

Stockholm School of Economics

Department of Marketing and Strategy

Master's Thesis 2008

Mobilannonsering – Hur ett värdenätverk formas kring en ny mediekanal

Abstract

Mobile telecom and the Internet are converging, which opens new possibilities for market actors to create business through the mobile handset. At the same time market experts are predicting that mobile operator's existing dominance in the telecom market will in the future decline as new technology such as VoIP and services will erode the operator's traditional revenue model. This implies that mobile operators will need to rethink their business logic to create new value for their customers. Mobile operators are aiming to expand their existing revenue model through advertising in the mobile handset and are searching to create new business models that evolve advertising sales. Hence, are repositioning into a new role as media owners. However, to succeed the authors of this thesis have found that operators are dependent on external actors to help create attractive platforms, that can entice end-users and advertiser, as well as partners that can communicate the mobile medium's benefits to advertisers. This study aims to identify those actors that an established operator in the Swedish telecom market is dependent upon. Describe how their activity links shape a network and create value for the mobile operator and the mobile medium. The authors further identify those business model components that they perceive are most important for the operator in the creation of a business model for mobile advertising. The authors also provide insights regarding which external factors the Swedish mobile operator Tre needs to consider in their attempts to implement a business model for mobile advertising.

Key words:

Dynamic markets, value migration, value creating networks, value constellations, co-production, business models

Författare: Sadie Percell & Karin Andersson

Handledare: Per Andersson

Framläggning: 5 juni 2008, Kl. 15.15-17.15, Sal C606

Opponent: Daniel Stånggren & Nicolas Johannson

Examinator: Susanne Sweet

Författarna vill tacka följande personer som hjälpt oss att göra denna studie, utan er öppenhet och tillgänglighet hade uppsatsen varit betydligt svårare om inte omöjlig att genomföra;

Karl Rydahl, Morris Packer, Madeleine Thun, Adam Fors, Mikael Taipale, Niklas Berg, Mark Dennis och Fredrik Oscarsson.

Sist men inte minst vill författarna tacka professor Per Andersson för handledning och stöd under uppsatsarbetets gång.

Innehåll

1. Introduktion.....	5
1.1. Problemområde.....	6
1.2. Förstudie.....	7
1.3. Syfte och Forskningsfrågor.....	10
1.4. Tidigare forskning.....	11
1.5. Förväntat kunskapsbidrag.....	12
1.6. Disposition.....	12
2. Metod.....	13
2.1. Val av forskningsområde och metod.....	13
2.2. Abduktiv ansats.....	14
2.3. Insamling av information.....	14
2.4. Urval.....	15
2.5. Utformning och kontroll av intervjuer.....	16
2.6. Avgränsningar.....	17
2.7. Utformning av empiri och analys design.....	18
2.8. Reliabilitet och validitet.....	19
3. Teori.....	21
3.1. Teorigrund.....	21
3.2. Värdenätverksanalys.....	22
3.3. Från värdekedja till värdekonstellationer.....	23
3.4. Affärsmodeller.....	25
3.5. Teoretisk koppling till forskningsfrågor.....	26
4. Empiri.....	28
4.1. Presentation av mobiloperatören Tre.....	28
4.2. Innehållsleverantörer.....	31
4.3. Mobila marknadsförare.....	35
4.4. Tjänsteutvecklare.....	38
5. Analys.....	40
5.1. Centrala aktörer och deras roll i nätverket kring mobilannonsering.....	40
5.2. Aktörernas positionering gentemot operatören och mobilannonsering.....	43

5.3. Affärsmodellskomponenter.....	48
5.4. Kritiska faktorer för en etablerad operatör.....	50
6. Sammanfattande resultat av analysen	54
6.1. Kritisk diskussion av resultatet.....	54
6.2. Slutsats	55
6.3. Diskussion.....	55
6.4. Förslag på framtida forskning	57
7. Referenslista	58
8. Appendix	62
8.1. Klargörande och definitioner.....	62
8.3. Utdrag av frågor från intervjuer.....	64

Bilder

Bild 1.....	s. 7
-------------	------

Figurer

Figur 1.....	s. 21
Figur 2.....	s. 42
Figur 3.....	s. 48

Tabeller

Tabell 1.....	s. 16
Tabell 2.....	s. 50

1. Introduktion

Detta kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning av det ämne som är i fokus i denna uppsats. Det följs av en presentation av forskningsområdet, problemområdet och syftet med studien. Sedan följer de uppsatsfrågor författarna ämnar undersöka och besvara, de avgränsningar författarna ansett nödvändiga och det kunskapsbidrag studien avser att bidra med. Slutligen presenteras uppsatsdispositionen.

Konvergens mellan internet och mobiltelekom är uppmärksammas och anses vara värdefull av aktörer från olika industriella bakgrunder och har under 2007 fått genomslag i Sverige. Genomslaget beror enligt flera studier på nya teknologiska förutsättningar och introduktionen av nya prismodeller för mobilsurf hos svenska mobiloperatörer. Olika omständigheter bygger emellertid upp komplexitet kring det mobila internet¹ och nya mobila datatjänster.

Svenska mobiloperatörer innehar kraftfulla positioner på den mobila telekommarknaden genom sina tre olika roller som generella marknadsdrivare, trafikbärare och tjänsteleverantörer. Som generella marknadsdrivare påverkar operatörer prissättning och lansering av tjänster. Deras kärnverksamhet är att som trafikbärare administrera datatrafik, men de agerar även tjänsteleverantörer när de väljer ut och säljer innehåll till slutanvändare. Under det senaste året har olika mobiloperatörer på den svenska marknaden även aktivt visat intresse för att sälja annonsytor. I och med en försäljning av annonsytor intar de ytterligare en roll som mediasäljare då de likt mediehus integrerar annonsfinansierade affärsmodeller i sina verksamheter. Olika tekniklösningar och tjänster från både telekommunikationsleverantörer och innehållsleverantörer krävs för att möjliggöra annonsförsäljning vilket påverkar operatörens framtida strategiska valmöjligheter.

Mobilannonsering ligger idag i tillväxttoppen av medieinvesteringar i Sverige. Den ökade med 200 procent under 2007 vilket motsvarar en summa på 18 miljoner kronor.² Även under första kvartalet 2008 var mobil marknadsföring den mediekategori som växte snabbast, men omsättningen är fortfarande blygsam.³

"Intäkterna är än så länge blygsamma men vi räknar med betydande annonsintäkter på sikt och tror numera mer på intäkter från annonser än innehåll" (Karl Rydahl, chef för Tres mobilportal)⁴

Mobilen är en rak och personlig direktkanal till slutanvändare och bannerannonsering på det mobila internet ger högre observationsvärden än genomsnittet för vanlig online- eller e-mailannonsering.⁵ Det indikerar att mobilannonsering har möjlighet att bli en stor intäktskälla för de aktörer som kan koppla rätt tjänsteerbjudande eller innehåll till det mobila mediet. Pia Grahn Brikell, VD för Sveriges Reklamförbund, anser att det är en marknad som kommer att växa väldigt mycket.⁶

Analytiker förutspår att användandet av det mobila internet kommer att fördubblas i Europa inom fem år.⁷ De menar att 40 procent av den mobila populationen kommer att använda mobilt internet minst en gång i

¹ Det mobila internet avser mobilanpassade internet sidor som användare surfar på via mobiltelefonen

² Resume (2006-02-08)

³ Dagens Nyheter - Ekonomi (2008-05-13)

⁴ Ny teknik (2008-03-19)

⁵ Emil Salonen, VD Adiento, Mobile Monday (2008-03-17)

⁶ Mobiento (2008-05-11)

⁷ Jupiter Research (2007-12-26)

månaden under år 2012, jämfört med 19 procent under 2007.⁸ Användningen skapar ett stort intresse och värde kring den mobila annonseringsmarknaden. Analytiker förespår vidare att de europeiska medieinvesteringarna i den mobila kanalen kommer stå för €1,3 miljarder år 2012, vilket motsvarar 1 procent av de totala medieinvesteringarna och 9 procent av investeringarna i onlineannonsering.⁹ I Sverige finns de tekniska och beteendemässiga förutsättningarna för att skapa en attraktiv marknad för mobilannonsering då det under 2007 rapporterades att 94 procent av Sveriges befolkning i åldrarna 16-75 år äger och använder minst en mobiltelefon.¹⁰ Under första halvåret 2007 sändes det i Sverige 240 000 gigabyte mobilt vilket är mer än tre gånger så mycket mobil datatrafik som under samma period 2006.¹¹

"Mobil marknadsföring kommer att bli stort. Det är troligt att framtidens slag om konsumenten sker i mobilen." (Elisabeth Trotzig, VD, IRM)¹²

1.1. Problemområde

Den främsta intäktskällan för operatörer är idag röst- och SMS tjänster¹³ men inom en snar framtid förutspås att mobiloperatörer inte längre kommer att ha samma intäktsflöde genom dessa tjänster på grund av avtagande betalningsvilja hos slutanvändare.¹⁴ I dagsläget ses en uppkomst av nya erbjudanden på mobiltelekommarknaden vilket har fört samman både tidigare ämbetsinnehavare och nya aktörer. Indra Åsander, chef för TeliaSoneras mobila innehållstjänster, har konstaterat att resultatkraven har stärkts och att det gäller att kämpa hårt i den nya konkurrensen. Åsander tror att det intressantaste på mobilmarknaden under 2008 kommer att vara det mobila internet, inte mobilt bredband i datorn, men internet i mobiltelefonen.¹⁵ Den ökade konkurrensen medför en ny utmaning för operatörer då det gäller intäkt- och strategifrågor där mobiloperatörer pressas allt mer att bredda sitt erbjudande för att stimulera och öka betalningsviljan hos slutanvändarna. Samtidigt förutspår analytiker att en introduktion av nya tjänster via det mobila internet kan leda till att rösttjänster i framtiden endast blir en applikation bland andra som mobiltelefonanvändare kommer att använda dagligen.¹⁶

".../vi måste jobba mer på att visa mobilens styrka som reklamkanal." (Richard Sagers, chef för annonsering på Vodafone)¹⁷

När nya aktörer inom skilda industrier som mobiltillverkare, skivbolag och traditionella annonsörer visar intresse för mobiltelekommarknaden påvisas den potential som upplevs finnas i mobilannonsering. När flertalet operatörer även uttalar att de vill bredda sina intäktsmodeller genom mobilannonsering och inta en roll som mediasäljare på den mobila internetmarknaden blir en viktig fråga i sammanhanget hur en mobiloperatör kan skapa existensberättigande som mediaägare. Det är en ompositionering som kräver

⁸ Ibid

⁹ Jupiter Research (2007-12-26)

¹⁰ Post & Telestyrelsen (2008-05-18)

¹¹ Mindpark (2008-02-29)

¹² IRM Institutet för reklam- och mediestatistik (2007-04-15)

¹³ Business week (2007-04-04)

¹⁴ Nilsson, Revesjö (2007)

¹⁵ Indra Åsander i IDG (2008-01-25)

¹⁶ Veckans Affärer A- (2007-11-08)

¹⁷ Ny teknik (2008-03-19)

strategiskt övervägande av många faktorer som samarbetspartners, teknik, annonsnätverk, innehåll och tjänster.

”Abbonenter för mobilt bredband gick från 0 användare till 500 000 under en 18 månaders period, vilket visar potentialen även för Internet i mobilen.”(Adam Fors, chef för mobilreklam, TeliaSonera)¹⁸

1.2. Förstudie

TeliaSonera lanserade under februari 2008 tjänsten Surf Open. En tjänst som är utvecklat för att erbjuda en enklare väg för mobilanvändare att surfa på internet samtidigt som den erbjuder annonsutrymme. Surf Open gav författarna till denna studie en konkret händelse att diskutera kring med intervjuobjekten i uppsatsarbetet eftersom lanseringen synliggjorde dynamiken och den problematik som kan uppstå för mobiloperatörer i utvecklandet av en plattform för mobilannonsering. Surf Open används därmed som ett minifall som hjälper författarna att återkoppla, förstå och lyfta fram relationer i ett nätverk. I förstudien framstod relationen mellan mobiloperatörer och innehållsleverantörer som särskilt viktig, varför författarna ansåg att det var rimligt att i uppsatsen lägga större fokus på den relationen. En kort beskrivning av Surf Open följer i stycket nedan samt ett axplock av de tankar och reflektioner som intervjuobjekten i studien uppgett om Surf Open. Det för att läsaren ska få förståelse för och bakgrund till fallet.

Surf Open är ett område högst upp på mobilskärmen som möter alla TeliaSoneras mobilsurfande kunder. Fältet ligger kvar uppe i mobilskärmen under hela surfandet och ska påminna om verktygsfältet i en internet sökmotor och inte skilja sig beroende på mobilmodell.¹⁹ I mobilskärmsområdet finns plats för annonser, tänkt för att locka annonsörer till att köpa plats på sidan²⁰ och ett antal flikar med exempelvis favoritsidor.²¹ (se Bild 1.) Enligt Kenneth Karlberg chef på TeliaSoneras mobilitetstjänster är huvudsyftet med Surf Open att öppna för annonsintäkter men även att behålla kunderna genom att vänja dem vid TeliaSoneras portal²². Redan innan Surf Open lanserades uttrycktes en oro för tjänsten och när Surf Open lanserades bekräftades oron och kritiken mot tjänsten växte bland olika mediaägare. Kritiken riktade sig till Surf Opens återgivning av olika mediaägares mobilsajter och webbsajter. Skälet var att Surf Open visade tidningssajternas innehåll samtidigt som de egna annonserna strippades bort.²³ Mediaägare ansåg att de redan byggt upp välfungerande mobilsajter med bra upplevelse och att det därför var särskilt oacceptabelt att deras innehåll exponerades på Surf Open utan att deras annonser syntes.²⁴ Tjänsten byggde även om sajterna, vilket ledde till att det redaktionella innehållet



Bild 1. Mobilskärm med Surf Open browser.

¹⁸ Intervju med Adam Fors, TeliaSonera, 2007-03-11

¹⁹ Ny Teknik, (2007-10-08)

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

²² Ibid

²³ Mindpark, (2008)

²⁴ Dagens Media, (2008-02-15)

förändrades. TeliaSonera anklagades för att i strid mot Yttrandefrihetsgrundlagen (YGL) och Tryckfrihetsförordningen (TF) försöka styra innehållet på tidningssajter, vilket de ansvariga utgivarna upplevde som ett stort övertramp. Till slut gick samlade mediaägare ihop, bland annat Dagens Nyheter, Aftonbladet och TV4 och blockerade sina sajter för Surf Open. Ett initiativ som kallades Surf Closed.

1.2.1. Intervjuobjektens diskussion om Surf Open

I samtalen med intervjuobjekten om Surf Open framkom blandade tankar och känslor om TeliaSoneras ansats. Bland annat diskuterades motiveringen till att lansera tjänsten och hur pass hållbar Surf Open kan komma att vara i framtiden när mobilsurf blir mer etablerat och mobilanpassade sidor inte blir lika nödvändiga.

“Satsningen på SurfOpen gjordes antagligen för den enorma potential som anses finnas att hämta eftersom konsumenterna ännu inte hittat sitt konsumtionsmönster för mobilsurf. Telia går in på annonsmarknaden för att kunna ta en annan del av näringskedjan och på så sätt breddar man risken”²⁵

“Surf Open är en väg att gå för att anpassa de befintliga sidorna till mobilen men det finns många medier som tar fram specifika sidor till mobilen och jag tror att det är den utvecklingen som kommer att ta för sig mer och mer snarare än att operatörsportalerna ska anpassa innehållet. /.../ Det är nog mer konstgjord andning att under en övergångstid göra så mycket innehåll tillgängligt för kunder. På sikt så kommer vi se specifika mobilsajter och då behövs inte dessa klienter som skalar ner vanliga webbsidor till det mobila.”²⁶

Andra reflektioner kretsade kring hur Surf Open och reklam i mobilen kan komma att påverka kundupplevelsen, något som framstod som essentiellt för att locka adekvat trafik till att börja surfa i mobilen.

“Jag är lite orolig att SurfOpen påverkar kundupplevelsen när man har en liten skärm och tar bort en hyfsad del av den till reklam. Samtidigt när man surfar på mobilen /.../ är det inte lika mycket ”casual surfing” och man kanske inte störs lika mycket av reklam. Flera innehållsleverantörer har blivit upprörda över satsningen och det kan jag förstå lite. Kan man sälja annonsplatser på aftonbladets innehåll? Det kan jag inte tro att aftonbladet tycker är särskilt roligt och det har de uttalat sig om.”²⁷

Kommunikationen mellan operatören Telia och olika samarbetspartners ifrågasattes där TeliaSonera i och med sin dominanta ställning på den svenska mobiltelekommunikationsmarknaden anses ha skadat vissa relationer och till viss del missbrukat sin maktställning.

“Telia pratade om SurfOpen och förklarade vad de ville göra, men budskapet nådde inte riktigt ut. De kom inte till TV4 och berättade att de planerade att göra följande och ville få igång ett fungerande samarbete kring det. Det är känsligt att lansera denna typ av tjänst och det kan ha skadat Telias anseende, men Telia är stora nog att kunna vända den dåliga pressen.”²⁸

“Formellt sätt har Bonnier AB ingen synpunkt i frågan om operatörernas intåg på den mobila annonsmarknaden. I egenskap som tidningsutgivare finns det dock ett problem med att Telia lanserar surfportalen SurfOpen. Det bör klassas som oförläpligt att Telia förändrar den redaktionella mobil.dn.se sajten vid användning av SurfOpen. Sverige har Yttrandegrundlagsstiftelsen vilken kräver att alla publikationer har en ansvarig utgivare. Detta mål uppfylls inte då DN:s ansvariga utgivare Thorbjörn

²⁵ Intervju med Madeleine Thun, TV4 Mobil (2008-03-04)

²⁶ Intervju med Mikael Taipale, OMD (2008-02-28)

²⁷ Intervju med Mark Dennis, SonyBMG (2008-03-25)

²⁸ Intervju med Madeleine Thun, TV4 Mobil (2008-03-04)

Larsson inte kan vara ansvarig för en sida som operatören Telia tekniskt bygger om innan den visas i konsumentens mobilfönster. Innehållet på sidan kommer inte från www.dn.se utan kommer ha ett annat IP-nummer och den ser heller inte likadan ut som den originella mobil.dn.se sidan.²⁹

“Jag har lite dålig koll på Surf Open. / ... / jag har inte testat själv men överlag så känns det som att Telia tycker väldigt bra om sig själva, ser sig som väldigt stora och vill se sig som en maktfaktor att räkna med. Ibland känns det som att de går emot hela internetfilosofin med öppenhet. De vill vara den där ”gatekeepern”. De tänker inte att de ska öppna upp till internet; gå vart du vill och här är vår sida där vi vill vara bäst så att du kommer hit ändå, utan de försöker; det är här du ska gå igenom om ni ska ut. / ... / hela känslan säger att det inte kommer att fungera men jag kan ha fel.”³⁰

1.2.2. TeliaSonera och Surf Open

TeliaSonera ser sig idag alltmer som en mobiloperatör som levererar underhållning och nöje, enligt Adam Fors ansvarig för Mobile Advertising och Surf Open på TeliaSonera. Fors berättar att trots att upplevelsen blir mer viktig för slutkonsumenten är det fortfarande grundläggande kommunikation som röst och SMS som är den största intäktskällan för operatörer. Stommen är därmed densamma men att tekniken har öppnat fler intäktsmöjligheter.³¹ TeliaSonera har enligt Fors ambitionen att möjliggöra det riktiga internet i mobilen genom att förenkla och erbjuda lättanvända tjänster i så många mobiler som möjligt. Tron är att slutanvändaren vill ha det riktiga internet då det är det beteendet användaren är mest bekant med. Det och tron på att det inom en fem års ram kommer att finnas tekniskt stöd för att gå ut på det riktiga internet genom mobiltelefonen kommer att göra att mobilanpassade sajter inte blir lika viktiga.³² Fors gör en liknelse med Microsofts operativsystem som skapat ett användarbeteende och menar att det är den upplevelsen som TeliaSonera vill kopiera med Surf Open. Fors är medveten om att de val TeliaSonera gör kommer att påverka utvecklingen på den svenska marknaden, men han anser samtidigt att allt de gör alltid utgår från slutanvändarens behov och förutsättningar. Styrkan och värdet för slutanvändaren är att alla ska kunna komma in på nästan alla internet sajter oavsett vilken mobiltelefon som används. Fors tycker att Surf Open är en bra tjänst och utgår från att TeliaSoneras konkurrenter kommer att titta på hur de kan göra liknande tjänster. TeliaSonera skapar inte eget innehåll men brandar innehåll för att skapa association och värde för varumärket. Fors inser därför att innehåll är viktigt och att innehållsleverantörerna blir särskilt viktiga för att skapa attraktion kring deras mobilportal, Surf Port. Viktiga samarbetspartners är bland annat Aspiro vilka driver TeliaSoneras spelbutik och Inprodicon som står för musikbutiken.³³ Med dessa samarbetspartners har TeliaSonera skapat fungerande revenue-share avtal precis som med alla andra aktörer som har någon typ av försäljning som faktureras på mobiltelefonräkningen.³⁴

Surf Open erbjuder en sökmotor vilket gör det enkelt att hitta rätt, berättar Fors, på Surf Open säljer TeliaSonera även annonsyta. Fors anser att TeliaSonera har en konkurrensfördel vid försäljning av annonsytor då de har flest kunder på den svenska marknaden. TeliaSonera har också sett andra möjligheter att sälja annonsyta och utvecklar en *idle screen tjänst* så kallat ValueWindow för att kunna sälja annonsyta på men ännu inte lanserat detta på grund av integritetsfrågor. Fors påpekar att det är viktigt att förhålla sig till lagar och regler och inte minst att slutanvändare upplever annonseringen som något positivt.

²⁹ Intervju med Morris Packer, Bonnier Mobile Content (2008-02-26)

³⁰ Intervju med Karl Rydahl, Tre (2008-03-28)

³¹ Intervju med Adam Fors, TeliaSonera, (2008-03-11)

³² Ibid

³³ Intervju med Adam Fors, TeliaSonera, (2008-03-11)

³⁴ Ibid

Indra Åsander på TeliaSonera uttryckte att konflikten med Surf Open i huvudsak berodde på ett missförstånd och brist på information om hur tjänsten fungerar. Den starka motreaktionen menade hon berodde på en rädsla bland innehållsleverantörer för att förlora inflytande över annonser samt intäkter för dessa. Åsander menar att utvecklingen inom den traditionella telekom- och medievärlden numer går i raketfart vilket möjliggör nya affärsmöjligheter. Det kommer att innebära nya utmaningar för de olika marknadsaktörerna vilka får leva med att se nya tjänster med nya förutsättningar dyka upp. Surf Open anses enligt Åsander vara en av dessa tjänster som TeliaSonera aktivt kommer att driva utvecklingen av.³⁵

Utifrån de diskussioner med intervjuobjekten som lanseringen av Surf Open frammanade har författarna förstått att det för mobiloperatörer krävs kommunikation och samarbete med externa parter för att bygga upp en solid annonsplattform. Det krävs även förståelse för hur dessa externa parter bidrar med värde och hur de påverkas av en dominant aktörs syn på deras värdebidrag. Uppbyggnaden av fungerande affärsmodeller kring annonserbjudanden i det mobila mediet framstod även som kritiskt för att konflikter liknande det som skedde med Surf Open inte ska upprepas. De resultat som författarna erhöll i förstudien ledde till formandet av syftet och forskningsfrågorna i denna uppsats.

1.3. Syfte och Forskningsfrågor

Mobilannonsering kan ses som en relativt oetablerad mediekanal under utveckling. Utvecklingen som sker i dagsläget blir därmed ett ypperligt tillfälle att studera hur nya och befintliga aktörer positionerar sig gentemot varandra och hur de formas kring den nya mediekanalen. Intressant blir att i ljuset av den konflikt som uppstod i Surf Open, studera vad som blir kritiska komponenter när en etablerad mobiloperatör ämnar närma sig rollen som medieägare och bredda sina intäktsmodeller. Andra intressanta frågor kretsar kring hur aktörer i ett mobilt annonseringsnätverk påverkas både direkt och indirekt av en operatörs positionsförändring samt hur intäkt- och kostnads fördelning skapas. Nya mediekanaler dyker sällan upp så för marknadsförare och strateger kan en ökat nyttjande av mobiltelefonen utgöra helt nya sätt att nå ut med och rikta budskap till konsumenter. Det bör därför vara värdefullt att förstå hur marknaden runt den nya mediekanalen byggs upp och fungerar. Syftet med denna uppsats är därmed att öka förståelse för vilka aktörer som är betydelsefulla samarbetspartners för en etablerad operatör i dennes strävan att ompositionera sig och hur dessa aktörer länkas samman i ett nätverk. Nya affärsmodeller för mobilannonsering efterfrågas då bristen på dessa anses bromsa utvecklingen av en potentiellt lukrativ mobilannonseringsmarknad. Därför är ett syfte även att öka förståelsen för vilka komponenter som blir viktiga och varför de blir viktiga i uppbyggandet av affärsmodeller för mobilannonsering.

I dynamiska marknader är ett grundantagande att det finns relationer och samspel mellan olika aktörer. Därför är ett första steg för författarna att identifiera vilka aktörer som har en central betydelse för att en etablerad mobiloperatör ska kunna ta del av mobilannonsering. Tidsperspektivet är här starkt begränsat till den aktuella tidpunkt under våren 2008 då studien av aktörerna utfördes. Författarna undersöker på vilket sätt olika aktörer blir viktiga för mobiloperatören, hur aktörerna positionerar mot operatören och mot mobilannonsering. Vidare undersöks vilka affärsmodellskomponenter som blir relevanta för en etablerad mobiloperatör i skapandet av en affärsmodell för mobilannonsering och vilka faktorer som främst är kritiska för en mobiloperatör att hantera för att lyckas positionera sig i mobilannonseringsmarknaden på längre sikt. Forskningsfrågorna lyder därmed som följande:

³⁵ Hämtat från TeliaSoneras Intranät (feb 2008)

1. Vilka aktörer är centrala för en operatör som vill ta del av mobilannonseringsmarknaden och hur länkas aktörerna samman till ett nätverk?
2. Hur positionerar sig de centrala aktörerna gentemot operatören och mobilannonsering?
3. Vilka affärsmodellskomponenter blir viktiga för en operatörs uppbyggnad av annonsförsäljning i mobilannonseringsmarknaden?
4. Sammantaget utifrån de resultat som erhålls ur frågorna ovan; vilka faktorer blir på längre sikt viktiga för en etablerad mobiloperatör att hantera för att positionera sig i nätverket kring mobilannonsering?

1.4. Tidigare forskning

Tidigare forskning förekommer sparsamt kring annonsering i det mobila internet då fenomenet är relativt nytt. Den forskning som finns på området hittas främst i affärs- och bransch litteratur och berör ofta den sorts mobilannonsering som utvecklades innan det mobila internet blivit så tillgängligt och användbart som det är idag. De flesta studier behandlar teknologiska aspekter av det mobila internet medan forskning kring aktörer, samarbeten och affärsmodeller inte förekommer i någon vidare utsträckning. Tidigare studier kring telekommarknaden, dynamiska nätverk och affärsmodeller har dock varit användbara för att greppa dynamiken som skapas i nätverket kring mobilannonsering.

I studier om mobiloperatörer har flertalet författare studerat diffusion av nya tjänster hos slutkonsumenter. I en sådan studie studeras den svaga spridningen av mobila nyttotjänster och den ökade detaljeringsgraden för den faktorn.³⁶ Anledningar till den tröga spridningen av mobila nyttotjänster benämns i studien vara en otillräcklig infrastruktur och en otydlig prisbild. Den infrastruktur som de svenska mobiloperatörerna erbjuder innehållsleverantörer betraktas även som bristande och otillräcklig. I en annan studie som behandlar operatörers framtida affärsmodeller³⁷ analyseras operatörers behov av att värdera förändringen inom teknologi och marknadsförutsättningar. Det anses i den studien att innehåll kommer att ha en ansenlig påverkan på mobiloperatörers framtida affärsmodeller och att annonsering i mobilen kommer att bli nästa intressanta intäktskälla, vilken kommer att förändra den aktuella affärsmodellen.

I ytterligare en studie där mindre aktörers strategiska åtaganden i dynamiska marknader utforskas är slutsatsen att de starkaste nya aktörerna på telekommarknaden i framtiden kommer att vara innehållsleverantörer.³⁸ Mobiloperatörers intäkter anses avta och Tre pekas ut som en operatör som anser att rösttjänster i framtiden kommer att vara gratis och att enbart prismodeller som motsvarar internetmodeller kommer att skapa ökat användande av det mobila internet.

Utifrån tidigare studiers bidrag kom författarna till denna uppsats under förarbetet fram till att operatörer som vill anamma mobilannonsering kan behöva vara mer konsument- och relationsfokuserade snarare än teknikfokuserade i sina erbjudanden. Teknologi ansågs vara en evigt vägande faktor på telekommarknaden, men författarna ämnar till denna uppsats undersöka de aktörer som skapar utrymme för mobilannonsering i samråd med samarbetspartners, slutanvändare och annonsörer. Det författarna därför valt att undersöka är samverkansmönster och affärsmodeller kopplat till begreppet mobilannonsering. Det är det som särskiljer denna studie då ingen djupgående studie med samma ändamål tidigare utförts på den svenska marknaden.

³⁶ Nilsson och Revesjö (2007)

³⁷ Bernadotte af Wisborg Hedström, Glimstedt, Medin (2007)

³⁸ Arenius & Halvarsson (2006)

1.5. Förväntat kunskapsbidrag

Den här uppsatsen ämnar, med utgångspunkt från mobiloperatörers position i dagsläget, väcka en diskussion kring de faktorer som påverkar en ompositionering, hur nya affärsmodeller för mobilannonsering skapas och utvecklas på den svenska mobiltelekom marknaden och vilka aktörer som bidrar med värde i ett nätverk. Strategiskt ansvariga inom mobilindustrin kommer eventuellt att värdesätta en studie av mobiltelekommärknaden och kan möjligtvis inkorporera samband i sin strategiformulering. Utöver det aspirerar studien till att bidra till en djupare förståelse för dynamiska och innovativa marknader och de samverkansmönster som skapas mellan skilda aktörer under positionsskiften.

1.6. Disposition

I inledningen beskrivs bakgrunden, problemområdet och en förstudie i form av ett minifall relaterad till fenomenet mobilannonsering. Sedan redogjordes för syftet och de frågeställningar som blir aktuella när operatörer avser att inta en roll som mediasäljare. Inledningen behandlade även tidigare forskning och förväntat kunskapsbidrag. Metodavsnittet som följer avser att förklara författarnas angreppssätt till studien samt motiverar och redogör för de metodiska val och avgränsningar som tagits. Efter metoddelen presenteras och motiveras det teoretiska ramverk som används för att analysera de observerade aktörerna. Sedan följer en empirisk del följt av författarnas analys av empirisk fakta. I analysen används den teoretiska referensramen för att analysera de samlade empiriska iakttagelserna för att försöka besvara forskningsfrågorna. Avslutningsvis följer en slutdiskussion, kritisk granskning av resultat och förslag till vidare forskning.

2. Metod

I metoddelen ges läsaren insikt i hur denna uppsats har utformats. Författarna beskriver hur de har gått tillväga i sin informationsinsamling, hur de motiverar sina val och hur uppsatsen fått sin slutgiltiga form. Författarna diskuterar även uppsatsens reliabilitet och validitet och därmed uppsatsens övergripande trovärdighet, kvalitet och generaliserbarhet.

2.1. Val av forskningsområde och metod

Valet av forskningsområde har speglats av författarnas intresse för att studera nya teknologiska företeelser och hur de påverkar olika marknader. Nya teknologiers påverkan på just dynamiska marknader är för författarna särskilt intressant att studera då det ofta innebär nya förutsättningar för befintliga marknadsaktörer. Exempelvis kan nya affärsmodeller, samarbetskonstellationer och konsumenterbjudanden behöva skapas för att befintliga aktörer ska kunna ta del av den nya marknadssituationen och de nya teknologiska möjligheterna. Mobilannonsering ansågs av författarna vara ett passande exempel på en företeelse som kan belysa dynamiken i spel när teknologin öppnar upp för nya möjligheter samtidigt som den kan innebära stora förändringar. Företeelsen kan även påvisa hur befintliga aktörer såsom mobiloperatörer kan behöva anpassa sig till de nya förutsättningarna som skapats eftersom mobilannonsering för mobiloperatörer i framtiden kan innebära en ny intäktskälla.

I denna uppsats ämnar författarna identifiera vilken betydelse olika aktörer innehar för uppbyggandet av en marknad för mobilannonsering och hur de olika aktörerna länkas samman till ett nätverk kring det nya fenomenet. Vidare ämnar författarna beskriva vilka affärsmodellskomponenter som är viktiga för mobiloperatörens uppbyggnad av annonsförsäljning och vilka faktorer som blir särskilt viktiga för mobiloperatören. Tre att hantera för att kunna utvidga sina intäktsmodeller till att inkludera försäljning av annonsytor.

Valet av forskningsmetod i en studie utgår främst utifrån vilken typ av frågor man ställer.³⁹ I denna studie avser författarna att undersöka och ge en holistisk beskrivning av fenomenet mobilannonsering ur ett nätverksperspektiv med utgångspunkt från en mobiloperatör som ämnar ta del av den växande mobilannonseringsmarknaden. Det medför att en explorativ och deskriptiv studie av de skeenden och företeelser som ger en så nära beskrivning av de faktorer som påverkar fenomenet ter sig mer lämpligt än en kvantitativ studie. Valet av forskningsmetod föll därför på den kvalitativa forskningsmetoden.

Författarna har vidare valt fallstudiemetoden som undersökningsmetod då den är att föredra när man forskar om aktuella eller nutida skeenden men då det inte går att manipulera relevanta variabler.⁴⁰ Metoden innefattar både direkta observationer och systematiska intervjuer⁴¹ men på grund av författarnas begränsade möjligheter att utföra direkta observationer förlitar sig författarna till största del på kvalitativa intervjuer och skriftlig sekundär data. De observationer författarna gjort har följaktligen baserats främst på att bevaka aktuell dagspress i ämnet, läsa pressreleaser och gå på seminarium om mobilannonsering. Vidare då den valda företeelsen kan sägas befina sig i sin linda är forskning kring fenomenet i dagsläget begränsat. Författarna har därför försökt leta information bakåt i tiden för att ta del av tidigare publicerade uppsatser, artiklar och rapporter för att måla upp en bild av hur utvecklingen sett ut fram till den aktuella tidpunkten för uppsatsarbetet.

³⁹ Merriam, (1994)

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Ibid

En fallstudie kan definieras som ett fall i förändring (MacDonald&Walker, (1977))⁴² vilket enligt författarna ger en enkel men värdefull förklaring till den problematik man möts av då man studerar en snabbföränderlig bransch som mobiltelekom. Det innebar att under uppsatsarbetets gång har författarna reviderat och omformulerat sin frågeställning dels för att situationer uppstått som gett studien nya perspektiv och dels för att på ett lämpligt sätt avgränsa studiens omfång. För att göra studien värdefull trots de snabba förändringarna som kan ske på marknaden vill författarna ge en holistisk bild av dynamiken i spel när ett fenomen är i sin begynnelse. Det studerade fenomenet mobilannonsering representerar därmed ett fall som hjälper författarna att belysa dynamiken, åskådliggöra problematiken och hur utvecklingen sker.

2.2. Abduktiv ansats

Kvalitativ ansats är induktiv till sin natur då den utvecklar abstraktioner, begrepp och hypoteser snarare än att pröva existerande teorier.⁴³ Författarna har istället valt en abduktiv ansats då de initialt har haft teoretiska utgångspunkter som referensram och bakgrund när de observerade det valda forskningsområdet. Teorierna hjälpte författarna att formulera problemområdet och diskutera kring företeelsen. Under och i slutskedet av empiriinsamlingen fann författarna fler utvecklingar och anpassningar av teorier applicerbara på mobiltelekommärkten. Därmed har även empirin avgjort vilka teorier som är bäst lämpade för att öka förståelsen för företeelsen. Det slutgiltiga valet av teorier föll på de som i tillräckligt stor mån speglade den verklighet som aktörerna möter under sin vardag. Därmed har en del teorier som initialt ansågs vara lämpliga och relevanta utslutits till exempel Christensens innovationsteori⁴⁴ och Garud och Rappas teorier om teknologiska spår⁴⁵. En del teorier har behållits såsom Normann och Ramírez teorier om värdekonstellationer⁴⁶ samtidigt som nya teorier tillkom som exempelvis Peppard och Rylanders teori om värdenätverk⁴⁷. Det deduktiva angreppssättet speglar därmed författarnas initiala försök att finna lämpliga teorier oberoende av empiri medan den induktiva strävan avser författarnas återgående till att finna mer lämpliga teorier efter empiriinsamlingen. Arbetsgången har därför varit både induktiv och deduktiv.

2.3. Insamling av information

Kvalitativa fallstudier bygger till stor del på kvalitativ informationsinsamling från observationer, intervjuer och dokument av olika slag.⁴⁸ Den empiriska primärdatan har författarna inhämtat genom kvalitativa intervjuer och ett seminarium. Sekundär data består av dokument i form av nyhetsartiklar och informella samtal med individer insatta i mobiltelekombranschen. De dokument som har använts har främst gett undersökningen en empirisk grund och särskilt de informella samtalen som utfördes i inledningen av uppsatsarbetet har tjänat till att öka författarnas allmänna förståelse för nuläget och har hjälpt författarna att få en helhets bild av vilka aktörer som var relevanta och hur de är kopplade till varandra. På det viset underlättades valet av intervjuobjekt och identifieringen av intressanta frågeställningar.

⁴² Merriam, (1994)

⁴³ Ibid

⁴⁴ Christensen, (1997)

⁴⁵ Garud & Rappa, (1994)

⁴⁶ Normann & Ramírez, (1998)

⁴⁷ Peppard & Rylander, (2006)

⁴⁸ Merriam, (1994)

2.4. Urval

Icke sannolikhets urval är det främst använda urvalet inom kvalitativa fallstudier.⁴⁹ Det innebär att författarna främst sökte intervjuobjekt som representerade expertis inom det valda forskningsområdet. Det medför visserligen att individers subjektiva åsikter inhämtas, men det ger också en möjlighet att på en djupare nivå lära sig så mycket om det granskade fenomenet. Författarna hade fortsättningsvis ett kriterierelaterat urval vilket innebär att man beskriver de kriterier som krävs för att intervjuobjektet ska inkluderas i undersökningen.⁵⁰

Kriterierna var:

- Valda intervjuobjekt ska vara väl insatta i utvecklingen på mobiltelekom marknaden eller mobilannonsering. De ska även på ett eller annat sätt ha ett pågående samarbete med en eller flera mobiloperatörer.
- Valda intervjuobjekt ska aspirera till att vara medlem i det nätverk som skapas kring mobilannonsering och/eller arbetet kring operatörportalerna.
- Valda intervjuobjekt ska inneha en expertis inom sitt specifika affärsområde samt ha en viktig position inom sin egen organisation. Det indikerade för författarna att individen är med och fattar strategiska beslut för organisationen samt att deras åsikter har en tyngd och relevans för studien.

Informella samtal skedde inledningsvis med creative director på det mobila marknadsföringsföretaget Mobiento. Med hjälp av de samtalen urskilde författarna förutom väsentliga mobiloperatörer ytterligare tre kategorier av relevanta aktörer inom den begynnande mobilannonseringsmarknaden; innehållsleverantörer, mobilmarknadsförare och tjänsteutvecklare. Intervjuobjekten identifierades sedan med hjälp av rekommendationer som erhöles i de informella samtalen samt intervjuobjektens eget uttalande om mobilannonsering och deras omnämnande i aktuell media som kretsat kring fenomenet mobilannonsering. Utifrån författarnas uppställda kriterier har sedan intervjuobjekten valts och kvalitativa intervjuer utfördes således med;

Niklas Berg, Creative Director, DIST

Mark Dennis, Head of Digital, SonyBMG Music Entertainment Sweden

Adam Fors, ansvarig för Mobile Advertising och Surf Open, TeliaSonera

Morris Packer, ansvarig för Bonnier Mobile Services

Karl Rydahl, Chef för Tres Mobila Portal

Mikael Taipale, Internet Director, OmnicomMediaGroup (OMD)

Madeleine Thun, Projektledare/Affärsutveckling, TV4 Mobil

⁴⁹ Merriam, (1994)

⁵⁰ Ibid

Det seminarium som författarna besökte hölls av MobileMonday där föreläsning hölls av representanter från mediebyrån Carat och annonseringsnätverket/tjänsteutvecklingsföretaget Adiento.

Operatörer	Innehållsleverantörer	Mobila marknadsförare	Tjänsteutvecklare
Tre	Bonnier	Mobiento	Adiento
Telia	TV4	OMD	
	SonyBMG	DIST	

Tabell 1. Studerade företag indelade i respektive aktörskategorier

Författarna har uppmärksammat att åsikter och svar likväl kan vara högst subjektiva som generella och objektiva. I författarnas diskussion kring det har författarna kommit fram till att då de personer som samtal har förts med eller som har föreläst på något sätt har en beslutsfattande roll eller delgivits förtroende att föra organisationens talan så kan den subjektiva uppfattningen ändå spegla organisationens ståndpunkt i en mer objektiv och generell mening. Utifrån denna aspekt kan man anta att den insamlade informationen ändå kan spegla organisationens allmänna ståndpunkt. De valda intervjuobjekten representerar även en del av den expertis som i dagsläget finns gällande mobilannonsering. Det gör att de åsikter som framkommer även har en betydelse för de resultat som framkommer studien.

I de fall där primärdata inte har kunnat erhållas har författarna istället använt sig av sekundärdata. Det har medfört att författarna behövt göra vissa godtyckliga generaliseringar, till exempel gällande tjänsteutvecklare. För att motarbeta alltför godtyckliga generaliseringar utförde författarna ett omfattande efterforskningsarbete innan utförandet av intervjuer. I det arbetet studerades aktuella medier för att identifiera och inhämta kunskap om de olika aktörerna och deras roll på mobiltelekom marknaden. De tankar och åsikter som uppstod kunde sedan prövas på intervjuobjekten för att bekräfta eller förkasta godtyckliga generaliseringar. På så vis anses de slutsatser som dras från sekundärdata ändå kunna representera mer generella ståndpunkter.

2.5. Utformning och kontroll av intervjuer

När man utför kvalitativa intervjuer ska man i största möjliga mån låta den intervjuade styra ordningsföljden i samtalet och val av delaspekter under intervjun.⁵¹ Istället för att helt och hållet utformar färdiga frågor har författarna försökt utarbeta frågeguider som täcker de delar man söker svar på.⁵² En del färdigställda frågor användes ändå, främst som stöd för intervjuarna och deras bristande erfarenhet att utföra intervjuer men även för att säkerställa att svar på viktiga frågor erhöles och inte glömdes bort. Intervjuer av nyckelpersoner

⁵¹ Trost, (1993)

⁵² Trost, (1993)

var öppna och semi konstruerade för att författarna skulle ha chansen att ta vara på situationen som den utvecklades och för att lämna utrymme för djupare och mer ingående svar och reflektioner.

Risken med att utföra semi konstruerade intervjuer kan dock vara att man i ett senare skede i uppsatsarbetet upptäcker att all väsentlig information inte täckts på ett tillräckligt sätt. Författarna medgavs att återkomma med frågor i sådana fall men har även utgått ifrån egna tolkningar. Därför uppmanar författarna läsaren att tolka resultatet med detta i åtanke.

Intervjuerna varade mellan en och två timmar och bandades vid alla tillfällen utom två. Författarna var också tillsammans närvarade vid alla intervjutillfällen utom två. Där ljudupptagning använts har ordagrann dokumentering av intervjun gjorts. Där det inte gick att spela in, antecknade författarna under intervjuns gång och efter intervjun från minnet. Dokumenteringen av intervjun skickades till intervjuobjekten för få godkännande på att författarna hade tolkat och återgivit svar på ett korrekt sätt. Där författarna antecknat var det särskilt viktigt att dokumentet skickades omgående för godkännande medan intervjun var färsk i intervjuobjektets minne. Vi de tillfällen där endast en författare närvarade vid intervjutillfället har den andra författaren senare tagit del av det inspelade materialet samt dokumenteringen för att kritiskt granska att intervjun återgivits på ett överensstämmande sätt.

2.6. Avgränsningar

Denna uppsats är begränsad till den svenska marknaden då ett större omfång med inkludering av internationella aktörer och marknader skulle påverka det djup som författarna strävat efter. Eftersom Sverige är i framkant vad gäller utvecklingen på den mobila marknaden och har bland den högsta andelen mobilanvändare i världen⁵³ skapas trots den geografiska begränsningen en förutsättning för att ge en intressant bild av hur marknaden för mobilannonsering i Sverige kan växa fram.

Inledningsvis valde författarna att utgå från två mobiloperatörer på den svenska marknaden, TeliaSonera och Tre. Under tiden som denna studie utfördes var det dessa två mobiloperatörer som explicit uttalat att de genom att sälja annonsytor ville ta del av mobilannonseringsmarknaden för att bredda sina intäktsmodeller. Därmed sattes en naturlig gräns för vilka mobiloperatörer på den svenska marknaden som var intressanta att studera. De två mobiloperatörerna skiljer sig i författarnas mening avsevärt från varandra och kunde därmed utgöra olika och intressanta perspektiv på hur de utvecklar plattformar för mobilannonsering. När TeliaSonera senare lanserade sin annonsplattform Surf Open uppstod emellertid konflikt bland berörda innehållsleverantörer. Händelsen och den påverkan händelsen har haft på de studerade aktörerna innebar att det till slut valdes att inte inkludera TeliaSonera i studien. Författarna misstänkte att en skev bild av TeliaSonera kunde målas upp utifrån intervjuobjekten reaktioner på lanseringen av tjänsten, vilken kunde påverka författarnas objektivitet och återgivning av TeliaSonera. Valet blev därför att främst avgränsa sig till endast mobiloperatören Tre. En mobiloperatör fick således utgöra utgångspunkten för studien medan TeliaSonera har fått ingå i författarnas förstudie.

Författarna har vidare valt att inte studera slutanvändare och annonsörer. Det valet gjordes för att mobilsurf som är en förutsättning för att slutanvändare ska kunna ta emot en annons i mobilen idag inte har en tillräcklig bred användning i praktiken. Det innebär i sin tur att reklaminvesteringarna i den mobila

⁵³ Post & Telestyrelsen (2008-05-18)

mediekanalen inte heller är särskilt stora.⁵⁴ Aspekter kring annonsörer och slutanvändare tas istället endast upp utifrån teoretiska och intervjuobjektens perspektiv.

Mobiltillverkare har en betydelsefull roll för mobiloperatörer eftersom de tillhandahåller hårdvaran med inbyggda applikationer som slutanvändare behöver för att surfa i mobilen. Författarna är medvetna om att exempelvis Nokia integrerar i värdekedjan och har köpt upp olika tjänsteföretag som till exempel Loudeye och annonsföretaget Enpocket.⁵⁵ Nokia har även byggt upp en samlingsplats på nätet, OVI, där de i framtiden vill kunna generera annonsintäkter.⁵⁶ Utvecklingen mellan mobiloperatörer och mobiltillverkare är således intressant att studera. Författarna har dock inte inkluderat mobiltillverkare i studien med motiveringen att de i dagsläget inte har en tillräckligt stor påverkan på mobiloperatörers möjlighet att generera intäkter på försäljning av annonsyta. Mobiltillverkare har bedömts som att de kan bli en aktör som konkurrerar med mobiloperatörer men att de likväl kan komma att komplettera mobiloperatörers erbjudande till slutanvändare.⁵⁷ Eftersom mobiloperatörer trots allt är mobiltillverkares största kunder och eftersom det är mobiloperatörer som i slutändan äger fönstret mot slutanvändaren har författarna dragit den slutsatsen att aktörerna i närmaste framtid troligen kommer att ha kompletterande roller.⁵⁸ Med det motiverar författarna uteslutningen av mobiltillverkare och att förhållandet mellan mobiloperatörer och mobiltillverkare mer kan utgöra en särskild studie. Därmed avgränsas den roll mobiltillverkare har i nätverket och studeras inte vidare i den här uppsatsen.

Alla aktörer som varit intressanta att studera har inte kunnat påträffas. Det hade tillfört studien mycket om exempelvis det mobilsök och mobilreklam företaget JumpTap, tjänstutvecklingsföretaget Aspiro och olika internetföretag som Google hade inkluderats i studien. Dessa aktörer hade möjligtvis gett upphov till flera olika perspektiv på utvecklingen av mobilannonseringsmarknaden. Författarna har trots intresset för dessa aktörer strävat efter och valt att ge en tydlig men avgränsad beskrivning av olika aktörsroller och deras betydelse i nätverket med utgångspunkt från just mobiloperatörer och deras ansats till att utveckla plattformar för mobilannonsering. Internetföretagen har således inte en tydlig roll i nätverket. Författarna anser vidare att de aktörer som beskrivs i studien kan väl representera andra företag som har en liknande roll i nätverket.

Avslutningsvis är det även intressant att jämföra utvecklingen av mobilsurf och mobiloperatörsportaler med utvecklingen av internet och webbportaler som Spray.se och Passagen.se. Författarna har bedömt att en jämförande studie inte ryms i uppsatsen med tanke på dess begränsade omfång utan tar istället upp den aspekten i slutdiskussionen.

2.7. Utformning av empiri och analys design

I empiridelen beskrivs först Tre, Tres position i nätverket, Tres portal och samarbeten kring portalen. Sedan beskrivs de organisationer som representerar innehållsleverantörer, mobilamarknadsförare och tjänstutvecklare, hur de ser på deras position och på samarbeten i nätverket kring mobilannonsering. Analys av empiri presenteras i fyra delar kopplat till varje forskningsfråga. Forskningsfråga ett besvaras med bland annat en modell som beskriver relationerna mellan aktörerna och länkarnas karaktär, i analysen

⁵⁴ Nils Andersson, CARAT, Mobile Monday (2008-03-17)

⁵⁵ Veckans Affärer. A - (2007-11-08)

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid

används Peppard och Rylanders värdenätvärksanalysteori som ramverk. Forskningsfråga två analyseras med bakgrund i Normann och Ramírez teori om värdekonstellationer och samproduktion. Den delen ämnar besvara hur de olika aktörerna skapar värde och positionerar gentemot operatören och mobilannonseringsmarknadens utveckling. I forskningsfråga tre analyseras de affärsmodellskomponenter författarna bedömde vara viktigast givet upptäckterna i det empiriska materialet och Osterwalder et als. affärsmodellsteori. Den sista forskningsfrågan besvaras utifrån de empiriska upptäckterna och integrerar de resultat som erhållits med hjälp av de teorier som författarna har använt.

2.8. Reliabilitet och validitet

Oavsett vilken typ av forskning man utför så är reliabilitet och validitet begrepp som kan åtgärdas genom en noggrann uppmärksamhet på de grundläggande begreppen i undersökningen och på hur man samlat in, analyserat och tolkat den insamlade informationen.⁵⁹ En fallstudie måste även kunna presentera resultat och insikter som verkar vara riktiga för läsaren.⁶⁰ Något som är särskilt viktigt i en studie med syftet att undersöka och beskriva ett fenomen utifrån de individer som har nära relation till fenomenet. Höga krav ställs därmed på författarna att på ett så ärligt och riktigt sätt som möjligt återge eller rekonstruera hur intervjuobjekten upplever situationen. Vidare utgår en kvalitativ studie från andra antaganden om verkligheten än i kvantitativa studier. Det antyder att innebörden i begreppen reliabilitet och validitet därmed bör anpassas därefter och att de frågor som berör reliabilitet och validitet bör handskas med på ett annorlunda sätt i en kvalitativ fallstudie jämfört med i en kvantitativ studie.⁶¹ Författarna diskuterar här begreppen och beskriver nedan hur de handskades med dem i studien.

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas och grundar sig på antagandet att det finns en enda verklighet som kommer att föranleda samma resultat om vi upprepade gånger studerar denna verklighet.⁶² Då den här uppsatsen strävar efter att undersöka och beskriva världen utifrån hur de människor som lever i den uppfattar den ges därför olika tolkningar av vad som sker och därmed inga klara eller fasta referenspunkter att förhålla sig till. Då författarna även har utvecklat arbetssättet efterhand kan det betyda att en upprepning av studien troligtvis inte ger samma resultat som vid det första tillfället. Den teknologiska utvecklingen på mobiltelekommunktionen bidrar också med att göra det ytterligare svårt att utföra samma studie och erhålla samma resultat. För att höja studiens reliabilitet har författarna därför försökt att bekräfta de resultat som efterhand visat sig genom att använda sig av flera informationskällor. Författarna har även försökt att utförligt beskriva hur informationen samlats in, hur informationen kontrollerats samt motivera vilka beslut som fattats under arbetets gång för att öka den utsträckning som studien ska kunna upprepas. Författarna är medvetna om att denna studie endast representerar ett sätt att angripa forskningsområdet och att alternativa sätt säkerligen kan ge likvärdiga resultat. Exempel på andra sätt att utföra en liknande studie som denna kan vara att utföra fokusgrupper eller Delfistudier. Mer djupgående diskussioner hade möjligtvis kunnat föras mellan olika aktörer och därmed möjligen gett upphov till än mer djupa insikter.

Eftersom det är omöjligt att ha en inre validitet utan reliabilitet innebär det att en stärkning av den inre validiteten även ökar reliabiliteten.⁶³ Den interna validiteten handlar om frågan i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten. I kvalitativa studier måste emellertid den inre validiteten bedömas via

⁵⁹ Trost, (1993)

⁶⁰ Merriam, (1994)

⁶¹ Ibid

⁶² Ibid

⁶³ Ibid

tolkningar av forskarens erfarenheter i stället för i termer av verkligheten. Detta eftersom ett av grundantagandena i kvalitativ forskning är att verkligheten är holistisk, flerdimensionell och stadd i ständig förändring⁶⁴ och att det därmed inte finns något objektivt eller universellt sätt att garantera validitet, utan bara olika tolkningar av den.⁶⁵ Den kvalitativa studien återger de intervjuades konstruktion av verkligheten och fångar därmed en subjektiv värdering och skildring. På det viset är den kvalitativa undersökaren intresserad av perspektiv snarare än sanningen i sig. Med detta förhållningssätt kan man säga att det som *upplevs* som sant är viktigare än det som *faktiskt är* sant. Den interna validiteten stärktes dock av att liknande svar erhöles från olika intervjuobjekt vid olika tillfällen, vilket tyder på att helhetsbilden som presenteras i uppsatsen väl kan motsvara den aktuella verklighet som de olika aktörerna befinner sig i. Med tiden uppstod även en mättnad i de svar som erhöles där författarna inte längre upplevde att de fann ny information. Det fick utgöra ett tecken på att den information som erhöles var gedigen och tillräckligt uttömmande.

Extern validitet innebär den utsträckning i vilken resultaten från en viss undersökning är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta, det vill säga hur pass generaliserbara resultaten är.⁶⁶ En fallstudie ämnar gå på djupet med en bestämd situation, en person eller händelse och inte att ta reda på något som gäller generellt för många eller alla undersökningsenheter.⁶⁷ Författarna valde därför att betrakta styrkan i den externa validiteten främst i termer av läsaren eller den som ska använda sig av undersökningen. Trots att mobilannonsering kan te sig som ett nytt och dagsaktuellt fenomen menar författarna att dynamiken i spel blir det intressanta när ett nytt fenomen inträder på marknaden. Detta kan påvisa likheter oavsett bransch. Därmed bedöms att en viss generaliserbarhet ändå kan utvinnas ur denna studie.

⁶⁴ Merriam, (1994)

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Ibid

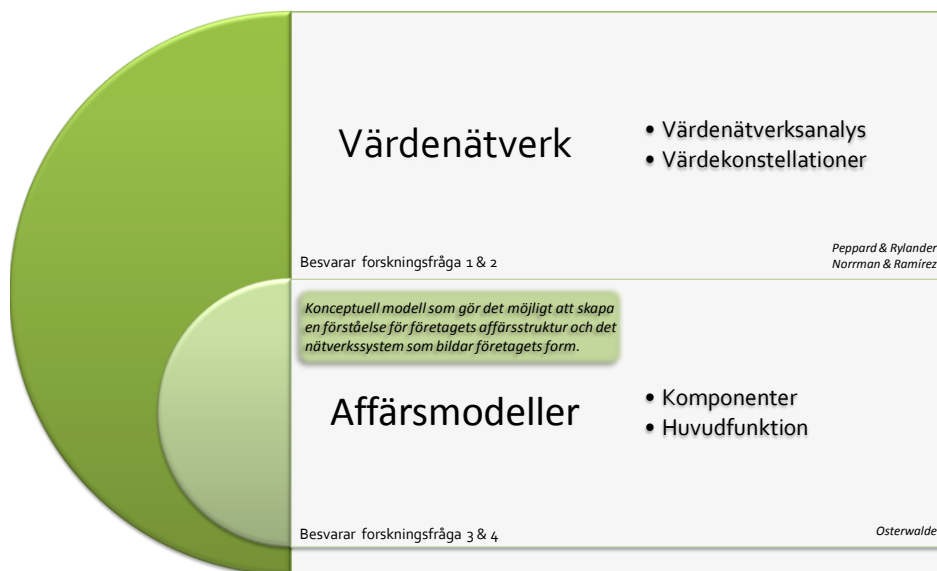
3. Teori

Teorikapitlet syftar till att konceptualisera de olika studerade aktörernas marknadssituation och i slutändan hjälpa författarna att få en bättre förståelse för dynamiken på mobiltelekommärknaden. De valda teorierna relaterar till marknader som är i dynamisk utveckling där värdeskapande för de olika aktörerna skiftar. Genom att nyttja dessa teorier ska författarna analysera empiriska fakta kring konceptet mobilannonsering.

3.1. Teorigrund

Vid inledningen av uppsatsarbetet uppmärksammade författarna att förhållandena på mobiltelekommärknaden är dynamiska och att allt fler aktörer från skilda industrier nu närmat sig mobiltelekommärknaden, vilket ytterligare ökat dynamiken. Författarna valde därför att använda teorier med en mer holistisk syn på marknaden. Teorier som tar in aspekter kring värdeskapande relationer, innovation och affärsmodeller.

Teoriavsnittet delas in i två delar. I den första delen presenterar författarna två teorier vilka behandlar värdenätverk och som ämnar skapa en förståelse för de nya nätverk som skapas kring fallet mobilannonsering och de kunderbjudande som operatörerna skapar utefter de nya förutsättningarna. I den andra delen presenteras teori kring affärsmodeller då skapandet av ett värdealstrande kunderbjudande förutsätter förfogandet av en fungerande affärsmodell. Författarna vill utifrån affärsmodellsteorier identifiera de komponenter som är avgörande för operatörerna i bildandet av en affärsmodell för mobilannonsering. Teorierna ska sedan leda författarna i analysen av vilka faktorer som påverkar den fokala aktören Tre i deras intagande av en roll och deras framtida positionering på mobilannonseringsmarknaden.



Figur 1. Stegvis teorimodell med nyckelbegrepp

3.2. Värdenätverksanalys

Network Value Analysis (NVA) är en nätverksteori som avser att ge en övergripande beskrivning av *var* värdet befinner sig i ett nätverk och *hur* värde skapas⁶⁸ i dynamiska nätverk såsom mobiltelekommärknaden. Då alltfler aktörers erbjudanden dematerialiseras och övergår till en icke fysisk dimension förekommer NVA vara ett lämpligare analysverktyg än den traditionella värdekedjeanalysen. NVA-teorins grundantagande är att fokus i ett värdenätverk bör vara på det värdeskapande systemet i sig självt och inte på ett specifikt företag eller en industri.⁶⁹ I systemet finns olika aktörer som tillsammans samproducerar värde, det vill säga värdenätverket består av autonoma enheter som kan styras oberoende men som tillsammans fungerar i ett ramverk av gemensamma principer och serviceavtal.⁷⁰ Värdenätverket består av komplementära noder och länkar där relationer är samberoende, det som händer i en relation påverkar positivt eller negativt det som sker i andra relationer.⁷¹ Då marknaden ses utifrån ett värdenätverksperspektiv belyses en av de mest grundläggande aspekterna i en nätverksekonomi, nämligen dynamiken.⁷² Genom att förstå dynamiken kan författarna se hur en aktör inte längre kan se sig själv som en del av ett stängt system där det utsätts för okontrollerade externa chocker utan att det faktiskt är en del av ett nätverk som skapar sin egen förändring.⁷³ I NVA ställs inte bara frågan hur värde skapas för slutanvändaren utan också hur det skapas för de andra medlemmarna i nätverket. Det illustrerar inte bara de direkta relationerna som exempelvis en operatör har med slutanvändare utan ger också en bild av de inter-relationer som existerar mellan medlemmarna i nätverket.⁷⁴ Enligt Peppard och Rylander kan ett nätverk uppfattas som en imaginär konstruktion som uppfunnits för att koppla samman en samling relationer mellan enheter där länkar redan existerar. Därmed blir nätverket en mental konstruktion av det vi ser sammankopplat i verkligheten.

I NVA-teorin är ett första steg att definiera nätverket. Detta görs genom att sätta upp gränser för analys utifrån den fokala aktörens perspektiv och sedan definiera hela nätverkets målsättning. I nästa steg ska nätverkets medlemmar identifieras och definieras utifrån den fokala aktören. Det innebär att alla aktörer som påverkar det värde som nätverket levererar till slutanvändare och kunden ska identifieras, men även de som påverkas av värdepropositionen mot slutanvändaren och kunden ska räknas med. Det tredje steget innebär att medlemmarna i nätverkets värdedimensioner identifieras, vilket kräver en tydlig förståelse för vilket värde som är önskvärt bland nätverkets medlemmar. Eftersom det uppfattade värdet är individuellt är det viktigt att påträffa just hur medlemmarna själva ser på sitt eget och andras värde. Förståelse för vad en aktör får ut av att vara med i nätverket blir särskilt fördelaktigt att studera vid kartläggning av framväxande nätverk. Värdelänkarna i nätverket måste sedan definieras där länkarnas karaktär mellan de olika medlemmarna identifieras. Det är dock endast de länkar som förser de värdedimensioner som är identifierade för alla medlemmar som är betydelsefulla att tas med. Peppard och Rylander kallar dessa länkar för nätverksinfluenser och menar att de representeras av vilken länk som helst som influerar eller påverkar de uppfattade värdedimensionerna och/eller en nätverksmedlems beteende. Utifrån de föregående analysstegen formas en holistisk överblick av nätverket.

⁶⁸ Peppard & Rylander, (2006)

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

3.3. Från värdekedja till värdekonstellationer

Teknologiska genombrott producerar ofta plötsliga och osammanhängande förändringar på marknader, som i sin tur leder till gap mellan logiken i ett företags ledningsstruktur och dynamiken i den affärsverksamhet som är tänkt att koordineras.⁷⁵ I slutändan måste oftast ett nytt ledningssystem installeras men innan det kan göras måste den existerande affärslogiken helt omdefinieras.⁷⁶ Normann och Ramírez menar därför att en transformering av den institutionaliserade affärslogiken behövs eftersom utan den bromsar affärsutvecklingen.⁷⁷

Normann och Ramírez anser vidare att många ekonomiska aktörer inte längre relaterar till varandra i enkla, envägs- och sekventiella arrangemang som beskrivs av den traditionella värdekedjan.⁷⁸ Värdekedjebegreppet framstår därmed som alltmer obsolet eftersom aktörer idag är mer sammankopplade och engagerade i sekventiella och simultana aktivitetsrelationer där produkt- och tjänsteerbjudande skapas genom en samling aktiviteter skapat från olika aktörer.⁷⁹ De sekventiella aktiviteterna möjliggör för en leverantör att skapa värde för slutkonsument⁸⁰ och sluterbjudandet blir ett förkroppsligande av en produkt och tjänst, ett värdeerbjudande, som alla involverade aktörer varit delaktiga i att skapa. Serviceekonomin exempelvis karakteriseras på det viset till stor del av ömsesidiga relationer och samproduktion.⁸¹ Eftersom den traditionella värdekedjan, enligt Norman och Ramírez, inte tar vara på affärsmöjligheterna som kan uppstå i en samproduktiv relation⁸² så kan användningen av värdekedjeteorin göra att möjligheter för samarbetspartners att på olika sätt lära av och hjälpa varandra till att förbättra ett erbjudande gå förlorade. Om aktörer betraktade sina samarbetsrelationer som en värdekonstellation, där skilda aktörer samproducerar ett erbjudande, snarare än som en värdekedja skulle kundrelationer inte längre ses som envägstransaktioner utan som ömsesidiga konstellationer där aktörer hjälper varandra att förbättra sluterbjudanden. För en operatör som vill sälja medietor blir det nödvändigt att identifiera vilka aktörer och vilka delar av erbjudandet som bidrar med att konstruera värdet ur slutanvändares och annonsörers perspektiv. Det blir också kritiskt att förstå hur de samproduktiva relationerna tillsammans skapar värde och hur de olika bidragen ska balanseras. Operatören kan genom sina relationer inhämta den nya kunskap som behövs vid intagandet av en ny position på marknaden och kan därigenom få insikter om var de bör allokera mest stöd åt sina medproducenter och var bättre samproduktiva element kan utvecklas.

3.3.1. Erbjudandet

En fysisk vara kan betraktas som ett förkroppsligande av oerhört komplexa aktiviteter utförda av en mängd olika aktörer, logiken är densamma för tjänster.⁸³ Affärserbjudandet som i detta fall består av en annonsyta på en portal kan inte klassificeras som varken en produkt eller en tjänst vilket är i enlighet med Normann och Ramírez slutsats om att särskiljandet av produkter och tjänster för alltid kommer att vara suddiga. Suddigheten beror på att alla produkter bär med sig element av en eller flera tjänster och tjänster bär med sig

⁷⁵ Normann & Ramírez, (1998) p.4

⁷⁶ Normann & Ramírez, (1998) p.4

⁷⁷ Normann & Ramírez, (1998) p.29

⁷⁸ Normann & Ramírez, (1998)

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Normann. & Ramírez, (1998) p. 30

⁸² Normann & Ramírez, (1998) p.31

⁸³ Normann & Ramírez, (1998) p.26

element av fysiska produkter.⁸⁴ En leverantör bör därmed inte betrakta den slutgiltiga produkten eller tjänsten som det ena eller det andra utan som en enhetlig representation av båda element, ett *erbjudande*. Vidare kan den fysiska mobiltelefonen med alla dess tjänster representeras som en inkorporering av olika kompetenser och kunskaper från en mängd olika aktörer. Det gör att erbjudandet som införlivas i en mobiltelefon ständigt blir *tätare*.⁸⁵ Tätheten utgörs av slutanvändarens ökade möjligheter att utföra uppgifter med sin mobiltelefon och eftersom operatören inte ensamt innehar alla kompetenser och kunskaper som behövs för att öka mobiltelefonens täthet och dess värde påvisas betydelsen av att skapa ett värdesystem för alla aktörer. Norrman & Ramírez anser att ett erbjudande är som mest effektivt när det passar kundens, och i detta fall även nätverksaktörernas, affärslogik⁸⁶. Det erbjudande som skapas bör därför innehålla samförståndselement mellan slutanvändare, annonsörer och de aktörer som samproducerar värdeerbjudandet.

3.3.2. Möjliggörande och hjälpande rollen

I relationen mellan en leverantör och en kund anses leverantören ofta hjälpa kunden att skapa värde där kunden betraktas som en passiv mottagare av ett erbjudande. Enligt Normann och Ramírez är kunden istället en medaktör som aktivt bidrar till att skapa värde. Utan kundens bidrag skulle inget erbjudande existera. Vidare kan ett erbjudande ha två funktioner där den primära funktionen är att underlätta/avhjälpa den belastning en kund har av att utföra en uppgift. Den andra funktionen är enligt Normann och Ramírez att ett vinnande erbjudande även är möjliggörande. Som möjliggörare ökar erbjudandet exempelvis en annonsörs kapacitet att utföra sin uppgift på nya sätt via en ny mediekanal. För en operatör blir det vinnande erbjudandet också det som möjliggör för alla samproducenter, inte minst slutanvändare, att på ett bättre sätt skapa värde och utföra sina uppgifter. Normann och Ramírez anser att varje aktör har ett ansvar både som hjälpare och som möjliggörare, vilket betyder att varje aktör inte bara kan sälja sitt erbjudande till sina slutkunder utan även måste stödja deras övriga kunder och leverantörer så att de i sin tur på bästa sätt kan hjälpa sina slutkunder. På så vis växer ett värdeskapande system fram. Ett värdeskapande system där aktörer hjälper varandra att på ett bättre sätt än tidigare utföra sina aktiviteter.⁸⁷

Frånvaron av det sekventiella värdekedjesynsättet, som implicerar att en relation mellan leverantör och kund primärt är hjälpande, medför ökade möjligheter att tilldela olika uppgifter till olika aktörer. Nyckeln till aktivitetsfördelningen baseras på de *hjälpande* och *möjliggörande* koncepten,⁸⁸ vilket dock leder till att relationerna blir mer komplexa i det värdesystem som växer fram.⁸⁹ Det holistiska synsättet som möjliggörare medför ökar ändå aktörernas effektivitet, då en enskild aktivitet inte är låst till en aktör utan kan förflyttas till den som kan tillföra ett större värde.⁹⁰ De olika aktörerna hjälper varandra att utföra sina uppgifter, samtidigt kan uppgiftens arkitektur samproduceras genom omplacering av aktiviteter mellan olika aktörer. Normann och Ramírez menar att alltför många företag idag frångår värdekedjelogiken och istället utvecklar en möjliggörande funktion, där leverantören utför något som möjliggör för kund eller leverantör att i sin tur utföra sina aktiviteter mer effektivt.⁹¹

⁸⁴ Normann & Ramírez, (1998)

⁸⁵ Normann & Ramírez, (1998) p.29

⁸⁶ Normann & Ramírez,(1998)

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

3.4. Affärsmodeller

Nya affärsmodeller blir möjliga när ny teknik och nya nätverk bildats kring nya fenomen som det mobila internet. Enligt Rappa⁹² förklarar en affärsmodell hur ett företag kan generera intäkter och vilken position de har i värdekedjan. Chesbrough och Rosenbloom utvecklar konceptet och beskriver affärsmodeller som ett redskap vilket medlar mellan teknologisk utveckling och ekonomisk värdeskapande.⁹³ Det finns flera olika taxonomier⁹⁴ av affärsmodeller som blivit populära på internet, de beskriver hur företag kan kombinera flera olika modeller till exempel genom att kombinera en prenumerations modell med en annonserings modell. Men internetmodellerna kan möjligtvis inte överföras direkt till det mobila internet eftersom andra förutsättningar och tidigare positioner i mobiltelekom nätverket komplicerar samarbeten. Många misstag som begicks under introduktionen av internet under 1990-talet skulle kunna undvikas när investeringar, nätverk och affärsmodeller skapas för ökad användning av tjänster på det mobila internet. En värdeskapande komponent är finansiering genom mobilannonsering.

Osterwalder beskriver affärsmodellens plats i företaget som ett utkast av hur företaget gör affärer, den översätter den strategiska omgivningen som strategisk positionering och strategiska mål till en konceptuell modell som uttryckligen förklarar hur företaget fungerar.⁹⁵ Affärsmodellen gör det möjligt att få förståelse för företagets affärsstruktur och det nätverkssystem som bildar företagets operationella och fysiska form.

Osterwalder har en holistisk syn på affärsmodeller vilka anses involvera element som prismekanismer, konsumentrelationer, partnerrelationer och intäktsfördelning⁹⁶. Osterwalder har sammanställt olika forskares syn på affärsmodeller och påträffat nio element som täcker de komponenter de flesta forskare anser att en affärsmodell bör innehålla.⁹⁷ Dessa är: värde erbjudanden (vilka produkter/tjänster erbjuds,) kundsegment, distributionskanaler, relationer (mellan företaget och olika kundsegment), värdekonfiguration, kärnkompetenser, partnernätverk, kostnadsstrukturer och intäktsmodeller.

Utav dessa nio komponenter har en definition på begreppet affärsmodell framställts:

En affärsmodell är ett konceptuellt verktyg som innehåller olika element och relationer mellan dem. Den beviljar ett uttryck av affärslogiken för en specifik organisation. Den beskriver värdet som en organisation skapar och erbjuder en eller flera segment av kunder. Den skildrar även organisationens och dess nätverk av partners arkitektur vilken krävs för att skapa, marknadsföra och erbjuda värde och relationskapital för att möjliggöra lönsamhet och hållbara intäktsflöden.⁹⁸

Affärsmodeller har fem olika huvudfunktioner; förståelse och kommunikation av affärslogik och analysering, hantering, möjligheter och patentering av affärsmodeller.⁹⁹ Funktionerna kan bistå med att identifiera och förklara de relevanta elementen av ett specifikt område och relationer som finns inom detta affärsområde. Ett problem i skapandet av fungerande relationer och erbjudanden i nätverk kring det mobila internet är möjligtvis att de olika aktörerna har problem att för sig själva visualisera, konkretisera och dela med sig av sin affärslogik till de aktörer som bildar nya dynamiska nätverk kring erbjudanden som skapas på den svenska mobiltelekommärkten.

⁹² Rappa, (2003)

⁹³ Chesbrough & Rosenbloom, (2002)

⁹⁴ Rappa, (2004)

⁹⁵ Osterwalder (2004)

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Osterwalder et al. (2005)

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Osterwalder (2004)

Osterwalder menar att en transparentare kommunikation kan gynna samspelet mellan aktörer med olika bakgrunder.¹⁰⁰ Genom att jämföra sin affärsmodell med konkurrenters eller med aktörer i andra industrier kan därför nya insikter och idéer för innovation skapas hos det fokala företaget speciellt i dynamiska marknader som mobiltelekom. Författarna kommer i analysdelen presentera vilka komponenter de anser vara vägledande vid planering och implementering av en affärsmodell för mobilannonsering utifrån en operatörs synpunkt.

3.4.1. Affärsmodeller och Strategi

En affärsmodell behandlar värdeskapandet för kunden och är konstruerad kring leveransen av detta värde. Strategi lägger i motsats tyngd på att erhålla värdet och skydda det från konkurrens.¹⁰¹ Strategi omfattas ofta av djupanalyser och tillförlitlig fakta, detta kan dock vara svårt att erhålla i en dynamisk marknad präglad av ny teknologi och nya aktörsrelationer. Författare som Magretta menar att skillnaden mellan affärsmodeller och strategi är att en affärsmodell är ett system som visar hur olika delar av ett system passar ihop och skapar värde medan strategi även inkluderar konkurrensanalys.¹⁰² Strategi är därmed en långsiktig planering som affärsmodellen är en del utav. Många faktorer påverkar skapandet av en fungerande affärsmodell för mobilannonsering där nya samarbeten avgör hur olika aktörer tillåts kommersialisera på den mobila annonseringskanalen och där olika aktörers roller och begränsningar kring affärsmodellens olika komponenter ännu inte tagit form.

3.5. Teoretisk koppling till forskningsfrågor

För att definiera nätverkets målsättning för mobilannonsering bör centrala aktörer identifieras och en förståelse för var och hur de skapar värde för operatören och värdenätverket erhållas. Relationernas utseende bör karakteriseras för att förstå hur nätverkmedlemmarnas påverkar och påverkas av varandra. En bild bör målas upp över det sätt som de centrala aktörerna har betydelse för operatören och hur värdenätverket utformas kring mobilannonsering. De centrala aktörernas hjälpande och möjliggörande kapacitet och intentioner samt det upplevda värdet av deras kompetens för varandra kommer att undersökas. Hur kompetenserna sedan omvandlas till aktivitetsrelationer och anpassas till aktörernas existerande affärslogik kan ge en förklaring till hur aktörerna i värdekonstellationen väljer att positionera sig gentemot varandra och emot konceptet mobilannonsering. En analys av värdenätverket ger även en beskrivning av dynamiken och ömsesidiga beroendeförhållanden i värdenätverket.

För att kunna skapa ett vinstdrivande erbjudande till slutkonsument krävs att affärsmodeller formuleras av de aktörer som från skilda industrier nu samlar sig kring konceptet mobilannonsering. Författarna anser att en analys av affärsmodelluppbyggnad blir viktigt i en studie av ett så pass nutida fenomen som mobilannonsering. Det är ett strategiskt val att anamma mobilannonsering men uppbyggnaden av en affärsmodell är kritiskt för operatören vid intagandet av en roll på annonsmarknaden. Författarna ska studera vilka affärsmodellskomponenter som blir viktiga i skapandet av affärsmodeller för mobilannonsering genom att begrunda de nio komponenter som traditionellt anses vara viktiga.¹⁰³ Genom att studera vilka

¹⁰⁰ Osterwalder (2004)

¹⁰¹ Chesbrough & Rosenbloom, (2002)

¹⁰² Magretta, (2002)

¹⁰³ Osterwalder (2004)

faktorer som påverkar affärsmodellens huvudfunktioner; affärslogisk kommunikation, analysering, hantering, möjligheter och patentering av modeller, vill författarna öka förståelsen för vilka faktorer som påverkar en etablerad operatörs affärsmodells användbarhet under en varaktig position på den mobila annonseringsmarknaden.

4. Empiri

I denna del beskrivs den fokala aktören Tre och Tres relationer i värdenätverket. Värdenätverket belyser värdekonstellationen för mobilannonsering och skapandet av ett erbjudande för annonsörer och slutanvändare. Författarna inleder med en beskrivning av Tre, deras värdeskapande roll, de samproduktiva relationer som existerar mellan aktörer och de faktorer som möjliggör deltagande av mobilannonseringsmarknaden. Sedan presenteras aktörerna i värdenätverket; innehållsleverantörer, mobila marknadsförare och tjänsteutvecklare följt av en beskrivning av hur de ser på utvecklingen av mobilannonsering, mobiloperatören Tres position, värdeskapande roll och samproduktiva relationer.

4.1. Presentation av mobiloperatören Tre

Tre är den fjärde största mobiloperatören i Sverige och äger likt de andra stora svenska mobiloperatörer Telia, Tele2 och Telenor sitt eget mobilnätverk.¹⁰⁴ Tre är dock en mobiloperatör som på många sätt skiljer sig avsevärt från de andra operatörerna.

Tre har sedan 2002 arbetat med att öka användandet av 3G nätverk och är marknadsledande 3G-operatör på den svenska mobilmarknaden med cirka 840 000 abonnenter i Sverige och Danmark.¹⁰⁵ Tre har introducerat bland annat Skype i mobilen, MSN Messenger, mobilsurf, musiktjänster och spel och därmed systematiskt banat väg för ett bredare utbud av tjänster i mobilen.¹⁰⁶ I dagsläget anses därför Tre vara innovativt och mer som ett internet- och medieföretag än en renodlad mobiloperatör.¹⁰⁷ Det har dock visat sig vara kostsamt att vara pionjärer då Tre har haft svårt att nå lönsamhet¹⁰⁸ och det är först under 2008 som företaget uppvisat vinst.¹⁰⁹ En del av lönsamhetsproblemet kan ha varit att Tre varit för tidigt ute med sina tjänster. Det är först nu som liknande tjänster efterfrågas i mobilen, vilket syns tydligt då de andra svenska operatörerna nu börjar röra på sig och erbjuda liknande tjänster i större och mer utbredd skala.¹¹⁰ Tre planerar dock att lägga om sin strategi då de tror att reklam i mobilen på sikt kommer att stå för den största andelen intäkter och att annonsering i mobilen därmed blir en alltmer betydande intäktskälla än innehåll.¹¹¹ Tres nya strategi är att skapa ett utbud av olika tjänster; ”produktifiera” så mycket som möjligt och sälja det som annonsprodukter på operatörsportalen.¹¹²

4.1.1. Slutanvändare och annonsörer

Tres introduktion av Skype i mobilen betonar en tro på att de traditionella intäktskällorna på mobiltelekommunikationsmarknaden kommer att sjunka med tiden. Karl Rydahl, chef för Tres mobilportal, ser denna sänkning av pris för röstsamtal och SMS som något oundvikligt delvis på grund av IP-telefonins penetrering av mobilmarknaden vilket yrkar på vikten att hitta nya intäktskällor. Rydahl anser att flatrate-fee prismodeller i framtiden kommer att vara nödvändiga när priserna för slutanvändaren så småningom

¹⁰⁴ Intervju med Karl Rydahl, Tre, (2008-03-08)

¹⁰⁵ Tre.se (2008-05-19)

¹⁰⁶ Veckans Affärer B- (2007-11-08)

¹⁰⁷ Veckans Affärer.C - (2007-11-08)

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ Tre.se (2008-05-08)

¹¹⁰ Veckans Affärer C - (2007-11-08)

¹¹¹ Ny Teknik (2008-03-19)

¹¹² Intervju med Karl Rydahl,Tre, (2008-03-08)

kommer att gå ner så pass mycket att annonsörer tjänar på att istället för slutanvändare ta den kostnaden.¹¹³ Då kan en annonsfinansierad affärsmodell ta form där kunden ringer och SMS:ar gratis och istället betalar en flatrate-fee, likt den vanliga betalningsmodellen på internet. Rydahl tror visserligen att denna utveckling kommer att dröja då ingen operatör i nuläget är beredd att dumpa sina priser. Tre väljer därför i nuläget ”att sitta lugnt i båten och ta det när det kommer”¹¹⁴.

Trots att bannerannonsering på internet på senare tid börjat ta fart är det, enligt Rydahl, fortfarande långt kvar till samma nivå på den mobila plattformen. För att det ska få ordentlig fart menar Rydahl att det bland annat krävs att mobilsurf ökar. Tre har emellertid en fördel jämfört med de andra svenska operatörerna vad gäller att öka mobilsurf bland sina kunder då de alla tack vare sina moderna och högt tekniskt utvecklade mobiltelefoner har tillgång till internet och 3G-nätverk. En viktig del av arbetet för att öka mobilsurf är därmed redan på plats och Tre behöver därför inte på samma sätt som de andra mobiloperatörerna övertala sina kunder till att uppgradera sig till 3G.

Hos annonsörer har mottagandet och intresset för mobilannonsering enligt Rydahl varit bra. Många annonsörer pratar om det och vill veta mer om den nya mediekanalen men uppfattningen är att det finns en viss rädsla för att verkligen ta steget och prova. Tre har sett att annonsörer vars grundfilosofi är att vara innovativa och testa nytt är de som vågar vara först ut och annonsera exempelvis aktörer som *Nike* och *H&M*. Kampanjer som Tre utvecklat med dessa annonsörer har givit bra resultat med högre click-through rates än på liknande traditionella internetkampanjer.¹¹⁵ Modet att prova, anser Rydahl, borde lockat fler annonsörer att använda mediet. Det upplevs dock som att de flesta annonsörer väljer mer trygga och traditionella kanaler där resultatet är mer säkert. Tre menar att operatörportalerna måste bli mer attraktiva för annonsörer och för att skapa attraktionen måste portalerna locka en adekvat mängd besökare som inte endast ”studsar” förbi portalerna vidare till andra mobilsajter.

4.1.2. Hybrid organisation

Tre ser sig som en hybrid mellan mobiloperatör och medieaktör då de samtidigt som de är teknikbärare ändå marknadsför sig genom sina innehållstjänster.¹¹⁶ Historiskt sett har Tre investerat mycket i licenser i form av fotbollsrättigheter, musik och TV kanaler och haft spetskompetens inom områden som musik och sport vilket stärkt deras roll som medieaktör. Tre har fram tills idag köpt in, licensierat eller fått betalt för det innehåll de sängt och erbjudit på sin portal men en viktig förändring som skett i erbjudandet gentemot slutanvändaren är att det mobila internet har utvecklats. Det innebär att Tre som förut kunde paketera internet i små bitar och ta ut ett engångspris för till exempel ett fotbollsklipp i rörlig bild nu måste konkurrera med allt innehåll som kan erbjudas på mobila internet.¹¹⁷ Därmed ser Rydahl även här att prismodellen gentemot slutanvändaren så småningom går mot en flatrate-fee modell där slutanvändaren får tillgång till allt innehåll istället för delar utav det. En bättre lösning för Tre blir istället att hjälpa slutanvändaren att via portalen länka sig ut till allt det innehåll som finns på internet, där Tres portal främst kommer att fungera som en samling länkar till mobilanpassade sajter.¹¹⁸

¹¹³ Intervju med Karl Rydahl, Tre, (2008-03-08)

¹¹⁴ Ibid

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ Ibid

”Man köper liksom inte tillgång till att endast surfa på aftonbladet eller för 9kr så får du tillgång till en portal, det är nonsens.”¹¹⁹

4.1.3. Tres portaler och samproduktion

Tre har idag två portaler till sitt förfogande för att sälja annonsyta, Planet Tre och Mitt Tre. Mitt Tre är en viktig kundservice funktion dit en stor del av deras kunder besöker för att se sitt saldo och ställa frågor. Båda dessa ytor är viktiga kanaler och fungerar som *gränssnitt* för kommunikation med slutkonsumenten. Eftersom det går att erbjuda olika innehåll och annonsyta på portalerna kan de användas för att generera nya intäkter. För att annonsytorna ska vara attraktiva och locka slutanvändare och annonsörer fordras unikt innehåll, något som Tre likt de andra tre ledande mobiloperatörerna inte själva producerar utan erhåller genom olika innehållsleverantörer och tjänsteutvecklare.

För att i framtiden öka samproduktionen med innehållsleverantörer och tjänsteutvecklare ser Rydahl det som ett mål att möjliggöra för externa aktörer att själva lägga upp sina erbjudanden på portalen via en internet server. På det sättet kan Tres slutanvändare genom portalen ta del av ett bredare utbud av innehåll och tjänster. Tre är generellt sett öppna för samarbeten med olika aktörer och ser oftast fördelar med att olika aktörer utmanar varandra och vill samtidigt skapa unika erbjudanden tillsammans med dem.¹²⁰ Spännande samarbeten välkomnas och om någon kommer med en bra tjänst som uppskattas av slutanvändaren spelar det för Tre egentligen ingen roll vem som har tagit fram den.¹²¹ Rydahl ser det dock som viktigt att skapa bra avtal med sina samarbetspartners eftersom det i slutändan gäller Tres kunder och deras nätverk. Tydlighet menar Rydahl också blir viktigt så att kunden alltid vet vem de har en relation med och vart de ska vända sig om något blir fel.

”Det gäller bara att man lägger upp allt på bordet och frågar hur löser vi det här? Sen är de välkomna.”¹²²

Tre gör det mesta av sitt arbete in-house, där traditionell sälj och utbildningsarbete blivit en allt större del. Säljarbetet och utbildningar går ut på att visa nyckelaktörer hur mobilannonsering går till och vad man kan göra. Detta arbete riktas idag främst mot mediebyråerna för öka dess medvetenhet om att ta Tre i beaktning vid rådgivning till sina kunder, annonsörer. Under två års tid har Tre arbetat med denna relation och först nu har de upptäckt att betydligt fler gör arbetet ute på fältet. Rydahl ser ökningen som något positivt och menar att om exempelvis Tele2 gör ett bra jobb hos mediebyråerna kommer det att spilla över på alla. Andra viktiga samarbetspartners är Mobiento som enligt Rydahl i dagsläget fungerar som en allt-i-allo organisation. Mobiento vet vad Tre kan göra och kan förmedla uppdrag till Tre. En fördjupning av relationen med Mobiento kan i framtiden innebära exempelvis rena säljuppdrag, där de blir Tres säljorganisation eller producerar Tres kampanjer.¹²³

Tre samarbetar även med spelleverantörer och skivbolag, men trots att de levererar viktigt innehåll så menar Rydahl att Tres verksamhet varken står eller faller med anledning av dem. Samarbeten med innehållsleverantörer och tjänsteutvecklare liknar varandra i dagsläget men Rydahl kan se att vissa områden kan komma att påverkas mer med annonsfinansierade modeller. Till exempel så kan det innehåll som Tre tror sig kan ha svårt att sälja behövas annonsfinansieras innan det läggs upp på portalen. Både

¹¹⁹Intervju med Karl Rydahl, Tre (2008-03-08)

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

¹²² Ibid

¹²³ Ibid

innehållsleverantörer och tjänsteleverantörer kan som en följd behöva hitta sponsorer för att säkra produktionskostnader. Tre kan dock tänka sig att marknadsföra och lyfta fram tjänster som de tror särskilt mycket på och kan därmed assistera särskilda samarbetspartners. I stort anser Rydahl att det inte är någon större skillnad på samarbetsvilja mellan olika aktörer men menar att de innehålls- och tjänsteleverantörer som kontaktar Tre ofta är väldigt samarbetsvilliga. I dagsläget har Tre starka relationer till alla skivbolag, alla nyhetsbolag, TV kanaler, spelleverantörer, SonyEricsson och Nokia.

4.2. Innehållsleverantörer

Eftersom Tre liksom de andra stora svenska operatörerna inte skapar eget innehåll till sina mobilportaler behövs externa aktörer vilka skapar innehållstjänster. Innehållsleverantörer lockar slutanvändare att konsumera på portalerna, vilket därmed genererar trafik, läser in kunderna och i slutändan attraherar annonsörer till portalerna. Innehållsleverantörer som TV4 Mobil och Bonnier Mobile Content sprider traditionellt sitt innehåll genom annonsfinansierade erbjudanden. Andra innehållsleverantörer som SonyBMG har redan slutit revenue-share avtal med mobiloperatörer, men för skivbolag kan nya annonsfinansierade affärsmodeller där slutanvändaren kan konsumera musik innehåll gratis vara en lösning på piratnedladdningsproblem och därmed vara mer lönsamt än skivbolagens nuvarande affärsmodell.¹²⁴

4.2.1. TV4

TV4 Mobil erbjuder mobila portaltjänster, mobil TV kanaler, Video on Demand och tjänster som SMS-omröstningar och spel kopplade till TV produktioner. Deras största mobila sajter är TV4 nyheterna, TV4 vädret, fotbollskanalen, och TV planeten.¹²⁵ TV4 erbjuder även mindre tidsbegränsade kampanjsajter som ”Idol” och ”Talang 2008” där användaren kan anmäla sig och tävla. TV4 Mobil arbetar mycket med sina format och bygger tjänster kring dem som till exempel kring ”Idol” där det finns en mobilsajt, mobil TV kanal och spel. TV4 Mobil använder tre olika intäktsmodeller för det mobila innehållet; Annonsfinansiering (avser främst de nyttotjänster som väder och nyheter där konkurrensen är stor och konsumentens betalningsvilja är låg), Licensavtal (där distributörer som mobiloperatörer köper en licens för att baka in erbjudanden exempelvis mobil TV till konsumenten) och Konsumentintäkter (där konsumenten betalar för innehåll som låtar, spel, bakgrundsbilder och ringsignaler). TV4 Mobil säljer annonsytor och har i det arbetet hjälp av annonseringsnätverket Adiento, men använder också ett eget säljteam.¹²⁶ Adiento fungerar som en säljpartner för att få upp volymerna, bredda och komma närmare kunderna. Adiento används även för att kunna sampaketera annonser i flera mediekkanaler, vilket möjliggör ett attraktivare och större erbjudande till annonsörer. Genom samarbetet med Adiento försäkras sig TV4 om att de säljer tillräckligt med mobila annonser samtidigt som de erhåller Adientos erfarenhet av den nya arenan mobilannonsering.

TV4 Mobil samarbetar med alla stora svenska operatörerna och anser att de alla är lika viktiga. De ser att deras innehåll har en stor betydelse för att göra portalerna attraktiva istället för att enbart vara administrativa sajter. Madeleine Thun projektledare/affärsutvecklare på TV4 Mobil berättar att Tre är den mobiloperatör som tidigt utvecklade sin portal och erbjöd bra upplevelser genom nära samarbeten med

¹²⁴ Intervju med Mark Dennis, SonyBMG (2008-03-25)

¹²⁵ Intervju med Madeleine Thun, TV4 Mobil (2008-03-04)

¹²⁶ Ibid

innehållsleverantörer. Relationerna har initierats och utvecklats ömsesidigt men Thun anser att Tre alltmer frångår rollen som administratör av innehåll till att arbeta mer redaktionellt med portalen då de insett att den behöver förbättras för att driva mer trafik. Operatörsportaler ses av Thun som en marknadsplats där mobiloperatörer kan driva intäkter men vad de väljer att göra med ytan blir ändå en fråga om en affärsuppgörelse med innehålls- och tjänsteleverantörer. Det skapas en marknad som är viktig för innehållsleverantörer att komma åt eftersom konsumenterna söker sig till mobiloperatörers portaler. Thun menar att operatörerna genom portalens attraktion intagit en dominant position där de har möjlighet att byta innehållsleverantör om enskilda innehållsleverantörer skulle vilja ta betalt för sitt innehåll.

*”Operatörerna kan bistå TV4 med att lägga ut puffar och annonser på portalerna. Om TV4 får en bra plats på portalen får de mer trafik till sin egen sajt och ju mer trafik TV4 mobil driver till portalen desto mer tjänar operatören.”*¹²⁷

Mobilanpassade sidor anses av Thun vara essentiella för att mobilsurf ska ta fart, särskilt mobiltelefoners små fönster gör att skraddarsydda gränssnitt troligen kommer att behövas under en lång tid. Datahastigheten begränsar även det mobila surfandet på internetsajter då de i dagsläget är tunga att ladda ned. Vikten av upplevelsen påverkar också betydelsen av mobilanpassade sajter särskilt då olika funktioner passar olika bra för webbsurf och mobilsurf. I framtiden tror dock Thun att det kommer att svänga då konsumenter vänjer sig och vet vart de ska surfa utan att gå via en portal men att det troligtvis kommer att ta tid att få upp användningen.

*”En unik användare mobilt är verkligen en unik användare och inte någon algoritm som det kan vara på webben.”*¹²⁸

TV4 har fört diskussioner med operatörer kring hur de kan hjälpa varandra att driva trafik. Inga affärsmodeller kring annonsering har dock diskuterats. Enligt Thun är en möjlig modell att innehållsleverantörer har en stående *puff* på operatörens portal och sedan betalar operatören för de användare som klickar sig in via dessa *puffar*. Innehållsleverantörer får i detta fall ett annonsutrymme men betalar för inkommande trafik. Som mediebolag ser TV4 Mobil att främst datatrafikaffärer och positionering tillhör operatörernas kärnverksamhet medan annonsaffärerna är deras, men så länge operatörsportaler genererar trafik så har operatören där en egen yta att sälja annonser på.

Uppfattningen om samarbetsmöjligheter skiljer sig mellan olika operatörer eftersom de har olika strategier, och enligt Thun går det lättare att samarbeta med vissa än med andra. Samarbeten och tankar kring affärsmodeller har florerat under en längre tid men börjar först nu att kristalliseras. TV4 Mobil behöver hitta en modell för intäktsdelning där Thun anser att de bör ha största delen eftersom det är deras innehåll som visas på mobilskärmen. Utöver intäktsmodeller måste en administrativ lösning hittas eftersom det kan vara svårt att kontrollera att annonsörer exponeras i relation till varandra på samma yta. Det är en symbios mellan operatörerna som behöver innehåll som driver trafik och innehållsleverantörer som behöver och vill åt operatörernas användare.¹²⁹ Mediebolagen behöver hitta sätt att få användare att surfa vidare från portalerna samtidigt som det är relevant för operatörer att få igång datatrafiken. Enligt Thun gäller det att samarbeta kring portalerna på rätt sätt, antingen att man ser det som att TV4 Mobil driver bra datatrafik till operatören genom bra tjänster som håller kvar användarna och får den att konsumera alltifrån klipp till bild och text, till att innehållsleverantörer köper en annonsyta hos operatörer som de själva kan jobba redaktionellt med och driva trafik ifrån. Thun berättar att operatörer överväger om ytorna för puffar på operatörsportalerna är något de kan sälja och att de verkar anse att om vissa innehållsleverantörer inte vill köpa ytorna så kan de alltid sälja utrymmet till någon annan.

¹²⁷ Intervju med Madeleine Thun, TV4 Mobil (2008-03-04)

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Ibid

4.2.2. Bonnier

På Bonnier Mobile Content anser man att mobilen är en optimal terminal för slutanvändare att kommunicera genom och har därför exempelvis med tidningen City lagt stor fokus på SMS-dialogen med sina läsare. Mobilens enkelhet och närhet till individer har i SMS- dialogen visat effekter som ökat lojalitet, ökad förståelse för konsumenter och dess preferenser. Morris Packer chef för Bonnier Mobile Content anser att innehållsleverantörer har utomordentliga verktyg och förmåga att förenkla för användare inom den mobila mediekaneln.¹³⁰ Vidare anser Packer att detta i kombination med innehållsleverantörers långa erfarenhet av marknaden och kontakt med kundbasen gör att de tillsammans med internetföretag kommer att vara de som bäst lyckas med att sälja annonser på den mobila annonsmarknaden. Packer ser dock att Tre troligtvis är den operatör som mest liknar och tänker som ett mediehus och på detta sätt kanske lättare kommer att kunna sälja annonsytor jämfört med de andra mobiloperatörerna.

Eftersom Bonnier är medlem i det mobila annonseringsnätverket och har länkar på mobiloperatörers portaler menar Packer att det skapar värde både för slutanvändare och för de flesta andra centrala medlemmarna. Fördelen med den mobila kanalen anses vara att den passar mediekonsumenter mycket bra eftersom de på nya sätt som en direkt och personlig kanal kan ta till sig annonsen.¹³¹ Konsumentgrupper som tidigare varit svårnådda kan nu nås genom mobilen.

*"På Bonnier har vi alltid traditionellt resonerat att om man hämtar användarna så kommer belöningen efterhand"*¹³²

Bonniers tidningssajt mobil.dn.se är en annonsfinansierad mobilsajt som utvecklats utefter strategin att hitta nya kanaler att leverera tidningen genom. Sajten är enligt Packer en av de mest besökta mobilsajterna i Sverige. Mobila nyhetssajter som mobil.dn.se visar att det idag finns tillräckligt med trafik för att locka annonsörer och därmed fyller mobila sajter en viktig värdeskapande funktion på operatörernas portaler. Packer tror inte att den adekvata trafiken till operatörsportaler kommer att minska men drar paralleller till internet introduktionen och hur operatörer kan dra nytta och tjäna pengar på människors okunnighet. Packer anser också att en del aktörer idag utger sig för att vara mobilexpertter och intar en position där de bestämmer hur andra ska anpassa sig till den nya mediekaneln. Därmed finns det en nackdel med att vara med i det mobila annonsnätverket då det enligt Packer kan bli så att det skapas aktörer med större makt på den mobila annonseringsmarknaden som tar grepp om annonseringen utan att värdesätta och anpassa sin exponering av annonsyta till innehållsleverantörers produkt.

Bonnier erbjuder både nytto- och nöjestjänster men det är främst de olika nyttotjänsterna som är trafikdrivare.¹³³ Nyttotjänsterna anses vara värdefulla för att skapa framgång för mobila tjänster och indirekt mobilannonsering eftersom mediekaneln endast kan växa genom att attrahera adekvat trafik. Nyttotjänster passar bra i det mobila mediet och annonsfinansiering av dem är en självklar intäktmodell för Bonnier.¹³⁴

4.2.3. SonyBMG

Förutom samarbeten med traditionella återförsäljare arbetar SonyBMG även med digitala återförsäljare som Inprodicon och iTunes.¹³⁵ iTunes är en stand-alone återförsäljare medan Inprodicon är ett *whitelable* företag

¹³⁰ Intervju med Morris Packer, Bonnier Mobile Content (2008-02-26)

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid

¹³³ Ibid

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Intervju med Mark Dennis, SonyBMG (2008-03-25)

som verkar i bakgrunden och levererar tjänster och musik till operatörer som TeliaSonera och Tele2. Tre är den enda mobiloperatören i Sverige med en egen plattform för att sälja musik vilken har fungerat likt iTunes som en stand-alone tjänst.¹³⁶

För det mesta gör SonyBMG musikdistributionsavtal med en teknisk leverantör som till exempel Inprodicon men gällande extraordinära modeller som exempelvis en abonnemangstjänst med en mobiloperatör kan separata avtal göras kring detta.¹³⁷ I de fallen kan SonyBMG ändå använda sig av samma tekniska leverantör. Affärsmodellen gentemot återförsäljare beror mycket på vilken tjänst som levereras men vid abonnemangstjänster handlar det i grunden om en relativt komplicerad revenue-share.¹³⁸

Mark Dennis chef för Digital på SonyBMG tror på en ökning av abonnemangstjänster med flatrate-fee modeller, dels för att det är dit konsumenten vill men även för att det blir en bättre affär för återförsäljarna då de i nuläget har svårt att få lönsamhet med musikförsäljningen. Dennis anser att framtida annonseringsmodeller kan vara utmärkta sätt att öka mångfalden inom musikgenrer och råda bot på problem som exempelvis piratnedladdningar. Därför är Sony BMG öppna för nya reklamfinansierade affärslösningar.

*"Det blir svårt att tjäna pengar på att sälja en låt för 9kr"*¹³⁹

På den mobila sidan har Dennis urskilt att operatörerna använder musik alltmer som ett marknadsföringsverktyg och att det accepterats som ett sätt att komplettera deras innehållspaket. Tre anses ha gått hårdast fram och har sedan dag ett använt musiken i all marknadsföring och fokuserat mycket på sin musiktjänst. I början erbjöd Tre sina användare ett musikpaket men svårigheten för Tre är nu enligt Dennis att ta det till nästa steg, det vill säga att göra musiktjänster vinstdrivande. Dennis anser att musik är och blir en alltmer viktig del för operatörer om de vill vara en fullservice aktör, men att det i dagsläget blir ett slags moment 22 då operatörerna enbart vill ha vinstdrivande affärsmodeller för musik samtidigt som de inte kan ha en bra innehållspaket utan musik. När även Nokia och SonyEricsson satsar mer på musiktjänster sätts det mer press på mobiloperatörer kring utökade samarbeten eller skapande av egna bättre utformade innehållstjänster. Vidare menar Dennis att det utbredda 3G-nätverket möjliggör överföringshastigheter men att hastigheterna måste bli ännu snabbare för att tjänsterna ska kännas kul och så att slutanvändaren inte blir frustrerad på grund av nedladdningstiden. Mobiloperatörerna måste därför nu förutom att leverera bättre tjänster även skapa ett nätverk som tål tjänsterna för att upplevelsen ska bli bra.

*"En flatrate där man kan ladda ner hur mycket man vill blir mindre värdefull om man ändå begränsas av nedladdningshastigheten."*¹⁴⁰

Lanseringen av Iphone anses ha satt mer press på mobiloperatörerna genom att det bland annat tydliggör konvergensen mellan internet och mobiltelekom. Dennis påpekar att en symbios och synkronisering som idag till stor del saknas mellan tjänster och applikationer är viktig för att det ska skapas en bra produkt för slutanvändaren, en symbios som Apple lyckats skapa.

En viktig anledning till att det ännu endast är en liten del av marknaden som använder det mobila internet regelbundet tror Dennis till stor del beror på att upplevelsen är för dålig. För annonsörer blir det därför

¹³⁶ Intervju med Mark Dennis, SonyBMG (2008-03-25)

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ Ibid

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Ibid

svårt att motivera den dyra mobila annonskostnaden. Tron är ändå att fler reklamfinansierade tjänster kommer att introduceras framöver när det finns en fungerande modell för intäktsgenerering.

Dennis ser även en förändring i mobiloperatörernas roll i och med att de inte längre enbart är trafikbärare utan även vill leverera ett helhetspaket. Genom helhetspaketen vill de inte bara binda kunden till mobilen utan också till bredband, TV och fasttelefoni. Dennis anser att mobiloperatörerna genom den strategin vill låsa in slutanvändare i en miljö och skapa en helhetslösning, vilket anses vara bra för slutanvändaren eftersom det kan driva ner priserna. Skapandet av dessa helhetslösningar ses som en fantastisk chans för mobiloperatörerna men Dennis tror ändå att det är innehållsleverantörerna som i längden kommer att vara avgörande, detta eftersom mobiloperatörerna måste ha tjänster som både är bättre än konkurrenters och skiljer sig från mängden när priserna inte längre skiljer sig. Eftersom slutanvändare inte är ointelligenta kommer de att byta mobiloperatör om den inte lever upp till slutanvändares förväntan.¹⁴¹

”Nu är ett fantastiskt tillfälle för operatörer att verkligen ta klivet och lansera bra tjänster.”¹⁴²

På ett generellt plan anser SonyBMG inte att de påverkar mobiloperatörers helhetsstrategi i en större utsträckning. Enligt Dennis finns det fyra majorbolag och fem indiebolag som tillsammans har en dominant position, men eftersom de inte alltid samtycker kan det därför vara svårt att påverka en operatörs helhetsstrategi. Dessutom är musik en ganska liten del av mobiloperatörernas verksamhet där inte alla skivbolag ännu bestämt sig för exakt hur de ska använda musik som en del av deras innehållstjänsterbjudande.¹⁴³ Mobilanpassade sajter anses dock vara nödvändiga, särskilt då mobiltelefoner med en liten skärm används. Dennis tror att det kan komma att skapas två typer av mobilsurfare. En typ där de som är mer aktiva väljer en mobiltelefon med större skärm för en bättre upplevelse och en annan typ där de som inte är lika aktiva nöjer sig med upplevelsen i mindre format.

”Fler kommer nog att ha telefoner med större skärm och riktig browser ämnade för mobilsurf, har man det så går man in på www istället för WAP.”¹⁴⁴

4.3. Mobila marknadsförare

Marknadsförare som specialiserat sig på den mobila mediekanalen är aktörer som integrerat hela marknadsföringsledet och agerar allt ifrån mediebyrå, produktionsbyrå till säljbyrå. Eftersom dessa företag har specialiserat sig på den mobila mediekanalen har de expert kunskap om vad som fungerar på det mobila gränssnittet och marknadsföringsmässigt kan de påverka både mobiloperatörernas utformning av annonsplattformar och annonsörers intresse och vilja att köpa annonsyta. Idag utförs de flesta SMS och MMS kampanjer med hjälp av dessa företag vilket antyder att de till stor del svarar för utformningen av mobilreklam. Det existerar även mer traditionella marknadsföringsföretag som visat intresse för och vill lära sig mer om den mobila mediekanalen, bland annat mediebyråer och kommunikationsbyråer.

Mediebyråer agerar som konsulter till annonsörer och har därmed möjlighet att påverka annonsörers val av kommunikationsmedium. En mediebyrå placerar även annonsörernas kommunikation i kampanjer, hittar annonsörernas potentiella kunder och var de är mest mottagliga för det annonsörerna vill kommunicera.¹⁴⁵

¹⁴¹ Intervju med Mark Dennis, SonyBMG (2008-03-25)

¹⁴² Ibid

¹⁴³ Ibid

¹⁴⁴ Ibid

Kommunikationsbyråer skapar bland annat events, gör PR kampanjer och profilerar varumärken åt olika företag,¹⁴⁶ däribland mobiloperatörer. Kommunikationsbyråer kan hjälpa en mobiloperatör att nå ut till och kommunicera med olika målgrupper och öka mobiloperatörens förståelse för slutkonsumentens attityd, preferenser och behov.

4.3.1. Mobiento

Mobiento är en marknadsföringsbyrå som specialiserat sig på den mobila mediekanalen. De har varit verksamma inom mobil marknadsföring sedan år 2000 och erbjuder rådgivning på strategisk och taktisk nivå inom mobil och digital kundkommunikation men också kreativ utveckling av mobila koncept och kampanjer.¹⁴⁷ Mobiento har även en produktionsenhet som kan skapa färdiga lösningar för sina kunder och levererar produktionsledning grafisk design, interaktionsdesign, copywriting, teknisk utveckling och testing.¹⁴⁸ Mobiento menar att det finns två tydliga behov inom mobil media; annonsörer söker mobil räckvidd för sina mobila kampanjer och mediabolag som söker nya intäkter genom att erbjuda sådan räckvidd.¹⁴⁹ Därför erbjuder Mobiento även sina kunder ett annonseringsnätverk, Adiento. Adiento ger annonsörer mobil räckvidd för exponering av kampanjer som till exempel mobila banners, SMS/MMS utskick och *ingame advertising*.¹⁵⁰ Därmed menar Mobiento att de aggregerar möjligheterna till mobilannonsering på den nordiska marknaden.¹⁵¹ Per Holmqvist grundare och VD för Mobiento har uttryckt att den mobila annonseringen nu börjat komma igång men att det kan finnas faror med operatörernas roll på marknaden. Holmqvist menar att mobiloperatörerna har en unik position inom mobil marknadsföring då de är mediaägare och säljer annonsutrymme, de står för kanalen för att nå portalen, och är dessutom mediaköpare.¹⁵² Med det har operatörer nu tillfälle att befästa en stark position på marknaden genom sina mobilportaler, men för att lyckas måste de klara övergången till att bli ett mediahus.¹⁵³ Holmqvist anser att operatörers portaler behöver en bättre utformning för att inte bli frånsprungna av andra aktörer och tekniker inom mobilannonsering och för att kunderna inte ska gå till andra bättre mobila sajter.¹⁵⁴ Holmqvist nämner vidare att operatörer har en historia av att konkurrera med varandra men att konkurrensen idag består av andra annonskanaler. Fast mobiloperatörsportalen har en bra räckvidd inom operatörens egen kundstock är begränsningen i varje kundstock ett problem.¹⁵⁵ Därför ser Holmqvist att operatörer skulle vinna på att gå ihop och skapa ett enhetligt annonserbudande eftersom en gemensam annonsplattform skulle ge imponerande räckvidd.¹⁵⁶

¹⁴⁵ Intervju med Mikael Taipale, OMD, (2008-02-28)

¹⁴⁶ Intervju med Niklas Berg, DIST, (2008 -03-18)

¹⁴⁷ Mobiento.se (2008-05-14)

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹ Ibid

¹⁵⁰ Emil Salonen, VD Adiento, Mobile Monday, (2008-03-17)

¹⁵¹ Per Holmqvist i Telekomnyheterna (2008-04-25)

¹⁵² Ibid

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ Ibid

¹⁵⁵ Ibid

¹⁵⁶ Mobiento.se (2008-05-14)

4.3.2. OmnicomMediaGroup (OMD)

OMD är en mediebyrå som konsulterar annonsörer och har därmed möjlighet att påverka annonsörers val av kommunikationsmedium.¹⁵⁷ Genom att mediebyråer lägger till den mobila kanalen i mediemixen och visar på dess fördelar skapar de ett ökat intresse för mobil annonsering. Mikael Taipale, Internet Director på OMD ser ett värde i att vara med i ett mobilt annonseringsnätverk då kanalen öppnar nya möjligheter för annonsförsäljning och tillsammans med mobiloperatörer en segmentering och personifiering av annonsbudskap på en ny nivå. Taipale värdesätter Tres portaler då de är en annonsplattform med adekvat trafik men också eftersom OMD kan marknadsföra sina klienter genom att publicera innehåll som trailers och ringsignaler på till exempel Tres portal, Planet tre.

*"Ingen kampanj står eller faller med hjälp av den mobila delen, men vi ser det som en chans att lära oss."*¹⁵⁸

Taipale ser annonsplatser på innehållsleverantörers mobilsajter där slutanvändaren aktivt kan gå in för att konsumera som värdefulla. Nya samarbeten med mobiloperatörer blir också värdefulla möjligheter för att mer riktade annonskampanjer ska öppna sig.¹⁵⁹ Mobiloperatören har enligt Taipale således existensberättigande då de är de enda som har information om vem användaren av mobiltelefonerna är. Vidare berättar Taipale att ett ökat intresse från annonsörer givetvis ökar intresset för mediabyråer att vara en del av nätverket kring mobilannonsering.

*"När marknadschefer och motsvarande börjar konsumera på mobilen privat överbryggs osäkerheten och investeringar i mobilannonsering kommer att öka. Det kommer absolut att lossna inom ett halvår till ett år max."*¹⁶⁰

Taipale ser en nackdel med att köpa annonsplats på operatörers låsta portaler eftersom konsumenter måste gå in på sidan men inte stannar där utan istället studsar vidare, vilket gör platsen mindre attraktiv. Tre har exempelvis låst sitt innehåll för Tre kunderna så på det viset finns det användare som konsumerar portalernas innehåll men även de som snabbt studsar ifrån portalen och endast har det som start sida. Taipale menar också att det kommer att bli en utmaning för mobiloperatörer att fylla sina mobilportaler med unikt innehåll, vilket är viktigt för att erhålla och behålla ett existensberättigande som mobil mediaägare.

4.3.3. DIST

DIST är en kommunikationsbyrå som specialiserat sig på att arbeta med unga målgrupper. De hjälper företag, myndigheter och organisationer att nå ut till ungdomar genom reklamkampanjer, strategiarbete, PR-aktiviteter, events, produktutveckling, utbildningar och workshops.¹⁶¹

Niklas Berg, Creative Director på DIST menar att det idag finns ett antal faktorer som möjliggör det mobila internet och etablering av mobilannonsering och att underutvecklingen av dessa faktorer fungerar likt bromsklossar till en vidare användning av mobilsurf. Berg nämner faktorer som teknik, hastighet och prisbild och tror att användandet kommer att öka explosionsartat när de faktorerna inte längre är ett hinder. Vidare anses att skillnad mellan det mobila internet och det fasta internet är att konsumenten inte har kostnadskontroll på det mobila internet. Något som enligt Berg är helt avgörande för exempelvis

¹⁵⁷ Intervju med Mikael Taipale, OMD (2008-02-28)

¹⁵⁸ Ibid

¹⁵⁹ Ibid

¹⁶⁰ Ibid

¹⁶¹ DIST.se (2008-05-20)

målgruppen ungdomar. Ungdomar är vana att tjänster på internet ska vara gratis så för att öka användningen av mobilsurf krävs en introduktion av flatrate-fees.¹⁶²

Berg anser vidare att många företag ofta agerat för snabbt med att möta nya trender och om tekniken då inte varit riktigt klar och användbar vid lanseringstillfället riskeras att slutanvändaren bildar negativa associationer till både tjänsten och företaget. Berg menar att det kan vara en förklaring till vad som hände när Tre introducerade videosamtal och den tekniska framkomligheten inte mötte slutanvändarens krav. Än idag är det få mobilanvändare i Sverige som använder denna praktiska och mervärdeskapande tjänst.¹⁶³ Berg berättar vidare att det krävs ett utökat värdeskapande för slutanvändaren för att öka användandet av mobila tjänster.

Mobilen ses som ett utpräglat personligt medie och Berg understryker att ett budskap som skickas i mobilen tas emot och begrundas noga av mottagaren. Om formuleringen eller budskapet är otydligt kan det påverka relationen mellan annonsör och kund avsevärt. Det handlar därför om hög integritet och det blir väldigt viktigt hur man kommunicerar. Enligt Berg måste därför kommunikationen bygga mycket på insikter och tillåtelse från konsumenten.

”En hälsning från det musikeband som konsumenten just ska se uppfattas som en positiv och personligt glädjande budskap men ett budskap i samma situation för ett tvättmedel skulle troligtvis uppröra kunden.”¹⁶⁴

Viktiga samarbetspartners för OMD är mobiloperatörer och de aktörer som skapar tjänster och bygger plattformar, bland annat företag som Aspiro och Mobiento. I dagsläget är det innehållsleverantörerna som äger tjänsterna, men ingen vet hur ägandet kommer ser ut i framtiden berättar Berg. För att lansera en ny tjänst krävs idag egentligen ingen tillåtelse eller något direkt samarbete med en mobiloperatör, men för att kunna marknadsföra sig kan tillgång till en plats operatörsportal vara värdefull.¹⁶⁵

”Det finns intressen för operatörer att skapa samarbeten för tillgång till mobilt innehåll. Vem som kommer äga applikationerna i framtiden är inte helt klart.”¹⁶⁶

Berg anser att det idag behövs en ”pre-selector” som exempelvis operatörsportaler för mobilsajter och mobila tjänster eftersom alla webbsidor inte har några motsvarande WAP sidor och eftersom användaren oftare surfar kortare på mobilen än på datorn. I framtiden tror Berg emellertid att vi troligen kommer se ett mer individuellt mobilt surfande som inte kräver en omväg via mobiloperatörernas portaler.

4.4. Tjänsteutvecklare

Tre har liksom andra operatörer ofta kontakt med innehållsleverantörer via olika tjänsteutvecklare. Tjänsteutvecklare skapar databaser, mobila portaler och mobila tjänster som spel och ringsignaler, vilket möjliggör ny positionering för annonser. Tjänsteutvecklare skapar även distributionsnät och rapporteringssystem.

¹⁶² Intervju med Niklas Berg, DIST (2008-03-18)

¹⁶³ Ibid

¹⁶⁴ Ibid

¹⁶⁵ Ibid

¹⁶⁶ Ibid

4.4.1. Adiento

Adiento grundades 2007 och är ett systerbolag till Mobiento samt ett annonseringsnätverk som även fungerar som tjänsteutvecklare och säljpartner.¹⁶⁷ De skapar plattformar som sammanlänkar annonsörer med operatörer och innehållsleverantörer.¹⁶⁸ De ger därmed annonsörer tillgång till ett stort mobilt nätverk med cirka en miljon besökare per vecka på svenska mobilsajter.¹⁶⁹ Med bland annat SMS- eller MMS budskap erbjuds också en värdefull länk till slutkonsumenten, en länk som kan ge annonsörer en direkt kommunikationskanal med goda uppföljningsmöjligheter. Adiento har även under de senaste åren knutit samarbetsavtal med ett flertal mobila mediaägare¹⁷⁰ som på ett eller annat sätt äger mobila *mediaytor* och *permissionsdatabaser*.

Genom ett medlemskap i Adientos annonseringsnätverk ges mobiloperatörer tillgång till en aktiv säljpartner då de fungerar som ambassadörer för mediekanalen och kan visa sina kunder mediets unika fördelar som hög svarsfrekvens och goda segmenteringsmöjligheter.¹⁷¹ Adiento fungerar som aggregator och återförsäljare för mediaägarna då de kan sy ihop kompletta mediepaket åt annonsörer för att träffa rätt i deras målgrupp. Den breda kompetensen inom tjänsteutveckling, skapande av mobilkampanjer, resultatmätning, medierådgivning och försäljning ger Adiento unika fördelar då de kan erbjuda sina kunder en attraktiv helhetslösning och därmed fungera som ett *one-stop-shop*. I och med möjligheten att tillgodose olika kundgruppers alla möjliga behov har Adiento en stark position på den svenska mobiltelekommarknaden där de idag samarbetar med alla stora mobiloperatörer. De största sajterna i Adientos nätverk idag är TV4s och Tele2s portaler.¹⁷²

¹⁶⁷ Emil Salonen, Adiento, Mobile Monday, (2008-03-17)

¹⁶⁸ Adiento.se (2008-05-19)

¹⁶⁹ Emil Salonen, Adiento, Mobile Monday, (2008-03-17)

¹⁷⁰ Ibid

¹⁷¹ Adiento.se (2008-05-19)

¹⁷² Mobiento.se (2008-05-14)

5. Analys

I detta kapitel granskar författarna empirin genom att undersöka de analytiska frågeställningarna i samma följd som de presenterades i inledningsavsnittet. Den första forskningsfrågan besvaras med en beskrivning av de aktörer som är centrala för en operatör som vill ta del av mobilannonsering, hur aktörerna länkas till varandra och bildar ett värdenätverk och relationerna dem emellan. Forskningsfråga två besvaras med en beskrivning av aktörernas samproduktiva relationer och hur de positionerar sig gentemot operatören och mobilannonsering. Forskningsfråga tre besvaras med en identifiering och förklaring av de komponenter författarna fann viktiga i uppbyggandet av operatörers affärsmodeller för mobilannonsering. Avslutningsvis följer en del som beskriver de faktorer som författarna anser vara mest kritiska för en etablerad mobiloperatör att hantera för att möjliggöra en varaktig försäljning av egna annonsytor.

5.1. Centrala aktörer och deras roll i nätverket kring mobilannonsering

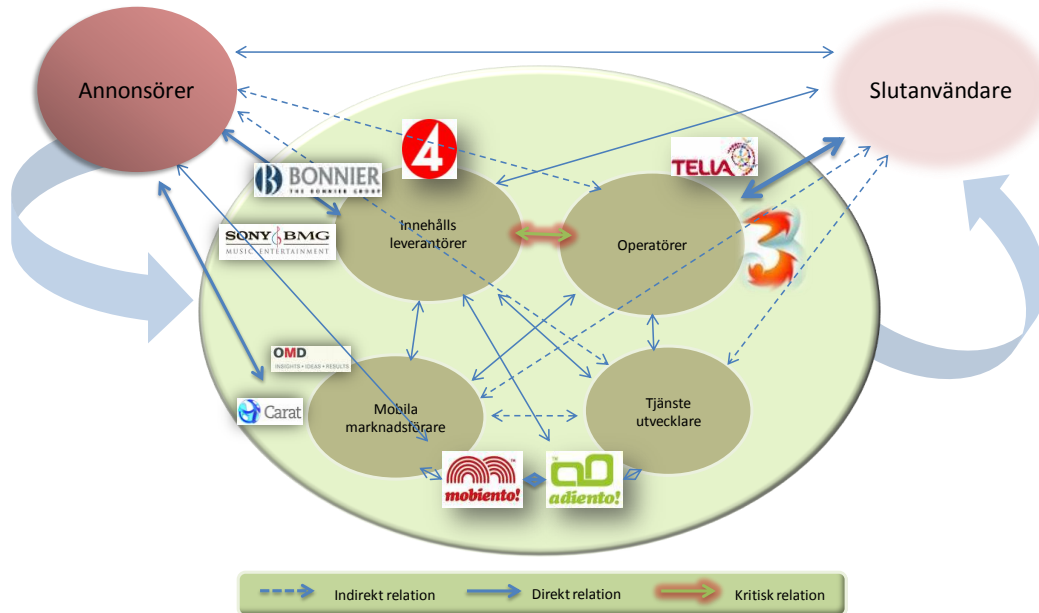
För att mobilannonsering ska ta fart och etableras framgår det tydligt att det krävs en samproduktion av flera olika aktörer som enskilt bidrar med sina unika kompetenser för att tillsammans skapa ett enhetligt värde erbjudande kring mobilannonsering. Mobilannonsering öppnar upp en ny marknad och för de enskilda aktörerna öppnar sig nya potentiella intäktskällor och möjligheter att på olika sätt bredda sina erbjudanden till sina egna kunder och slutanvändare. Förutsättningarna leder till att många aktörer snabbt vill inta en stark position och kapitalisera på de nya möjligheterna. I nätverksvärdeanalys ramverket är det första steget att identifiera operatörens och därmed nätverkets målsättning, författarna fann att den gemensamma målsättningen för nätverket kan definieras som; *Genom att utnyttja mobilen som en ny mediekanal skapa utrymme för nya intäktmodeller däribland annonsförsäljning. Nätverksaktörerna vill och kan genom nyttjande av mobilen som mediekanal skapa och förstärka sin relation med slutanvändare genom att förse mobilasajter med attraktivt innehåll och tjänster som lockar till högre konsumtion av innehåll på det mobila internet. Det ger nya möjligheter att rikta och skicka ut mer relevanta budskap till slutkonsumenter.* I ljuset av nätverksvärdeanalysens följande steg beskrivs de centrala aktörerna, nätverksinfluenserna, det vill säga hur de påverkar och påverkas av det värdet som levereras till slutanvändare och annonsörer, de olika värdedimensionerna de bidrar med samt länkarnas karaktär.

1. Operatören är i denna studie den fokala aktören som vill bredda sin existerande intäkts modell genom att delta i ett mobilt annonsnätverk. Operatörers största värdebidrag är infrastruktur i form av 3G-nätverk, backdata om slutanvändaren och trafik, geo-positionerings möjligheter och en portalyta. Operatören har en direkt och stark relation med slutanvändaren eftersom det är operatören som slutanvändaren vänder sig till vid exempelvis kundrelaterade service problem. Operatören och nätverksaktörerna värderar högt den direkta relation operatören har till slutanvändaren eftersom den kan vidga det värde en annons i det mobila mediet kan ge genom geo-positionerings möjligheter och den direkta kontakten med slutanvändaren. Operatörer är medvetna om den dominant roll de idag besitter men inser också att de inte äger all nödvändig kompetens som krävs för att ompositionera sig eller utöka intäktmodellerna. Externa samarbetspartners blir därför nödvändiga för att bygga upp nya och förbättra etablerade relationer. Operatörers relation till annonsörer är indirekt och den mobila marknadsföraren blir därmed den sammanförande länken. Operatören bygger därför för närvarande en direkt relation med mobila marknadsförare. Än så länge karakteriseras länken mellan dem som svag, vilket har sin grund i att de traditionella marknadsförarna fortfarande har en avvaktande ställning trots ett tydligt intresse för det nya mediet. Operatörer har en direkt relation med tjänsteutvecklare och en direkt relation till innehållsleverantörer där det finns starka samberoendeelement, därmed påverkar de och påverkas de av varandras aktiviteter på

mobilelekommarknaden. Relationen operatörer har till de innehållsleverantörer som producerar exempelvis nyttotjänster är kritisk eftersom det är främst dessa tjänster som genererar adekvat mobil internettrafik. Om exempelvis flera attraktiva innehållsleverantörer som Aftonbladet och TV4 mobil blockerar sina sajter till portalen, likt i fallet Surf Open, kommer portalens värde att sjunka. En gemensam blockad kräver dock att relevanta innehållsleverantörer går samman eftersom en enskild aktör troligen inte kan påverka värdepropositionen till slutanvändaren i en betydande utsträckning.

2. *Innehållsleverantören* driver trafik då de skapar det innehåll som lockar slutanvändaren att besöka mobila portaler och sajter. Därmed lockar de även indirekt annonsörer. De har också värdefull kunskap om sina målgrupper och deras preferenser och konsumtionsbeteende. Innehållsleverantörernas bidrag till nätverket värderas högt både bland dem själva och bland de övriga nätverksaktörerna. Alla intervjuobjekt är eniga om tron att det är innehåll som i slutändan kommer att driva trafik till portalerna och hålla kvar slutanvändaren. Innehållsleverantörer har en direkt relation med mobila marknadsförare och tjänsteutvecklare där företag som Adiento fungerar som en slags hybridorganisation. Innehållsleverantörer har även en stark direkt relation till annonsörer som de traditionellt är vana att samarbeta med. Länken till slutanvändare är däremot indirekt och svagare eftersom de behöver gå via en mobiloperatör för att nå dem. Det betecknar den påverkan operatören kan ha på innehållsleverantörer. Relationen till operatören är i vissa fall direkt och i vissa fall indirekt exempelvis när länken kopplas samman via *whitelabel* företag som Inprodicon. Som tidigare nämnt är relationen med operatörer mer kritisk för en del innehållsleverantörer än för andra.
3. *Mobila marknadsförare* agerar ambassadörer för mobilannonsering då de kan kommunicera den mobila mediekanalens fördelar till annonsörer. De sammanlänkar operatören med ett annonsnätverk och kan utforma mobila kampanjer för det mobila gränssnittet. De kan även utföra PR kampanjer mot slutanvändare och därmed sporra mobilsurf. Marknadsförare som har specialiserat sig på den mobila mediekanalerna tillför ett unikt värde eftersom de kan kommunicera mediets unika fördelar till sina kunder och erbjuda dem en helhetslösning. De bidrar även med värde eftersom de kan länka samman operatören med annonsörer och utföra säljuppdrag åt operatören. De påverkar därmed operatörens möjligheter att generera annonsintäkter. Mobila marknadsförare har en stark och direkt relation med annonsörer medan relationen till slutanvändare är indirekt genom annonsören. Mobila marknadsförare har även direkta relationer med innehållsleverantörer och operatörer där nya relationer byggs upp och existerande förstärks. Författarna fann en direkt relation mellan mobila marknadsförare och tjänsteutvecklare som uppstår i utformandet av annonskampanjer för mobila sajter. En starkare relation mellan aktörerna byggs också upp genom den nya rollen som företag som Mobiento och Adiento har intagit. Affärslogiken mellan tjänsteutvecklare och mobilmarknadsförare kan därigenom integreras.
4. *Tjänsteutvecklare* bygger nödvändiga system för rapportering, landningssidor, och bidrar med viktiga innehållstjänster som musikshop, spel och ringsignaler. Värdet som tjänsteutvecklare bidrar med är tekniska plattformar som till exempel landningssidor som kan länka slutanvändare till annonsörer via det mobila mediet. De skapar även attraktiva tjänster åt innehållsleverantörer och operatörer som utökar slutanvändarens användning av mobiltelefonen och därmed dess värde för slutanvändare. Eftersom tjänsteutvecklare kan *branda* spel och tjänster åt operatören kan de även bidra med att utforma operatörens image och gränssnitt mot slutanvändaren, något som kan komma att bli viktigt för att öka portalens attraktionskraft. Därmed kan tjänsteutvecklare även påverka operatörens värdeproposition både mot slutanvändare och mot annonsör. Tjänsteutvecklare har direkta relationer med innehållsleverantörer och operatörer medan relationerna till annonsörer,

slutanvändare och mobila marknadsförare är indirekt. Relationerna mellan tjänsteutvecklare och operatörer och innehållsleverantörer definieras idag som starka och stabila, de kan karakteriseras av ett samberoende. Tjänsteutvecklarnas relationer till annonsörer och mobila marknadsförare är idag svaga men kan i framtiden utvecklas och komma att bli mer centrala om nya tjänster kommer behöva sponsras och finansieras innan de läggs upp på sajter och portaler.



Figur 2. Relationerna och länkarna som utgör värdenätverket.

I modellen synliggörs den inre cirkeln av nätverksaktörer som tillsammans kan skapa ett enhetligt erbjudande till slutanvändare och annonsörer. Annonserens budskap (som representeras av den breda pilen som går igenom nätverket) länkas samman med slutanvändare via mobilannonseringsnätverket men annonsörer har givetvis även en direkt relation till sina slutkonsumenter.

Författarna anser att aktörerna bidrar med unika kompetenser och värdedimensioner i nätverket. Relationernas karaktär varierar då somliga relationer är mer dynamiska och starka medan andra porträtteras som indirekta och svaga. I relationen mellan operatören och innehållsleverantören pågår just nu de mest dynamiska förändringarna eftersom operatören vill inta en mediaägande roll och på det sättet kan erodera vissa innehållsleverantörers existerande intäktsmodeller. För operatören är innehållsleverantörer kritiska samproducenter till uppbyggandet av attraktiva portaler och annonsytor medan innehållsleverantörer behöver operatören för att nå ut till slutanvändaren. Samberoendet gör deras relation mer komplex, de påverkar och påverkas mer av varandras aktioner än de övriga nätverksmedlemmarnas. Det finns även ett tydligt samberoende element mellan operatörer och tjänsteutvecklare men den relationen är för nuvarande mer stabil vilket kan bero på att det existerar fungerande avtal kring samarbetet. I framtiden finns dock

riskerna att denna relation utvecklas till att bli mer dynamisk och kritisk beroende på hur arbetet med portalerna utvecklas. Traditionella marknadsföringsföretag som börjat intressera sig för det mobila mediet utgör en viktig länk mellan operatören och annonsörer och relationen mellan dem är under utveckling. Företag som Mobiento och Adiento har dock redan starka relationer till operatörer och annonsörer. Deras relation till operatörer kan dock komma att fördjupas och utvidgas med säljuppdrag eller produktionsuppdrag.

5.2. Aktörernas positionering gentemot operatören och mobilannonsering

I startskedet av uppbyggandet av ett nätverk för mobilannonsering anser författarna att det är viktigt att inte enbart observera den egna aktörens möjligheter och vinningar utan även se till att samförståndselement mellan samarbetspartners bakas in i strategin för att skapa ett erbjudande av de olika kompetenser som existerar i nätverket. Mobilsajter och portaler som utvecklas måste överensstämja med alla de olika aktörernas affärslogik eftersom de alla är medskapare och bidrar med värde till det slutgiltiga erbjudandet. Detta är kritiskt eftersom ingen enskild aktör ensam innehar alla kompetenser och förutsättningar som krävs för att utveckla mobilannonseringsmarknaden. Enskilda aktörer kan därmed inte längre styras som självständiga enheter vilka ensam tar vara på teknologin och utvecklar sina idéer utifrån de egna förutsättningarna, utan de måste nu integrera sin egen affärslogik med sina samproducenters affärslogik. På det sättet anpassar sig aktörerna till varandra och förstår sin roll i det värdeskapande systemet.

Surf Open är ett exempel på att det kan gå fel om en aktör inte reflekterar över de konsekvenser den egna strategin kan skapa och inte heller strävar efter samarbeten. Det är i slutändan inte enbart de egna slutanvändarna eller annonsörerna som blir utgångspunkt för tjänster och plattformar utan även samarbetspartners affärslogik och behov måste tillgodoses. Genom att samförståndselement växer fram belyses nätverksmedlemmarnas värdebidrag och de simultana aktiviteterna som skapar ett enhetligt sluterbjudande. I de sekventiella och simultana aktiviteterna kan ett värdeskapande system ta form. Med detta menar författarna att en enskild aktörs bidrag i slutändan inte kan erbjuda ett tillräckligt stort värde för en annonsör än mindre för slutanvändaren. För att förstå hur de olika centrala aktörerna positionerar sig gentemot varandra och mot mobilannonsering presenteras ändå analysen av aktörerna enskilt.

5.2.1. Mobiloperatören

Mobiloperatörer har främst tre unika fördelar vilka ger dem existensberättigande i det nätverk som bildas kring mobilannonsering. De unika fördelarna är: ägandet av infrastrukturen (3G nätverk), innehavandet av unik data om trafik och unik data om slutanvändaren. De ger i slutändan operatörer en avgörande roll som möjliggörare av mobilannonsering eftersom slutanvändaren i dagsläget inte kan använda den mobila kanalen i någon större utsträckning utan tillgången till infrastrukturen i form av 3G nätverk. Den värdefulla information som operatören innehar om slutanvändaren kan om den används på rätt sätt göra att en annons i den mobila mediekkanalen blir mer träffsäker och relevant för både annonsörer och slutanvändare. Detta öppnar upp helt nya kommunikationsmöjligheter för annonsörer exempelvis genom geo-positionering.

Trots att operatörers största intäktskälla idag är röstsamtal och SMS misstänker författarna att de riskerar att i framtiden förlora intäkter genom dessa tjänster. Om exempelvis VoIP får ett bredare nyttjande kan det innebära att mobiloperatörers nuvarande starka roll på marknaden med tiden avtar. Det faktum att mobiloperatörer som Tre och Telia vill ta del av annonsmarknaden kan enligt författarna ses som ett

konkret tecken på att det finns osäkerhet kring de existerande intäktsmodellernas framtida hållbarhet. Mobiloperatörer måste därför, innan de riskerar att hamna i en värdeutloppafas i den traditionella intäktsmodellen, redan nu skapa nya värden för slutanvändare. Mobiloperatörer har möjlighet att skapa nya värden genom användning av sina portaler där annonsintäkter ger operatörer möjligheter att skapa en unik värld där de samlar tjänster och innehåll för slutanvändare och därmed säkrar den framtida relationen. För att lyckas inta en ny roll på marknaden måste operatörer omdefiniera sin affärslogik och skifta den teknikfokuserade logiken mot en större servicefokus. Det innebär att strategin måste överskrida de egna tekniska förutsättningarna och även inkludera de värdeskapande bidrag som erhålls utifrån samverkan med de övriga nätverksmedlemmarna. Mobiloperatörer kan inte agera *gatekeepers* enbart på grund av att de äger infrastrukturen utan måste också möjliggöra symbios mellan tjänster och sajter och samtidigt öppna upp portalerna för att ge slutanvändare, oavsett det abonnemang de har, tillgång till alla tjänster och allt innehåll. På det viset kan tätheten i mobilen utökas ytterligare, vilket ger slutanvändaren ett ökat värde i form av fler möjligheter i mobilen.

Det strategiska valet att utöka den teknikbärande rollen till att även inkludera försäljning av annonsytor är en potentiell förlängning av kärnverksamheten men så länge mobiloperatören inte skapar eget innehåll blir arbetet med portalerna i första hand att agera som en *pre-selector* åt slutanvändaren. För att inte slutanvändaren ska studsas förbi portalen utan stanna kvar och konsumera innehållet bör operatören etablera samproduktiva relationer med externa aktörer vilka bistår med värdefullt innehåll och tjänster. Operatörer kan då bidra med en samlingsplats för mobilsurf där den adekvata trafiken attraherar annonsörer och ger dem en betydelsefull plattform för mobilannonsering. I slutanvändarens sökande efter innehåll kan operatören använda *puffar* till relevant medialt innehåll och tjänster som till exempel tidningssajter, musiknedladdning och spel. Genom det intar operatören en hjälpsamt och möjliggörande roll eftersom puffarna är värdeskapande för innehållsleverantörer då de länkar till deras mobilanpassade sajter. Värdet skapas således i flera dimensioner genom nätverket. Genom att etablera samproduktiva relationer med externa aktörerna kan operatören på längre sikt få hjälp med att hålla kvar slutanvändaren på portalen om mobilanpassade sajter rent tekniskt i framtiden inte blir nödvändiga. Det kan ske genom att operatören erhåller exklusiva rättigheter till unikt innehåll. Något som anses att operatörer i framtiden kan komma att bli beroende av.

5.2.2. Innehållsleverantörer

Innehållsleverantörer har en mycket central roll i värdenätverket eftersom de skapar det innehåll som genererar och attraherar trafik till mobilsajter och mobilportaler. Annonsörens betalningsvilja vid köp av annonsyta påverkas av den mängd trafik en mobilsajt eller mobilportal genererar. Det innebär att innehållsleverantörers relativa betydelse ändå kan variera, där de innehållsleverantörer som har mest attraktivt innehåll kommer att driva mest trafik och därför ha en större möjliggörande kraft och större påverkan på hur mobilannonseringsmarknaden expanderar och utformas kring operatörer. Andra innehållsleverantörer med mindre eftertraktat innehåll kommer däremot att vara mindre avgörande. Författarna fann att de innehållsleverantörer som skapar nyttotjänster driver mest trafik. Medieföretag som Bonnier Mobile Content och TV4 Mobil har således centrala roller i värdekonstellationen eftersom deras innehåll genererar mest trafik till operatörers portaler. Innehållsleverantörer som Bonnier Mobile Content och TV4 Mobil huvudsakliga affärsmodell bygger idag på annonsfinansierade tjänster och sajter vilket medför att en viss oro uppkommer när nya aktörer vill ta del av deras främsta intäktskälla. Författarna har fann att det ändå finns ett starkt beroende mellan operatörer och innehållsleverantörer, vilket riskerar att ta skada om inte de avtal och samarbeten som görs mellan dem stödjer de båda aktörernas affärsverksamheter. Telias

satsning på Surf Open visade på komplexiteten kring detta och konsekvensen av att inte ta varandras affärslogik i beaktande.

En annan problematik som belyser vikten av att samproducera ett annonserbjudande är att konkurrerande annonser kan exponeras i samma yta. Sådana händelser kan avskräcka annonsörer och starkt påverka utvecklingen av mobilannonsering som medie- och kommunikationskanal. Kontroller för detta kan inte skapas om inte innehållsleverantörer och mobiloperatörer samproducerar och finner en symbios mellan sina erbjudanden eller ett gemensamt enhetligt erbjudande. TV4 Mobil och Bonnier har klargjort att de är öppna för att skapa nya affärsmodeller kring mobilannonsering men de anser samtidigt att operatörer bör hålla sig till sin kärnverksamhet. De understryker vikten av att det är innehållsleverantörer som bör erhålla den största delen av intäkterna från mobilannonsering eftersom det är just deras innehåll som operatörportalerna måste fyllas med. Samtidigt så har inte deras egna mobilsajter något större värde om ingen kan komma åt dem via sin mobiltelefon. Eftersom operatören länkar slutanvändaren till dessa sajter kan en tilldelning av nya aktiviteter för operatören vara befogad. Modeller kring intäktsfördelning mellan operatörer och innehållsleverantör kommer troligtvis skapas utifrån hur aktörerna uppfattar det värde de själva och motparten tillför. Operatörer och innehållsleverantörer har idag skilda uppfattningar om hur detta värde ska mätas och hur fördelningen bör ske, vilket kunde studeras vid lanseringen av Surf Open.

Författarna anser att operatörer och mediaaktörer som Bonnier och TV4 har mycket att tjäna på ett samarbete. Deras samlade kunskap och den tekniska plattformen kan öka den komparativa fördelen av en annonsplats i mobilen, särskilt då ett annonsbudskaps relevans upplevs som ett kritiskt element. I det sammanhanget kan en uppdelning av arbetskraft mellan operatörer och innehållsleverantörer vara mer effektiv och tillföra mer värde. Det ökade värdet som båda parter har möjlighet att erhålla kan motivera ett avkall på det egna reviret. En möjlig modell är, enligt författarna, att operatörer indirekt tjänar pengar på mobilannonsering genom en intäktsfördelningsmodell. Det kan innebära att operatören samarbetar med mobila sajter med attraktivt innehåll genom att ge innehållsleverantörer upplysningar kring konsumenten och geografisk positionering. På det sättet blir annonsytorna mer värdefulla för annonsörer och de intäkter som fördelas mellan innehållsleverantör och operatör kan då bli större. Operatörer kan även samarbeta med mediebyråer och för skapande av liknande avtal.

SonyBMG har i dagsläget inte en lika central betydelse som övriga studerade innehållsleverantörer men representerar ändå aktörskategorin *skivbolag* vilka bidrar med viktigt musikinnehåll på portalerna. Musik är uppenbarligen viktigt innehåll för att en mobiloperatör ska kunna leverera ett fullt serviceerbjudande till slutanvändare. Musikinnehåll verkar numer ses som en hygienfaktor och inte ett bidrag till att skapa unikt värde på portalen. Samproduktionen mellan operatörer och musikinnehållsleverantörer påvisas ändå fungera bra, vilket kan bero på att det redan finns fungerande intäktsfördelningsavtal mellan parterna. Dessutom skapar inte en ny annonsfinansierad affärsmodell en konflikt med skivbolagens affärslogik utan kanske snarare utgör en förändring som kan medföra ökad lönsamhet. I relationen mellan operatör och skivbolag finns en stabilitet och mognad, samtidigt anser författarna att en underskattning av musikens innehållsvärde kan leda till att unika möjligheter inte tas till vara på. Bra musikinnehållstjänster anses med fördel kunna användas för att attrahera unga målgrupper till operatörportalerna och få dem att vilja vistas längre på portalerna. Det kan bidra till skapande av ett användarbeteende för mobilsurf på portaler, vilket kan vara kritiskt för att mobiloperatörerna ska uppnå och behålla adekvat trafik.

5.2.3. Mobila marknadsförare

Ökad statistisk mätning av datatrafik på mobilt internet och uppföljning av mobila kampanjer är idag viktiga faktorer som påverkar den ökade populariteten för det mobila mediet i annonssammanhang. De guidar mediebyråer att lägga till den mobila kanalen i mediemixen och visa på dess fördelar. Därmed skapar mediebyråer ett ökat intresse för mobilannonsering och bidrar med en sammankoppling av operatörer och innehållsleverantörer med annonsörer. Mediebyrån blir en viktig samproducent där operatörens relation med annonsörerna kan byggas upp och förstärkas. Verksamheten bekräftar därmed mediebyråers roll i värdekonstellationen eftersom de utöver den direkta relationen även indirekt påverkar värdepropositionen mot slutanvändaren genom att bygga upp förväntningar och användning av den mobila annonskanalen. Mediebyråer blir centrala aktörer eftersom de skapar förtroende för det mobila mediet hos annonsörer. De inger en första trovärdighets stämpel på att den mobila mediekaneln kan fungera som ett kommunikationsmedel för annonsörer, eftersom de analyserar resultaten av exempelvis en mobilannonserkampanj och presenterar resultaten för sina kunder. Genom mediebyråer får mobiloperatörer tillgång till ett utbrett och etablerat annonsnätverk, ett nätverk som annars skulle kräva enorma resurser för en mobiloperatör att bygga upp. Mobiloperatören Tre har förstått värdet och betydelsen av att samarbeta med just mediebyråer och arbetar därför aktivt med att ge dessa aktörer en större kunskap kring den mobila mediekaneln och de möjligheter som den kan skapa. Vidare kan ett samarbete med en mediebyrå, vilka har kunskap kring konsumentpreferenser, matchas med operatörens backdata och skapa ytterligare mervärde för annonsörer.

Mediebyråer visar ett intresse för den nya mobila mediekaneln och har kommit till insikt kring dess möjligheter och agerar därför som ambassadörer för mediet men de intar i dagsläget en avvaktande roll för att inte riskera att skada sina egna relationer med annonsörer. Annonsering på en operatörsportal kan upplevas vara dyrt när det i dagsläget kanske inte ger annonsören ett förväntat resultat i form av ökad försäljning eftersom portalen än så länge inte genererar den adekvata mängd trafik annonsörer ofta eftersöker. Användandet av den värdefulla informationen som finns kring slutanvändaren är dessutom besläktat med viktig integritetsproblematik som först måste lösas både på ett juridiskt plan och med slutanvändaren innan det används för att inte skada annonsörens varumärke eller relation med sina kunder.

Kommunikationsbyråer anses av författarna ha en central betydelse då de kan nå ut till slutanvändaren med PR kampanjer. Författarna anser att deras arbete för att uppmuntra till mobilsurf kan försvåras då det inte finns ett enhetligt priserbudande som slutanvändaren lätt kan förstå och acceptera, särskilt då det finns en *gratis mentalitet* kring internet innehåll.¹⁷³ När operatörer erbjuder en lösning som överensstämmer med slutanvändarens logik gällande mobilsurf, en logik som idag kan liknas vid gratis konsumtion av internetinnehåll, så kan utvecklingen av mobilannonseringsmarknaden troligen ske snabbare. En sådan lösning kan vara en etablering av *flatrate-fees*. Kommunikationsbyråer som DIST kan även bistå mobiloperatörer med en djupare förståelse för unga målgrupper vilka är attraktiva för operatören exempelvis de ungdomar som sägs leva för sin mobil och konsumera allt ifrån musik, spel och TV i den.¹⁷⁴ Genom att operatören skapar en bättre förståelse för ungdomars behov kan de mer effektivt utforma och arbeta med portalerna och skapa en ingångsport för att utveckla en bättre portal och annonsplattform. Därmed utvecklar operatören en roll mer i linje med mediaägares och kan med en *pull strategi* snarare än en *push strategi* locka ungdomar att besöka och spendera mer tid i portalerna.

Mobiento är en helt ny kategori av aktör som uppkommit i mobiltelekomindustrin på grund av marknadsföringsmöjligheterna i mobilen. De samarbetar med alla operatörer men även med

¹⁷³ Chris Anderson, Wired (2008-03-01)

¹⁷⁴ Dagens Nyheter (2008-04-20)

innehållsleverantörer och annonsörer och kommunicerar en bild av möjligheterna i den mobila annonseringskanalen för hela nätverket. Eftersom de tidigt specialiserat sig på den mobila mediekanalen och skapat många samarbetsrelationer med viktiga dominanta aktörer har de intagit en position i centrum av nätverket. Tillsammans med Adiento bidrar de med en stor erfarenhet och kompetens, vilken samarbetspartners kan förlita sig på. Den centrala rollen är viktig eftersom de har förståelse för alla parter i nätverket och kan bidra med att skapa samförståndselement mellan aktörerna. Mobiento har incitament att driva fram fungerande lösningar som gynnar alla aktörer eftersom deras egen existens förlitar sig på att det finns en mobilannonseringsmarknad. Samtidigt har det ökade intresset för och potentialen för mobilannonsering attraherat många nya liknande företag som i framtiden har potential att bistå med utvecklingsarbetet men samtidigt utmana Mobientos unika position.

5.2.4. Tjänsteutvecklare

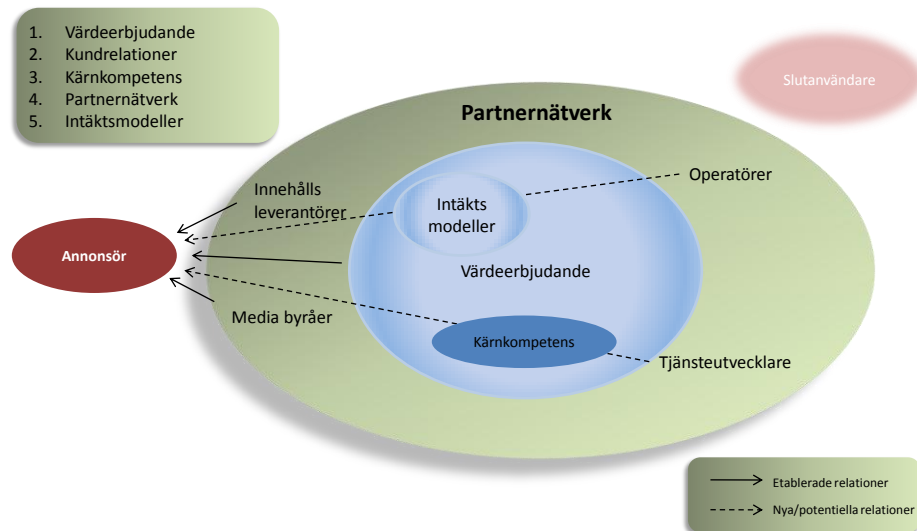
Tjänsteutvecklare är viktiga samarbetspartners för många leverantörer av mobilt innehåll på grund av sina distributionsnät och rapporteringssystem. De utvecklar bland annat databaser, mobila portaler och annan mobil media och är en nödvändig aktör i värdekonstellationen då de har stor påverkan på det värde som levereras till slutanvändaren. Tjänsteutvecklare bidrar med en viktig funktion när de utvecklar den mobila internetupplevelsen för slutanvändaren och kan därmed påverka ökningen av mobilsurf. I framtiden kan nya prismodeller möjligtvis förutsätta att även tjänsteutvecklare skaffar egen annonsfinansiering till sina tjänster. I det fallet kan tjänsteutvecklarna själva gynnas av den värdeproposition som skapas för slutanvändare. Operatörerna och innehållsleverantörerna kan med hjälp av tjänsteutvecklarna skapa innovativa *brandade* spel och tjänster vilket öppnar fler annonseringsmöjligheter i andra mobila kanaler utöver portaler och sajter. Det mobila annonseringsnätverket Adiento anses av författarna även fungera som tjänsteutvecklare då de tillför tekniska förutsättningar, sköter produktion av mobila banners och mätbarhet för mobil annonsering. Adiento har även utvecklat ett antal produkter som enkla mobilsajter, ringsignaler, mobila videoklipp, bakgrundsbilder och mobila kuponglösningar. Med hjälp av systerföretaget Mobiento har Adiento blivit stora på den svenska mobila annonsmarknaden och har en viktig position i det nätverk som möjliggör mobil annonsering då de erbjuder en helhetslösning för annonsören. Det finns idag endast ett fåtal företag som intagit en likande position som Adiento innehar, vilket innebär att de kan ha en stor påverkan på hur mobilannonseringsmarknaden utvecklas och hur operatörer och innehållsleverantörer kommer att utveckla, samarbeten, sina sajter och portaler.

Teknologisk utveckling är det som främst speglar dynamiken i mobiltelekommarknaden. När nya tekniska möjligheter öppnas upp sker förändringar som kan leda till att aktörer måste se över sin existerande affärsverksamhet och intäktmodeller. För operatörer som vill bredda sina intäktmodeller är det just nu viktigt att reflektera över hur den existerande affärslogiken matchar den nya positionen som ska intas och vilken påverkan deras strategiska val och aktiviteter kommer att ha på nätverksmedlemmarna. Den teknikbärande roll som operatörer innehar kan ses som produktfokuserad medan den mediaägande rollen de vill inta är betydligt mer tjänsteinriktad. Det kräver troligtvis att aktiviteter utförs både sekventiellt och simultant för att koordinera ett erbjudande. Det gäller för operatören att integrera en helhetslogik gällande båda dessa delar och kommunicera ett unikt värdeerbjudande som kan och accepteras av alla parter i värdekonstellationen inklusive slutanvändare och annonsörer. Operatörers relationer behöver bli mer ömsesidiga och byggas upp utifrån mer möjliggörande värderingar som till exempel kan bestå av att inte låsa innehåll på portalen till endast egna slutanvändare eller att möjliggöra att innehåll och tjänster kan läggas upp fritt och länkas vidare från portalen. Innehållsleverantörer som befarar att sina intäktmodeller kommer

eroderas kan även behöva reflektera över sin affärslogik och släppa på sitt revir då de enligt författarna kan tjäna mer på att utveckla samarbeten kring annonsavtal med operatörer än att hålla kvar den nuvarande positionen. Vidare anser författarna att mobila marknadsförare inte kan legitimisera den mobila mediekanalen om det inte finns ett enhetligt värdeerbjudande. Utan detta erbjudande bromsas utvecklingen av mobila annonseringsmarknaden eftersom det inte byggs tillräckligt stora incitament för slutanvändaren att surfa på mobilen än mindre att stanna kvar och konsumera på portalen. Det i sin tur kan påverka annonsörens betalningsvilja och intresse för den mobila mediekanalen.

5.3. Affärsmodellskomponenter

Syftet med att identifiera de komponenter som blir viktiga för skapandet av affärsmodeller för mobilannonsering är att initiera skapandet av ett standardiserat språk, en referensmodell som kan delas mellan aktörer i samma affärssituation. Det var också något som flera studerade aktörer ansåg saknas i nätverket kring mobilannonsering. Författarna är medvetna om att affärsmodeller är utsatta för externa påtryckningar och därför är i ständig förändring,¹⁷⁵ men beskriver i den här delen de komponenter som efter analys av empiriskt material ansågs vara relevanta och förhållandevis beständiga. Det görs för att måla upp en konceptuell bild av affärsverksamheten kring mobilannonsering. Fem komponenter anses utifrån föregående analys vara vägledande: värdeerbjudande, kundrelation, kärnkompetens, partnernätverk och intäktsmodell. Komponenterna har varit av värde för aktörer från alla aktörskategorier i nätverket och har spelat en avgörande roll för operatörer när de initierat skapandet av en referensmodell som alla samarbetspartners kan förstå betydelsen utav.



Figur 3. Affärsmodellskomponenterna och hur de relateras till värdeerbjudandet mot annonsörer

¹⁷⁵ Osterwalder (2004)

Nedan beskrivs varje komponents innebörd och varför de anses vara grundläggande för uppbyggnaden av affärsmodeller för operatörer i nätverket kring mobilannonsering:

Värdeerbjudande - Denna komponent svarar på frågan hur viktiga operatörer blir och vilket värde de bidrar med i kunderbjudandet som skapas i nätverket. Den ger en bild av aktörens tjänsteerbjudanden och hur värdefulla dessa tjänster uppfattas vara hos de olika kundsegmenten.

I nätverket bistår operatörer i detta fall med den relevanta infrastrukturen för möjliggörande av mobilannonsering genom sitt ägande av 3G-nätverk. Deras värdeerbjudande innefattar även en portal och dess adekvata trafik skapar värde och attraherar annonsörer. Puffarna som finns på operatörens portal är i nästa led värdeskapande för innehållsleverantörer då de länkar in trafik till deras mobilanpassade sajter. Operatörens innehav av relevant tekniskt baserad information kring datatrafik och kring sina slutkonsumenter är också värdefullt vid skapandet av riktad annonsering som blir unik och värdefull för både mediasäljare och mediaköpare.

Kundrelationer - Denna komponent beskriver kundsegmenten (annonsörer och slutanvändare) som aktören riktar sitt erbjudande emot och vill erbjuda värde till. Den beskriver även de länkar som operatören skapar mellan sig själv och de olika kundsegmenten.

Det primära kundsegment som operatörens och nätverkets erbjudande riktar sig till är annonsörer vilka värderar möjligheten att vara aktiv i en ny mediekanal och att nå ut med ett interaktivt och riktat budskap. Slut användarna utgör ett annat nödvändigt segment som i slutändan möjliggör attraktion hos annonsörer och skapandet av affärsverksamhet kring mobilannonsering. Det är ett kundsegment vars värdetolkning är kritisk för operatören att beakta för att kunna inneha en beständig roll i mobilannonseringsmarknaden.

Kärnkompetens - Denna komponent anger huvuddragen av de kompetenser som behövs för att implementera och utföra aktörens affärsmodell.

De olika kompetenser som krävs för att implementera operatörens affärsmodell har varit väsentliga att identifiera för att kunna möjliggöra kommunikation om den roll operatören önskat inta i nätverket. Viktiga nya kompetenser som identifierats inför inträdet i den nya rollen som mediasäljare är kunskap om mediaförsäljning, kommunikation med kunder och slutanvändare.

Partnernätverk - Denna komponent porträtterar nätverket och samarbetsavtalen som operatören sluter med de aktörer som är nödvändiga för att effektivisera och marknadsföra värdet av erbjudandet för annonsören. Den beskriver också hur stor del av värdet som de olika aktörerna enskilt tillför.

Nätverket kring mobilannonsering strävar efter att gemensamt skapa värde. Därför blir partnernätverket av högsta relevans för att kunna konceptualisera och beskriva operatörens affärsmodell. Förutsättningen för att operatören ska kunna locka användare till sin mediayta, portalen, har visat sig vara relevant innehåll som lockar till konsumtion. Innehåll som finns inom traditionell media som tv och tidningar har påpekats vara

hygienfaktorer hos konsument. Det kan antyda att samarbetsavtal med relevanta innehållsleverantörer anses vara grundläggande för att i dagsläget generera trafik, vilket indirekt också lockar annonsörer.

Mobilannonsering förutsätter även att ett annonsnätverk kring mobilmarknadsföring och försäljning existerar. För närvarande hanteras detta av externa parter då mobiloperatörer traditionellt inte har vetskap kring de elementen. Som tidigare nämnt krävs även mobila tjänsteutvecklare för att utveckla den mobila internetupplevelsen. Verksamhetsområdena som nämnts tas med fördel in genom externa aktörer och av den orsaken fordras fungerande samarbetsavtal med de kritiska parter som aktivt visat intresse för samarbete kring värdeerbjudandet i mobilannonsering.

***Intäktsmodeller** - Denna komponent beskriver hur aktören tjänar pengar och vart vinster uppstår, och hur vinster fördelas mellan nätverkets aktörer.*

Utöver viljan att samarbeta för att gemensamt skapa värde i nätverket krävs också fungerande modeller för hur de olika parterna i nätverket ska kunna generera intäkter från sitt eget värdebidrag. Att planeringen av intäktsfördelningen är kommunicerbar redan vid inträdet på marknaden har visat sig vara viktigt och fallet Surf Open porträtterar vikten av denna kommunikation och hur dess frånvaro kan skada en aktör vid intagandet av en ny roll. Intäktsfördelningen bör vara beroende av hur aktörerna uppfattar det värde de själva tillför. Operatörens mediatyta, portalen, behöver idag innehåll i form av nytto-, nöje-, musik- och företagstjänster. Då operatören inte själv producerar tjänsterna innebär det att intäktsfördelningsavtal med externa parter skapas, till exempel revenue-share avtal som Tre har skapat med TV4.

Affärsmodellskomponenter för operatören i mobilannonseringsnätverk	
Värdeerbjudande	Access, Infrastruktur, Portal, Backdata
Kundrelationer	Slutanvändare, Annonsörer
Kärnkompetens	Mediaförsäljning, Kommunikation, Kundsegmentering
Partnernätverk	Fungerande samarbetsavtal med kritiska aktörer
Intäktsmodeller	Revenue-share, Flat rate-fees

Tabell 2. Affärsmodellskomponenter och dess innebörd för mobiloperatörer

5.4. Kritiska faktorer för en etablerad operatör

Nätverket kring mobilannonsering är i en initial och framväxande fas och enligt Peppard & Rylander bör en analys av ett sådant nätverk avse att fastställa de faktorer som formar dess utveckling.¹⁷⁶ Författarna belyser

¹⁷⁶ Peppard & Rylander (2006)

här den fokala operatören Tre med ambitionen att fastställa de faktorer som är mest relevanta för Tre att hantera under intagande och befastande av rollen som mediaförsäljare.

Under analysen beaktade författarna den affärsmodell som operatören skapar för mobilannonsering och även modellens huvudfunktion vilken är att konkretisera affärsverksamheten för sig själv och för övriga samarbetspartners.¹⁷⁷ De faktorer som påverkar konkretiseringen presenteras nedan och innefattar mobila portaler, konkurrensfördelar, intäktsfördelning och teknologiska förutsättningar.

5.4.1. Portaler

Operatörens mobilportal är i dagsläget en förutsättning för försäljning av annonsyta på det mobila internet. Det är den mobila yta som operatören äger i sin helhet. För att platsen ska vara attraktiv även när mobil internetsurf blivit vanligare krävs att konsumenter värderar den högt. Om portalen förlorar sin attraktion blir det omöjligt för operatören att generera annonsintäkter från egen direkt mediaförsäljning.

För att kunna presentera relevant innehåll på portalen genom innehållspuffar krävs också att landningssidor, vilka är anpassade till det mobila gränssnittet, existerar. Annonsfinansieringen av portalen och datatrafiken kräver också att mobila landningssidor finns tillgängliga hos annonsörer. Det är något som är betydelsefullt eftersom de flesta annonsörer är nya på den mobilanpassade internetarenan. Utveckling inom det området är i dagsläget kritiskt för att skapa annonsintäkter i det mobila mediet. Portalen och det mobila gränssnittet är faktorer som påverkar användbarheten och konkretiseringen av operatörens affärsmodell för mobilannonsering.

5.4.2. Unik information

I dagsläget existerar inget offentligt index för trafik på mobilsajter, den informationen finns istället hos varje operatör. Det innebär att operatörer som äger sina egna nätverk idag innehar en unik position då de kan presentera information för sina kunder (annonsörer, mediebyråer) kring var trafiken befinner sig. Samarbeten har idag initierats för att bygga upp en gemensam databas där alla svenska operatörer samlar information för att bättre kunna segmentera mottagare av mobila annonser.¹⁷⁸ Informationen blir onekligen en viktig faktor vid operatörens försäljning av mobila annonsytor och påverkar därför användbarheten av affärsmodeller för verksamheten.

För att operatörer inte ska tappa förtroende hos sina slutanvändare måste olika integritetsfrågor behandlas med stor respekt vid användning av unik data kring slutanvändare. Om förtroendet hos slutanvändare skulle rubbas kan introduktionen av mobilannonsering uppfattas som väldigt negativ och mediet kan då inte få den spridning som den beräknas ha befogenhet att få. Frågor kring integritet och legala rättigheter har påvisat sig vara särskilt viktiga vid användning av den mobila mediekaneln då mobilen uppfattas vara i hög grad en personlig enhet.

¹⁷⁷ Osterwalder (2004)

¹⁷⁸ Emil Salonen, VD Adiento. Mobile Monday (2008-03-17)

5.4.3. Intäktsfördelning

Tre är beroende av relevant innehåll för att upprätthålla sina slutanvändare och skapa trafik på sin mobilportal. Kostnads- och intäktsmodeller kring hur innehållsleverantörer och Tre delar på den attraktiva plats portalen utgör har förändrats under den tid som portalen har trafikerats. Under introduktionsfasen arbetade Tre aktivt med att köpa innehåll och att samla det på portalen. Puffar till olika innehållssajter blev en kostnad för Tre medan intäkter genererades genom den datatrafik som skapades både på den egna portalen och på andra mobilsajter. Idag betalar inte längre Tre för att innehållsleverantörer som TV4 ska publicera sitt innehåll via puffar på operatörsportalen. Tre köper dock fortfarande licenser av TV4 för att ha rättigheter att baka in deras TV kanaler i egna mobil-TV erbjudanden.

Tres portal värderas så högt av innehållsleverantörer att de inte längre tar betalt för att exponera sitt innehåll på portalytan. Innehållsleverantörer, som TV4 Mobil, tror att operatörer kan komma att ta betalt för exponeringen i framtiden då innehållsleverantörer och mediaägare inte anses kunna gå ihop och konfrontera operatörer med den motsatta uppfattningen; att innehåll är vad som ursprungligen driver trafiken till portalen.¹⁷⁹ Innehållsleverantörer har i det läget inte samma gemensamma kraft att konfrontera operatören med som de hade i fallet *Surf Closed* då innehållsleverantörer med gemensamma medel hade möjlighet att påverka operatörens positionering i frågor kring intrång på redaktionellt innehåll.

I fallet *puffar* och intäktsfördelning anses operatörer inneha en dominerande position till följd av de möjligheter en plats på portalen innebär för trafik och indirekt för annonseringsintäkter på innehållsleverantörens mobilsajt. Positionens betydelse förstärks då slutanvändare är i introduktionsfasen av användningen av det mobila internet och ännu inte har vetskap kring vilka sajter som är anpassningsbara och användbara på det mobila gränssnittet. TV4 Mobil anser att det alltid kommer att finnas innehållsleverantörer som är beredda att betala för exponering på operatörens portal, följaktligen är efterfrågan av sajter med adekvat trafik större än utbudet och det värde portalen anses ha i värdenätverket berättigar de intäkter Tre genererar i utbytet med innehållsleverantörer.¹⁸⁰

Samarbetsviljan inom nätverket påverkas av hur aktörerna värderar varandras tillgångar. Ett möjligt utfall om portalerna förlorade sin attraktion hos konsumenter är att *puffarna* blir mindre värderade hos innehållsleverantörer och att de intäkter de kan generera minskar, en utveckling innehållsleverantörer redan reflekterat över. En möjlig modell som resoneras kring vid detta utfall är att operatören inte kan tänkas ta betalt för exponeringsytan i framtiden men att de kan använda en cost-per-click modell där innehållsleverantören betalar för de klick som levererar trafik till deras mobilsajt.¹⁸¹ Det påvisar att innehållsleverantörer även ser en möjlighet till ett minskat värde i det erbjudande som operatören bidrar till att skapa. Sammanfattningsvis är val av intäktsmodeller en faktor som starkt påverkar affärsmodellens användbarhet och utveckling.

5.4.4. Tekniska förutsättningar

Inom en längre tidsram kan mobilanpassade internetsajter komma att bli överflödiga, det förutsätter större skärmar på mobila enheter och tekniska förfiningar.¹⁸² Om konsumenter kommer att surfa på den traditionella webben genom mobila enheter minskas operatörens förutsättning för intäktsgenerering genom annonsförsäljning eftersom konsumenter inte blir lika beroende av en *pre-selector* och gränsen mellan internet-

¹⁷⁹ Intervju med Madeleine Thun, TV4 Mobil (2008-03-04)

¹⁸⁰ Intervju med Madeleine Thun, TV4 Mobil (2008-03-04)

¹⁸¹ Ibid

¹⁸² Ibid

och mobilinternet annonsering suddas ut. Mobilannonseringens komparativa fördel jämt emot all annan annonsering är dock enligt författarna dess möjligheter till segmentering, dess intimitet hos slutanvändare och geo-positionerings möjligheterna. Operatörer har även om det mobilanpassade gränssnittet blir överflödigt fortfarande möjlighet att kapitalisera på de tillgångar som möjliggör de aspekterna eftersom konsument- och trafikdata även i ett längre perspektiv förblir högt värderade konkurrensfördelar. Tekniska förutsättningar kommer att påverka mobilannonseringsmarknaden och bidrar med en ständig förändring av affärsmodellens olika användbarhet för operatören.

6. Sammanfattande resultat av analysen

För att en mobiloperatör ska ha möjlighet att ta del av de framväxande annonseringsmöjligheterna i den mobila mediekannalen krävs att de får tillgång till och kan fylla sin portal med relevant och attraktivt innehåll och tjänster som attraherar och skapar nytt värde för slutanvändare. Genom det kan portalerna locka tillräcklig mängd trafik för att bygga upp en värdefull annonsplattform. Mobiloperatörer är även i behov av externa resurser för att lyckas marknadsföra och sälja in mediekannalen hos annonsörer och de behöver därför bygga relationer med marknadsförare som kan agera ambassadörer för den mobila mediekannalen. Tillsammans utgör operatörer, innehållsleverantörer, mobila marknadsförare och tjänsteutvecklare ett värdeskapande nätverk där olika kompetenser fogas samman till ett värdeerbjudande för slutanvändare och annonsörer.

I värdenätverket har de identifierade aktörerna intagit unika värdeskapande roller där de genom samproduktion skapar ett erbjudande. Aktiviteterna mellan aktörerna har på olika sätt både hjälpsamt och möjliggörande funktioner och det finns tydliga samberoende förhållanden mellan aktörerna. Mobiloperatören har intagit en kritisk position som möjliggörare, vilket innebär att de inte endast kan utgå från sina unika tekniska förutsättningar utan även måste inkorporera samförstånds-element till andra aktörer i värdenätverket i sin affärslogik. Det kan innebära att operatörer exempelvis öppnar upp sina portaler för alla slutanvändare, att de mer aktivt arbetar med att aggregera innehåll eller att de fritt tillåter att innehåll och tjänster läggs upp på deras servrar.

Den stora frågan på mobiltelekommärkten och som praktiker ställt sig är hur affärsmodeller kommer att utvecklas och konkretiseras för mobilannonsering. Författarnas ambition har varit att bidra till denna utveckling genom att identifiera och motivera de komponenter som anses vara av särskilt vikt vid skapandet av affärsmodeller för mobilannonsering. De affärsmodellskomponenter författarna ansåg vara av högsta relevans att identifiera för en operatör i uppbyggandet av annonsförsäljningsplattform var: värdeerbjudande, kundrelationer, kärnkompetens, partnernetverk och intäktsmodeller. Det är genom dessa komponenter som författarna anser att operatören har möjlighet skapa en referensmodell som kan delas mellan aktörer i nätverket och skapa en standardiserad bild av affärsverksamheten.

De specifika faktorer som författarna anser vara kritiska för en etablerad mobiloperatör att hantera på längre sikt är främst arbetet med portalerna, kundacceptans, en lösning på intäktsfördelning främst med betydelsefulla innehållsleverantörer och de tekniska villkoren i form av backdata om trafik och slutanvändare samt geo-positionerings möjligheter.

6.1. Kritisk diskussion av resultatet

Författarna har ämnat ge en beskrivning av en dynamisk marknad och hur aktörer från skilda industrier positionerar sig kring ett nytt fenomen. Studien har dock vissa begränsningar eftersom den avgränsat sig till ett fåtal kategorier av aktörer och få aktörer inom varje kategori. Det innebär att de åsikter författarna tagit del av inte nödvändigtvis behöver representera hela kategorins ståndpunkt. Den fokala aktören Tre kan inte heller sägas representera en traditionell mobiloperatör och därför kanske inte heller generella slutsatser är applicerbara på mer traditionella telekomaktörer. Författarna ställer sig också frågan hur resultatet hade blivit om annonsörer och slutanvändare även hade inkluderats i studien. Författarna har dock, genom att intervjua individer som är högst involverade och engagerade i utvecklingen av den svenska mobilannonseringsmarknaden, strävat efter att stärka både reliabiliteten och validiteten.

När ett nytt fenomen studeras finns det risk att det studerade ämnet blir alltför brett då det kan vara svårt att dra naturliga gränser för vad som ska inkluderas eller exkluderas i begreppet. Mobilannonsering på det mobila internet är ett så pass nytt fenomen att inga klara delineationer är satta. Författarna har i studien strävat efter att konkretisera och avgränsa begreppet med risk för att ansatsen ändå blivit alltför bred men möjligtvis också alltför snäv beroende på vart det anses lämpligt att exkludera eller inkludera i nätverket.

6.2. Slutsats

Mobilannonsering har stor potential att bli en etablerad mediekanal då flera aktörer från olika industrier har visat intresse för kanalen, det väckte författarnas intresse för att undersöka uppsatsens huvudsyfte: Hur olika aktörer samlas kring en dynamisk marknad och skapar värde gemensamt? I analysen har olika komponenter och faktorer som varit av betydelse för samarbete i nätverk identifierats och svar på frågeställningar har presenterats. Författarna har kommit fram till att för att alla aktörer i nätverket ska kunna samarbeta i det dynamiska nätverket krävs att alla beaktar de tekniska förutsättningar som befäster den roll de intagit och att aktörerna bejaktar de intressen alla samarbetspartner i nätverket uttrycker för att i sin tur ha möjlighet att bidra med ett unikt värde. Vidare anser författarna att operatörer bör observera de tendenser som utvecklas i samröre med dynamiska marknader och utnyttja de fördelar som öppen kommunikation bidrar med i kontrast till utnyttjande av stängda utvecklingsmiljöer. För operatörer som intagit nya positioner i dynamiska marknader och på så sätt breddat sina verksamhetsområden blir det ytterst väsentligt att kommunicera sin strategi för att skapa de relationer som blir vitala för en lyckad implementering av den valda strategin. Om kommunikation kring dessa väsentligheter är knapphändig skapas inget gemensamt verksamhetsmål för värdenätverket samtidigt som friktioner och konflikter i inter-relationer mellan potentiella samarbetspartners lättare uppstår.

6.3. Diskussion

Mobilannonsering har givna konkurrensfördelar gentemot övrig annonsering, ett exempel är möjligheten till geo-positionering och närheten budskapen får hos slutanvändare. Mobilen har därför av vissa mediebyråer redan utnämnts som det sjunde sinnet i kommunikationssammanhang.¹⁸³ Då annonseringen sker just i det mobila mediet och inte offline eller på den traditionella webben skapas förutsättningar att utveckla unika och vinstdrivande affärsmodeller för operatörer och andra aktörer i annonsnätverket.

Författarna anser att ett flertal kritiska faktorer påverkar utfallet av om mediekanalen kommer att få den genomslagskraft som behövs för att en annonsör ska lägga större delar av sin marknadsföringsbudget på den. Särskilt mobiloperatörer och innehållsleverantörer behöver hantera de kritiska faktorerna för att skapa ett gemensamt värde i nätverket och för att enas om ett enhetligt erbjudande som kan presenteras för annonsörer. Mobiloperatörer vill i dagsläget bredda sin kärnverksamhet och de innehar en viktig roll som möjliggörare av en fungerande affärsmodell för mobilannonsering, men som författarna konkluderat, kan de inte inta rollen utan samverkan med övriga centrala aktörer. Operatörer bör därför inkorporera samverkansmönster och beakta relationer i affärsmodellens utveckling och inte enbart se till de nya tekniska förutsättningarna. SurfOpen-fallet påvisar denna problematik.

¹⁸³ CARAT, Nils Andersson - Mobile Monday (2008-03-17)

Alla operatörer har inte samma förutsättningar för att inta en roll som mediaägare. Det blir därför troligt att en operatör som historiskt jobbat mycket med innehåll och tjänster i sitt värdeerbjudande kan ha lättare att inta den nya rollen i nätverket. En viktig fråga blir ändå hur betydelsefull operatörsportalen kommer att vara i framtiden om användarbeteendet kring mobilsurf etablerats. Det yrkar på vikten av att portaler och sajter måste bjuda in slutanvändaren till interaktivitet för att i sin tur locka annonsörer. Författarna menar att det i slutändan är annonsören som följer slutanvändaren och att det i längden därför inte fungerar att skapa låsta portaler och tjänster. Portaler och mobilsajter bör istället skapas i symbios med slutanvändaren och allt innehåll som finns på internet. För att lyckas med det är det kritiskt att samarbeta och skapa öppenhet mellan de samverkande aktörerna i nätverket.

Liknelser kan dras mellan introduktionen av internet och det mobila internet då det i Europa främst var traditionella telekomaktörer som befäste en dominant position som internetleverantörer.¹⁸⁴ Genom att vara först på marknaden kunde operatörerna, som internetleverantörer, få en bred räckvidd via portaler och även nå en hög lönsamhet genom telefonanslutningsintäkter.¹⁸⁵ Slut användare hade i femtio procent av fallen internetleverantörens portal som förinstallerad startsida och kunder bytte sällan startsida.¹⁸⁶ På grund av rollen som internetleverantör fungerade operatören som en port till allt internetinnehåll vilket till stor del liknar den roll som mobiloperatörer kan inta i nätverket kring mobilsurf. Med tiden och på grund av inträdandet av mer renodlade internetaktörer som Microsoft har det utvecklats ett mer etablerat användarbeteende. Det har lett till att slut användare inte har ett behov av att använda webbportaler i samma utsträckning utan istället mer självständigt navigerar dit de vill. Något som också kan jämföras med den betydelse som operatörers mobila internetportaler kan komma att få. En viktig skillnad mellan den historiska utvecklingen av internetsurf och utvecklingen kring mobilsurf tror författarna är att det troligen kommer att finnas ett behov av mobilanpassade sajter under en längre tid. Det kommer förmodligen även i ett längre perspektiv vara mer användarvänligt att surfa genom att länka sig vidare från operatörens mobilportal än att egenhändigt knappa in mobila internetadresser. Idag har dessutom mobiloperatörer facit i hand och kan lära sig av historien. De kan därmed lättare undvika de fallgropar som inträffade när internet fick världsomspännande användning. Eniros sajt Passagen.se som tidigare ägdes av Telia var 1999 Sveriges näst mest besökta sajt och har än idag en av Sveriges största portaler¹⁸⁷. Passagen.se ligger på trettionde plats i listan av Sveriges mest besökta sajter med ca 820 000 unika besökare i veckan.¹⁸⁸ Det påvisar att det är fullt möjligt att skapa portaler med ett bestående värde för slut användare.

Mobilportaler fastslås vara beroende av innehåll för att generera intäkter, emellertid värderas innehåll i dagsläget inte i intäktsfördelningen då summan oavkortat går till operatören. Medan operatörer även alstrar intäkter genom den datatrafik som innehållsleverantörens mobila sajt genererar. Denna fördelning har skapat och kommer sannolikt skapa friktion och överläggningar i värdenätverket.

Den traditionella prisbilden kring mobilsurf har varit otydlig, men flatrate-fees har nu blivit en allt vanligare abonnemangslösning hos Tres mobila internetkunder. Genom flatrate-fees kan intäktsgenereringen hos enskild konsument minska något, medan mobilsurf på en aggregerad nivå ökar genom de nya abonnemangsformerna. Detta speglar en prioritering av annonsintäktsgenerering. Den position Tre tar har intagit möjliggör två nya eller utökade intäktskällor, dessa innefattar mobilannonsringsintäkter och ökade intäkter kring mobila datatrafiken som portalen har en nyckelroll i att alstra. Positioneringen har visat sig accepterats och värderats av innehållsleverantörer då de värderar att exponeras på Tres egna mobila

¹⁸⁴ Aris & Bughin, (2005) s. 314

¹⁸⁵ Ibid

¹⁸⁶ Ibid

¹⁸⁷ Eniros årsredovisning (2007)

¹⁸⁸ KIA index v. 24 (2008)

internetytor utan att påyrka ersättning för sitt innehåll. Tre säljer inte annonsytor som står i konflikt med innehållsleverantörers annonsytor eftersom annonserna inte exponeras på samma gränssnitt vilket inte skapar samma konkurrens och konflikt som i fallet Surf Open.

6.4. Förslag på framtida forskning

Eftersom studien resulterade i en relativt bred undersökning skulle det vara intressant att fördjupa sig mer i enskilda aktörers relationer. Relationen mellan mobiloperatörer och innehållsleverantörer skulle vara skärskilt intressant att studera mer ingående. Författarna har inte heller studerat mobiltillverkare eller andra internetaktörer som till exempel Google. Dessa aktörer träder också in på mobilannonseringsmarknaden och kan vara intressanta att studera gällande dynamiken på den konvergerande internet- och telekommarknaden.

En konsumentstudie som undersöker kundacceptans av mobilreklam kan vara värdefull och möjlig att utföra eftersom fenomenet nu börjat ta fart. I en sådan studie kan faktorer som direktkontakt, integritetsfrågor och budskapens mottagande observeras. Vilka tjänster som är mest värdefulla för slutanvändare, bäst lämpade för det mobila mediet och interaktivitet kan också ge viktiga lärdomar.

Författarna fann fem komponenter som de ansåg var av betydande vikt vid utformningen av affärsmodeller kring den mobila mediekanalen. Kausalitet, samband mellan komponenterna eller deras inbördes vikt undersöktes dock inte. Komponenterna skulle således kunna användas i en experimentell studie för att ge en rikare förklaring på om eller hur de förhåller sig till varandra.

Författarna uppmärksammade att intervjuobjekten ofta skilde på mobilt internet och det ”riktiga” internet. En intressant fråga kan vara om det i framtiden kommer att finnas två internetvärldar, en i mobilerna och en i datorerna. Kommer det att finnas ett mobilanpassat internet eller inte när aktörer som Apple tillverkar mobiltelefoner som möjliggör surfande på det ”riktiga” internet? I samma anda blir det även intressant att studera hur VoIP kan komma att påverka mobiloperatörers framtida position på marknaden.

Avslutningsvis är det av intressant att studera andra möjliga mobilannonseringskanaler som till exempel mobil-TV för mobiloperatörer. TeliaSonera utvecklar i dagsläget en *idle-screen* tjänst som utnyttjar mobilens viloläge benämnd *Value Window*. En sådan teknisk lösning kan möjligtvis vara än mer värdefull för en mobiloperatör när de ska befästa en position på den mobila annonseringsmarknaden.

7. Referenslista

Litteratur

- Aris, A. & Bughin, J. 2005. *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. 2002. *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: eEvidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*. Industrial & Corporate Change, Jun2002, Vol. 11 Issue 3, p529-555, 27p.
- Christensen, C.M. 1997. *The Innovator's dilemma: when new technologies create great firms to fail*. Boston, Mass. Harvard Business School
- Garud, R & Rappa, M. 1994. *A socio-cognitive model of technological evolution: The case of cochlear implants*. Organization Science, Aug94, Vol. 5 Issue 3, p344-362, 19p.
- Merriam, S. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund. (Övers. Björn Nilsson)
- Magretta, J. 2002. *Why Business models matter*. Harvard Business Review May Vol. 80 Issue 5, p86-92, 7p, 1c;
- Normann, R. & Ramírez, R. 1998. *Designing Interactive Strategy – From Value Chain to Value Constellation*. Second edition. John Wiley & sons.
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach*. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland: 173
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2005. *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. Communication of AIS, Vol. 2005 Issue 16, p1-25, 25p; (AN 19323565)
- Peppard, J. and Rylander, A. 2006. *From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators*. European Management Journal Vol 24.
- Rappa, M. 2003. *Business Models on the Web*. Managing the digital enterprise, <http://digitalenterprise.org>
- Rappa, M. 2004. *The utility business model and the future of computing services*. IBM Systems Journal, Vol. 43 Issue 1, p32-42, 11p, 4 charts, 1 diagram (AN 12641435)
- Trost, J. 1993. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Publicerade uppsatser

- Arenius & Halvarsson 2006. *Managing positions in a dynamic environment*. Department of Communication Systems / Business Administration, Lund University.

Bernadotte af Wisborg Hedström, A. & Glimstedt, R. & Medin, C-J. 2007. *Mobile Operators future business model – Strategic implications of emerging networks*. School of Economics and Management, Lund University.

Nilsson, M & Revesjö M. 2007. *Faktorer som hämmar spridningen med fokus på mobiloperatörernas infrastruktur*. Systemvetenskapliga programmet, Lund.

Seminarium

Mobile Monday 2008-03-17 – Emil Salonen, VD Adiento

Mobile Monday 2008-03-17 – Nils Andersson, CARAT

Intervjuer

Intervju med Niklas Berg, PR Konsult DIST, 2008-03-18

Intervju med Mark Dennis, Head of Digital SonyBMG, 2008-03-25

Intervju med Adam Fors, Ansvarig för Mobile Advertising och Surf Open Telia, 2008-03-11

Intervju med Morris Packer, Bonnier Mobile Services, 2008-02-26

Intervju med Karl Rydahl Head of Portal TRE, 2008-03-28

Intervju med Mikael Taipale, Internet Director OmnicomMediaGroup, 2008-02-28

Intervju med Madeleine Thun Projektledare/Affärsutvecklare TV4 Mobil, 2008-03-04

Elektroniska Referenser

Adiento.se (2008) "Mobil annonsering", 19 Maj, Available Online:
<http://www.adianto.se/mobilannonsering.html> (2008-05-19)

Business week http (2007) "Mobile operators search for new Biz Model", 4 April, Available Online:
http://www.businessweek.com/globalbiz/content/apr2007/gb20070416_825974_page_2.htm/
(2007-04-04)

Dagens Media (2008) "Tidningar blockerar Telia – protesterar mot Surf Open", 15 Februari, Available Online: http://www.dagensmedia.se/mallar/dagensmedia_mall.asp?version=148858 (2008-02-15)

Dagens Nyheter (ekonomi) (2008) "Mobilen – dröm för reklam branschen", 20 April, Available Online:
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=762656> (2008-04-20)

Eniro Årsredovisning (2007), 24 juni, Available Online:
<http://www.eniro.com/upload/Corporate/Investor%20Relations/download%20center/annual%20report/Eniro%20%C3%85rsredovisning%202007.pdf> (2008-06-24)

Per Holmkvist (VD Mobiento) Telekomnyheterna i Mobiento.se (2008) "Operatörerna har chansen nu", 25 April, Available Online: <http://www.mobiento.se/nyheter> (2008-04-25)

Indra Åsander i IDG (2008) "Mobilt bredband är hur stort som helst", 25 Januari, Available Online: <http://www.idg.se/2.1085/1.141955> (2008-01-25)

IRM Institutet för reklam- och mediestatistik (2007) "Pressrelease", 15 April, Available Online: [http://www.irm-media.se/irm/\(tmi4gsssqweu3tviky55\)/pdf_public/pressmeddelande_arsrapport_2007.pdf](http://www.irm-media.se/irm/(tmi4gsssqweu3tviky55)/pdf_public/pressmeddelande_arsrapport_2007.pdf) (2007-04-15)

Jupiter Research (2007), 26 December, Available Online: <http://www.jupiterresearch.com/bin/item.pl/research:vision/525/id=99941/> (2007-12-26)

KIA index (2008), 24 Juni, Available Online: <http://www.kiaindex.org/index.asp?getmer=1&week=24> (2008-06-24)

Mindpark (2008) "Mobilen används allt mer i Sverige", 29 Februari, Available Online: <http://mindpark.se/2008/02/29/mobilen-anvands-allt-mer-i-sverige/> (2008-02-29)

Mobiento.se (2008), 25 April, Available Online: <http://www.mobiento.se/> (2008-04-25)

Ny Teknik (2007), "Mobilen ska skapa intäkter", 8 Oktober, Available Online: http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/article45923.ece (2007-10-08)

Ny Teknik (2008) "Nu ska annonser stå för intäkter" 19 Mars, Available Online: http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/mobiltele/article74248.ece (2008-03-19)

Resume Nya medier (2008) "Reklam i mobilen", 8 Februari, Available Online: <http://www.resume.se/nyheter/2006/02/08/irm---reklam-i-mobilen-komm/> (2006-02-08)

Post & Telestyrelsen (2008-05-18)

Tre.se (2008) "Vad är Tre", 19 Maj, Available Online: <http://www.tre.se/templates/Page.aspx?id=30027> (2008-05-19)

Veckans Affärer (2007A) "*Nokia vs Google – I slaget om mobilt internet*" nr.45, 8 November

Veckans Affärer (2007 B) "*Före i spåret*" nr.45, 8 November

Veckans Affärer (2007C) "*Sveriges 40 Hetaste Mobilbolag*" nr.45, 8 November

DIST.se "3 229 633 skäl att välja DIST", 20 Maj, Available Online: <http://www.dist.se/index.php?page=about> (2008-05-20)

Tidningar

Veckans Affärer. 2007. *Sveriges 40 Hetaste Mobilbolag* nr.45 Nov.8

Veckans Affärer. 2007. *Nokia vs Google – Slaget om det mobila internet* nr. 45 Nov.8

Anderson, C. 2008. *Why \$ 0.00 is the future of business*. WIRED - Nothing is sacred nr. 16.03

8. Appendix

8.1. Klargörande och definitioner

3G – Tredje generationens mobiltelefoni med högre överföringshastighet än GSM. Detta möjliggör flera tjänster och möjliga applikationer för mobilanvändaren.

Backdata – Operatörers konfidentiella data kring sin trafik och sina användare

Flatrate fee – är en prisstruktur genom vilken användaren betalar en fast kostnad oavsett storlek av användning under en bestämd tidsintervall

Företagstjänster – email, access till jobbsserver, lagersaldo, företagsinformation, sjukvård

Gatekeeper – aktör som tillbakahåller en användare från att få access till öppen information

Geo-positionering – En teknologi som används av telekommunikations aktörer för att approximera en mobiltelefons (och dess användare) tillfälliga geografiskt position.

Gränssnitt – Länken mellan användaren och den hårdvara eller programvara som användaren arbetar med.

Idle-screen – Den skärm som möter användaren av en mobiltelefon när telefonen inte används, antingen är en skärmläckare aktiv eller så är skärmen nedsläckt. Detta tillstånd öppnar möjligheter för mobilannonsering även när mobilen inte används.

Ingame advertising – Reklam i data- och videospel.

Innehållsleverantör – producerar innehåll som tidningar, musik, spel i detta fall på mobila internetsajter

Landningsida – Den sida användaren kommer till efter att ha klickat på en länk

Mediaytor – Gränssnitt på vilket innehåll distribueras

Mediebyrå – Aktör som hjälper annonsörer i deras val av kommunikationsytor, de placerar annonsörers kommunikation i kampanjer, hittar annonsörernas potentiella kunder och vet var de spenderar sin tid, var befinner de sig, var de är mest mottagliga för de som annonsörerna vill kommunicera

Mobilannonsering – Avser annonsering på sajter och portaler på det mobila internet (banners, puffar)

Mobila internet - Internetanvändning på mobiltelefoner

Mobil sajt – Internetsida anpassad för det mobila mediet och gränssnittet

Mobilsurf – Internetanvändning på mobiltelefonen genom operatörsabonnemang (inte mobilt bredbands surf)

Mobiltelekom marknaden/branschen – Där aktörerna från olika industrier möt på marknadsplatsen för mobilanvändning

Nyttotjänster – Nyheter, väder, nummerupplysning, positioneringstjänster, banktjänster, betalning

Nöjestjänster – Spel, ringsignaler, musik, bilder, videoklipp, horoskop tjänster, spel

One-stop-shop – En plats där konsumenten kan finna allt de söker efter inom kategorin

Permissionsdatabaser – Databas med personer som medgivit tillåtelse till mediala utskick

Pre-selector – En aktör som aktivt väljer det innehåll en användare kan välja att konsumera

Puffar– En kort sammanfattning av innehåll som länkar vidare till landningssidor för vidare konsumtion

Slutanvändare – Konsumenter av mobiltelefoni

Surf Closed - Ett forum där innehållsleverantörer (bl.a. aftenbladet.se, dn.se, di.se, sydsvenskan.se, expressen.se, gt.se) gemensamt inte accepterar trafik från användning av Surf Open browsern in på deras mobila sajter. De menar att Telia använder teknik för att bearbeta innehållet som sajtägaren valt att publicera, och att det inte är rimligt att Telia emot deras vilja styr över vad som visas på deras sajter. Innehållsleverantörerna menar att deras egna mobilanpassade sajter ger användaren en bättre upplevelse än vad Surf Open gör från en mobiltelefon. (<http://surfclosed.wordpress.com/tech-info/>- 2008-05-22)

Tjänsteutvecklare - skapar och tillhandahåller teknik bakom mobil underhållning, applikationer, spel och söktjänster

VoIP – Digital överföring av röstsamtal via datornätverk baserade på internetprotokoll

Värdekonstellationer – Ett nätverk där olika aktörer skapar värde tillsammans genom olika samproduktiva relationer där värdeskapande processer sker simultant snarare än i en enskild värdekedja

White-label – Skapar plattformar för musik distribution

Täthet – översättning av Normann och Ramírez teoretiska term *density* och definieras som mängden uppgifter/aktiviteter som kan utföras i en enhet, exempelvis kan en mobiltelefon användas till röst samtal, SMS- och MMS utskick, internetsurf, betalning, fotografi, lyssna på musik etc. Ju fler uppgifter en enhet kan utföra desto tätare är den.

8.2. Utdrag av frågor från intervjuer

Mobiloperatören Tre

Vad har Tre för målsättning idag?

Hur ser ni på framtiden och utvecklingen på marknaden?

Hur påverkar konvergensen mellan internet och telekom er organisation?

Vilket är det viktigaste som Tre vill förmedla till sina kunder idag?

Ser ni er som en medieaktör mer än en teknikleverantör?

Tror ni att det kommer att vara viktigt med en mobilanpassad web och den riktiga webben?

Hur mycket tror ni att lanseringen av Iphone (Apple) har påverkat utvecklingen?

Hur viktig är portalen för Tre?

Hur ska ni locka annonsörer?

Hur är intresset och mottagandet för mobilannonsering bland annonsörer?

Vilka aktörer är viktiga att samarbeta med?

Vilka aktörer har ni starkast relation till i dagsläget?

Samarbetar ni med mediabyråer eller gör ni säljarbetet in-house?

Förändras samarbetet med innehållsleverantörer nu när man vill dra in annonsintäkter?

Tror ni att det i framtiden kommer att bli en annonsfinansierad affärsmodell, där man ringer och SMS:ar gratis?

Vilka aktörer är ni mest beroende av för närvarande gällande mobilannonsering?

Hur tycker ni att ni skiljer er i den strategiska beslutsfattningen jämfört med de andra operatörerna?

Hur mycket tror ni att Tres strategi påverkar de andra operatörerna i nuläget?

Ser ni att utvecklingen som är nu hämmar eller tvingar er att ändra er affärsmodell?

Är det skillnad på samarbetsviljan mellan olika samarbetspartners? Hur öppet är det?

Hur utvecklar ni avtalen med olika samarbetspartners?

Mobiloperatören TeliaSonera

Vad har TeliaSonera för målsättning idag med tanke på konvergensen mellan telekom och Internet?

Hur pass mycket påverkar TeliaSonera utvecklingen av att det blir det riktiga internet som blir standard och inte det mobilanpassade Internet?

Hur attraherar ni användare till er portal för att öka användning av mobila Internet?

Vilka aktörer anser TeliaSonera vara viktiga att samarbeta med för att öka värdet/trafik på mobila Internet?

Skapar ni eget innehåll till er Surf Port?

Har ni sett andra möjligheter att sälja annonsytor?

Kan TeliaSonera tänka sig att introducera VoIP till exempel Skype i framtiden?

Vad ser ni som TeliaSoneras största styrka i dagsläget?

Vad ser ni som TeliaSoneras största svårigheter med att utveckla mobilannonsering?

Vilka tekniker satsar ni på?

Ser ni en svårighet att vara kundledande och utveckla bra samarbeten med olika aktörer i nätverket då dessa kanske har andra förutsättningar och mål?

TV4 Mobil

Vilka mobila tjänster har TV4 i dagsläget?

Hur ser affärsmodellen ut? Vilka har ni avtal med?

På vilket sätt är TV4 intresserade av den mobila surf kanalen och annonsering?

Har ni annonsering på mobil.tv4.se, eller planerar ni att ha det i framtiden?

Har ni någon direkt relation/avtal med operatörer i dagsläget? Hur delar ni på intäkterna?

Samarbetar ni med mediebyråer för att köpa/sälja annonsutrymmen? Har de påverkat er i någon riktning angående mobil annonsering?

Är det samma annonsörer och priser på annonsplatser på mobil.tv.se som på tv4.se eller erbjuder ni speciella annonsytor som är mer anpassade till mobila möjligheter (ex. positionering) på mobil.tv4.se?

Hur stort bedömer ni att intresset för annonsering i mobiler är från annonsörernas synpunkt?

Känner annonsörer t.ex. någon skillnad att deras annons ligger på en mobilportal eller en nyhetsida som mobil.dn.se?

Ser ni som innehållsleverantörer en skillnad mellan mobil- och webbannonsering?

Tror du att operatörers portaler kan få en betydande roll i framtiden?

Hur kommer läsare in på er mobila webbsida, via portaler, sms eller egen sökning?

Tror du att operatörer själva kan skapa innehållstjänster som uppskattas av användare?

Hur påverkas ni av att operatörerna explicit vill ta del av annonsmarknaden?

Vad anser ni vara meningen med SurfOpen, tror ni det skulle kunna vara en långsiktig lösning?

Ger det er fördelar eller nackdelar? Möjliga samarbeten?

Hur planerar ni att konkurrera mot operatörers som idag har mobila portaler med adekvat trafik?

Samarbeten mellan innehållsleverantör och operatörer för att möjliggöra dyra annonsplatser med personifiering, hur delar ni på kakan?

TV4 har annonser på operatörers portaler (ex. Tre), vad har ni för utbyte med operatören? Vem var initiativtagaren till samarbetet?

Hur skulle det bästa mobila annons-gränssnittet se ut från TV4/din synpunkt?

Tror du att operatörerna har en grundrädsla för att voice och sms ska generera mindre intäkter i framtiden?

Krävs ett samarbete med en operatör för att kunna erbjuda positioneringsmöjligheter i mobil annonsering?

Tror ni att det behövs mobilanpassade sidor?

Bonnier Mobile Content

På vilket sätt är Bonnier intresserade av den mobila surfkanalen?

Vilka mobila tjänster erbjuder Bonnier i dagsläget?

Är den mobila kanalen något ni kommer fortsätta att satsa på?

Vilka samarbetar Bonnier med i kring dessa tjänster?

Säljer ni annonsutrymme i era mobila tidningsajter?

Hur stort anser ni att intresset för annonsering i mobil är ifrån annonsörers synpunkt? Ser annonsörer en skillnad mellan mobil- och webbannonsering?

Hur påverkas Bonnier av att operatörerna explicit vill ta del av den mobila annonsmarknaden?

Har ni i dagsläget någon direkt relation till någon svenska mobil operatör?

Ger era samarbeten med operatörer några begränsningar eller möjligheter i denna nya marknad?

Hur planerar Bonnier att konkurrera med operatörer som idag har mobila portaler med adekvat trafik?

Vad tycker ni om Telias ambitioner med SurfOpen?

Skulle Bonnier själv kunna köpa eller köper Bonnier annonsutrymme på någon mobiloperatörs mobila portal?

Tror ni att mobil portaler kommer att förlora sina höga trafiksiffror inom en snar framtid eller på längre sikt?

Hur tror ni att läsare kommer att landa på era mobila sajter i framtiden, via portaler eller via fria sökningar?

Samarbetar ni med några externa aktörer vid försäljning av annonsutrymme på mobila ytor?

Hur skulle det ultimata mobila gränssnittet se ut ifrån Bonniers synpunkt?

SonyBMG

Vilka distributionskanaler använder ni er av idag?

Vad är idag kärnverksamheten för SonyBMG? Vad står för era största intäkter?

Hur ser era affärsmodeller ut med de olika operatörerna?

Ser ni en skillnad på hur operatörerna arbetar med ert innehåll?

Hur ser SonyBMG på potentialen med mobilmarknadsföring/annonsering?

Tror ni att mobilen blir en alltmer viktig distributionskanal i framtiden?

Hur tror ni att mobiloperatörernas roll kommer att förändras i framöver?

Tror ni att röst och SMS blir mer utav en applikation bland andra i mobilen?

Hur är er roll som innehållsleverantör?

Hur mycket anser ni att ni kan påverka operatörerna?

Arbetar ni med mobilmarknadsföring idag?

Ser ni en skillnad mellan mobila Internet och det "riktiga" internet? Tror ni att det ena eller det andra kommer att vara avgörande i mobilen?

Tror ni att det behövs mobilanpassade sidor?

Finns det en direkt kontakt med operatören?

Mediabyrå OMD

Hur arbetar OMD med mobilannonsering idag?

Samarbetar ni med operatörer kring deras portaler?

Hur ser samarbetet ut mellan OMD och de olika operatörerna?

Hur ser annonsörers intresse ut för mobilannonsering?

Vad ser ni själv för fördelar med annonsering i mobilen?

Passar mobilannonsering vissa kundsegment bättre?

Finns det en viss kategori av annonsörer som är särskilt intresserade av det här?

Kommunikationsbyrån DIST

Hur stor är användningen av det mobila internet bland ungdomar idag?

Tror ni att ungdomar i dagsläget skiljer på det mobila Internet och det "vanliga" Internet?

Är Internet access i mobilen viktig och värdefull för ungdomar?

Tror ni att ungdomars mobila telefonräkningar kan utökas med en avgift för ett mobilt surfabonnemang, och att vanliga röst- och sms tjänster kommer att minska i betydelse och värde för dessa konsumenter?

Har ni några samarbeten med operatörer?

Skiljer sig operatörerna från varandra utifrån ett ungdomsperspektiv?

Finns det någon målgrupp inom ungdomsmålgruppen som är lättare att nå med mobil annonsering?

Vilka för- och nackdelar ser ni med mobil annonsering?

Vilka partnernetverk är viktiga för er?

Ser ni att operatörer är mer öppna för nya samarbeten i och med introduktionen av det mobila Internet och dess tjänster?

Kommer operatörers portaler vara betydelsefulla platser på det mobila internet i framtiden?