive besökare en i stort likadan tjänst. Det ekonomiska incitament som portalerna har att delta i nätverket ser således lika ut, men skiljer sig förstås i mängden bokningar som de driver och får ersättning för. De portaler som driver mer bokningar än andra får däremot inga ytterligare fördelar. Denna fråga lyfter portalerna själva, som menar att de önskar ökad exklusivitet på bokningsfunktionen i det fall att trenden med onlinebokning tilltar. I gengäld kan portalerna tänka sig att bidra med exempelvis bättre exponering av tjänsten på portalerna. Således finns en konflikt mellan affiliatestrukturens expansion av portalsidan och de aktörer som inte värdesätter expansionen i sig, utan vill fokusera på nätverkets kvalitativa anpassning. Dessutom är portalerna öppna för att bidra med ytterligare nytta till nätverket i form av exponering, vilket är en form av ökad långsiktighet.

Affiliatestrukturen bygger vidare på att LB lyckas hålla nere marginalkostnaden för all affärskontakt med portalerna. Detta resulterar i att LB har en begränsad kontakt med portalerna, vilket portalerna redan idag uppfattar som negativt. De önskar ökad vägledning och stöd, samt tydligare återkoppling vid utvärderingssamtal – som i dagsläget inte resulterat i konkreta diskussioner. Dessutom upplever portalerna att LB måste höra av sig ofta för att bokningsfunktionen över huvud taget skall ha prioritet på portalernas agendor. Alltså ser vi en konflikt mellan olika syn på önskad anpassningsgrad hos LB och portalerna.

PÅVERKAN AV KRINGINFORMATION

Gemensamt för restauranger och konsumenter är att de upplever att kvaliteten på det användarbaserade innehåll som kompletterar bokningsfunktionen på internet är avgörande för värdeskapandet i nätverket. Kvaliteten på innehållet anses ofta vara beroende av dess kvantitet, vilket aktualiserar frågan om att skapa en kritisk massa besökare, det vill säga potentiella recensenter. Undantaget är portaler med professionella recensioner, som uppnår kvalitet genom sitt professionella innehåll. Således är inte nämnda parter nöjda med den informationskvalitet som portaler utan en kritisk massa erbjuder, eftersom dessa inte kan uppnå en tillräckligt kvalitativ information i nätverket. Alltså finns en konflikt bland nätverkets deltagare gentemot de portaler som inte anses hålla måttet i informationskvalitet.

Portalerna framhåller svårigheten i att attrahera en kritisk massa konsumenter eller recensioner, något som kräver tid och resurser och enligt portalerna kräver ett starkt portalvarumärke. Detta bekräftas av konsumenterna, som visar sig vara mer benägna att läsa användarbaserat innehåll än att bidra med eget. Vidare belyser portalerna att det övriga innehållet på portalen, som inbäddar bokningsfunktionen, måste vara väl avpassat för att stimulera bordsbokning.

Denna utmaning har till och med fått en av de portaler som ingår i undersökningen att överväga att ta bort tjänsten från sin webbsida, vilket omvittnar svårigheten att skapa en bra passform mellan olika innehåll. Således finns det en komplexitet gällande koordination och kommunikation av olika informationsinnehåll; i de fall informationen inte upplevs naturligt sammankopplad är detta mindre bra för nätverkets funktion (Gadde & Håkansson, 1998). Portalerna menar alltså att konsumenterna är beroende av att bokningsfunktionen skall finnas på naturliga platser på internet för att bokningsfunktionen skall ha tillräcklig attraktionskraft gentemot konsumenterna. Detta kallar Suarez & Utterback (1995) för att skapa en standard eller att sätta en dominant design. Det finns en konflikt mellan LB och nätverkets övriga deltagare, då dessa efterfrågar en dominant design av tjänsten medan LB fokuserar på att bli en dominant aktör.

LB har uppfattningen att portalerna vill vara autonoma gällande portalernas innehåll och utformning, varför LB har en begränsad kommunikation med portalerna. Portalerna uppvisar däremot ett mycket reaktivt beteende och efterfrågar att LB blir mer proaktiva, exempelvis gällande rådgivning om marknadsaktiviteter. Dessutom framhåller portaler att LB måste bli mer proaktiva och öka frekvensen i sin återkoppling till portalerna, inte minst för att LBs tjänst skall ha en plats på portalernas agendor. Således konstaterar vi att LB är kvar i ett föråldrat synsätt, där de ser på sitt nätverk mer i termer av en traditionell värdekedja (jämför Porter, 1985; Slack & Lewis, 2002).

LB tycks ha föreställningen att nätverket är en värdekedja där varje aktör är en egen länk med ett autonomt revir, det vill säga önskat oberoende och passivitet gentemot övriga parter. I själva verket tycks exempelvis portalerna uppvisa tecken på att de snarare vill stärka samarbetet mellan nätverkets medlemmar. Portalernas reaktiva beteende och önskan att låta LB anta en mer proaktiv roll i nätverket indikerar att portalerna önskar stärka beroendeförhållandena inom nätverket, och att LB antar en hierarkisk ställning. Detta kan jämföras med hur Gadde & Håkansson (1998) och Jarillo (1988) beskriver att en aktör i nätverket intar en ledande ställning och kan påverka nätverket och dess innehåll. I takt med att restaurangerna blir mer IT-mogna har de också beskrivit möjligheten att själva utveckla egna bokningstjänster online. Detta skulle utgöra ett hot för nätverkets affärsidé. För att motverka en sådan benägenhet hos restaurangerna att bryta sig loss ur nätverket, tror vi att det är viktigt att utforma nätverket med stärkta beroendeförhållanden snarare än att betrakta det som en kedja av oberoende länkar.

STANDARDSÄTTNING

LB utgör den part som möjliggör nätverket och kontrollerar dess mest kritiska resurs; informationsflödena strömmar via LB och företaget kontrollerar även den access till nätverket som portaler och restauranger erbjuds (jämför Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Sydow & Windeler, 1998). Således är LB den enda part i nätverket som har möjlighet att ställa krav på samtliga av nätverkets deltagare samt sätta en standard för nätverkets, och tjänstens, utformning.

Den bokningstjänst som utgör grunden i LBs affärsnätverk lider av att sakna en dominant design, således finns inga naturliga normer för hur bokningstjänsten skall se ut och uppfattas (jämför Jarillo, 1998; Suarez & Utterback, 1995). Främst skapar detta oklarheter för konsumenterna, som exempelvis inte förstår bokningsprocessens steg eller vilken avsändare de kommunicerar med vid bokningen. Komplexiteten i nätverket ökar härmed.

Härutöver har det också visat sig att konsumenterna ofta förväxlar portalernas medlemskap med bokningsfunktionen, samt att LBs *legal disclaimer* är otillräcklig för att konsumenterna skall förstå tjänstens användarvillkor. Samtliga dessa problem är knutna till att det ännu inte finns någon etablerad norm eller standard för hur bordsbokning online skall gå till eller se ut. Marknaden är omogen och fortfarande är telefonbokningar en standard för hur bordsbokningar skall gå till. Konsumenterna är därmed ovana vid processen och villkoren för onlinebokning.

Restaurangerna anser att en lösning på avsändarproblemet skulle vara att LB tydligt och genomgående sätter ut restaurangernas telefonnummer i bokningsfunktionen, men LB vill inte anpassa tjänsten i en sådan grad då de vill ha en generisk tjänst. Härmed finns det en konflikt mellan LB och restaurangerna. Gulati, Nohria & Zaheer (2000) belyser faran i att skapa improduktiva låsningar, vilket ovan nämnda problem exemplifierar. Genom att LB begränsar exponeringen av telefonnummer i sin bokningstjänst online negligeras restaurangernas önskan att tillåta dem ökat gemensamt utrymme i en och samma bokningsprocess. En liknande konflikt finns i restaurangernas önskan att skapa egna felmeddelanden, något som strider mot den generiska utformning LB givit tjänsten.

Sydow & Windeler (1998) menar att det är viktigt att utnyttja nätverkets relativa fördelar och resurser. Då restauranger med många bokningar upplever bokningstjänsten som avlastande har de också uttryckt en vilja att öka andelen som bokar bord via internet. En idag outnyttjad resurs i nätverket är restaurangernas uttalade idé att ge onlinebokningar bättre bord. Ett sådant mervärde skulle syfta till att stärka onlinebokningens dominanta design och relativa fördelar gentemot telefonbokning (jämför Sydow & Windeler, 1998), vilket restaurangerna tror skulle öka konsumenternas benägenhet att boka bord via internet. Detta tror vi kan minska LBs oro över att telefonnummer kan undergräva deras tjänst och gör samtidigt restaurangerna mer nöjda. Vidare ökar värdet i hela nätverket om konsumenterna därigenom börjar att boka fler bord via internet. Dessa typer av potentiella förändringar skulle verka för att stärka långsiktighet och utbyten mellan nätverkets aktörer, om de samverkar för att öka varandras nytta av tjänsten.

	LB	RESTAURANGER	KONSUMENTER	PORTALER
KOMPLEXITET	Vill utveckla marknadsledarstrategi och bli dominant aktör.	Anser att konsumenterna drar mer nytta av en dominant design.	- Vill förstå tjänstens villkor och processtandard, en dominant design. - Vill ha kvalitativ information som oetablerade inte ger. - Vill förstå vem som är avsändare.	- Vill bli naturliga platser att boka bord, en dominant design. - Efterfrågar framöver exklusivitet bland portaler.
ANPASSNING	Vill bygga en generisk tjänst med låga omkostnader och låg anpassningsgrad av tjänsten.	- Vill ha ökad anpassning av tjänsten och kvalitativ exponering. - Vill öka beroendeförhållandena aktivt genom bättre bord, mer långsiktig lojalitet och positiv association.		- Vill bli mer integrerade i nätverket och mindre autonoma. - Vill fokusera på intensifierad kommunikation och ömsesidig prioritet. - I gengäld mot exklusivitet föreslås bättre exponering.
KONFLIKT	- Generisk tjänst vs. anpassningsbar tjänst. - Vill hålla nere marginalkostnader. - Fokuserar på att öka nätverkets storlek. - Är ensam om att dra nytta av att vara dominant aktör.	- Vill inte associeras med oetablerade portaler som saknar kritisk massa i information. - Värdesätter nätverkets kvalitet snarare än storlek. - Vill ha dominant design.	- Vill ha kvalitativ information på portaler. - Vill förstå avsändare och enkelt kunna genomföra en bokning. - Vill ha dominant design.	- Vill få ökat stöd från LB. - Vill ha en dominant design.

Figur 19: Nätverksrelationer i sammandrag.

TÄTHET

Normann (2001) beskriver hur täthet kan påverkas genom att förändra när, var, vad och med vem affärer kan göras. Aktiviteter och information som tidigare varit sammankopplade, exempelvis att konsumenten ringer till restaurangerna och bokar bord, har lösts upp och buntats om i nya konfigurationer. Den fysiska kontakten mellan restaurangen och konsumenten gällande bordsbokningar har ersatts av en virtuell kontakt förmedlad av LB och portalerna. Den information som konsumenterna lämnar i och med sin användning av tjänsten och när de besöker portalerna är likvifierad och kan snabbt utvärderas av LB, portalerna och restaurangerna. Förändringarna har även påverkat tid, plats och kommunikation för bordsbokning. I LBs nätverk har vi sett hur tidpunkten för bokning blivit flexibel, konsumenten väljer själv när bokningen skall genomföras och restaurangen avlastas från att svara på telefonsamtal. Istället för att konsumenten lämnar kontaktuppgifter direkt till restaurangen görs detta genom nätverkets bokningstjänst, således har platsen förändrats. Nätverket sammanbinder nätverkets deltagare i nya relationer, som exempelvis gör det möjligt för dem att dra nytta av varandras varumärken och fördelar. Nya produkter som genereras genom nätverket är exponering, CRM, användarbaserat innehåll, immateriella värden och intäktsströmmar. Detta visar hur LB möjliggjort ett nätverk där tidigare oförenliga aktiviteter och resurser sammanlänkats på nya sätt, som ökar det samlade värdeskapandet för nätverkets samtliga deltagare (jämför Normann, 2001).

Vidare menar Normann (2001) att nyckeln till att skapa maximal täthet inom nätverket är hur väl nätverket organiseras. Detta kräver att den aktör som har störst inflytande över de andra aktörerna organiserar nätverket så att maximal täthet uppnås. För att kunna göra detta menar Normann (2001) att de aktörer som finns i nätverket måste förändra sina föreställningar om hur värde skapas.

Det gäller att frånga ett traditionellt tänkande, sprunget ur teorin om värdekedjan, där varje aktör agerar isolerat, till ett agerande där aktörerna påverkar varandra till att skapa maximal täthet (Normann, 2001). Genom att LB har rollen av hub i nätverket har de förmågan att agera organisatör, då de har möjligheten att välja vilka aktörer som skall ingå i nätverket. De kan också påverka hur dessa aktörer använder bokningstjänsten genom att ge dem råd om hur bokningstjänsten bör användas. Vidare sätter organisatörsrollen ett ytterligare krav på LB. De bör även beakta hur slutkonsumenten använder tjänsten och hur de interagerar med de andra aktörerna i nätverket. Detta är dock ingen lätt roll för LB, och svårigheterna som kringgärdar organiserandet av nätverk är inget som Normann (2001) beaktar i någon högre grad. Något som har försvårat detta arbete för LB är de konflikter som finns inom nätverket. Vi har i vår empiriska undersökning sett flera tendenser till att varje aktör agerar självständigt inom ramen för sina uppgifter i nätverket. Detta tyder på att den förändring som Normann (2001) förespråkar i form av organisering av nätverket i själva verket är väldigt trögrörig – att det tar tid att hitta de former varigenom maximal täthet kan möjliggöras.

SYNTES

I detta avsnitt redogör vi för de principiella lärdomar vi kan dra av vår enskilda fallstudie, som kan bidra till en ökad kunskapsbas om värdeskapande i nätverk. Uppsatsens praktiska bidrag utgörs av några avslutande rekommendationer som kan hjälpa LBs nätverk att göra bättre affärer.

TILLBAKA TILL BÖRJAN

I början på vår uppsatsen beskrev vi hur internet har påverkat sättet på vilket vi handlar böcker. Fokuset låg där på hur konsumentens roll har förändrats. Vår ambition med uppsatsen var att undersöka hur värde skapas i nätverk. Genom vår explorativa studie har vi funnit konturerna av hur detta värdeskapande kan se ut. Det vi fann var att internet har öppnat upp för nya sätt att göra affärer, sätt som kräver mer än en ensidig anpassning från konsumentens sida; förändringen kräver istället ömsesidig anpassning hos nätverkets samtliga aktörer.

Tidigare bokade man sitt bord genom att ringa till restaurangen. Nu kan konsumenterna själva utan tids- eller rumsbegränsningar boka bord hos restaurangerna. Denna tjänst visade sig inrymma fördelar för alla parter, där restaurangerna upplevde bokningstjänsten som avlastande, portalerna kunde erbjuda sina besökare ytterligare en tjänst samt att konsumenterna värdesatte den kringinformation de kunde ta del av på portalerna och restaurangernas hemsidor. Värdet begränsades dock inte enbart till de direkta fördelar som bokningstjänsten renderade.

Lärdomar från fallstudien är att värdeskapande ser olika ut beroende på hur aktörer sammankopplas samt hur nätverkets inneboende resurser används. Varje enskild aktör i nätverket kan sägas utgöra en nod (jämför Podolny & Page, 1998). Det värde som varje aktör i nätverket erhåller är beroende av hur de olika noderna i nätverket kopplas samman i ett specifikt fall. Exempelvis påverkas det värde som konsumenten erhåller av vilken portal den kommer i kontakt med samt av restaurangens anpassningsgrad till nätverket.

Även om aktörerna på detta sätt verkar i ett nätverk agerar de många gånger efter en traditionell värdekedjelogik, där varje aktör sköter sin specifika uppgift på ett relativt autonomt sätt, och de missar på det sättet att dra nytta av de fördelar som nätverket ger upphov till. För att ett maximalt värde skall kunna skapas inom dessa nätverk krävs således att aktörerna tillsammans formar nätverket så att detta uppnås. Särskilt ansvar för detta läggs på den aktör som iklär sig rollen som hub (jämför Sydow & Windeler, 1998). Dock finns det i denna uppgift svårigheter som kan härledas till att det finns konflikterande åsikter och ibland även konflikterande intressen mellan nätverkets olika aktörer. Organiseringen av nätverket blir således en komplicerad men betydelsefull uppgift.

BÄTTRE AFFÄRER

Normanns (2001) Täthetsprincip utgår från idén om att kunna konstruera ett optimalt värdeskapande. I enlighet med denna teori och tidigare analys kommer vi att föreslå affärsmässiga förändringar som kan öka tätheten i LBs värdenätverk.

Inom ramen för vår fallstudie av LBs nätverk har vi upptäckt strukturer, målsättningar och behov som konflikterar och därmed hindrar optimalt värdeskapande i nätverket. Dessa grundar sig fundamentalt i LBs strategi att bli en dominant aktör. I led med denna målsättning bedriver LB en affiliatestrategi enligt en Long Tail-princip, i syfte att bygga nätverkets storlek. Särskilt med avseende på mängden anslutna portaler uppstår konflikter.

Vår studie har visat att övriga deltagare i nätverket inte delar LBs mål om nätverkets omfattning och kvantitativa karaktär. Dessutom hindrar ibland LBs strategier övriga aktörer från att vinna optimal nytta av nätverket. Istället för att mäta nätverkets nytta i termer av dess storlek efterfrågas färre, tätare och mer produktiva samarbeten. Följande punkter sammanfattar den kritik som LBs strategier mött i vår undersökning, men belyser samtidigt möjliga områden för att kunna förbättra nätverkets affärer.

Portalerna önskar framöver inleda mer exklusiva partnerskap med LB. Således vill de inte dela bokningstjänsten med lika många konkurrerande portaler. I utbyte mot ökad exklusivitet erbjuder portalerna ökat engagemang och exponering för att marknadsföra tjänsten, något som även skulle kunna ske i samarbete med LB. I dagsläget är det endast en handfull av LBs portaler som driver merparten av nätverkets intäktsströmmar, medan många portaler ger marginaliserade bidrag. Istället för att LB måste hålla nere marginalkostnaden för att hantera alla dessa affärskontakter, skulle exklusivare och fördjupande samarbeten kunna erbjuda portalerna det individuella implementeringsstöd de är i behov av utan att vara för resurskrävande för LB. En sådan förändring skulle kunna ge ökad ömsesidig prioritet och lönsamhet inom nätverkets relationer.

Vidare skulle ett smalare urval av portaler kunna eliminera de problem som oetablerade portaler ger nätverket. Dessa portaler anses inte kunna arbeta upp en kritisk massa information som gör deras konsumentinformation värdefull. Genom att exkludera dessa från nätverket skulle istället redan etablerade portaler gynnas både gällande trafik och möjligheter att bygga upp en kritisk massa information, och bli naturliga platser för konsumenterna att besöka för bordsbokning. Restaurangerna skulle slippa onyanserat användarbaserat innehåll samt undvika eventuell negativ varumärkesassociation.

Om LB kan utnyttja restaurangernas möjligheter att erbjuda onlinebokningar bättre bord kan de öka värdeskapandet i nätverket, som särskilt driver konsumenterna att välja onlinebokning framför konkurrerande alternativ. Om LB även kan öka anpassningsgraden av tjänsten kan detta förbättra

restaurangernas och konsumenternas upplevelse av tjänsten. I förlängningen möjliggör dessa förändringar en ökad påverkanskraft att kunna etablera en dominant design för bordsbokning, som driver trenden från telefonbokning till onlinebokning.

PRAKTISKA IMPLIKATIONER

I detta avsnitt utgår vi från vårt operationaliserade ramverk när vi sammanfattar uppsatsens lärdomar och beskriver deras praktiska konsekvenser.

Nätverkets beståndsdelar - Det är viktigt att kartlägga nätverkets beståndsdelar för att förstå hur aktörer, aktiviteter och resurser samspelar (Gadde & Håkansson, 1998). I vår analys har vi funnit att dessa beståndsdelar är svåra att separera, då de i praktiken ofta sammanfaller och bildar blandformer. Vidare förekommer förmedling av aktiviteter och resurser, vilket ytterligare bidrar till nätverkets komplexitet. Vi har funnit att aktörer inom nätverket har svårt att förstå nätverkets uppbyggnad på grund av denna orsak.

Värde i nätverket - Aktörerna inom nätverket definierar värde på olika sätt, och värde återfinns i nätverk i flera olika former (jämför Martinez, 2003; Allee, 2000). Värdeskapandet i det nätverk vi studerat sker inte sekventiellt där konsumenten är passiv mottagare av värde (jämför Normann, 2001). Värde är något som samproduceras. Aktörerna i nätverket är med och skapar, extraherar, fångar och adderar värde genom de aktiviteter och resurser som de utbyter med de andra aktörerna (Sweet, 2001). Kunskap om hur de olika aktörerna definierar värde, och på vilka sätt de bidrar med värde i nätverket, är viktig för att kunna organisera värdeskapandet. Utan denna kunskap kan en specifik aktörs värdeskapande begränsa värdet i nätverket, och konflikter mellan de olika aktörernas roller kan uppstå. Vi har funnit att det finns ett starkt behov av att kunna samla, sprida och nyttja den information som genereras inom hela nätverket.

Nätverksrelationer - Gadde & Håkansson (1998) beskriver nätverkets relationer, där komplexitet, anpassning och konflikt är centrala delar. I vår analys har vi funnit konflikter bland nätverkets aktörer, som på olika sätt skapar improduktiva låsningar (jämför Gulti, Zaheer & Nohria, 2000). På grund av detta kan värdeskapandet i nätverket inte optimeras. Vi har identifierat ett behov av ökad anpassning samt ett behov av att minska aktörernas autonomitet, vilket särskilt lägger större ansvar på den aktör som agerar hub i nätverket att bli mer proaktiv (jämför Sydow & Windeler, 1998). För att lyckas med ett optimalt värdeskapande i nätverket krävs att aktörernas strategier passar med varandra och inte är konflikterande. I vår studie har vi sett att sådana konflikter undergrävt nätverkets förmåga att skapa värde. Vi har funnit att det finns ett behov att lyfta blicken från den traditionella värdekedjelogiken, och istället fokusera på värdeskapandet i hela nätverket. Ledare bör således ställa sig frågan: *Hur kan vi maximera värdeskapandet i nätverket?* och inte *Hur kan vi maximera värdeskapandet för vårt företag?*

Täthet - Normann (2001) menar att den tekniska utvecklingen möjliggör nya sätt att göra affärer. Genom att agera i nätverk skapas förutsättningar för gemensamt värdeskapande. Det som avgör nätverkets framgångar är huruvida nätverket lyckas att organisera värdeskapandet på ett optimalt sätt (Normann, 2001). Vi har funnit att värdeskapande i nätverk beror på vilka av nätverkets noder det är som sammankopplas i den värdeskapande processen. Genom en aktiv organisering av nätverket kan dessa sammankopplingar kontrolleras och

tätheten ökas. Vidare har vi i vår studie sett, att det är lätt för aktörerna att fastna i gamla logiker och fortsätta att ha ett autonomt förhållningssätt till nätverkets övriga aktörer. Detta begränsar nätverkets möjligheter att organisera värdeskapandet optimalt. Vi har därför funnit det viktigt att den aktör som har störst inflytande över nätverket tar en mer aktiv roll i organiseringen av det.

BIDRAG

Vår studie av värdeskapande i nätverk ger två bidrag. Dels ökar den kunskapsbasen på fältet genom att beskriva och analysera ett sammansatt empiriskt exempel på värdeskapande i nätverk. Dels ger den praktisk nytta som kan hjälpa LB att göra bättre affärer.

Studien har en explorativ och kvalitativ karaktär och den har gett en förståelse för hur värdeskapande kan ske i nätverk. Huruvida studiens bidrag kan appliceras på andra e-kommersiella sammanhang är svårt att säga. Alla nätverk är unika. Gemensamt för alla framgångrika nätverk tror vi är förmågan att kunna dra nytta av de olika nätverksaktörernas fördelar och unika egenskaper. Detta kan uppnås genom en aktiv organisering av nätverket, något som inte är lätt då det innebär att våga, och kunna, släppa gamla föreställningar – exempelvis att våga leda nätverket och hantera dess konflikter. Detta är något som vår uppsats belyst.

Inför fortsatt forskning om värdeskapande i nätverk efterfrågar vi fler studier av praktiska exempel för att kunna utläsa eventuella generella mönster. Då internetmarknaden kontinuerligt förändras är det också av vikt att studera hur värdeskapande i nätverk utvecklas över tid.

KÄLLFÖRTECKNING

Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Allee, V., (2000) *Reconfiguring the Value Network*, Journal of Business Strategy, Vol 21, N 4, July-Aug 2000

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Betitici U. S., Martinez, V., Albores, P. och Parung, J. (2004), *Creating and managing value in collaborative networks*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34 No. 3/4 2004, pp. 251-268

Berger P.L & Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality – A treatise in the Sociology of Knowledge*, Clays Ltd, England

Brown & Duguid (1991) *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*. Organization Science, Vol. 2. No. 1

Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Burke, P. J. (1997) *An Identity Model for Network Exchange*, American Sociological Review, Vol. 62, No. 1. (Feb, 1997), pp. 134-150

Chen, Z., & Dubinsky, J., (2003) *A Conceptual Model of Percieved Customer Value in E-commerce: A Preliminary Investigation*, Psychology and Marketing, April 2003, pp. 323

de Chernatorny, L., Harris, F. och Dall'Olmo Riley, F. (2000) *Added value: its nature, roles and sustainability*, European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 1/2, pp. 39-66

Coughlan, P. & Coughlan, D. (2002) *Action research for operations management*, International Journal of Operations & Productions Management, Vol 22, No 2

Dillon, T.W., & Reif, H.L., (2004) *Factors Influencing Consumers' E-commerce Commodity Purchases*, Information Technology, Learning and Performance Journal, Fall 2004, pg.1

Drobik, A., (1999) *The End of E-Business*, Gartner Group, ID Number: SPA-09-5448

Gadde, L-E; Håkansson, H (1998) *Professionellt inköp*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000) *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks. (Mar, 2000), pp. 203-215
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001), *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Hardy, L. (1987) *Successful Business Strategy, How to Win in the Marketplace*, Kogan Page, London
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Jarillo, J. C. (1988) *On strategic networks*, Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 1. (Jan-Feb, 1988), pp. 31-41
- Karlsson, C. (2002), *Guest Editorial*, International Journal of Operations & Production management, Vol 22., No 2
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage, Beverly Hills
- Martinez, V. (2003) *Understanding value creation: the value matrix and the value cube*, PhD Essay, Strathclyde University, Glasgow
- Meredith, J. (1998), *Building Operations Management Through Case and Field Research*, Journal of Operations Management, Vol. 16, No 4
- Mårtensson (2001), *Management Processes: An Information Perspective on Managerial Work*, EFI, Stockholm
- Naumann, E. (1995) *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Exectuive Press, Cincinatti
- Normann, R (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö
- Normann, R. och Ramirez, R. (1994) *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester
- Pearlson, K., & Saunders, C. (2006) *Managing and Using Information Systems*, Wiley
- Pettigrew, A. M. (1992) *The Character and Significance of Strategy Process Research*, Strategic Management Journal, Vol. 13
- Podolny, J. M.; Page, K. L. (1998) *Network forms of organization*, Annual Review of Sociology, Vol. 24. (1998), pp. 57-76
- Porter, M. (1985) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

Pressens mediaservice, (2007) , *Internet förändrar våra köpvanor*, Nyhetsbyrån PM, fredag 12 oktober 2007

Quinton, S., & Harridge-March, S. (2008) *Trust and online wine purchasing: Insights into UK consumer behaviour*, International Journal of Wine Business Research, Vol. 20, No. 1, 2008, pp. 68-85

Slack, N. & Lewis, M. (2002) *Operations Strategy*, Pearson Education Limited, Essex, England

Starrin, B. & Svensson, P-G. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund

Suarez, F. F. & Utterback, J. M. (1995) *Dominant Design and the Survival of Firms*, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 6. (Sep., 1995), pp. 415-430

Sweet, P. (2001) *Strategic value configuration logics and the "new" economy: a service economy revolution?*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 12 No.1 2001, pp. 70-83

Sydow, J.; Windeler; A (1998) *Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness*, Organization Science, Vol. 9, No. 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances. (May-Jun, 1998), pp. 265-284

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, Sage Publications, Beverly Hills

Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. (2002) *Case research in operations management*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22, No 2

Wikipedia, Definition av Affiliate,
< <http://sv.wikipedia.org/wiki/Affiliate>, 2008-04-03>

Wikipedia, Definition av Long Tail,
<http://en.wikipedia.org/wiki/The_Long_Tail, 2008-04-03>

Wikström, S. & Normann, R. (1994) *Knowledge and Value*, Routledge, London

INTERVJUER

Konsumentintervjuer

10 stycken, genomförda mellan vecka 12 – 14 (2008)

Restauranger

Anna Przemus, Pontus Group, 080312

Thomas Eidefors, Raw Sushi & Grill, 080317

Jonas Rosenbaum, Sturehof, 080325

Fredrik Simonsson, Clas på Hörnet, 080402

Portaler

Fredrik Gustafsson , MatSverige, 080326

Carina Melander, Eniro, 080328

Ulrika Falck, Lastminute, 080408

Mikael Mölstad (telefonintervju), White Guide, 080415

Livebookings

Fyra möten med Anna Wirén (Managing Director Scandinavia) samt Niklas Eklund (CEO) mellan vecka 49 (2007) och 17 (2008); information baserad på konfidentiell tryckt interninformation *Livebookings Network, Profitable.net Ltd, Confidential Information Memorandum, 2007*

APPENDIX 1. INTERVJUGUIDE

Intervjuguide – värdeskapande i nätverk

Aktörer

- Varför har ni valt att delta i LBs internetbokningsnätverk?
- Vilka är de centrala aktörerna i detta nätverk? Varför är de centrala?
- Vilken är er relation till dem?
- Finns det någon relation som ni blivit påtvingade/inte vill ha?
- Hur fungerar den nuvarande kommunikationen inom nätverket?
- Vad är er roll i nätverket? Är ni nöjda med er roll/insats i nätverket?
- Hur gick det till när ni anslöt er till nätverket? Var det lätt att ansluta till nätverket?
- Har tjänsten påverkat era relationer till de andra aktörerna?

Aktiviteter

- Varifrån kom initiativet/infallet till att delta i nätverket?
- Gör ni något annorlunda nu än tidigare?
- Hur har ni anpassat er för att passa in i nätverket?
 - Teknologiskt?
 - Praktiskt och administrativt?
 - Måste ni lära er nya saker?
- Vilka aktiviteter gör ni med de olika aktörerna?
- Är det någon aktivitet som ni skulle vilja göra annorlunda?
- Vilken betydelse har nätverksbokningarna för er? Är det en trend?

Resurser

- Vad är det ni bidrar med till nätverket?
- Finns det något ytterligare ni skulle kunna bidra med till nätverket?
- Vad är det för typ av resurser som utbyts mellan er?
- Vad är det ni får ut av delta i nätverket? Vilka är fördelarna?

Värdeskapande i nätverk

- Vilka resurser kräver ert deltagande? Tid? Pengar? Tålamod?
- Hur är ert förtroende för nätverket?

Slutna frågor till konsumenterna

Har du handlat/bokat någonting på internet tidigare? JA / NEJ

- Hur många gånger det senaste året?