
Nätverk på nätet

Innovativt värdeskapande genom samarbete

Abstract

A constantly increasing number of magazines are using the Internet as a business channel. One of these is *Allt om Mat* (*All about Food*). Together with *expressen.se*, *Allt om Mat* developed a food website, *alltommat.se*, which was introduced at the beginning of 2008. In this essay we investigate how *alltommat.se* developed its service concept. Further, we look at how this development has influenced and been influenced by relations among the three actors and the users. We also discuss the types of value created by the new organisation. This meant our carrying out qualitative interviews, mainly with employees at the three companies. In addition to this we arranged a focus-group sitting with users of the site. In this thesis we analyse the empirical material with the help of service-innovation theory, business-model theory and network theory. We conclude that, since the users are seeking another type of value on the Internet, the employment of resources other than those available to the magazine became necessary. *Alltommat.se* has therefore been forced to adapt both its organisation and its offering. The solution the company chose means a co-operative effort where *expressen.se* and *Allt om Mat* each contributes its unique competence. And the website users themselves contribute actively with their value creation – every time they use *alltommat.se* they create a new value, both for themselves and for *alltommat.se*.

Keywords: network perspective, value creation, service innovation, online magazine, food site, ARA-model, relationships

Författare: Erika Dilworth (20107) & Cecilia Larsson (20215)

Handledare: Per Andersson

Examinator: Bertil Thorngren

Opponent: Andreas Palm (19128) & Mirja Viberg (20280)

Framläggning: 28 maj 2009, 13.15-15.00, C606

TACK!

Carolina Werner på Bonnier Tidskrifter för all hjälp, all tid och allt stöd vi fått under arbetets gång!

Vår handledare Per Andersson för alla goda råd!

De personer vi har fått intervjua och deltagarna i fokusgruppen för att de tog sig tid!

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problemområde och förväntat kunskapsbidrag	4
1.2 Syfte & Frågeställning	5
1.3 Introduktion av studieobjekt	5
1.3.1 Bakgrund	6
1.3.2 Matsajtsmarknaden	6
1.4 Tidigare forskning	7
2. Teorier	8
2.1 Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?	8
2.1.1 Serviceinnovation	8
2.1.2 Innovationsprocessen	8
2.1.3 Klassificeringar av serviceinnovationer	8
2.1.4 Affärsmodell	9
2.2 Hur ser relationerna ut och vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?	10
2.2.1 Nätverksteori	10
2.2.2 Normann och Ramirez	11
2.2.3 Allee	13
3. Metod	13
3.1 Intervjuer och bakgrundsmaterial	13
3.2 Fokusgrupp med kunder	15
3.3 Validitet och reliabilitet	16
3.4 Redovisning av resultat	16
4.0 Allt om mat.se	17
4.1 Initieringen	17
4.2 Sajtens utveckling	18
4.3 Hur det fungerar i nuläget	19
4.3.1 Styrning och samordning	19
4.3.2 Webbplatsen	20
4.3.3 Intäkter och användare	21
4.4 Konkurrenter	22
4.5 Utveckling och framtid	22
5. Fokusgruppen	23
5.1 Introduktion	23

5.2 Motiv bakom användandet av alltommat.se.....	23
5.3 Beteende på alltommat.se	24
5.4 Varumärket och tidskriften.....	25
5.5 Konkurrenter.....	26
6. Analys.....	26
6.1 Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?.....	26
6.1.1 Processuell utveckling.....	26
6.1.2 En serviceinnovation.....	27
6.1.3 Affärsmodell	28
6.1.4 Slutsats.....	30
6.2 Hur ser relationerna ut och vilka värden skapas för de olika aktörerna?	30
a. Mellan leverantörer	30
6.2.1 Relationer	30
6.2.2 Olika typer av värde.....	33
6.2.3 Slutsats.....	35
b. För och med användarna	35
6.2.4 Relationen.....	35
6.2.5 Olika typer av värde	36
6.2.6 Slutsatser	38
7. Sammanfattande diskussion.....	38
8. Generaliserbarhet och framtida forskning	40
9. Referenser.....	41
Bilaga - ALLTOMMAT.SE	44

1. Inledning

Serviceindustrin är en allt viktigare del av många i-länders ekonomi och verksamheter skiljer allt mindre på om de är tillverknings- eller serviceföretag. Istället fokuserar företagen på att skapa tjänster kring sina existerande produkter, med mål att skapa en helhetslösning för sina kunder. (DTI 2007) I takt med utvecklingen av serviceindustrin ökar konsumenternas krav på tjänsterna som finns till deras förfogande. Istället för att fokusera enbart på produktutveckling satsar allt fler företag på att utveckla serviceinnovationer. (Jana, 2007; Dotzel et al. 2008; DTI, 2007) I en artikel av Dotzel et al. (2008) definieras serviceinnovation som "the exploitation of an idea for a performance that is new to the firm and perceived by costumers to offer new benefits". För att skapa serviceinnovationer används internet i allt större utsträckning. Internetbaserade serviceinnovationer skiljer sig från andra serviceinnovationer på en rad olika sätt. Ett kännetecken för internetbaserade serviceinnovationer är att kunderna, genom sin interaktion med sajten, i större utsträckning är medproducenter av tjänsten. (Dotzel et al. 2008)

Media är en tjänstebransch där internetbaserade serviceinnovationer varit viktiga under de senaste åren. Denna bransch har i stor utsträckning använt sig av internet för att skapa nya produkter och hitta nya kundgrupper. Bland de första medierna att använda sig av internet för att vidareutveckla sina affärsidéer var dags- och kvällstidningarna. Uppgård et al. (2004) tecknar en bild av nättidningens utveckling. Kring mitten av nittioalet var webbtidningen mest ett hobbyprojekt för de flesta sajter; journalister sysslade med det "vid sidan om" sina vanliga arbetsuppgifter. Men redan några år senare, kring 1997, började nättidningarna användas kommersiellt. Investeringarna i webbplatserna ökade efter att chefer fått upp ögonen för fenomenet. Då Uppgård et al. genomförde undersökningen (2004) märktes en optimism bland tidningsmakarna; reklamintäkterna ökade och nättidningarna fick fler möjligheter.

"...Nättidningarna blir ett allt mer naturligt inslag i medievärlden, med en accepterad form och egenart, och en allt större läsekrets. De har gått från att vara digitala kopior av sina modertidningar till att idag ofta vara självständiga enheter" skriver Beckman (2005). En anledning till dags- och kvällstidningarnas snabba anpassning till nätet är att internet var och är ett medium som passar dem. Det eftersom den virtuella formen gör det lätt att snabbt uppdatera med de senaste nyheterna. (Tobias Lindgren, Sveriges Tidskrifter)

Aftonbladet är utan tvekan den mest framgångsrika svenska sajten, sett till både räckvidd, frekvens och trafik, och har så varit under ett flertal år (KIA Index 2009-04-26c). Även om deras sajt lanserades 1994 var det först kring millennieskiftet som man började kontinuerligt lägga upp nyheter och uppdateringar under dagen. Idag har Aftonbladet ungefär 4 000 000 unika besökare i veckan enligt KIA Index (2009-04-09). Utöver Aftonbladet är de största mediasajterna i Sverige Expressen, SvD och DN (KIA Index 2009-04-09). I samarbete med Expressen har tidskriften Allt om Mat lyckats synnerligen väl på internet. I dess nuvarande form har alltommat.se funnits sedan början av 2008. Under denna korta tid har alltommat.se kommit att bli en av de största aktörerna inom matområdet.

1.1 Problemområde och förväntat kunskapsbidrag

Vi vill i denna uppsats studera värdeskapandet för tidskrifter på internet och för matsajter. Dessa områden är i högsta grad aktuella. Internet som en kanal för tidskrifter, och de servicekoncept som kommer därav är ett växande fenomen enligt Tobias Lindgren, Sveriges Tidskrifter. Studien av

tidskriftens närvaro på internet behandlas då vi tittar på den funktion tidskriften Allt om Mat spelar för alltommat.se. I detta sammanhang ser vi också ytterligare en medieaktör, nämligen expressen.se. Denna typ av samarbeten, mellan tryckta källor och internet, är mycket vanliga idag. Processen som äger rum mellan Allt om Mat, expressen.se och webbplatsen alltommat.se är därför ett intressant studieobjekt. Matsajter är ett fenomen som på senare tid ökat i betydelse. Denna marknad består till största del av några få stora aktörer; och marknaden kan liknas vid ett oligopol. Vad gäller matsajter kommer vi att beskriva hur värde skapas på dessa sajter, både för webbplatsen och för konsumenten.

1.2 Syfte & Frågeställning

Utvecklingen vi har beskrivit i inledningen väcker en rad frågor, som vi med den här uppsatsen vill besvara genom att granska ett specifikt fenomen, alltommat.se. Syftet är att göra en fallstudie av en matsajt. Våra frågeställningar är:

1. Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?
2. Hur ser relationerna ut och vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?
 - a. Mellan leverantörer: Syftet med denna fråga är att titta närmare på samarbetet mellan webbplatsen och den tryckta källan, vilket är ett av våra problemområden.
 - b. För och med användarna: Detta för att undersöka ett annat av våra problemområden, matsajternas värdeskapande.

1.3 Introduktion av studieobjekt

För att gestalta fenomenet som vi är intresserade av har vi valt alltommat.se. Ett av skälen till detta är att alltommat.se snabbt har vuxit till en av de största svenska mat-/tidskriftssajterna sedan sin lansering i början av 2008. Ytterligare en intressant aspekt är att alltommat.se har en speciell organisationsform. Det är inte tidningen Allt om Mat som driver sajten, utan istället drivs webbplatsen av ett separat bolag vars ledning består av representanter från både Allt om Mat och expressen.se.

Tidningen Allt om Mat grundades 1970 och är idag Sveriges ledande mattidning med 600 000 läsare. Deras mål är "... helt enkelt att springa lite före dig – och ge dig inspirationen precis när och där du vill ha den!". (alltommat.se) Allt om Mat har i flera år haft en hemsida som fungerat som en receptdatabas, tillgänglig endast för prenumeranter. Idag har denna tjänst utvidgats och öppnats upp för alla. Webbplatsen har fått en egen redaktion. Sajten erbjuder i sin nuvarande form utöver recept också redaktionellt innehåll i form av artiklar, bloggar och webb-tv. Denna utveckling har skett i samarbete med expressen.se. De recept som finns på expressen.se kommer ofta från alltommat.se, och klickar man på recepten slussas man vidare dit. Utvecklingen av webbplatsen har lett till att alltommat.se idag har 150 000 individuella besökare per vecka. (KIA Index 2009-04-26a.) Här följer en kort beskrivning av de olika delarna på alltommat.se:

- *Receptdatabas* – med avancerad sökfunktion och 10 000 recept
- *Mat & Inspiration*
- *Vinvin.se* – leder till en egen sajt
- *Bloggar* – 8 st. En blandning av bland annat kockar och journalister

- *Webbtv* – mindre än 1 minut långa klipp av "kock-tv"

För mer information om webbsajten se bilagan.

1.3.1 Bakgrund

I början av internets utveckling var många tidskrifter oroliga för vad tillväxten av internet skulle innebära. Företagens annonspengar lämnade snabbt tryckta media till förmån för internet. Tidskrifterna befarade att en webbversion av tidningen även skulle ta läsare från den tryckta tidskriften och att man på så vis skulle förlora ytterligare intäkter. Rädslan för att webbsajterna skulle ta läsare från den tryckta tidningen har däremot visat sig vara obefogad. (Forsberg, 2009) Tvärtom är det så att sajterna i viss utsträckning fungerar som reklam för tidskriften och varumärket. "In almost all cases, these successful websites have attracted new audiences to the brand – people who do not read the printed magazine but visit the website. In essence, during the last two years, the new web-only audiences have tended to grow in relation to the size of the printed magazine's readership." (FIPP – World Magazine Trends 2008/2009) Tobias Lindgren på branschorganisationen Sveriges Tidskrifter tror att samvariationen bland annat beror på att internetplattformen kan fungera som ett komplement till den tryckta tidningen. Fenomen som bloggar samt den tekniska möjligheten att lägga upp tv-klipp på hemsidan har gjort det möjligt för tidskrifterna att producera efterfrågat material trots att de inte uppdaterar sitt innehåll lika ofta som dags- och kvällstidningarnas webbplatser. "Tidskrifternas användande av internet är ett växande fenomen som inte lär avstanna" säger Tobias Lindgren.

1.3.2 Matsajtsmarknaden

Den marknad alltommat.se gått in på är inte "tidskrifter på nätet" – det finns i verkligheten ingen sådan marknad. Webbplatsen beskrivs snarare som en matsajt, och det är inom denna kategori alltommat.se har sina konkurrenter. Vi definierar matsajter som sidor där huvudfunktionen är en receptdatabas med sökfunktion. Alltommat.se är en väldigt framgångsrik aktör på denna marknad. Under 2008 hade företaget alltommat.se den största tillväxten (239 %) av Sveriges 50 största sajter sett till antalet unika besökare enligt KIA index (2009-04-26b).

Fenomenet med webbplatser ägnade åt mat och recept dök upp redan kring millennieskiftet då Arla, Tasteline och Matklubben startades. På alla matsajter är huvudfunktionen en receptdatabas med sökfunktion. Denna funktion ser i stort sett likadan ut på de största webbplatserna. Enligt KIA-index (2009-04-26a) är de största matsajterna i Sverige: recept.nu, Tasteline, Matklubben, alltommat.se och hittarecept.se. Fördelningen av besökare mellan dessa stora sajter pendlar varje vecka, vilket gör att det är svårt att säga vilken av dem som är "störst".

I webbplatsernas receptdatabaser kan man söka på ord eller fraser men också välja bland en rad färdiga alternativ. (Se fig. 2 och 3 i bilagan) Vanliga alternativ är "billigt", "lätt", "fest" eller "efterrätt". De flesta webbplatser har åtminstone ett tiotal alternativ. Alla sajter vi undersökt säger att sökfunktionen är deras främsta konkurrensfördel och sajten viktigaste komponent. Förvånansvärt många av matsajterna ser sina recept och sin provlagning som sin främsta tillgång. Utöver detta har alla sajter recept som de framhäver, så kallade "features". (Med feature menas material som framhävs på något sätt. Till exempel ett receptpaket.) Alla sajter har också kvinnor kring 20-50 år som främsta målgrupp. Nedan presenterar vi kort tre av de största sajterna:

Tasteline, Recept.nu och Arla.se

På alla matsajter är receptdatabasen en framträdande funktion. Till exempel är arla.se helt uppbyggd kring receptdatabasen. Därutöver finns en rad recept-features. Mona Wikström på arla.se framhåller att alla recept är provlagade tre gånger för att användaren helt säkert ska få ett bra resultat (Mona Wikström, Arla). Tasteline däremot är en blandning av receptdatabas, redaktionellt material kring mat och dryck samt en community. Därmed kan Tastelines medlemmar även tillföra eget material.

Det är just detta som skiljer sajterna åt – receptens ursprung. Arla använder sig av "gamla" recept som publicerats under flera år. Detta gäller också de sajter som använder sig av "gamla" kokböcker i sin databas såsom recept.nu. Recept.nu är en del av TV4. Sajten får sitt material från tre olika källor. Alla recept som lagas i något av TV4:s matlagningsprogram läggs upp på webbplatsen. Sedan använder sig de av recept ur "gamla" kokböcker från Bonnierförlagen. Till sist använder man sig även av kända profiler som presenterar sina recept på sajten. "Deras namn borgar för en hög kvalitet" enligt Hannah Sofia Johansson på recept.nu. När Hannah Sofia Johansson på recept.nu säger om sin webbplats att "sajten ska vara familjär, och hjälpa sina användare att förenkla vardagen och förgylla festen" talar hon för många av de stora sajterna. Webbplatserna ser sig som avlastande, inte möjliggörande – deras uppgift är att lösa problem åt användarna. Detta gäller även arla.se och alltommat.se.

Tasteline har en lite mer lyxig känsla än de andra sajterna, säger Daniel Larsson, vd på Tasteline. Den är framförallt riktad mot "kvinnor mellan 20-54 år intresserade av matlagning som tjänar bra, är högt utbildade och bor i storstäder" enligt Daniel Larsson. Som framkommer senare i uppsatsen ser alltommat.se Tasteline som sin främsta konkurrent.

1.4 Tidigare forskning

Inför vår uppsats valde vi att titta på flera olika forskningsområden för att försöka förstå bakgrunden och vilken typ av forskning som gjorts inom vårt område. Vi började med Appelgrens (2007) avhandling. Hon undersökte hur den svenska dagstidningsmarknaden använde sig av webbplatser. En av hennes slutsatser var att den tryckta upplagan av tidningen och webbplatsen blev mer och mer lika varandra (convergence).

Vi har även tittat på medieanvändning och mer specifikt på Katz och Blumers (1974) "gratification theory". De menar att det finns en rad grundläggande orsaker till varför människor använder olika typer av media. Dessa är beroende av vad man vill få ut av sitt medieanvändande. Författarna identifierar några olika nyttor (uses). Bland dessa kan nämnas att få information och att forma sin personliga identitet genom mediekonsumtionen. Vidare identifierade man ren och skär underhållning som en av anledningarna till mediekonsumtion, liksom en önskan att vara en aktiv deltagare i samhället.

Slutligen studerade vi även uppsatsen "Värdeskapande i nätverk" av Johansson och Östman (2008). Denna fallstudie analyserades med hjälp av nätverks- och värdeteorier, bland annat använder de sig av Normann och Ramirez (1998) teori kring värdekedjor och Allees (2000) och Sweets (2001) teorier angående värdeskapande. Uppsatsens modeller och teorier har varit väldigt värdefulla för vår analys.

2. Teorier

Nedan presenteras de teorier som vi har valt att använda oss av i analysen. För vår första fråga "Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?" kommer vi att använda oss av Avlonitis et al.:s (2001) klassificeringar av serviceinnovationer och Chesbrough och Rosenblooms affärsmodell (2002). I den andra frågan "Hur ser relationerna ut och vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?" kommer vi att använda oss av ARA-modellen (Ford et al., 2003) och Normann och Ramirez teori om värdenätverk (1998). För att ta reda på vilket värde som skapas för de olika aktörerna kommer vi att koncentrera oss på Allees värdebegrepp (2000).

2.1 Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?

2.1.1 Serviceinnovation

För att beskriva och klassificera utvecklingen använder vi den definition Dotzel et al. (2008) ställer upp för serviceinnovationer. Den lyder: "the exploitation of an idea for a performance that is new to the firm and perceived by costumers to offer new benefits". Vi tycker att denna definition är bra, då den fokuserar på kundvärde och därför fungerar tillsammans med den senare delen av vår analys som handlar om värdeskapande.

2.1.2 Innovationsprocessen

Ett flertal forskare har skapat olika modeller för serviceinnovationer. I en artikel från 2002 utvecklar Alam och Perry en sådan modell. Deras modell innehåller 10 steg: *strategisk planering, idégenerering, idégallring, affärsanalys, bildandet av korsfunktionella grupper, produkt- och processdesign, personalutbildning, produkttest och pilotomgång, testmarknadsföring och kommersialisering.*

2.1.3 Klassificeringar av serviceinnovationer

Många forskare har även klassificerat olika typer av serviceinnovationer. Vi har valt att använda oss av Avalonitis et al.:s (2001) klassificeringar i vår analys av fråga ett "Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?" eftersom de är mycket omfattande. Dessa klassificeringar och vad som kännetecknar dem följer i tabell 1 nedan. Vi har valt att översätta hans termer enligt följande: *ny service på marknaden* (new to the world services), *ny service för företaget* (new to the company services), *nytt framställningssätt av servicen* (new delivery process), *servicemodifikationer* (service modifications), *förlängning/utvidgning av servicelinjen* (service line extension), samt *ompositionering av servicen* (service repositionings).

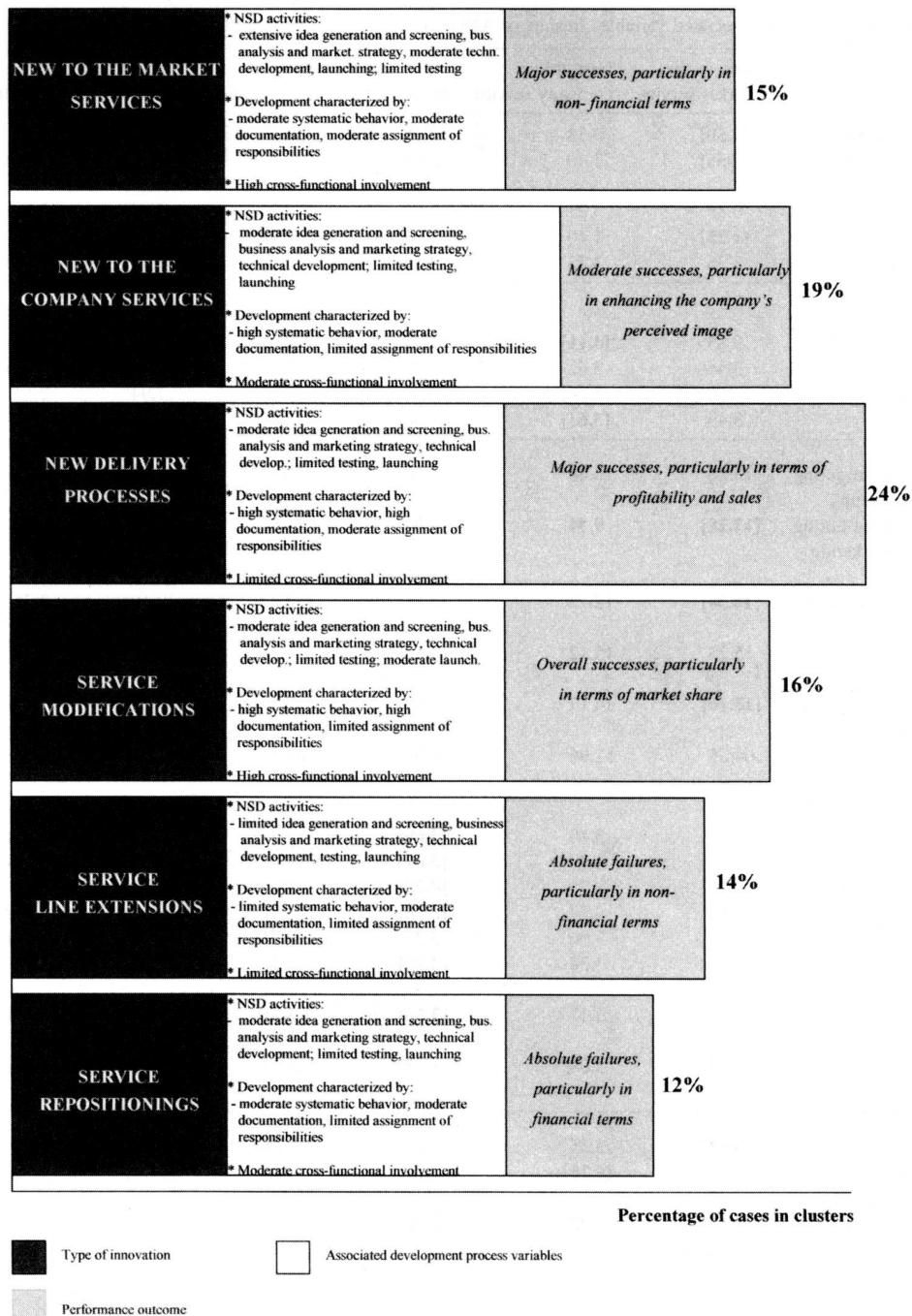


Bild 1. Sammanställning av olika typer av serviceinnovationer från Avlonitis et al. (2001).

2.1.4 Affärsmodell

För att besvara hur servicekonceptet ser ut idag, vilket är en del av vår första frågeställning, använder vi oss av affärsmodellskonceptet. En "klassisk" definition av affärsmodeller ges av Rappa (2007): "In the most basic sense, a business model is the method of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain." Men Chesbrough och Rosenbloom (2002) tycker att definitioner av Rappas typ är luddiga och oklara eftersom de endast beskriver företag, eller sätter en titel på dem. Därför har Chesbrough och Rosenbloom (2002) skapat en egen definition. Deras definition specificerar istället vilka *funktioner* som är en del av ett företags

affärsmodell, vilket ger oss möjligheten att strukturera vår analys på ett tydligt sätt. Dessa funktioner följer nedan:

- *Artikulera värdeproposition* – vad ska företaget erbjuda kunden och hur ska deras erbjudande användas?
- *Marknadssegment* – vilka kunder ska använda företagets erbjudande? För vem är erbjudandet användbart och hur ska man få tillgång till resurser från dessa kunder?
- *Kostnadsstruktur och vinstpotential* – att skapa värde är inte tillräckligt. Man måste även förutse vilka kostnader som kan uppstå, och vilken vinstpotential som finns, baserat på den valda affärsmodellen.
- *Konkurrensstrategi* – hur skapas ett övertag över konkurrenterna?
- *Strukturen på värdekedjan* – vilken sorts värdekedja krävs för att skapa det erbjudande man vill ge sina kunder, vilka resurser behöver man? Denna fråga utreds istället i fråga två med hjälp av Ford et al. (2003) samt Normann och Ramirez (1998).
- *Position i värdenätverket* – eftersom företaget inte kan skapa sitt erbjudande själv utan behöver hjälp från andra aktörer kommer företaget att vara en del av ett nätverk. Även denna punkt kommer att utforskas närmare i fråga två med hjälp av Normann och Ramirez teorier.

Enligt Chesbrough och Rosenbloom (2002) blir ett företags befintliga affärsmodell ofta föråldrad när företaget skapar en ny tjänst med hjälp av ny teknologi. För att kunna fånga de vinster som den nya teknologin kan generera är det viktigt att ha en korrekt affärsmodell för den nya situationen, och det är denna nya affärsmodell som vi kommer att studera i denna uppsats.

För att besvara fråga ett utgår vi från Dotzel et al:s (2008) definition av en serviceinnovation. Vidare kommer vi att utveckla vår analys med hjälp av Alam och Perrys (2002) och Avlonitis et al:s (2001) resonemang kring serviceinnovation. Dessutom kommer vi att titta på några av punkterna i Chesbrough och Rosenblooms affärsmodell. De punkter vi valt är *värdeproposition*, *marknadssegment*, *kostnadsstruktur och vinstpotential*, samt *konkurrensstrategi*. De övriga punkterna kommer däremot att diskuteras under fråga två, med hjälp av nätverksteori.

2.2 Hur ser relationerna ut och vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?

För att vi besvara denna fråga kommer vi att använda oss av Ford et al. (2003); Normann och Ramirez (1998) samt Allee (2000).

2.2.1 Nätverksteori

Genom att strukturera upp ett företags affärsmodell får man en bild av hur företaget skapar värde. Via samarbete kan företag få tillgång till resurser som de behöver för att skapa sitt erbjudande. Dagens relationer mellan företag utgör komplexa nätverk av ömsesidigt beroende. Ett nätverksperspektiv innebär att ett företags kund- och leverantörsmarknad inte är isolerade. Alla nätverk innehåller ett till synes oändligt antal aktörer. Om man vill undersöka ett särskilt område, till

exempel logistik, måste man därför begränsa antalet aktörer man tittar på till de relationer som är mest relevanta. (Ford et al. 2003)

Ett sätt att analysera ett förhållande inom ett nätverk är att använda sig av ARA-modellen som presenteras av Ford et al. (2003). Dess komponenter är *activity links*, *resource ties* och *actor bonds*. *Activity links* är det mönster som skapas över tid genom upprepade interaktioner mellan två aktörer. Dessa länkar kan omfatta många aspekter både inom *operations* och stödfunktioner såsom HR och design. De här länkarna skapar ett ömsesidigt beroende och alternativkostnader för parterna. *Resource ties* skapas genom de anpassningar och investeringar som görs specifikt för ett enskilt förhållande. Anpassningar skapar ömsesidiga beroendeförhållanden för båda parter. *Actor bonds* utvecklas genom att man minskar avstånden mellan två aktörer. De är band genom vilka interaktion har byggt ömsesidigt förtroende. De avstånd som överbryggs med dessa band kan vara kulturella, teknologiska, sociala eller tidsmässiga. (Ford et al. 2003)

Nätverksteorin är ett centralt inslag i både Normann och Ramirez (1998) och Allees (2000) värde modeller. Nätverksteori kommer att hjälpa oss att skapa en bild av vilka relationer som finns, hur de verkar och vilket utbyte som sker i dessa relationer.

2.2.2 Normann och Ramirez

I en artikel i *Harvard Business Review* 1993 ifrågasatte Richard Normann och Rafael Ramirez den då rådande diskursen kring värdeskapande, Michael Porters. Enligt Porters värdekedja består varje företag av en rad olika aktiviteter - värdeaktiviteter. Dessa kan vara primära aktiviteter såsom service, marknadsföring och tillverkning eller supportaktiviteter till exempel HR- eller IT-avdelningen. Företagen skapar ofta konkurrensfördelar och därmed värde genom att kombinera sina värdeaktiviteter på nya sätt och genom att skapa nya länkar mellan dem. Även mellan olika företag finns värdelänkar eftersom ett företags värdekedja bara är en del av ett större värdesystem. Tillsammans skapar de olika delarna av värdesystemet en färdig produkt som erbjuds kunden i utbyte mot en intäkt. (Porter 1985) Normann och Ramirez ansåg att Porters syn på värde endast är relevant i den "gamla" produktcentrerade ekonomin (Normann & Ramirez, 1993). Detta nya synsätt på värdeskapande aktiviteter har blivit tongivande för forskningen inom detta område.

Normann och Ramirez (1998) pekar på att produktionen i Porters värdekedja adderar värde sekventiellt för att sedan leverera den färdiga produkten till konsumenten. Men i dagens serviceekonomi skapas värde istället simultant av en rad interagerande aktörer tillsammans. På så sätt är tillverkningen av alla produkter eller tjänster resultatet av en komplicerad kedja av aktiviteter mellan en mängd aktörer. (Normann & Ramirez, 1993) Eftersom den organisation vi studerar i den här uppsatsen består av flera separata aktörer anser vi att Normann och Ramirez forskning är lämplig att använda. Den kan hjälpa oss att besvara vår andra frågeställning "Hur ser relationerna ut och vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?" Enligt Normann och Ramirez är även kunden en av dessa värdeskapande aktörer, vilket är en fundamental förändring i synen på kunder. Kunden är inte längre bara en passiv mottagare av produkten/tjänsten utan deltar på flera sätt i erbjudandets produktion. Detta skapar nya möjligheter till relationer med kunden i och med att det gör kunden till *medproducent* (co-producer). Normann och Ramirez syn på kunden som medproducent kommer vi att använda oss av i vår analys av första delen av fråga två b, det vill säga hur relationen till användaren ser ut.

Omkonfigurering

I och med att värde skapas i nätverk är det viktigt att hitta en fungerande uppdelning av arbetet mellan nätverkets olika aktörer. De nya möjligheterna som utvecklingen av internet medfört har inneburit att uppdelningen av arbetsuppgifter i många fall har omkonfigurerats. Denna omkonfigurering kan enligt Normann och Ramirez (1998) ske på tre olika plan:

- *Erbjudandet* – förändras ofta då fördelningen av arbetet förändras.
- *Organisationen* – eftersom arbetsfördelningen förändras när företag samarbetar förändras även organisationerna.
- *Mentala bilder* – för att se möjligheterna till förändring, samarbete och nya konstellationer måste vi också förändra våra mentala bilder eller föreställningar.

Erbjudanden

I denna nya miljö konkurrerar företag inte i första hand med varandra, utan de konkurrerar med sina olika *erbjudanden* (offerings). Ett erbjudande är enligt Normann och Ramirez (1998) den produkt eller service som skapas då man samlar ihop en mängd aktiviteter utförda av olika aktörer. Det är helt enkelt ett förkroppsligande av ett företags tillgångar. Dessa erbjudanden konkurrerar i första hand inte om kundens pengar utan om kundens tid och kundens aktiviteter. (Normann & Ramirez, 1998)

Täthet

Enligt Normann och Ramirez (1998) uppstår en ökad *täthet* i erbjudandet, där täthet definieras som det antal valmöjligheter för agerande och interaktion en kund har. Ju fler funktioner en tjänst eller produkt har, desto tätare är den. Detta gäller dock bara om det är funktioner kunden faktiskt vill ha, och som hjälper kunden vid det särskilda tillfället. (Normann och Ramirez, 1998) En bärbar dator är till exempel tätare än en stationär om man ska lämna hemmet, men om man är hemma kanske man föredrar en stationär med större minne.

Värdekonstellation

I takt med att erbjudandena blir mer komplexa och varierade krävs allt mer komplexa nätverk för att producera dem. Det är inte längre möjligt för ett enskilt företag att tillhandahålla allt som kunden behöver, vilket har lett till att samarbeten mellan företag blivit allt vanligare. Dessa samarbeten utgörs av komplexa nätverk bestående av simultant agerande aktörer. Enligt Normann och Ramirez (1998) skapas värde tillsammans av de aktörer som ingår i dessa nätverk eller konstellationer, *inte* i Porters sekventiella värdekedja. Värdekonstellationer är med andra ord konkreta demonstrationer av förhållandena mellan olika aktörer i ett värdeskapande nätverk. Genom att använda Normann och Ramirez begrepp värdekonstellation kommer vi att kunna rita upp en karta över de relationer som finns i vårt studerade företag, vilket delvis besvarar vår andra frågeställning "Hur ser relationerna ut och vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?".

Sammanfattningsvis kommer vi att använda oss av följande av Normann och Ramirez begrepp i vår analys: *kunden som medproducent, omkonfigurering, erbjudande, täthet och värdekonstellation*.

2.2.3 Allee

Allee är baserad i nätverksteorin. Hon har utvecklat Normann och Ramirez teorier kring värdeskapande. Enligt Allee kan alla typer av organisationer betraktas som medlemmar i värdeskapande nätverk. Dessa nätverk skapar hela tiden *olika* typer av värde och det är aldrig bara en typ av värde som utbyts. Det är inte bara transaktioner som rör tjänster, produkter och intäkter. Det kan också vara information eller kunskap som rör sig mellan olika aktörer. Allee menar att man tidigare fokuserat för lite på den kunskap och information som förmedlas inom nätverk. Hon har därför definierat vad hon kallar "the three currencies of value". (Allee 2000) Vi kommer att använda dessa definitioner för att besvara del två av vår andra frågeställning, "vilka nya värden skapas för de olika aktörerna?". Dessa värden är:

1. "*Varor, tjänster och intäkter*": detta omfattar alla aktiviteter som direkt genererar intäkter. Dessa tjänster kan även innefatta kunskap (jämför nedan) "Knowledge products or services that generate revenue or are expected as part of service [...] are part of the flow of goods, services and revenue" (Allee, 2000).
2. "*Kunskap*": detta kan innefatta utbyte av strategisk information, planering och utbyte av tekniska kunskaper. Detta kan också innefatta statistik, och kunskap om kundens användarbeteende. Dessa kunskaper kan exempelvis användas för att utveckla och förbättra produkter.
3. "*Immateriella värden*": utbyte av information och förmåner som inte kan mätas med vanliga finansiella instrument. Dessa kan vara kundlojalitet, co-branding, eller en förbättrad image för företaget.

Allee menar att både "kunden" och "leverantören" hela tiden är mottagare av dessa typer av värden. Hon ser den nya tekniken som "pipelines" för värde – det är utbytet som är det viktiga. Hon anser att förståelsen för denna typ av värdeutbyte är fundamental för företag som verkar på internet. För att lyckas på detta nya område måste man fokusera på just *kunskap* och *immateriella värden*. Dessa två värden ser hon som nyckeln till framtida framgång inom alla områden. (Allee 2000)

För att besvara vår andra frågeställning kommer vi att använda oss av Allees tre olika värdebegrepp, som hon menar uppstår i alla nätverk. Dessa är *varor, tjänster och intäkter*, *kunskap*, och *immateriella värden*.

3. Metod

3.1 Intervjuer och bakgrundsmaterial

Eftersom vi vill förstå en process och beskriva ett fenomen, snarare än testa en hypotes, anser vi att det är lämpligt att göra en fallstudie. Fallstudier avser nämligen att "skapa djupgående insikter" (Merriam, 1994) vilket vi eftersträvar. Vidare har vi använt vad Nylén (2005) betecknar som en narrativ metod. Denna metod går ut på att man samlar information om det fenomen man vill studera för att sedan "konstruera en berättelse" om fenomenet (Nylén 2005). Vi vill förstå hur utvecklingen har sett ut på ett särskilt område och därför tycker vi att en narrativ metod är lämplig.

För att undersöka uppsatsämnets potential och komma fram till en lämplig angreppspunkt genomförde vi en förstudie. Denna bestod av att vi intervjuade en rad personer som bidrog med kunskap kring flera olika områden. Vi började med att tala med Magnus Lindkvist, som arbetar som trendspanare. Syftet med detta var att få en övergripande känsla av vad som har hänt och vad som händer med fenomenet tryckpress och media. Därutöver träffade vi Cecilia Teljas, som doktorerar på KTH inom mediateknik. Hon bidrog med att berätta om vilken forskning som finns inom området tryckpress/internet. Slutligen talade vi med Tobias Lindgren, som också förekommer senare i uppsatsen. Tobias är medieanalytiker på Sveriges Tidskrifter, en intresseorganisation för branschen. Han beskrev tidskriftsmarknadens utveckling och nuläget. Han hjälpte oss också att hitta källor till vår uppsats. Dessa samtal gjorde att vi såg potentialen i vårt uppsatsämne och hjälpte oss hitta ett sätt att angripa det.

Efter förstudien inledde vi vårt egentliga arbete och etablerade en kontakt med alltommat.se. Vi hade vid det tillfället inte haft någon tidigare kontakt med företaget. Under arbetets gång har vi dock fått ett mycket positivt bemötande av medarbetarna. Vår kontaktperson har varit Carolina Werner, affärsområdesansvarig för alltommat.se. Hon har hjälpt oss väldigt mycket, både genom finansiellt stöd (i samband med fokusgruppen), men framförallt genom att ge oss tillgång till intervjupersoner. Vår positiva relation till Carolina, samt till övrig personal, kan ha gjort oss mindre kritiska till företaget än vi annars skulle ha varit. Detta kan naturligtvis ha påverkat vår analys på ett negativt sätt.

Vi genomförde ett antal intervjuer. Dessa var halvstrukturerade så till vida att vi inte hade skrivit färdiga frågor utan istället hade en lista med saker eller områden vi ville veta mer om. Under intervjuerna deltog båda författarna, där en hade som uppgift att föra intervjun framåt medan den andra antecknade. Urvalet för intervjuerna var icke-problematiskt och målinriktat, det vill säga vi intervjuade de personer som vi ansåg kunde bidra till vår förståelse av ämnet. Eftersom vi inte strävade efter att skapa en generell teori, utan snarare ville få djupgående kunskap om just detta fall, ansåg vi att denna metod var lämplig trots de problem den medför för validiteten. Vi genomförde främst intervjuer med personer anställda inom Bonnierkoncernen. Utöver detta har vi också talat med Tobias Lindgren för att få en övergripande bild av hur tidskrifter anpassar sig till webben. För att få en tydligare bild av marknadssituationen har vi också kontaktat representanter för tre andra matsajter på internet: Tasteline, recept.nu och arla.se.

Vi har talat med medarbetare på alltommat.se och tidskriften Allt om Mat. Vi kunde också mejla och ringa samtliga intervjuade för att ställa följdfrågor. En person som inte hade tid att träffa oss var Karolina Hülphers. Hon är chef över annonssäljarna och Carolina ansåg att hon hade kunnat bidra till vår förståelse av företagets affärsmodell. Eftersom vi inte fick möjlighet att träffa henne försökte Carolina bistå oss med denna kunskap.

Dessa personer intervjuades:

Katrin Alström, chefredaktör för tidningen Allt om Mat

Mattias Carlson, biträdande chef för Expressen Nya Medier

Hannah Sofia Johansson, produktchef på recept.nu

Daniel Larsson, vd på Tasteline

Josefine Lind, redaktör på alltommat.se

Tobias Lindgren, medieanalytiker på Sveriges Tidskrifter

Susanne B. Olsson, chefredaktör för alltommat.se
Carolina Werner, Business Manager för alltommat.se
Mona Wikström, medarbetare på Arla.se

Förutom intervjuer hämtade vi också information från andrahandskällor i form av dokument. Vi hämtade bland annat information från World Magazine Trends som publiceras årligen av FIPP (International Federation of the Periodical Press) och innehåller information om internationella trender för tidskriftsmarknaden. Dessutom använde vi oss av webbplatsstatistik som vi hämtade från KIA Index vilket är ett organ som lägger upp statistik för "annonsbärande internetmedier". Dock fick vi inte ta del av interna dokument rörande alltommat.se:s resultat eller framtida strategi. Det går inte att säga om detta har påverkat resultatet av uppsatsen.

3.2 Fokusgrupp med kunder

När vi tittat på kundens perspektiv - vad konsumenten upplever som värdeskapande aktiviteter - har vi valt att använda oss av en fokusgrupp. Fokusgrupper ger undersökaren möjlighet att förstå vilka djupare motiv som ligger bakom kundens agerande, vilket ofta framkommer i den diskussion som uppstår. En annan fördel är man kan be deltagarna jämföra sina åsikter och fråga varför de tycker olika. Man kan då också se vilka frågor som faktiskt är viktigast för dem. (Malhotra & Birks, 2007) Nackdelarna med fokusgrupper är att de inte genererar lika mycket information som enskilda intervjuer. Man skulle också kunna tänka sig att använda sig av enkäter, men eftersom vi vill djupstudera hur, när och varför värde skapas menar vi att denna kvalitativa metod är bättre. (Malhotra & Birks, 2007) För att få mer information om hur fokusgrupper bäst bör genomföras talade vi också med Sofie Sagfossen på CFI group, ett konsultföretag som arbetar med kundlojalitet och som ofta använder sig av fokusgrupper. Utöver detta använde vi oss av relevant litteratur.

Deltagarna till fokusgruppen värvades genom reklam på alltommat.se. Josefine Lind, redaktör på alltommat.se, lade upp en rubrik med texten "Tyck till om oss och få kokbok" på förstasidan. När man klickade vidare blev man uppmanad att kontakta redaktionen via mejl om man var intresserad av att delta. Ungefär tjugo personer hörde av sig under de två veckor annonsen låg uppe. Enligt Malhotra och Birks (2007) bör en fokusgrupp bestå av 6-10 personer. Då vi talat med Sofie Sagfossen förstod vi att bortfallet ofta blir stort. Vi försökte därför boka in så många som möjligt till det tillfälle vi valt. Elva personer anmälde att de skulle komma, men endast sju dök upp. Vi uppfattade inte detta som ett problem, utan ansåg att vi hade en bra gruppdynamik och en bra diskussion.

Ett problem med urvalet är att man kan anta att det är positiva och engagerade användare som vill delta. Att själva rekryteringen sker via sajten är i sig inget problem eftersom vi vände oss till användare. Vår uppsats handlar om vilket värde som redan skapas och därför ansåg vi att detta var en bra kanal. Problemet är att de som anmäler sig till fokusgruppen ofta är de som är allra mest lojala mot produkten; en "self-selection" äger rum. I ett försök att locka även mer moderata användare, och höja antalet intressenter, bjöd alltommat.se på en kokbok och en tidningsprenumeration till deltagarna. Trots detta lyckades vi inte helt skapa en grupp med "moderata" användare. Detta påverkar självklart slutsatserna från fokusgruppen.

Vi modererade själva fokusgruppen. Detta är både en brist och en styrka i vårt arbete. Det är en brist på så sätt att vi aldrig hade genomfört en fokusgrupp förut. Styrkan är att vi själva är mycket väl inlästa på ämnet och visste vilken information vi sökte. Sofie Sagfossen rekommenderade oss att

börja med att ställa öppna frågor för att få reda på vad deltagarna tycker är viktigast eller tänker på först. Sedan skulle vi fråga mer och mer specifika frågor indelade på olika områden, såsom design, användarvänlighet och uppdateringar. Detta gjorde vi genom att inleda med allmänna frågor runt matlagning. Sedan snävade vi in diskussionen så att den kom att handla om alltommat.se och erbjudandets olika delar.

Initialt hade vi tänkt ha två eller tre fokusgrupper men då uppläggningsen av annonsen på alltommat.se av olika skäl drog ut på tiden bestämde vi oss för att bara hålla en grupp. Vi kunde träffa fokusgruppen i en lugn miljö på Bonnier Tidskrifter, vilket innebar att deltagarna kunde slappna av mer och därmed bli mer engagerade (Malhotra & Birks, 2007). Mötet skedde på kvällstid varför vi, med hjälp av alltommat.se, bjöd på förtäring.

3.3 Validitet och reliabilitet

Yin (2009) diskuterar tre olika sorters validitet; *konstruerad validitet*, *intern validitet*, *extern validitet* förutom *reliabilitet* som mått på forskningens kvalitet. *Konstruerad validitet* handlar om att bestämma sig för vilka tillvägagångssätt och källor man kommer att använda sig av för att få så hög kvalitet som möjligt. För att få hög konstruerad validitet har vi valt att använda oss av olika typer av källor. Främst har vi genomfört intervjuer med personer inom alltommat.se. Men vi har även kompletterat med externa källor både i form av intervjuer och andrahandsmaterial för att verifiera informationen och få en så balanserad bild som möjligt. Dessutom har alla intervjuade fått en renskrift av intervjun för att bekräfta att vi har uppfattat dem korrekt. *Intern validitet* används sällan för beskrivande fallstudier då det handlar om att försöka fastställa kausalitet. (Yin, 2009) Då det inte är något vi försöker påvisa har vi inte heller tittat närmare på den interna validiteten. För att uppnå *extern validitet* ska de resultat man kommer fram vara generaliserbara. Enkla fallstudier har ofta kritiserats för att sakna extern validitet. Vi har dock i det här fallet använt oss av breda och allmänna teorier för att analysera vårt material. Därmed anser vi att våra resultat troligtvis kommer att vara applicerbara på liknande fall. Om man har uppnått *reliabilitet* innebär det att studien kan upprepas vid ett senare tillfälle med samma resultat. För att säkerställa reliabiliteten i den här uppsatsen har båda uppsatsförfattarna varit med vid alla intervjuer och tillsammans sammanställt allt material. Detta har skett i direkt anslutning till intervjutillfället för att få så hög reliabilitet som möjligt. Av samma skäl skickades de renskrivna protokollen direkt ut till den intervjuade för synpunkter. Stort utrymme har funnits för diskussion mellan oss författare kring resultaten och vi har då gått tillbaka till våra anteckningar och inspelade material från intervjutillfället.

3.4 Redovisning av resultat

Först redovisar vi resultaten av våra intervjuer. Vi berättar hur utvecklingen har sett ut och framförallt hur sajten fungerar idag. Utöver intervjuerna har vi även hämtat fakta från KIA index och vi har pratat med representanter för alltommat.se:s konkurrenter. Avslutningsvis beskriver vi hur alltommat.se ser på framtiden. Därefter presenterar vi vårt material från fokusgruppen. Båda dessa empiriska områden framställs med vad Nylén (2005) kallar "den sammanhållna fallbeskrivningen". Detta är en redovisningsmetod som lämpar sig för fallstudier och som passar väl ihop med den narrativa metoden, eftersom man skapar en samlad berättelse eller ett fall av det empiriska materialet. Därför anser vi att det är en framställningsstrategi som passar syftet med vår uppsats mycket väl.

4.0 Alltommat.se

I följande del av uppsatsen presenterar vi resultatet av de intervjuer vi utfört med personer inom Bonnierkoncernen. Initialt presenteras dessa processuellt; vi börjar med sajts födelse, sedan hur den utvecklats och slutligen nuläget. Vi beskriver även hur styrningen och samordningen av sajten ser ut, sajts innehåll och företagets affärsplan. Avslutningsvis diskuterar vi alltommat.se:s planer inför framtiden.

4.1 Initieringen

Både Allt om Mat och expressen.se ingår i Bonnierkoncernen. Enligt Carolina Werner, affärsområdeschef för alltommat.se, inleddes samarbetet mellan Allt om Mat och expressen.se av Jonas von Hedenberg, chef för Bonnier nya medier, och Thomas Mattson, chef på expressen.se. Carolina tror att samarbete blev enklare i och med att både Allt om Mat och expressen.se är en del av samma koncern. Vidare berättar hon att när expressen.se inledde ett samarbete med Eniro, som ligger utanför koncernen, tog etableringen mycket längre tid.

Thomas och Jonas ansåg att det fanns ett behov av en problemlösande sajt inom matområdet. Carolina säger att "... folk undrar alltid vad de ska ställa på bordet och vill ha inspiration. Eftersom de har ett problem finns incitamentet för dem att gå in på nätet." Expressen hade inte tillräckligt med resurser för att ta fram egna recept i ett provkök enligt Mattias Carlson (biträdande chef Expressen Nya Medier). Expressen.se ansåg att deras kärnverksamhet var kvällstidningsjournalistik. De ville inte göra någon stor investering för att utveckla matinnehållet och såg därför ett samarbete med en annan aktör som en lösning. Mattias beskriver hur Expressens matsajt hade "vissa intäkter och en okej trafik, men det räckte inte för att skapa en sajt av toppklass". Expressens 1,7 miljoner användare och de vidareklickningar de kunde tänkas göra var dock en resurs som kunde utnyttjas. Som en form av outsourcing inleddes därför samarbetet med Allt om Mat. "De satt på ett bra matinnehåll, men tidigare försök att etablera sig på nätet hade inte fungerat. De behövde en partner för att nå räckvidd (användare). Frågan gick då till oss på expressen.se" berättar Mattias. Enligt honom kunde expressen.se bidra med trafik, crosspromotion och webbkunskap.

Carolina bekräftar att Allt om Mat hade ett behov av att utveckla sin webbsatsning. Före samarbetet med expressen.se hade Allt om Mat testat internet som kanal. Men den satsningen föll inte väl ut. Carolina tror att detta berodde på att man låste sajts viktigaste del – receptdatabasen - så att endast prenumeranter av tidningen hade tillgång till den. Orsaken till detta var att den dåvarande chefredaktören var rädd för att webbsajten skulle kannibalisera på tidningens upplaga. Carolina upplever att Katrin Alström, som blev ny chefredaktör på Allt om Mat år 2007, var mer öppen för en webbsatsning. Vidare tror hon att Katrins positiva inställning kan ha påverkats av att andra matsatsningar på nätet, såsom Tasteline, visat sig framgångsrika.

Katrin, chefredaktör på Allt om Mat, beskriver det som att "tekniken hade sprungit ifrån oss". Dessutom menar hon att det är viktigt att varumärket finns närvarande på webben eftersom konsumenterna förväntar sig att företaget ska finnas där. Hon frågar sig; "vad händer om vi inte finns på internet?" Därför var de tvungna att utveckla sin webbsajt och expressen.se kunde bidra med teknisk kunskap och trafik i form av användare.

Enligt Carolina diskuterades i början flera olika samarbetspartners för *expressen.se:s* matsatsning. Till slut valdes Allt om Mat till ensam samarbetspartner. Både Mattias och Carolina anser att valet till stor del baserades på Allt om Mats starka varumärke och dess trovärdighet hos den tänkta målgruppen. Dessutom tror Carolina att det starka varumärket underlättade lanseringen och etableringen av sajten, både ur användar- och annonsörspektiv. Allt om Mat kunde bidra med det som krävdes för att skapa en ”högklassig” matsajt under *expressen.se:s* varumärke och därmed hjälpa till att generera ökade intäkter, säger Mattias.

4.2 Sajtens utveckling

För att utveckla sajten bildades en projektgrupp där Mattias, Thomas (då chefredaktör Digitala Medier) och Carolina ingick. Carolina hade rollen som projektledare för gruppen och hade därmed ett helhetsansvar. Mattias var delaktig i att rekrytera personal, skapa en layout för sajten och i viss mån dess innehåll.

Susanne B. Olsson, som var redaktör på *expressen.se:s* matredaktion, rekryterades som ny chefredaktör för *alltommat.se*. Hon och Katrin hade viss delaktighet i sajtens utveckling gällande teknik, form och innehåll. Susanne har arbetat som webbredaktör på *expressen.se* under flera år och besitter enligt Carolina god trafik kunskap. Trafikkunskap innebär att förstå trafikinformation och statistik för olika sajter och deras besökare – vilket ger kunskap om målgruppen och underlag för beslut. Vid varje besök på sidan registreras hur länge användaren stannar, samt hur många, och vilka länkar man klickat på. Detta är kunskap som redaktionen har tillgång till i realtid och anpassar sitt arbete efter. Susannes uppgifter på *alltommat.se* är att skapa redaktionellt material och ge webbplatsen rätt struktur och känsla. Carolina anser att ett nära samarbete mellan Katrin och Susanne är viktigt, eftersom Susanne ska spegla Katrins varumärke på webben. Vidare menar hon att matsajten ska spegla Allt om Mats varumärke och inte Expressens. Enligt Carolina tyckte hon och Mattias att det var viktigt att hitta rätt tonalitet på sajten, det vill säga samma tonalitet som i tidningen. Tanken var och är att webbplatsen ska skapa en feel-goodkänsla och inspirera. Enligt Carolina vill man uppnå en sajt som:

- Signalerar hög kvalitet, vilket till exempel ska märkas i och med att man enbart använder proffsfoton.
- Attraherar en något äldre målgrupp.
- Attraherar kvinnor.
- Är tydlig.

Målet är att driva en sajt som fungerar problemlösande och förenklar vardagen genom att tillhandahålla bland annat middagsalternativ. Carolina tror att cirka 80 % av de som kommer till sajten gör det för att de inte orkar tänka ut något att laga själva. Parallellt med detta problemlösande synsätt vill *alltommat.se* också inspirera genom att till exempel ge tips om vin som passar till olika recept och visa fina bilder. (Se bilagan)

Josefine Lind, redaktör på *alltommat.se*, berättar att den första funktionen som skapades på *alltommat.se* var databasen med alla 10 000 recept från Allt om Mats arkiv. (Se fig. 2-3 i bilagan) Nästa steg var designen och utseendet av sajten enligt de kriterier som beskrivits ovan. Bland de saker man tittade på var hur ingredienslistan skulle se ut, vilket teckensnitt man skulle använda och hur utskrifterna av recepten skulle se ut. Därefter kom webb-tv-funktionen. Efter detta började man

också göra topplistor med de recept som hade flest klick. Detta är en funktion som kräver mycket tekniskt arbete men som är väldigt populär bland användarna. En av de senaste funktionerna som introducerades på sajten är "footern" som innehåller bilder från framslumpade recept och ligger längst ner på sidan. (Se fig. 4 i bilagan)

4.3 Hur det fungerar i nuläget

4.3.1 Styrning och samordning

Idag är Carolina affärsområdeschef för flera olika sajter, bland annat alltommat.se. Susanne är chefredaktör för alltommat.se vilket innebär att hon ansvarar bland annat för att skapa veckomenyer, nyhetsbrev och receptpaket. I övrigt består redaktionen av Josefine, som fungerar som redaktör för sajten.

Carolina och alltommat.se:s chefredaktör Susanne delar ansvaret för sajten och rapporterar båda till styrelsen; Carolina tar beslut som rör affärsplanen och sajtens strategi och utveckling framåt medan Susanne ansvarar för det redaktionella innehållet. Ett sätt att förstå hur relationen mellan tidningen Allt om Mat och alltommat.se fungerar är enligt Carolina att se det som en sorts licensiering eller outsourcing. Hon beskriver situation som att tidningen Allt om Mat licensierar ut sitt varumärke till sajten som ligger i ett eget bolag (ägt av Allt om Mat och expressen.se tillsammans). Hälften av vinsterna från detta bolag tillhör expressen.se och den andra hälften Allt om Mat. Man har aldrig tagit ut dessa vinster och kommer heller inte att göra det inom överskådlig framtid, enligt Carolina. Styrelsen för alltommat.se består av representanter för både Bonnier Tidskrifter och Expressen.

Katrin, som är chefredaktör på tidningen Allt om Mat, har också ett visst inflytande över webbplatsen i och med att hon sitter med i alltommat.se:s "redaktionsråd", vilket ger henne en möjlighet att lämna förslag på vad hon tycker att sajten ska innehålla. Utöver Katrin är bland annat Carolina och Thomas medlemmar i detta redaktionsråd.

Alltommat.se och tidskriften Allt om Mat har i stort sett daglig kontakt via telefon och mejl för att stämna av olika saker. Ett exempel på en sådan avstämning var inför "Årets Kock"-tävlingen. Då diskuterade man vem som skulle bevaka vilka moment. Både Susanne och Katrin upplever att samarbetet dem emellan fungerar väldigt bra. De påpekar att förutsättningen för att arbetet har varit lyckat är att de båda inser att det är två olika medier det handlar om. Webben är en annan produkt än papperstidningen och innehållet måste anpassas därefter. Formatet och innehållet mellan tidning och webbplats behöver inte överensstämja exakt. Även om läsarna av tidskriften Allt om Mat till viss del överlappar med användarna av alltommat.se, har båda forumen sina egna unika läsare och användare. Katrin och Susanne menar att närvaron på webben ger dem tillgång till en bredare publik.

Även förhållandet mellan expressen.se och alltommat.se beskrivs som nära av Mattias. Han berättar att sajten drivs från expressen.se:s redaktion och att både chefredaktören (Susanne) och redaktören (Josefine) för alltommat.se rekryterades från expressen.se. Vidare säger han att de från expressen.se:s startsida dagligen puffar för alltommat.se. Sajten får också reklam i papperstidningen Expressen. Mattias beskriver att expressen.se var med och drog upp riktlinjerna för sajten, men att den nu får sköta sig tämligen självständigt. Expressen.se har möjlighet att utöva inflytande som delägare, men eftersom de är "mycket nöjda" med hur sajten sköts idag väljer de att inte göra det.

Josefine tycker också att hennes kontakt med expressen.se är tät. Detta beror delvis på att de är hennes gamla arbetskamrater men också att de sitter i samma lokal. Hon berättar att hon kan vända sig till expressen.se för att få en mer framträdande *slot:ar* (uttalas slottar) på deras första sida om alltommat.se har dålig trafik. En slot är en lite reklamruta med en bild, en rubrik och någon inledande rad. Klickar man på denna kommer man vidare till huvuddokumentet. För att säkra bra slot:ar på expressen.ses första sida är den personliga kontakten med expressen.ses redaktör viktig. Josefine beskriver det som en kohandel, om hon går med på att hjälpa expressen.se med något till exempel att rensa bort gamla slot:ar kan hennes slot få en bättre position på sajten.

4.3.2 Webbplatsen

(För en illustration av alltommat.se, se bilaga.)

Alltommat.se har fri tillgång till allt material som publiceras av tidningen Allt om Mat. Allt om Mats redaktion lägger upp alla recept från tidningen i en databas. Genom denna databas överförs sedan recept med bilder till alltommat.ses redaktion. Alla recept sparas och publiceras på alltommat.se. Men även om alltommat.se har tillgång till allt material som publicerats i tidningen skapar de också eget material. (Se fig. 5 i bilagan) Sajten är ett annat medium än tidskriften. Tidningen producerar ett nummer som till exempel räcker över hela påsken. Webbsajten däremot tar i samband med påsken dagligen fram påskreceptpaket. Man publicerar recept ur gamla Allt om Mat- och Expressen-påsknummer men även nytt material. Det är alltommat.ses webbredaktör Josefine som skapar merparten av sajtens journalistiska paketering och nyproducerade material. När Josefine planerar veckans innehåll tittar hon på andra tidningssajter för att få inspiration, till exempel på SvD, New York Times och Los Angeles Times. Hon tittar även på Expressens helgbilaga och ibland ringer hon sina föräldrar, eftersom hon säger att de är den "perfekta målgruppen". Det är också den målgruppen Josefine ser framför sig när hon producerar material för sajten. Samtidigt anser hon att de matpaket hon skapar riktar sig till "alla".

En annan av Josefines uppgifter är att skapa alltommat.ses slot:ar, både på den egna sajten och på expressen.se. Slot:ar är alltså det sätt på vilket alltommat.se marknadsförs på expressen.se. Josefin skapar en slot varje morgon, två-tre matslot:ar under dagen och gärna en på kvällen också. Under veckorna vill hon att slot:arna ska innehålla vardagsmat. På måndag, tisdag och onsdag fungerar hälsorelaterade slot:ar väldigt bra. Inför helgen väljer hon ut mer helgbetonade recept, till exempel tacos. Josefine tycker att slot:arna innebär en väldig frihet, eftersom det är lätt att ändra dem om de inte fungerar, det vill säga ingen klickar. Hon har ständig uppsikt över trafiken och användarnas klickningar på sajten för att se vad som genererar trafik.

När Josefine skapar artiklar, om till exempel hälsa, försöker hon hålla en nyhetsmässig ton. När hon däremot skriver om en intervju vill hon ha en berättande stil. Hon säger att alla artiklar på nätet måste vara korta för att användarna ska läsa dem. Dessa artiklar lockar ofta en annan sorts användare än vad som vanligtvis besöker sajten, säger Josefine. I ett försök att locka en ny typ av användare användes också den tecknade figuren Rocky som gästbloggare, vilket lockade många unga killar.

Webbsajten innehåller ett flertal bloggar. (fig. 6 i bilagan) Urvalet av bloggar har gjorts för att erbjuda en så stor bredd som möjligt. Susanne berättar att medan vissa människor vill ha rena receptbloggar, vill andra ha bloggar som erbjuder matrender och nyheter. Alltommat.se försöker erbjuda något för

alla. Carolina anser att bloggarnas roll är att få folk att återvända till sajten. De ska ta upp ämnen som är intressanta för målgruppen, och som känns relevanta i ett matsammanhang. Vem som skriver är viktigare än exakt vad de skriver om eftersom man vill att läsaren ska bli engagerad.

Susanne och Katrin tror att lättillgänglighet är det största värdet som alltommat.se tillför användaren. När man använder webben vet man vad man letar efter och vill lösa ett problem. Om man läser tidskriften söker man istället inspiration. Susanne menar att receptdatabasen är den mest värdefulla funktionen på sajten och hon beskriver den som "sajtens hjärta". När de paketerar sajtens innehåll försöker de "presentera det material som vi tror att läsarna är ute efter". För dem är det hela tiden användarna som är i fokus – annonsörerna kommer bara om läsarna redan finns, säger Susanne. Även Carolina menar att användarens behov är det viktigaste. Till exempel nämner hon att det är viktigt att alla recept har bilder för det ökar värdet för kunden. Av de användare som besöker sajten tror hon att cirka 20-30 procent är prenumeranter på tidningen Allt om Mat. Övriga användare tror hon är yngre. För att se vad användarna uppskattar och på så sätt förstå hur de ska utveckla webbplatsen mäter alltommat.se, förutom trafiken, även lojalitet och kundens beteende på sidan.

4.3.3 Intäkter och användare

Mattias säger att idén bakom alltommat.se är att locka läsare och därigenom tjäna pengar på annonsförsäljning. Tidningen Allt om Mat får däremot sina intäkter från lösnummerförsäljning, prenumeranter och annonser. Eftersom de är två olika bolag är intäkterna från de båda aktörerna helt separerade. Mer specifikt kommer webbplatsens intäkter från:

- Försäljning av banners
- Försäljning av annonsutrymme i recept till en sponsor, till exempel kan Green Giant köpa annonsplats i alla majsrecept (vilket ger annonsköparna hög träffsäkerhet)
- Sponsorskap
- Nyhetsbrev med annonser
- "Eftertexter" – det vill säga radannonser med lokal exponering, används bland annat av restauranger
- Externa "eftertexter" från Google och Eniro

Carolina anser att det idag bara är hon som har en överblick och förstår både annonsförsäljnings- och redaktionssidan. Detta bekräftas av Susanne som berättar att hon inte har speciellt mycket kontakt med annonsörerna. Josefine ansvarar för kontakten med användarna. Hon får cirka 10-15 mejl dagligen från användarna av sajten. Josefine säger att de kan gälla recept eller allmänna matfrågor.

Samtidigt som alltommat.se tjänar sina pengar genom annonser påpekar Carolina att de aldrig skapar något redaktionellt material direkt för en annonsör eftersom det skulle innebära att de förlorar sin trovärdighet. Istället försöker de hitta en kreativ lösning för sina annonsörer. Ett exempel är annonser för majs i anslutning till recept som innehåller majs. Träffsäkerheten blir då större för annonsören; därför kan man ta mer betalt för en sådan annonslösning.

Carolina menar att man i första hand inte vill öka antalet användare, då man anser att man redan har en bra grundtrafik. "Om användarna inte är återkommande gillar de inte vår sajt." Därför vill man på alltommat.se hellre se att användarna kommer tillbaka oftare till sajten och att de stannar längre, än att man lockar mängder med nya användare. Om en besökare stannar längre på sajten kan alltommat.se nämligen åstadkomma "bättre annonskampanjer eftersom fler utsätts för annonserna och upprepning ger större chans till ett klick och ett intryck." Enligt Carolina finns stor lojalitet bland användarna eftersom de klickar på 5-6 sidor när de är inne på sajten. Hon berättar också att denna typ av lojalitet är ett av alltommat.se:s viktigaste värden, eftersom det visar att de gör något bra. Dessutom uppfattas lojaliteten som positiv av annonsörerna.

4.4 Konkurrenter

Enligt Carolina är alltommat.se:s tre främsta konkurrensfördelar:

- att de är den enda matsajten med en tidning i ryggen,
- att de har ett provkök och därmed testlagade recept, samt
- att de har ett starkt varumärke - "folk litar på Allt om Mat och känner att varumärket står för kvalitet"

Carolina ser Tasteline som en av alltommat.se:s främsta konkurrenter (se ovan). Men hon anser att Tasteline har en luddig och plottrig hemsida och att de har för få bilder. Centralt för Tasteline är att de skapat "communities" – internetbaserade forum, något alltommat.se inte vill göra, enligt Carolina. Dessutom menar hon att Tasteline inte har lika hög trovärdighet som alltommat.se eftersom de säljer ut sig själva till exempel genom att Arla mot betalning har fått lägga upp sina recept på sajten. En annan konkurrent är recept.nu som samarbetar med Tv4 och Albert Bonniers Förlag. Carolina menar att eftersom de publicerar mycket innehåll från böcker så är layouttiderna längre och de har ofta problem med bildrättigheter.

4.5 Utveckling och framtid

Sedan den nya webbsajten lanserades den 28 februari 2008 har den varit väldigt framgångsrik och hade den största tillväxten av Sveriges 50 största sajter sett till antal unika besökare under 2008 (KIA Index). Därmed lyckades de väldigt snabbt etablera sig som en av de mest välbesökta matsajterna i Sverige. Carolina menar att en stor del av framgången beror på expressen.se:s trafikbidrag medan Bonnier Tidskrifter, det vill säga Allt om Mat, står för innehåll med en "kvalitetsstämpel". Hon beskriver vidare hur det idag uppstår allt fler nischade sajter eftersom annonsörerna får lättare att nå sin målgrupp. Förutom vinvin.se och alltommat.se har expressen.se flera andra samarbeten med olika aktörer. Även Mattias tror att nischade sajter med tydliga målgrupper kommer att vara framgångsrika i framtiden. Därför ser han också positivt på framtiden för alltommat.se. Han menar att "... alltommat.se har överlägsen trovärdighet inom området, och deras recept är provlagade av proffs. Sådant ser läsarna."

Enligt Carolina kommer alltommat.se att fortsätta i samma anda, med samma affärsmodell. Men Carolina tror att annonsörerna kommer att bli mer krävande och begära en tajtare matchning mellan sin produkt och sajten innehåll. Samtidigt tycker hon att det är viktigt att inte förlora den redaktionella trovärdigheten.

I dagsläget är sajten relativt billig att driva eftersom den inte binder speciellt mycket personal. Carolina berättar att alltommat.se inte vill bygga en "community" som Tasteline har eftersom hon anser att det är väldigt dyrt. Trots att Tasteline har haft sin under lång tid har de ännu inte fått den att lyfta, säger hon.

Slutligen: enligt Tobias Lingren på Sveriges Tidskrifter har alltommat.se snabbt lyckats säkra en stark position på marknaden (för tidskrifter på internet). Han tror att samarbetet mellan Allt om Mat och expressen.se skapat synergieffekter. Vidare tror han också att denna typ av samarbete är något vi kommer att få se mer av i framtiden.

5. Fokusgruppen

5.1 Introduktion

Totalt deltog sju personer i fokusgruppen. Av dessa är en man och resten kvinnor. Åldern på deltagarna är mellan 32-59 år (medianålder 51 år och medelålder 50 år). Alla utom en av gruppmedlemmarna är gifta och fyra av deltagarna har småbarn. Cirka hälften av deltagarna har en prenumeration på tidskriften Allt om Mat. Alla utom en av deltagarna är väldigt aktiva användare av webbplatsen. Denna kvinna var samtidigt väldigt engagerad i fokusgruppen och ville väldigt gärna vara med. Deltagarna hade mycket liknande åsikter i de flesta frågor som togs upp under kvällen.

Vi inledde diskussionen med att fråga deltagarna om deras matlagningsvanor. Alla deltagare är väldigt matlagningsintresserade och lagar ofta mat. Deltagarna lagar i första hand mat hemma, i andra hand går de ut på restaurang. Gruppmedlemmarna pratade mycket om matens kvalitet. Några gruppmedlemmar som har vuxna barn berättade att de när barnen var små använde sig en hel del av halvfabrikat. "När jag var yngre använde jag mer halvfabrikat men nu går trenden mot att laga mat från grunden", sa en av de kvinnliga deltagarna. Alla medlemmar i gruppen, även de med små barn, säger att de idag försöker undvika halvfabrikat så mycket som möjligt.

5.2 Motiv bakom användandet av alltommat.se

När vi började diskussionen om varför man väljer att gå in på sajten ansåg i stort sett alla deltagare att det är ett instrumentellt behov som styr deras användande av sajten; de går bara in där om de söker något särskilt. En gruppmedlem sa "det är nio gånger av tio med ett bestämt syfte" och de andra höll med. Ofta har de någon ingrediens hemma som de vill använda och söker då ett recept med den specifika ingrediensen. Den minst aktiva deltagaren är den som starkast betonar att hon i stor utsträckning använder sajten som en uppslagsbok även om hon ibland lockas in via bilder på expressen.se. "Är det så att jag ser något på expressen.se är det många gånger bilden som lockar mer än receptet."

Deltagarna anser att databasen är den viktigaste funktionen på sajten. (fig. 2 och 3.) De tycker att den är väldigt bra eftersom det finns ett stort utbud av recept. De använder gärna de olika funktionerna för att begränsa sina sökningar. Denna typ av besök görs ofta innan de går hem från jobbet och ska handla mat på hemvägen. Denna typ av besök görs ofta på arbetstid och därför upplever deltagarna vissa skuld känslor för att de lägger ner tid på besöket. Därmed försöker de minimera den tid som besöket tar. Då vi pratar om att handla mat efter jobbet uttrycker några av gruppmedlemmarna att det skulle vara bra med en funktion som möjliggör utskrift av färdiga

inköpslistor. Genom att skriva ut dessa skulle det vara väldigt lätt att veta vad man ska handla när man går till affären. Här nämner de också att det vore bra om recepten kunde anpassas efter hur många portioner man ska laga, och efterlyser en omräkningsfunktion.

Senare under vårt samtal kommer vi in på en annan typ av besök, som inte är rent behovsbaserade. De beskriver nu sin relation till sajten som helt lustbetonad och en underhållande flykt från verkligheten. Dessa besök, som oftast sker i hemmet, kan ta betydligt längre tid. Ofta söker de mer allmän inspiration "när fantasin tryter" vid dessa besök. En kvinna berättar att om hon inte har något att göra på lunchen går hon gärna in och tittar på alltommat.se. "Det är väldigt kul att bara surfa runt och titta, det behöver inte vara så att jag ska laga någonting." En deltagare, som får medhåll av de andra, säger "sajten innehåller matpornografi". Andra gruppmedlemmar säger att sajten ger "inspirationstips", är "vackert utformad" och är "godis för ögonen".

Bilderna på sajten är centrala för gruppmedlemmarnas upplevelse. De anser att bilderna på alltommat.se är proffsiga och av hög kvalitet. Deltagarna säger alla att de ser stor skillnad på amatör- och proffsfotografier. Skillnaden mellan de olika typerna av fotografier är en väldigt viktig komponent i deras val av matsajt. En kvinna berättar att hon ibland avstår från att använda sig av recept på matbloggar eftersom deras bilder inte ser lika trevliga ut som de på "riktiga" matsajter. En annan av deltagarna berättar "finns det ingen bild då använder jag inte det receptet" – hon litar helt enkelt inte på receptet om bilden saknas. Bilderna används också som inspiration till garnering och uppläggning.

5.3 Beteende på alltommat.se

De deltagare som använt Allt om Mats tidigare sajt beskriver att de endast gick in där för att söka efter recept som de kom ihåg att de hade läst i tidningen vid ett tidigare tillfälle. Denna hemsida var ingen man stannade länge på, utan man gick in och ut så snabbt man kunde. Den nya sajten upplevs som en förbättring "... numera har den blivit så mycket bättre, tidigare var den mest en receptbank för tidningen". De gruppmedlemmar som inte prenumererat på tidskriften hade av naturliga skäl ingen erfarenhet av den tidigare webbplatsen.

En majoritet av gruppmedlemmarna går ofta direkt in på alltommat.se genom att skriva in adressen i webbläsarens adressfält. Ett annat vanligt sätt för dem att ta sig till sajten är att klicka sig dit via nyhetsbrevet. (Se fig. 7 i bilagan) Endast en deltagare säger att hon oftast går in via expressen.se. Många av deltagarna prenumererar på nyhetsbrevet och tycker att det är roligt att klicka sig vidare till sajten från brevet. Menyförslagen som skickas ut i nyhetsbrevet två gånger i veckan är något som flera av gruppmedlemmarna uttrycker sin uppskattning av. Vissa av deltagarna berättar också att de ofta lagar hela menyn som presenteras i nyhetsbrevet. De upplever att maträtterna är "skraddarsydda" för att passa ihop och att menyerna är väl genomtänkta. Även veckomenyerna som ligger ute på sajten uppskattas och vissa deltagare säger att de har använt sig av dem.

Ett vanligt besök för många av deltagarna innebär att de läser hela första sidan. De upplever också att när de väl börjat klicka på olika länkar går de längre in på sajten än vad de tänkt sig från början. "Jag klickar nog på det mesta" berättar en av deltagarna. När de går in på sidan för att hitta ett recept händer det ofta att de ser ett annat recept som lockar dem och lagar sedan båda två. En av kvinnorna säger "man kanske går dit för ett recept men när man ändå är och tittar på framsidan är det någon artikel som fångar en också". En av deltagarna säger dock att hon inte tycker om att

receptpaket och artiklar ligger blandade på sajten. Istället skulle hon vilja ha en tydligare uppdelning än vad som finns idag.

Vissa av deltagarna, men inte alla, känner igen footern på de bilder vi visar. (Se fig. 4 i bilagan) De berättar att de brukar avsluta sin läsning av första sidan med att slumpa fram recept i footern. Användarna av denna funktion tyckte att det var spännande att slumpa fram recept, men uttryckte visst missnöje med att urvalet för footern är för litet och att samma recept ofta återkommer.

Lite förvånande säger en kvinna att hon upplever reklamen på sajten som positiv. Hon berättar att hon har observerat hur sidor med recept som innehåller till exempel Västerbottensost innehåller reklam för ostproducenten. Kvinnan berättar också att hon då klickat sig vidare till ostproducentens sajt och upplevt den som väldigt bra. De flesta av deltagarna säger dock att de aldrig ser reklamen som finns på sajten. Det uppfattar de som positivt eftersom det innebär att de inte störs av den. "Jag tittar inte speciellt mycket på reklamen, jag tycker det är skönt att den ligger samlad. På en del sajter spränger de in den och man har inte riktigt koll på om det är reklam eller inte", säger en deltagare.

Nu diskuterar vi olika delar av sajten. Deltagarna får titta på olika skärmdumpar som gjorts från alltommat.se och diskutera kring dem. Det framgår då att de inte känner igen avdelningen som heter hälsa, och som främst handlar om smaltat. De tycker inte att utbudet av smaltat på sajten är speciellt stort och de upplever att smaltat inte är intressant. Inte heller när vi frågar om baksektionen väcks någon diskussion, utan de flesta tycker att det är ett ointressant ämne. En annan funktion som inte heller uppskattas av gruppmedlemmarna är webb-tv:n. De upplever att de inte får ut någonting av att titta på den. De verkar mest finna den lustig och anser att den riktar sig till en publik som är mycket ovan vid att laga mat. "Det där [som visas på webb-tv:n] behöver jag knappast lära mig!" säger en av deltagarna och får medhåll.

Det finns dock andra funktioner, förutom sökmotorn, som gruppmedlemmarna uppskattar på sajten. Alla deltagare är överens om att receptpaketet på webbplatsen är väldigt bra. (Se fig. 1 i bilagan; "Festlig kyckling") Det skiljer sig åt mellan deltagarna hur mycket de läser bloggarna som finns på alltommat.se. (Se fig. 6 i bilagan) Ingen av deltagarna kommer till sajten enbart för att läsa bloggarna, men många läser Monika Ahlberg och vissa andra bloggar regelbundet. De användare som säger att de enbart går in för att leta efter specifika recept läser dock inte bloggarna. "Jag läser dem inte men jag tror att de behövs för att göra sidan mer personlig", säger en av gruppmedlemmarna.

5.4 Varumärket och tidskriften

Samtliga deltagare har en positiv bild av varumärket Allt om Mat och en gruppmedlem uttrycker det som att "varumärket stärker sajten". Deltagarna tycker att en viktig komponent i varumärket är den provlagning recepten genomgått. Provlagningen gör att man kan lita på receptet. En deltagare uttrycker "det gör att det i stort sett aldrig är fel i receptet, för det tycker jag att man kan råka ut för på andra sajter där folk kan skriva in egna recept. Då vet man inte riktigt varifrån receptet kommer men på alltommat.se vet man att det är testade recept". Dock uttrycks även åsikten att en svaghet med sajten är att det ibland förekommer visst slarv och stavfel. Detta verkar dock inte vara något stort problem för gruppmedlemmarna. Många irriterar sig på att utskrifterna av recepten alltid sträcker sig över två sidor. Missen med utskrifterna engagerar verkligen många av deltagarna och de uppehåller sig gärna kring ämnet. En kvinna har till och med tagit med sig en sådan utskrift för att visa.

Vidare anser gruppmedlemmarna att Allt om Mat står för "lättlagat och gott", "är ett säkert kort" och att redaktionen är väldigt kunnig. En av deltagarna beskriver att hon ibland kontakter redaktionen för att få hjälp och tips. "En annan sak jag tycker är roligt med alltommat.se är alla de gånger man har varit ute och rest och ätit någonting man vill göra när man kommer hem. Då kan man oftast ta kontakt med redaktionen och de har svaret på hur man lagar det." Deltagarna uttrycker här en önskan om en "frågor och svar"-sida. Denna tanke utvecklas i en diskussion rörande någon slags interaktivitet i form av en "matjour" eller en tipssida. En kvinna beskriver också hur en liknande funktion finns i tidskriften och är väldigt uppskattad.

Trots att alla gruppmedlemmar är mycket nöjda med och engagerade i alltommat.se säger de att de inte brukar tala om webbplatsen med sina vänner. Det sker bara i förbigående i diskussioner rörande recept. "Vi delar gärna med oss av recept till varandra och då blir det ju att man talar om var man har sett receptet", säger en kvinna.

En av deltagarna har slutat köpa tidningen eftersom sajten är så bra. De gruppmedlemmar som läser tidskriften (omkring hälften) tycker att tidningen är en annorlunda upplevelse. Man använder tidningen för rekreation och nöje. De berättar att de gillar de långa reportagen som finns med i tidskriften. "Det är olika saker, jag läser tidningen för att det är roligt att läsa en tidning", säger en kvinna. Men alla håller med om att det finns en röd tråd mellan båda medier. Den yngsta deltagaren, 32 år, uppfattar dock inte tidningen som intressant och tycker att den riktar sig till en annan målgrupp. Däremot tycker hon att alltommat.se är en av de bästa receptsajterna.

5.5 Konkurrenter

Andra sajter som flera av gruppmedlemmarna nämner att de brukar använda är Tasteline, recept.nu, arla.se och ICA.se. Även Norrmejerier och DN nämndes. Dock anser deltagarna inte att dessa sajter är lika bra som alltommat.se. Den yngsta deltagaren säger att hon har tröttnat på Tasteline och inte går in där längre eftersom sidan tar lång tid att ladda och är opålitlig. Trots att vi tidigare beskrivit att Tasteline försöker profilera sig som "lyxigt" är det ingen av deltagarna som känner igen den beskrivningen. En deltagare sa "det är inte lika kassaskåpsäkra recept men det är roligt, de försöker göra lite mer av sin sajt" och berättar att "de gör tips runt omkring, de tänker hela konceptet runt". Som exempel tar hon upp att Tasteline runt påsk hade haft tips på påskpyssel, vilket hon som småbarnsförälder uppskattade.

6. Analys

6.1 Hur har servicekonceptet utvecklats och hur ser det ut idag?

6.1.1 Processuell utveckling

Många teoretiker hävdar att det är bäst att ha en klart strukturerad och formaliserad innovationsprocess när man utvecklar sin service, liknande den modell Alam och Perry (2002) skapar. Deras modell innehåller följande steg: *strategisk planering, idégenerering, idégallring, affärsanalys, bildandet av korsfunktionella grupper, produkt- och processdesign, personalutbildning, produkttest och pilotomgång, testmarknadsföring och kommersialisering*. Dock har forskning visat att det är få företag som faktiskt följer denna typ av procedurer. (Schilling och Werr, 2009) Inte heller alltommat.se har följt någon strukturerad process under sin utveckling vilket framgår av vår empiri.

Alltommat.se har i sin utveckling endast genomgått ett fåtal av stegen som Alam och Perry (2002) föreskriver. Ett av dessa är bildandet av den projektgrupp som ansvarade för utvecklingen. Den kan ses som ett uttryck för en korsfunktionell grupp då den innehöll medlemmar från alla olika organisationer. Andra steg som alltommat.se genomgick var att de gjorde en affärsanalys, planerade produkt- och processdesignen och kommersialiserade webbplatsen. Men även om de faktiskt genomförde vissa av de rekommenderade aktiviteterna utfördes inte dessa som en del av en planerad strategisk sekvens. Istället genomfördes dessa aktiviteter ad hoc och man förlitade sig på sin magkänsla i stor utsträckning. En trolig förklaring till detta är att alltommat.se är ett ganska litet projekt. För att man ska kunna följa de steg som målas upp i Alam och Perrys (2002) modell krävs en stor organisation och mycket resurser. Även om Bonnierkoncernen är en stor aktör så är alltommat.se ett litet projekt och vinstmöjligheterna är små även om de är goda. Därför tror vi att denna satsning genomfördes med så lite resurser som möjligt, och istället försökte man använda den magkänsla eller erfarenhet som medarbetarna hade.

6.1.2 En serviceinnovation

Även om alltommat.se inte har följt en klar process under sin serviceutveckling kan den beskrivas som en innovation. Dotzel et al. (2008) menar att en serviceinnovation kännetecknas av att man exploaterar en idé på ett för företaget nytt sätt och att detta samtidigt upplevs av kunderna som positivt. Detta är fallet med alltommat.se eftersom de idag erbjuder en annorlunda tjänst jämfört med sitt tidigare erbjudande. Dessutom upplever användarna nya fördelar med den nya sajten, enligt vår fokusgrupp. För att förklara vilken sorts innovation som skett anser vi att Avlonitis et al.:s (2001) klassificeringar är användbara. Dessa är: *ny service på marknaden, ny service för företaget, nytt framställningssätt av tjänsten, servicemodifikationer, förlängning/utvidgning av servicelinjen och ompositionering av servicen*. Ett par av de klassificeringar som ställs upp av Avlonitis et al. (2001) är relevanta för alltommat.se. Det är visserligen ingen ny tjänst som levereras eftersom alltommat.se hade en hemsida redan tidigare. Däremot har man förändrat framställningen, det vill säga leveransen. Tidigare skedde leveransen på tidskriften Allt om Mats hemsida och det var tidningsredaktion som ombesörjde den. Enligt vår fokusgrupp var användarna prenumeranter av tidningen som gick in och sökte efter recept de tidigare läst i pappersversionen. Idag kommer många av sajtens användare till webbplatsen genom nyhetsbrevet de prenumererar på eller lockas in via expressen.se. Dessutom är det en helt ny organisation som ligger bakom framställningen av tjänsten. Därmed sker leveransen av tjänsten på ett nytt sätt och en innovation har skett vad gäller framställningen av tjänsten. Alltommat.se har även utvidgat sin service och infört en rad nya funktioner. Därmed har de genomfört en förlängning av sin servicelinje eftersom de i dagsläget erbjuder ett större utbud av tjänster. Tidigare var receptdatabasen användarnas enda anledning att gå in på alltommat.se. Idag erbjuder de däremot en rad tjänster, bland annat det ovan nämnda nyhetsbrevet, artiklar och footern där man kan slumpa recept och på så vis bli road. Därför menar vi att det även skett en innovation vad gäller servicelinjen.

Enligt Avlonitis et al. (2001) karaktäriseras båda dessa typer av serviceinnovationer generellt sett av moderata utvecklingsaktiviteter vad gäller *idégenerering och screening, affärsanalys och marknadsstrategi, teknisk utveckling samt testande*. Detta är även fallet för alltommat.se vilket diskuteras ovan med hjälp av Alam och Perry (2002). Vidare beskriver Avlonitis et al. (2001) att nya framläggningssätt av en service ofta leder till stora framgångar, medan utvidgningar av servicelinjen ofta kännetecknas av misslyckande, speciellt i icke-finansiella avseenden. I alltommat.se:s fall har

man kombinerat dessa två typer av innovationer, och samtidigt varit framgångsrik. Anledningen till att man trots allt har nått framgång med denna typ av innovation kan vara att användarna har låga alternativkostnader eftersom de inte behöver betala för tjänsten. Därför räcker det med att användarna gillar tjänsten för att han/hon ska konsumera den. De "verkliga" kunderna, annonsörerna, följer användarna. Men hade alltommat.se endast fokuserat på utvidgning av servicelinjen hade de inte kunnat nå framgång, eftersom det inte är användarna i sig som genererar vinster. Genom att kombinera servicelinjens förlängning med ett nytt framläggningssätt kan man dock uppnå sina mål. Den nya organisationen är mer effektiv vad gäller att framställa material som passar för detta leveranssätt än vad tidskriftens redaktion var. Samtidigt stöts webbplatsen av en stor säljavdelning, vilken kan omvandla det ökade antalet användare till annonsintäkter. Den tidigare organisationen hade inte detta stöd och såg inte heller den inkomspotential som webbplatsen hade.

För att kunna realisera potentialen hos alltommat.se har man utvecklat affärsmodellen och kommit fram till den dagsaktuella modellen. Vi har valt ut några av de funktioner (*värdeproposition, marknadssegment, kostnadsstruktur och vinstpotential, och konkurrensstrategi*) som Chesbrough och Rosenbloom (2002) menar ingår i en affärsmodell och strukturerar upp vår analys efter dessa.

6.1.3 Affärsmodell

Värdeproposition

Enligt Chesbrough och Rosenbloom (2002) ska värdepropositionen svara på vad man vill erbjuda kunden. Det alltommat.se vill är att lösa ett problem åt användaren – "Vad ska man ställa på bordet?". Därmed består deras värdeproposition främst av den problemlösande receptdatabasen. Från början hade alltommat.se en låst receptdatabas. Sedan samarbetet med expressen.se inleddes uppstod en ny sajt där alla hade tillgång till receptdatabasen. Men det finns även många andra funktioner på sajten, till exempel artiklar och receptpaket. De artiklar och features som publiceras inför helgen ska vara mer inspirerande och förmedla lust. De bloggar som företaget använder för att få lojala läsare ska skapa ett mervärde i form av underhållning. Dessa balanserar mot den problemlösande receptdatabasen, även om den senare är sajtens huvudaspekt. Användningen av sajten har på så sätt förändrats, och med denna förändring även värdepropositionen som den definieras av Chesbrough och Rosenbloom. Således finns många olika komponenter i alltommat.se:s värdeproposition.

Marknadssegment

Carolina vill gärna behålla den ursprungliga målgruppen - läsarna av Allt om Mat, det vill säga äldre kvinnor och ser de användare som inte passar profilen som ett problem. Hon säger vid ett tillfälle "man kan ju inte hindra folk från att använda sajten". Hon ser inte värdet av att ha många användare, utan föredrar att de som besöker sajten ska matcha profilen och vara lojala mot webbplatsen. Samtidigt försöker redaktionen på alltommat.se, enligt Josefine, rikta sig till nya användargrupper. Till exempel var Rocky under ett tag gästbloggare. Detta skulle vara ett sätt att locka yngre killar till sajten. Men i sitt dagliga arbete ser Josefine sina egna föräldrar som representanter för målgruppen. Hon ringer dem ofta för att få uppslag till sina artiklar och de är således närvarande i skapandet av sajten. Dessa olika definitioner av målgruppen leder till förvirring. Detta gör det är svårt att svara på Chesbrough och Rosenblooms fråga om vilka kunder företaget vill ha.

Det verkar som om redaktionen är mer intresserad av trafiken, det vill säga hur många som besöker sajten, medan Carolina är mer intresserad av *vem* som gör det. Josefine menar att sajten är användbar för alla och ser därför ett brett marknadssegment. Anledningen till att Carolina har ett något annorlunda fokus tror vi är att hon har mer kontakt med annonsörerna, och vill tillfredsställa deras behov av "matchning" med kundgruppen för att åstadkomma högre lönsamhet. Hon säger att hon ser att denna "matchning" kommer att bli alltmer efterfrågad bland annonsörer. Varken Josefine eller Susanne har någon annonsörskontakt och båda kommer från kvällstidningar. Det är möjligt att begreppet målgrupp där är av underordnad betydelse; att det är volymen som räknas och inte vem som konsumerar tjänsten. Men för Carolina är det viktigare att ha lönsamma användare än många, precis som Chesbrough och Rosenbloom (2002) skriver. I alltommat.se:s fall är det inte direkt användarna som bidrar med intäkter, men de investerar sin tid och sina aktiviteter vilket gör att alltommat.se kan få annonsintäkter.

Kostnadsstruktur och vinstpotential

Den största kostnaden alltommat.se har är den för personal i form av redaktionen och tekniker. Eftersom de flesta av organisationens kostnader är fasta är de också förutsägbara, något Chesbrough och Rosenbloom menar är viktigt.

Alltommat.se:s intäktsmodell är idag helt baserad på annonsförsäljning och Carolina tror inte att det är något som kommer att förändras i framtiden. Annonseringen på internet ökar och allt fler lägger en större andel av sin marknadsföringsbudget på internet. Om man jämför med den ursprungliga intäktsmodellen – en där prenumeration skulle leda till tillgång till sajten – är fokus helt flyttat. Istället för att se webbplatsen som en "bonus" för prenumeranterna, blev den ett eget företag med egna vinstdrivande aktiviteter. Carolina tror att företagets affärsmodell gentemot annonsörer kommer att utvecklas. Hon menar att alltommat.se kommer att behöva skapa en tajtare matchning mellan artikel och annons. Samtidigt som man utvecklar erbjudandet mot annonsörerna för att öka vinstpotentialen vill Carolina behålla redaktionell integritet – och på så vis inte förändra erbjudandet gentemot användaren.

Konkurrensstrategi:

Många av dem vi har intervjuat anser att en av alltommat.se:s främsta konkurrensfördelar är det starka varumärke som Allt om Mat utgör. Carolina påpekar att de är den enda matsajten med en tidskrift i ryggen, och att den är den största mattidskriften i Sverige. Hon anser att varumärket Allt om Mat signalerar kvalitet och att kunderna vet vad varumärket står för. Denna kvalitet försöker alltommat.se förmedla genom att ha en sajt som är funktionell och estetiskt tilltalande, med foton tagna av professionella fotografer. Carolina tror att det är viktigt att deras recept är provlagade för att bygga vidare på kvalitetskänslan. Flera andra sajter nämner också det faktum att de provlagat maten som en konkurrensfördel. Dessa andra sajter ser sig också som problemlösande och nämner sina stora receptdatabaser som en viktig tillgång. Om alla webbplatser gör samma sak, är dessa funktioner verkligen en konkurrensfördel eller en hygienfaktor? Att receptdatabasen är en stor tillgång i alltommat.se:s fall framgår av resultaten av vår fokusgrupp. Genom att använda ett starkt varumärke har alltommat.se lyckats skapa en konkurrensfördel. Men samtidigt menar Chesbrough och Rosenbloom att det är viktigt att ha en strategi för hur man ska behålla sin konkurrensfördel.

Därmed måste alltommat.se skapa en strategi för hur man ska upprätthålla varumärkets styrka, vilket man i dagsläget försöker göra genom att vara koherent i både tidskrift och webbsatsning.

6.1.4 Slutsats

Alltommat.se har i sin utveckling inte haft någon processuell strategi. Trots det har de genomfört vissa av de steg som företag rekommenderas följa (Alam och Perry, 2002), även om det i deras fall till stor del är baserat på magkänsla. Den utveckling som har skett har inneburit att de har genomfört två typer av innovation; de har förändrat framläggningssättet av sin service och de har förlängt servicelinjen (Avlonitis et al. 2001).

Precis som Chesbrough och Rosenbloom (2002) förutser medför utveckling också ett behov av att ändra affärsmodell. Tidigare var sajten endast en del av tidskriften och hade därmed samma affärsmodell som den. I och med utvecklingen har dock sajten blivit en fristående enhet med egen vinstpotential, vilket kräver en egen affärsmodell baserad på annonsintäkter. Värdepropositionens olika delar syftar till att tillfredsställa olika behov hos kunden, vilka sträcker sig från rent problemlösande till enbart underhållning. Sajtens erbjudanden kan på grund av sitt varierade utbud tillfredsställa olika behov samtidigt. Marknadssegmentet som sajten vänder sig till är i första hand läsarna av Allt om Mat. Samtidigt försöker delar av organisationen öppna upp för nya segment genom att påverka innehållet på webbplatsen. Alltommat.se:s intäktsmodell bygger på annonsförsäljning. Priset på annonser ökar då antalet användare ökar. Företaget kan också ta mer betalt om en annons "matchar" recept på sajten eller andra specialdesignade lösningar. Samtidigt får kunden inte störas av dessa. Det är en svår balansgång alltommat.se måste gå för att driva sin verksamhet. Som konkurrensstrategi använder sig alltommat.se av många av de kvaliteter tidskriften står för, nämligen provlagade recept och proffsfoton. Detta är dock något många andra webbplatser hävdar är deras konkurrensfördel. Därutöver använder man varumärket Allt om Mat. Genom att kombinera två typer av innovation, med avseende på framställningen och servicelinjen, med en förändrad affärsmodell har alltommat.se etablerat sig som en framgångsrik aktör.

6.2 Hur ser relationerna ut och vilka värden skapas för de olika aktörerna?

a. Mellan leverantörer

6.2.1 Relationer

Normann och Ramirez pekar på det faktum att dagens kunder blir alltmer krävande. Som ett resultat av ett förändrat konsumentbeteende, på grund av Internets utveckling, omkonfigurerades organisationen bakom alltommat.se. Denna omkonfigurerings kan ses som ett led i vad Normann och Ramirez betecknar som den nya ekonomin. Sajten är idag ett separat bolag som drivs av expressen.se och Allt om Mat istället för som tidigare en del av tidskriften Allt om Mats redaktion. Denna förändring är i linje med Normann och Ramirez resonemang. De menar att för att tillfredsställa kundernas önskemål räcker det inte enbart med ett företags resurser, utan samarbete mellan flera aktörer krävs. Detta har gjort att samarbeten mellan företag blivit allt vanligare, och denna typ av samarbeten utgör värdekonstellationer enligt Normann och Ramirez. Då företaget alltommat.se bildades, och Allt om Mat och expressen.se valde att outsourca matsajten, uppstod nya relationer

och en ny värdekonstellation. Värdeskapandet i denna konstellation sker simultant, då sajten är under ständig produktion och alla aktörer ständigt är delaktiga. I denna konstellation får alla aktörer möjlighet att bidra med vad de själva är bäst på, och på så sätt skapa ett ökat värde för kunden.

Ett sätt att analysera denna värdekonstellation är att använda ARA-modellen. (Se bild 2.) Den är användbar för att analysera just nätverk då den handlar om relationer och länkar mellan aktörer. Ford et al. (2003) betonar dock vikten av att begränsa det nätverk man undersöker. I det här fallet bedömer vi att de relevanta aktörerna är de som ingår i "vår" värdekonstellationen, det vill säga tidskriften Allt om Mat, *expressen.se*, *alltommat.se*, och användaren av sajten.

Att skapa *activity links* handlar om koordination och sammankoppling av aktiviteter. I dagsläget menar vi att *activity links* redan är skapade mellan de olika aktörerna, och det är mer en fråga om att upprätthålla dem. Dessa länkar skapades under webbplatsens tillkomst. Genom att man använde sig av en projektgrupp med medlemmar från alla de olika organisationerna kom koordineringen och sammankopplingen naturligt. I förhållandet mellan *alltommat.se* och *expressen.se* finns många *activity links*. En av dessa är det faktum att *expressen.se* regelbundet lägger upp slot:ar för *alltommat.se* på sin sajt. Detta innebär en alternativkostnad i och med att det begränsar *expressen.se*'s möjligheter att koordinera med andra aktörer, till exempel *alltombarn.se*, som också ingår i Bonnierkoncernen. Med jämna mellanrum händer det att Josefine, i utbyte mot en särskild slot, utför "slot-rensning", också detta en aktivitetslänk då den upprepas ofta. Från Allt om Mats håll består *activity links* främst av att de lägger upp recept i databasen som *alltommat.se* sedan kan använda. Denna uppläggning innebär en alternativkostnad för Allt om Mat eftersom deras personal lägger ned tid på detta istället för på andra sysslor. I övrigt kan man säga att den dagliga kontakten mellan Allt om Mat och *alltommat.se* också är en form av aktivitet även om vi inte vet vilka värden som skapas.

Resource ties uppstår då man anpassar sina resurser för en specifik samarbetspartner. Denna anpassning har tidningen Allt om Mat gjort när de började lägga upp sina recept i en databas som sedan finns tillgänglig för *alltommat.se*. Detta är en stor anpassning då recepten måste läggas över manuellt. I övrigt menar vi att det i stort sett saknas *resource ties* i *alltommat.se*'s relation till *expressen.se*.

Utöver receptdatabasens tillkomst har väldigt få anpassningar varit nödvändiga för att uppnå en framgångsrik relation mellan aktörerna. Detta kan tolkas på olika sätt. Ett är att aktörerna inte varit villiga att anpassa sig efter varandra, och att samarbetet då är svagt. Men man kan också se det som att deras resurser redan var lämpade för denna typ av relation – det vill säga både *expressen.se* och Allt om Mat var anpassade för denna typ av samarbete. Vi tror att det sistnämnda stämmer då vi i vår empiri beskriver hur de båda företagens resurser var kompatibla och att resultatet av satsningen utfallit mycket väl.

Actor bonds är baserade på ömsesidigt förtroende som kan uppstå till exempel genom upprepade interaktioner. Genom att skapa *actor bonds* överbryggs sociala, kulturella, teknologiska och tidsmässiga avstånd. I detta fall var avstånden som *alltommat.se* behövt överbrygga med Allt om Mat respektive *expressen.se* inte särskilt stora. Detta beror på flera saker. Företagen befinner sig inom samma koncern. Det borde göra att ett visst förtroende finns redan i början av samarbetet. Detta säger också Carolina Werner. Sedan har alla parter samma intresse: att det ska gå bra för *alltommat.se*. När det gäller *alltommat.se*'s relation till tidskriften skapas dessutom nya *bonds* genom

den dagliga kontakten. *Actor bonds* mellan alltommat.se och expressen.se var närvarande från början av projektet eftersom både Susanne och Josefine tidigare arbetet på sajten och kände personalen där.

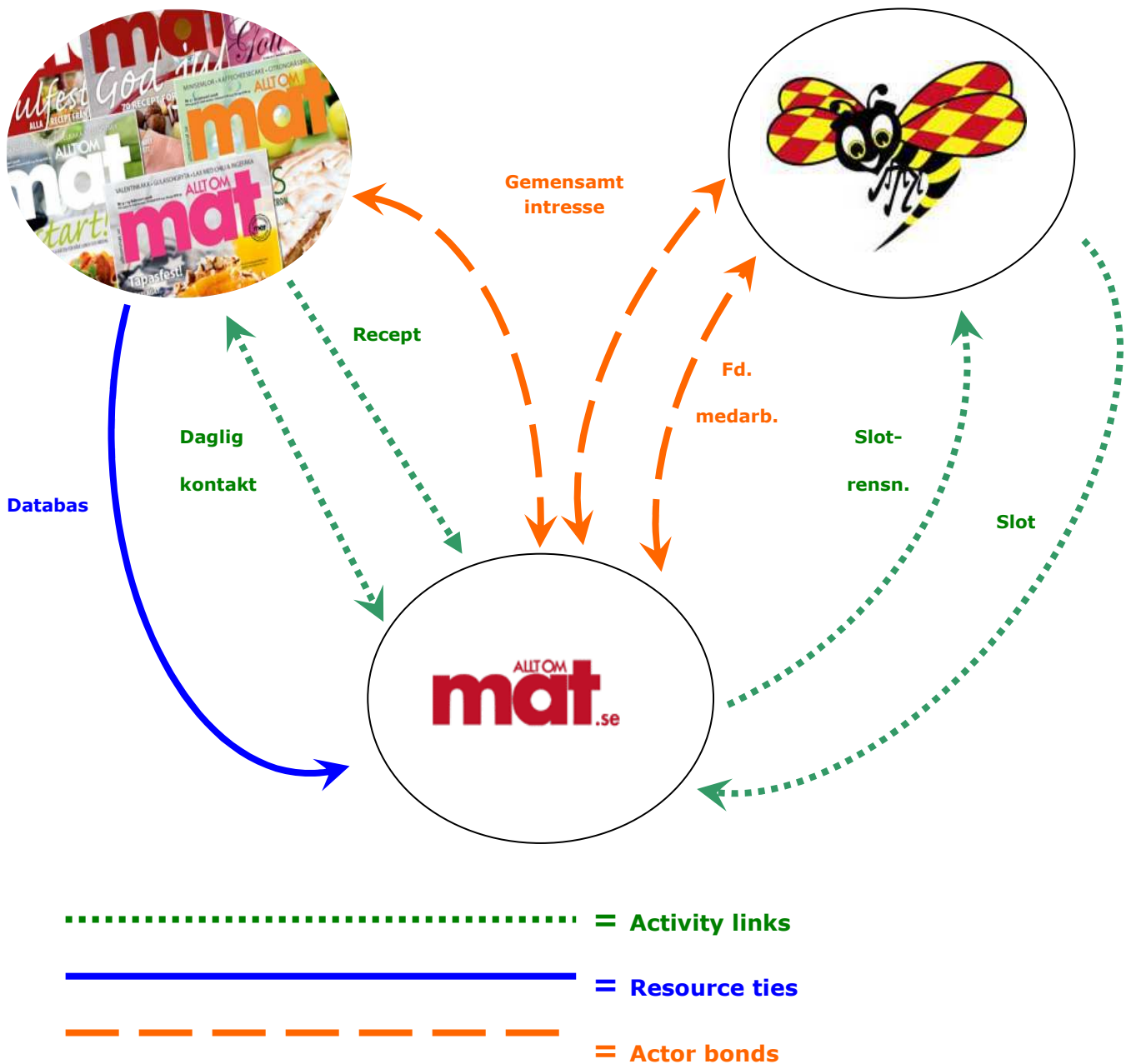


Bild 2. Nätverket som omger alltommat.se enligt ARA-modellen.

6.2.2 Olika typer av värde

Allt om Mat och alltommat.se

Ett viktigt värde som tidskriften Allt om Mat bidrar med är varumärket "Allt om Mat" som sajten får använda. Enligt dem vi intervjuat är detta sajts viktigaste tillgång. Genom att alltommat.se får använda varumärket blir båda aktörerna beroende av varandra. Alltommat.se:s agerande bidrar hela tiden till tidskriftens image och representerar företaget på internet. Som Katrin säger: "Vad händer om vi inte finns på internet?". Genom webbplatsen har varumärket fått större spridning och möjlighet att nå en större publik. Vi menar att dessa värden är vad Allee kallar *immateriella värden*. *Immateriella värden* är värden som inte går att mäta med hjälp av finansiella instrument. Exempel på dessa är *co-branding*, skapande av kundlojalitet och image-förbättring. I det här fallet används Allt om Mats varumärke för en *co-branding opportunity*. Varumärkets värde syns inte i balansräkningen i något av företagen och är därmed inte en konkret tillgång utan immateriell, enligt Allees definition. Utlånandet av varumärket från Allt om Mats sida är en så kallad *image enhancer* för alltommat.se. Eftersom satsningen med alltommat.se visat sig vara så lyckad har tidskriftens image sannolikt förbättrats. Pilen går nu åt båda håll – alla förbättringar av varumärket som alltommat.se tillför innebär en förbättring av Allt om Mats varumärke och vice versa. Detta innebär också en risk eftersom varumärket nu är kopplat till två organisationer. Om något av dessa företag presterar sämre innebär det en försvagning av det gemensamma varumärket och en förlust för de båda organisationerna.

Allt om Mat bidrar också med recept till alltommat.se. Dessa recept är grundläggande för att man ska kunna driva webbplatsen. Frågan är då: vilken typ av utbyte är det som sker här? Vi ser att recepten kan utgöra två möjliga typer av värde enligt Allee: *varor och tjänster* samt *kunskap*. *Varor och tjänster* utgör de värden som anses leda direkt till intäkter. *Kunskap* kan bland annat vara utbyte av teknisk information eller kunskap kring kundens beteende. Det finns för- och nackdelar med båda klassificeringarna. Recepten kan anses vara *varor och tjänster* då de är avsedda att generera omedelbara intäkter, vilket stämmer med Allees definition. Samtidigt är recepten helt klart en del av ett gemensamt samarbete, något som Allee betecknar som *kunskap*. En sak som däremot talar emot att recepten utgör *kunskap* är att *kunskap* är något som bör uppstå vid sidan om huvudprodukten. Därför menar vi ändå att recepten är en del av *varor och tjänster*, eftersom de är den viktigaste tillgången på sajten.

Man kan även se en kunskapsöverföring från alltommat.se till Allt om Mat. De två tidigare expressen.se-medarbetarna som idag utgör alltommat.se:s redaktion är Susanne, chefredaktör, och Josefine, redaktör. De skapar innehållet på sajten och en kunskapsöverföring sker från sajten till tidskriften eftersom redaktionen på webbplatsen besitter nätkunskap, vilket tidskriftens personal saknar. Denna kunskap handlar om hur man skapar material för internet och gör det möjligt för tidningen att finnas på flera fronter samtidigt. Därmed kan Allt om Mat koncentrera sig på tidskriften. Detta kan ses som en värdeöverföring eftersom det innebär skapandet av en fungerande infrastruktur, vilket Allt om Mat inte kan skapa på egen hand. Detta värde skulle kunna definieras som *kunskap*, då det innebär en värdeöverföring i form av teknisk kunskap. Samtidigt är det den tekniska kunskapen som hela tjänsten bygger på och som genererar direkta intäkter. Josefine och

Susannes kunskap gör sajten lönsam och ökar intäkterna där hälften av vinsten går till Allt om Mat. Därmed sker det även en värdeöverföring av Allees första värdetyp *varor, tjänster och intäkter*.

Från Allt om Mats synvinkel	<i>Tillfört värde</i>	<i>Värde de får tillbaka</i>
	Varor och tjänster Recept	Intäkt Vinst
	Kunskap Recept	Kunskap Nätkunskap
	Immateriella värden Varumärket	Immateriella värden Varumärkesutveckling <i>Image enhancer</i>

Tabell 2. Vilka värden Allt om Mat tillför och får tillbaka från samarbetet.

Expressen.se och alltommat.se

Medan Allt om Mats viktigaste bidrag till alltommat.se är recepten och varumärket är expressen.se:s den trafik sajten genererar i form av vidareklickningar till alltommat.se. Vidareklickningarna sker via slot:ar som läggs upp på hemsidan. Uppläggandet av dess är en *tjänst* som expressen.se bidrar med. När Josefine gör sina slot-rensningar erhåller expressen.se en *tjänst*. Även de lokaler som Expressen bidrar med utgör ett värde som kan placeras inom Allees första värdebegrepp.

Kunskap har expressen.se bidragit med via sin personal. Med detta menas inte att den fysiska förflyttningen av Josefine och Susanne skulle vara överföringen (i så fall skulle det vara en överföring av en tjänst). Snarare syftar vi på den kunskap, som Josefine och Susanne erhållit under sin tid på expressen.se och som är en bonus för alltommat.se. Genom att låta personalen gå över till den nya organisationen genomförde expressen.se en värdeöverföring i form av *kunskap*.

I gengäld för dessa *varor och tjänster* samt *kunskapsöverföringar* får expressen.se *intäkter* i form av hälften av de vinster alltommat.se genererar. Vilket även gäller Allt om Mat som vi beskrivit ovan. Precis som Allt om Mat får också expressen.se en överföring av *immateriella värden*. Intäkten och framgången som är förknippad med alltommat.se (då sajten visat sig lyckad), ger både Expressen och Allt om Mat prestige inom Bonnierkoncernen. Det vill säga den fungerar som en *image enhancer* inom koncernen. Dessutom utvecklas även expressen.se:s varumärke av samarbetet, enligt samma principer som vi beskrivit ovan för alltommat.se. För även om expressen.se fanns på nätet och var en stark aktör där redan innan samarbetet stärks deras erbjudande av samarbetet. Därmed utvecklas även expressen.se:s varumärke. Enligt Allee är både varumärkesutvecklingen och värdet av *image enhancing* immateriella värde.

Från Expressen.se:s synvinkel	<i>Tillfört värde</i>	<i>Värde de får tillbaka</i>
	Varor och tjänster Lokaler Slot Trafik	Intäkt Vinst Slotrensning
	Kunskap Personal	Kunskap
	Immateriella värden	Immateriella värden Varumärkesutveckling <i>Image enhancer</i>

Tabell 3. Vilka värden expressen.se tillför och får tillbaka från samarbetet.

6.2.3 Slutsats

Vid internets genombrott uppstod en helt ny marknad för medier. Allt om Mat hade inte den kompetens som behövdes för att skapa en attraktiv och fungerande internetsajt. Därför ville de gärna ta del av expressen.se:s kunskap och resurser. Expressen.se var väl etablerade på internet. Men på senare tid hade en rad mer nischade sajter uppstått, bland annat inom matområdet. Här hade expressen.se inte tillräcklig kompetens för att skapa ett eget innehåll. Däremot kunde de bistå med nödvändig infrastruktur för att föra projektet i hamn. För att kunna tillfredsställa dagens allt mer krävande kunder har man skapat en ny värdekonstellation, bestående av tidskriften Allt om Mat, expressen.se och alltommat.se, och omkonfigurerat organisationen bakom sajten. Därmed har man också skapat nya relationer genom vilka man har fått tillgång till nya resurser vilka har möjliggjort en omfördelning av arbetsuppgifterna. En förutsättning för att denna organisation ska bli framgångsrik är att det finns *actor bonds* – det vill säga att aktörerna litar på varandra. Genom *activity links*, *actor bonds*, och *resource ties* samarbetar de olika aktörerna i vår värdekonstellation och samordnar sina aktiviteter. I dessa nya relationer utbyts även flera sorters värden som är kritiska för sajtens drift. Det man kan se är att det inte räcker med enbart en sorts kompetens för att driva webbplatsen framgångsrikt. Den kvalitet som materialet från Allt om Mat utgör är grundläggande för sajten. Samtidigt räcker det inte bara med kvalitet, vilket misslyckandet med den första sajten visade. När ytterligare en komponent – teknisk kunskap – kommer in i bilden ökar värdet av det kvalitativa innehållet och en synergieffekt uppstår. Så även för expressen.se som haft teknikkompetens, men som saknat redaktionellt material, det vill säga kvalitet. Genom att varje aktör fick möjlighet att bidra med sin särskilda kompetens skapades nytt värde för alla parter i värdekonstellationen. Värdet som skapas är också av en annan sort. Erbjudandet, som Normann och Ramirez kallar det, har förändrats.

b. För och med användarna

6.2.4 Relationen

Även kunden är en del i Normann och Ramirez värdekonstellation. Då organisationen bakom alltommat.se omkonfigurerades, var det med syfte att förändra erbjudandet. Därmed kom även användarnas relation till sajten att förändras. Många av de förändringar som ägt rum på

alltommat.se har syftat till att öka användarnas betydelse som medproducenter. Den tidigare sajts huvudfunktion var databasen, och användarna var prenumeranter som enbart gick in på webbplatsen för att söka efter recept som de tidigare hade läst i tidningen. Fortfarande är databasen en av de viktigaste funktionerna på alltommat.se. Men man har även lagt till receptpaket, artiklar, veckomenyer, bloggar och nyhetsbrev.

I stort sett alla deltagare i vår fokusgrupp prenumererar på alltommat.se:s nyhetsbrev och för många var detta det vanligaste sättet att klicka sig in på sajten. Nyhetsbrevet består av en färdigkomponerad meny, genom vilken användaren kan klicka sig vidare till alltommat.se. Väl inne på sajten möts de av en rad andra alternativ, bland annat i form av receptpaket och artiklar, som de då kan klicka sig vidare till. Genom valmöjligheterna som dessa länkar utgör ges kunden en möjlighet att vara en aktiv medproducent till tjänsten. Utan klickningar (i vissa fall då via veckobrevet) skulle tjänsten inte existera eftersom användaren inte skulle kunna ta del av den. Detta gäller i ännu högre utsträckning för receptdatabasen som även fanns på den tidigare sajten. Varje sökning i databasen är unik, och därför förändras tjänsten varje gång kunden använder den. Utan deras aktivitet skulle funktionen vara meningslös. Kunden fungerar därmed som en medproducent, enligt Normann och Ramirez. Genom att lägga till fler funktioner på sajten har alltommat.se ökat kundens delaktighet i produktionen av tjänsten.

De nya funktionerna på webbplatsen har dessutom ökat användarnas valmöjligheter, och därmed argumenterar vi för att det även kan ses som ett försök att öka tätheten på sajten. Normann och Ramirez menar att täthet är antalet valmöjligheter en kund har tillgång till och vill använda. För att tätheten faktiskt ska öka måste valmöjligheterna som adderas vara sådana som kunden uppskattar och vill ha.

Genom vår fokusgrupp kom vi fram till att de funktioner som användarna uppskattar mest är receptdatabasen, nyhetsbrevet, menyförslagen och till viss del bloggarna. Alla dessa funktioner ökar tätheten på sajten, eftersom de ökar användarnas valmöjligheter, samtidigt som de är omtyckta. Men det finns även funktioner, som har adderats till sajten, som inte uppskattas av de användare vi har talat med. Därför bidrar de inte till ökad täthet trots att de ökar valmöjligheterna. Detta gäller främst webb-tv:n. Det verkar inte heller som om alla bloggar bidrar till att öka sajts täthet, baserat på vad som framkom i vår fokusgrupp.

Något annat som påverkar användarnas relation till sajten är varumärket, som uppfattas som väldigt viktigt. Detta innebär att det våra intervjupersoner sagt om varumärket överensstämde med vad vår fokusgrupp tyckte. Att varumärket är så viktigt kan tyckas gå emot Normann och Ramirez idé om att erbjudandet, inte företaget, är det som bolagen konkurrerar med. Men varumärket Allt om Mat är i sig ett erbjudande, något som i det här fallet står för kvalitet. Man kan också tydligt se att varumärket ensamt inte räcker för att skapa en populär sajt. Den första versionen av sajten var, trots att Allt om Mat stod bakom, ingen succé. Det krävdes, som vi sett tidigare, en förändring av organisationen bakom sajten.

6.2.5 Olika typer av värde

När relationen mellan användarna och alltommat.se förändrades, förändrades även de olika typer av värden som produceras. Eftersom kunden är en medproducent deltar den i ett värdeutbyte med

alltommat.se. För att analysera detta värdeutbyte kommer vi att använda oss av Allees värdedefinitioner.

Vi börjar med att titta på Allees första värdetyp *varor, tjänster och intäkter*. I detta utbyte av värden är användarnas egna aktiviteter på sajten det viktigaste. De bidrar med sin tid och sina aktiviteter vilket leder till att de ser annonserna på sajten. Ju fler som ser annonserna på sajten, desto mer kan alltommat.se ta betalt av sina annonsörer. Därmed genererar kundernas användning av sajten intäkter för alltommat.se. I utbyte mot sin tid och aktivitet får användarna ut två saker: hjälp att lösa problem kring matlagning och möjlighet till underhållning. Det är därför två olika typer av tjänster som alltommat.se bistår med. Det går inte att säga var gränsen för dessa båda värden går. Klart är i alla fall att receptdatabasen är den viktigaste funktionen för användarna av sajten. Enligt vår fokusgrupp används den mest för att lösa problem. Övriga aktiviteter ligger mer i ett mellanläge, men som vi visar i empirin är det mycket nöje förknippat med användandet av sajten.

Alltommat.se får inte bara ut *intäkter* av sina användare. Varje gång de besöker sajten lämnar användarna ifrån sig värdefull information till alltommat.se. Denna information innebär att man kan se vilka recept, bloggar eller sidor som får flest besök. Vi menar att detta värde kan betecknas som *kunskap* enligt Allees definition eftersom det innebär att alltommat.se får information om kundens beteende. Denna information är en biprodukt av den egentliga tjänsten. Den kan användas för att förbättra alltommat.se:s erbjudande och på så sätt locka fler användare och göra de befintliga mer lojala.

En biprodukt som kunderna får ut av sajten och vi betecknar som *kunskap* är inspiration. Det är svårt att definiera inspiration, men eftersom det är något samtliga deltagare värdesätter, är det ändå värt att nämna. Ytterligare ett värde i form av *kunskap* som når kunden är den information som den delges i form av den reklam som finns på sidan. I den mening reklam kan betraktas som information är det alltså något som når kunderna, medvetet eller omedvetet. En av våra deltagare i fokusgruppen uppfattade denna information som värdefull. Övriga säger att de inte ser den, men det verkar inte troligt att detta stämmer helt.

Allee beskriver *immateriella* värden som värden som inte kan mätas med finansiella instrument. De blir då *per se* svåridentifierade. Vi menar att immateriella värden som alltommat.se tillför sina kunder är "trygghet" och "kvalitet". Detta sker till stor del genom varumärket, och en stor del av detta är, enligt vår fokusgrupp, provlagningen av alla recept. Provlagningen genererar alltså ett immateriellt värde. Kunden i sin tur visar sin uppskattning av sidan med lojalitet, något som också framgick av vår fokusgrupp. Utöver detta uppstår alltid en viss *word-of-mouth*, även om även medlemmarna vi talat med inte säger sig prata om sajten på ett aktivt sätt.

Från användarens synvinkel	Tillfört värde	Värde de får tillbaka
	Varor, tjänster och intäkter Använder sajten och genererar därmed annonsintäkter	Varor, tjänster och intäkter Recept Underhållning i form av bloggar, bilder
	Kunskap Bidrar med kunskap om sitt beteende genom sina klickningar på alltommat.se	Kunskap Inspiration Reklam
	Immateriella värden Lojalitet	Immateriella värden Trygghet Säkerhet genom varumärkets symbol som pålitligt

Tabell 4. De värden användaren tillför och får tillbaka från alltommat.se.

6.2.6 Slutsatser

Genom att omkonfigurera sitt erbjudande och öka valmöjligheterna på sajten har alltommat.se ökat kundens betydelse som medproducent. De ökade alternativen har också till viss del ökat tätheten. Användarna får genom sin relation med webbplatsen olika värden: recept, underhållning, inspiration, reklam och trygghet. Detta bekräftar vårt argument för en ökad täthet på den nya sajten. De värden sajten får tillbaka från användarna bygger till viss del på den interaktivitet som uppstår då kunden fungerar som medproducent. Dessa värden är annonsintäkter, användarkunskap och lojalitet. Vi tror att denna typ av interaktivitet och detta värdeskapande för användarna och företaget är något som kommer att öka i framtiden. Det är tydligt att varumärket "Allt om Mat" spelar en viktig roll som värdeskapare och beroende på hur man väljer att betrakta dess roll i förhållande till produkten kommer man fram till olika slutsatser. I detta fall anser vi att Normann och Ramirez synsätt har mycket att tillföra. Denna diskussion kan kopplas till den ovan då vi diskuterar den synergi som uppstår mellan expressen.se och Allt om Mat vid skapandet av alltommat.se.

7. Sammanfattande diskussion

Vårt mål var från början att undersöka hur tidningar och tidskrifter agerar när de försöker anpassa sig till internet. Yttre faktorer i form av ändrade konsument- och annonsörsvanor tvingar dessa traditionella medietyper till anpassning. De måste försöka etablera sig på internet, för, som Katrin uttryckte det, "Vad händer om vi inte finns på internet?" Användarna förväntar sig helt enkelt att de ska finnas där.

Som vi kan se har alltommat.se:s affärsmodell förändrats, vilket är helt i linje med Chesbrough och Rosenblooms resonemang om att ny teknik leder till att ett företags befintliga affärsmodell föråldras. Därmed måste en förändring komma till stånd. Normann och Ramirez är inne på samma spår då de diskuterar "omkonfigurering". Även de menar att utveckling av teknik leder till omkonfigurering på tre olika plan – erbjudande, organisation och mentala bilder – och att detta ofta beror på att kunden får fler valmöjligheter. Alltommat.se var helt enkelt tvungna att förändra sitt erbjudande på grund av användarnas medievanor.

En av de stora konkurrenterna till Allt om Mat hade blivit de nya matsajterna, där annonsörerna köpte annonser de tidigare använt till tidskrifter. Denna utveckling hade gjort alltommat.se:s dåvarande koncept föråldrat. För att kunna genomföra en omkonfigurering av erbjudandet krävdes också en förändring på organisationsnivå.

Att anpassa alltommat.se:s erbjudande till internet var dock inte lätt. Internet är en annan typ av media som kräver ett annorlunda innehåll. Det finns ingen bransch som heter "tidskrifter på internet" och det går inte att bara överföra samma material till denna nya mediatyp. Detta bekräftades av den fokusgrupp vi genomförde. Deltagarna berättade att de är ute efter olika saker när de konsumerar en tidskrift jämfört med när de använder en webbsajt, även om vissa gemensamma beröringspunkter finns. När de läser en tidskrift vill de gärna ha långa reportage, medan användningen av en webbsajt ofta kännetecknas av en önskan att lösa ett problem, att hitta information. Samtidigt vill både läsaren av tidskriften och användaren av webbplatsen roas. För att skapa denna typ av innehåll som lockar människor på nätet krävs nya och annorlunda resurser än de som en vanlig tidningsredaktion besitter. I alltommat.se:s fall löste de detta genom att skapa nya relationer och en ny värdekonstellation. Precis som Normann och Ramirez och Chesbrough och Rosenbloom förutspår leder den tekniska utvecklingen till att man måste omkonfigurera sitt erbjudande, sin organisation och även sin affärsmodell. Den nya organisationen, alltommat.se, kunde genom att kombinera resurserna hos två starka aktörer, Allt om Mat och expressen.se, skapa en sajt med det innehåll användarna vill ha. Var för sig hade de visserligen bra resurser, Allt om Mat i form av innehåll och ett starkt varumärke, och expressen.se i form av trafik och webbkunskap. Dock kräves en kombination av dessa resurser för att skapa ett framgångsrikt erbjudande.

Även om alltommat.se har lyckats genomföra framgångsrika innovationer är det viktigt att man fortsätter att utvecklas. Internet är ett medium som kräver ständig förnyelse för att kunna upprätthålla företagets position och användarnas intresse. Speciellt i dagens dystra ekonomiska läge då många annonsörer väljer att minska sina reklamutgifter är det viktigt att behålla sina annonsörer genom att locka dem med en hög andel användare. (Djerf 2009; Westerberg 2009)

Idag tillhandahåller alltommat.se både underhållning och problemlösning. I början av detta arbete trodde vi att de borde öka underhållningsvärdet genom större interaktivitet på sajten. Men mötet med vår fokusgrupp visade att det inte är vad användarna vill ha. De pratade istället mycket om praktiska problem vilka de önskade att alltommat.se skulle tillhandahålla lösningar på. Därför anser vi i dagsläget att alltommat.se bör satsa på att utveckla den problemlösande funktionen. Ett sätt att göra det är genom en omräkningsfunktion av recepten, vilket fokusgruppen efterlyste. Dock är detta ingen stor förändring som kan skydda alltommat.se från de minskade reklambudgetarna. En lösning på det problemet kan vara att få användarna själva att betala för vissa tjänster. Då det är svårt att få folk att betala för innehållet på en internetsajt tycker vi att alltommat.se bör ge sig in på en delvis ny

marknad. Vi anser att de bör utveckla sina problemlösande funktioner i ännu större utsträckning genom att använda sig av mobiltjänster. Detta kan göras genom att utveckla en mobiltjänst som innebär att man då användaren letat fram ett intressant recept på sajten kan den genom ett sms betala för att få en färdig inköpslista i mobiltelefonen. En annan möjlighet som vi ser är att tillhandahålla hjälp och inspiration när kunden står i snabbköpet. Då skulle användaren få sms:a in vissa "kodord" till exempel "lax" och få ett recept skickat till sin mobil. Detta skulle likna Eniros sms-tjänst där man kan sms:a in ett namn eller nummer och få tillgång till sökresultatet. För denna tjänst från Eniro betalar användarna idag 12 kronor utöver normal sms-taxa (Eniro118118, 2008) och vi tror att de även skulle vara villiga att betala för en liknande tjänst från alltommat.se.

8. Generaliserbarhet och framtida forskning

I den här uppsatsen har vi studerat alltommat.se:s utveckling och värdeskapande genom sin relation med expressen.se. Vi har undersökt hur en tidskrift, Allt om Mat, har anpassat sitt material för att locka användare på internet. Även om vi har gjort en enkel fallstudie anser vi att våra slutsatser även kan vara användbara för andra aktörer som försöker etablera sig på internet, till exempel andra tidskrifter. På internet räcker det inte med ett bra innehåll utan även annan kompetens krävs. Denna kompetens kan man få tillgång till genom relationer i ett nätverk där de olika aktörerna kompletterar varandra. Vi har också sett att två skilda aktörer genom samarbete kan skapa en gemensam och framgångsrik internetplattform då de kompletterar varandra. I och med att sådana samarbeten blir allt vanligare tror vi att våra resultat kan vara intressanta även i andra sammanhang. Till exempel är det lätt att komma att tänka på det liknande samarbetet som precis har etablerats inom Schibstedkoncernen mellan aftonbladet.se, svd.se och Tasteline. Detta samarbete tror vi kan vara intressant att studera för framtida forskare. Detta eftersom Tasteline redan från start var framgångsrika på internet och därmed inte var tvungna att samarbeta med andra företag för att få nödvändig webbkunskap. Därför skulle det vara intressant att se om det är någon annan typ av värden som utbyts i detta samarbete. Även om vi har studerat en tidskrift anser vi att man kan bygga vidare på vår uppsats inte enbart genom att studera tidskrifter och tidningar på nätet, utan även andra typer av medias nätanpassning till exempel tv-kanaler såsom TV4 och SVT.

9. Referenser

- Ahlberg, A. (2009-01-12). Mindparkanalys: skyll inte papperstappet på webben. Medievärlden.se. Hämtat 2009-02-25 från <http://www.medievarlden.se/Articletemplate.aspx?versionId=112086>.
- Alam, I. (2003). Innovation strategy, process and performance in the commercial banking industry [Elektronisk version]. *Journal of Marketing Management*, 19, 973-999.
- Alam, I., and Perry, C. (2002), A Customer-oriented New Service Development Process [Elektronisk version], *Journal of Service Marketing*, 16 (6), 515-534
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the Value Network [Elektronisk version]. *Journal of Business Management Strategy* 21 (4).
- Appelgren, E. (2007) *Media Convergence and Digital News Services*. Doktorsavhandling (Avdelningen för Teknologi och design). KTH. Sektionen för medieteknik.
- Arthur, G. (2009, Januari). Låt läsarna bestämma – och utnyttja flödet. *Allt om tidskrifter*, 1, 8-11.
- Avlonitis, G., et al. (2001) An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenario [Elektronisk version]. *Journal of Product Innovation and Management*, 18 (5), 324-342.
- Beckman, K. (2005). *Vad händer på di.se?* Examensarbete. (Avdelningen för Teknologi och design). KTH. Sektionen för medieteknik.
- Bluhmer, J. & Katz, E. (1974) *The Uses of Mass Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, S., R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies [Elektronisk version]. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Department of Trade and Industry (DTI) [UK]. (2007-06). *Innovation in Services*.
- Djerf, K. (2009-05-28) Sveriges Annonörer: "Släpp handbromsen". Dagensmedia.se. Hämtat 2009-06-13 från <http://www.dagensmedia.se/nyheter/article4215.ece>.
- Eniro118118 (2008-12-10). Eniro 118 118 sms. Hämtat 2009-06-13 från http://www.eniro118118.se/upload/Tjanster/118118_sms/118118_SMS.pdf.
- Fipp (International Federation of Periodical Press). (2008). *World Magazine Trends 2008/2009*.
- Ford et al. (2003). England: John Wiley & Sons.
- Forsberg, E. (2009-01-04). Papper vs. webb: Marknadsanalys. Hämtat 2009-02-25 från <http://www.scribd.com/doc/9776880/Webbransonering>.
- Jana, R.(2007-03-29). Service Innovation: The Next Big Thing. www.businessweek.com. Hämtat 2009-02-25 från http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2007/id20070329_376916.htm.
- Kasper et al. (2006). *Servicing Marketing Management*. England: John Wiley and Sons.

KIA Index 2009-04-09 <http://www.annons.se/?get=content&action=view&id=127-83>.

KIA Index 2009-04-26a <http://www.annons.se/?get=content&action=view&id=127-83>.

KIA Index 2009-04-26b <http://www.annons.se/?get=content&action=view&id=0-1382>.

KIA Index 2009-04-26c <http://www.annons.se/?get=content&action=view&id=127-100>.

Kvale., S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

La Rose, R. & Eastin, M.S. (2004). A Social Cognitive Theory of Internet Uses and Gratifications: Toward a New Model of Media Attendance [Elektronisk version]. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 48(3), 358-377.

Malhotra, N. K., Birks D. F. (2007). *Marketing Research – An Applied Approach*. UK: Pearson Education Limited.

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Nabisan, S. (2002). Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory [Elektronisk version]. *The Academy of Management Review*, 27, 392-413.

Normann, R., & Ramirez, R. (1998). *Designing Interactive Strategy – From Value Chain to Value Constellation*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data*. Malmö: Liber.

Rappa, M. (2007). *Business Models on the Web Managing the Digital Enterprise*. North Carolina State University, USA. Work in Progress. från digitalenterprise.org/models/models.html (Hämtat 2008-01-10).

Ruggiero, T. E. (2000). Uses and Gratifications Theory in the 21st Century. *Mass Communication and Society*, 3(1), 3-37.

Schilling, A., och Werr, A. (2009). Managing and Organizing for Innovation in Service Firms. A literature review with annotated bibliography. *VINNOVA Report VR 2009:06*.

Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Uppgård, U., Johnsson, A., & Appelgren, E. (2004). *The Swedish newspaper industry's changing business strategies regarding multi-channel publishing 1995-2004*. Stockholm : Media technology and graphic arts, Department of Numerical Analysis and Computer Science, KTH.

van den Brink, R. (2009-02-03). Så tappar aftonbladet.se en miljon besökare. *Dagensmedia.se*. Hämtat 2009-02-25 från <http://vandenbrink.dagensmedia.se/2009/02/03/s-tappar-aftonbladet-se-en-miljon-besokare>.

Westerberg, E. (2009-05-12). Få ökar marknadsföringen i lågkonjunktur. *Dagensmedia.se*. Hämtat 2009-06-13 från <http://www.dagensmedia.se/nyheter/article19788.ece>.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Intervjuer

Katrin Alström, chefredaktör för tidningen Allt om Mat. 2009-02-16. Intervju. Uppföljning via e-post.

Mattias Carlson, biträdande chef för Expressen Nya Medier. Frågor via e-post. 2009-02-18.

Hannah Sofia Johansson, recept.nu. Telefonintervju. 2009-03-19

Josefine Lind, redaktör, alltommat.se. Intervju. 2009-02-31.

Tobias Lindgren, Sveriges Tidskrifter. Intervju. Uppföljning skedde via e-post. 2008-01-20.

Daniel Larsson, Tasteline. Frågor via e-post. 2009-03-12.

Magnus Lindkvist, VD Pattern Recognition. Intervju. 2008-11-03 samt 2009-02-02.

Susanne B. Olsson, Chefredaktör för alltommat.se. Intervju. Uppföljning via e-post. 2009-02-16.

Sofie Sagfossen, CFI group. Telefonintervju. 2009-03-04.

Cecilia Teljas, doktorand inom medieteknik och grafisk produktion, KTH. Intervju. 2008-02-06

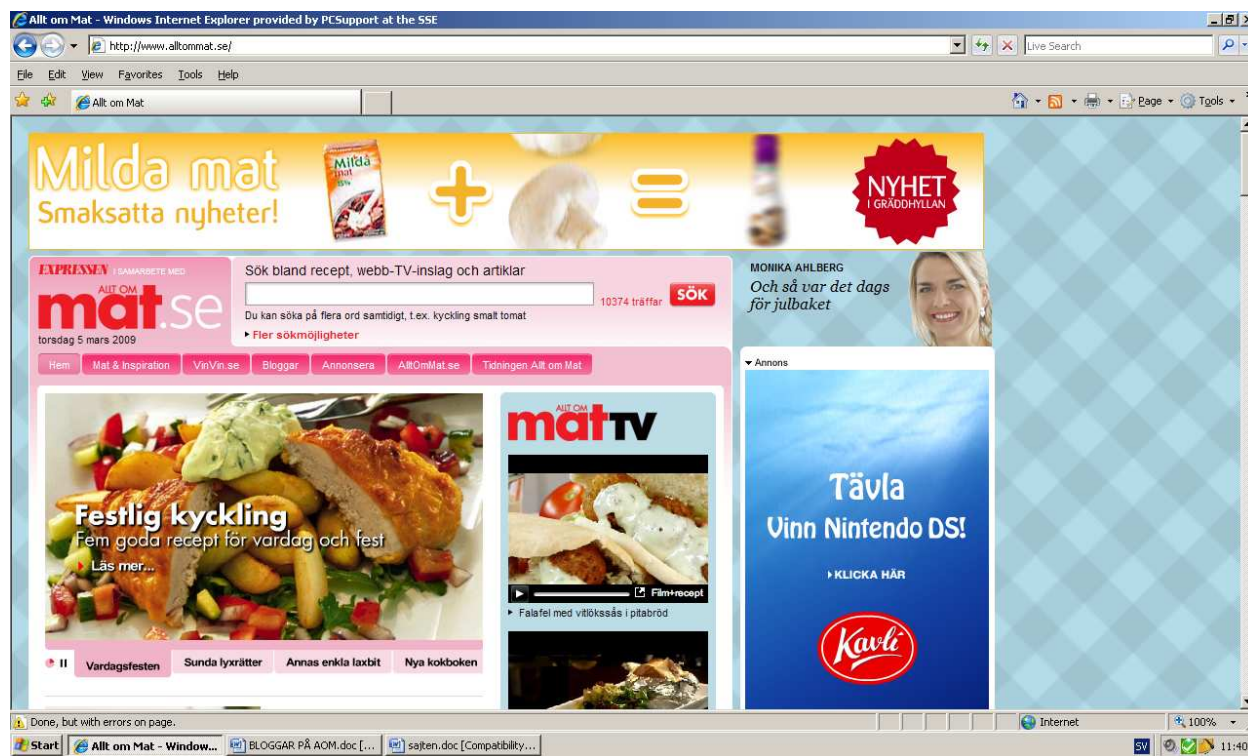
Mona Wikström, Arla. Telefonintervju. 2009-03-19

Carolina Werner, Business Manager för alltommat.se. Intervjuades löpande under arbetets gång.

Bilaga - ALLTOMMAT.SE

Bilder från sajten hämtades 2009-03-05, 2009-04-03 och 2009-04-07. Bilderna publiceras med tillstånd från alltommat.se. Tanken med beskrivningen är att ge läsaren en guide till webbplatsen.

Figur 1: förstasidan



Figur 1, Förstasidan. 2009-03-05, www.alltommat.se

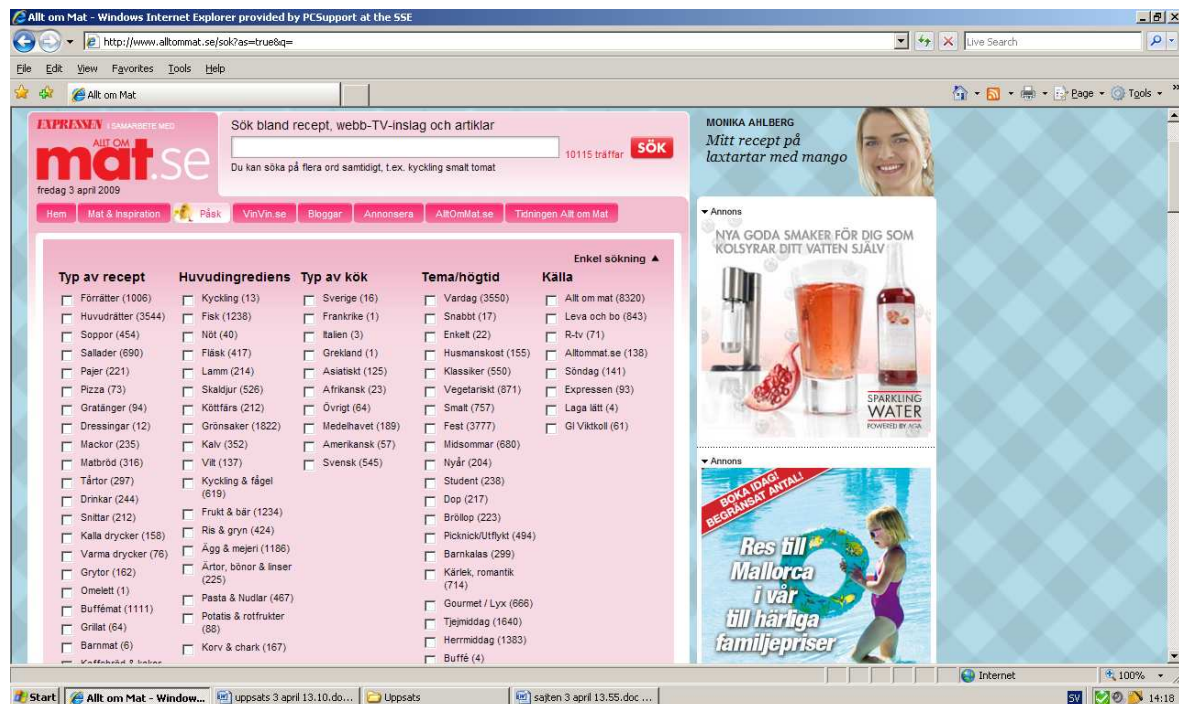
Högst upp hittar man menyn med länkar till sajtens olika delar samt en sökfunktion. Sökfunktionen tillåter användaren att söka bland recept, artiklar och webb-tv- inslag. I denna databas finns en samling av tusentals recept som publicerats i Allt om Mat de senaste åren. De olika rubrikerna i menyn är: "Mat och inspiration", "Vinvn.se" och "Bloggar". Vidare hittar man information kring själva sajten och om tidskriften Allt om Mat.

Under detta finns en slideshow som visar olika reportage och artiklar som finns på hemsidan. Bredvid denna finns två rutor med "allt om mat-TV". De flesta inslag här är under en minut långa och visar enbart hur man lagar olika rätter. Kocken syns inte i bild, istället är fokus på själva tillagningen.

Därutöver finns framförallt recept. Bland dessa hittar man olika så kallade "paket" – en samling med recept kring samma ämne, till exempel bröd. En uppskattad tjänst är "veckomenyn", en meny som erbjuder recept för varje dag under rubrikerna "smalt", "grönt" och "enkelt". Det finns också en del artiklar, men det är recepten som dominerar. I marginalen, som är densamma på alla sidor på sajten, hittar man annonser samt länkar till sajtens olika bloggar.

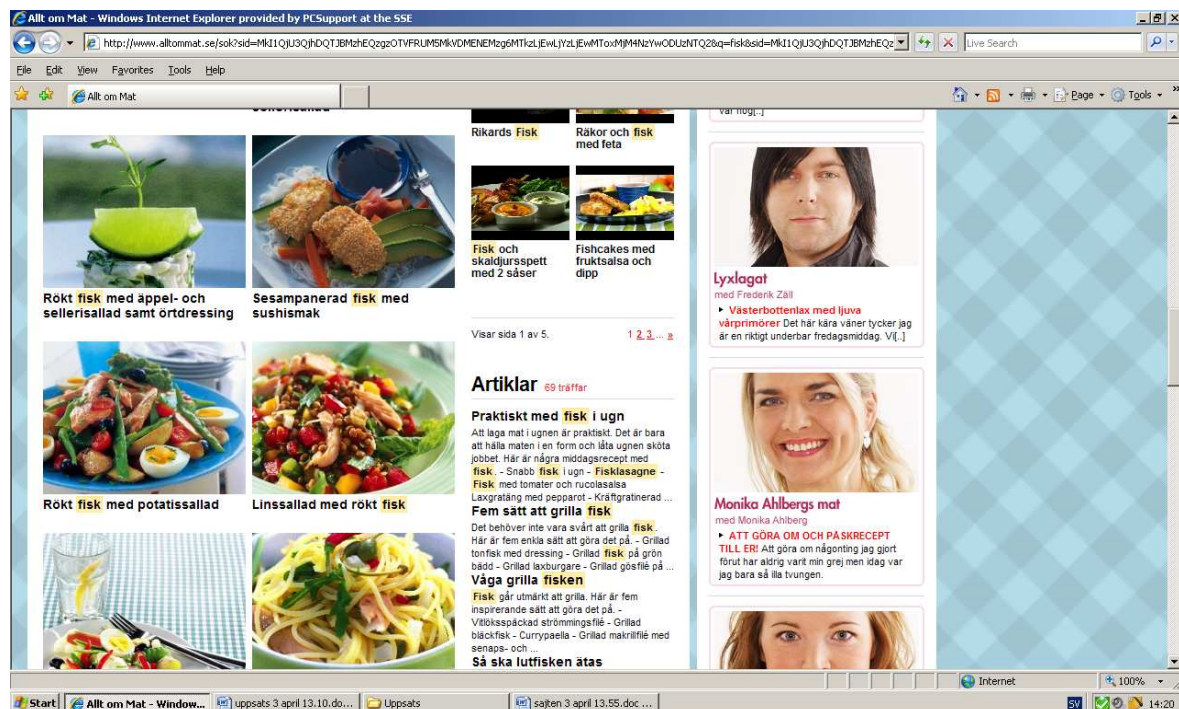
Figur 2: receptsök

Denna funktion kallas för "sajtens hjärta". Databasen innehåller webb-tv-inslag, artiklar och runt 8000 recept.



Figur 2, Receptsök. 2009-04-03. www.alltommat.se

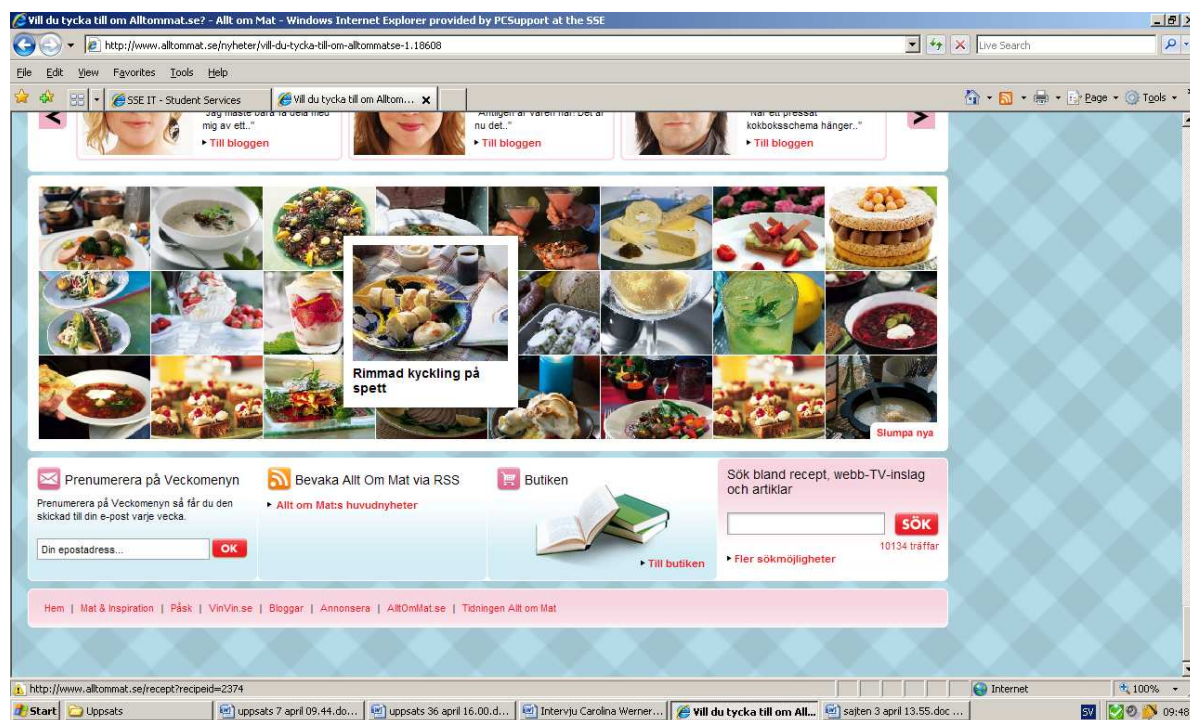
Figur 3: Receptsök, forts...



Figur 3, Receptsök; Några av resultaten för sökorden "fisk". 2009-04-03.
(http://www.alltommat.se/sok?q=fisk&sid=)

Figur 4: "Footer"

Den så kallade "footern" på hemsidan, som slumpar fram recept.



Figur 4. Footer, 2009-04-07 www.alltommat.se

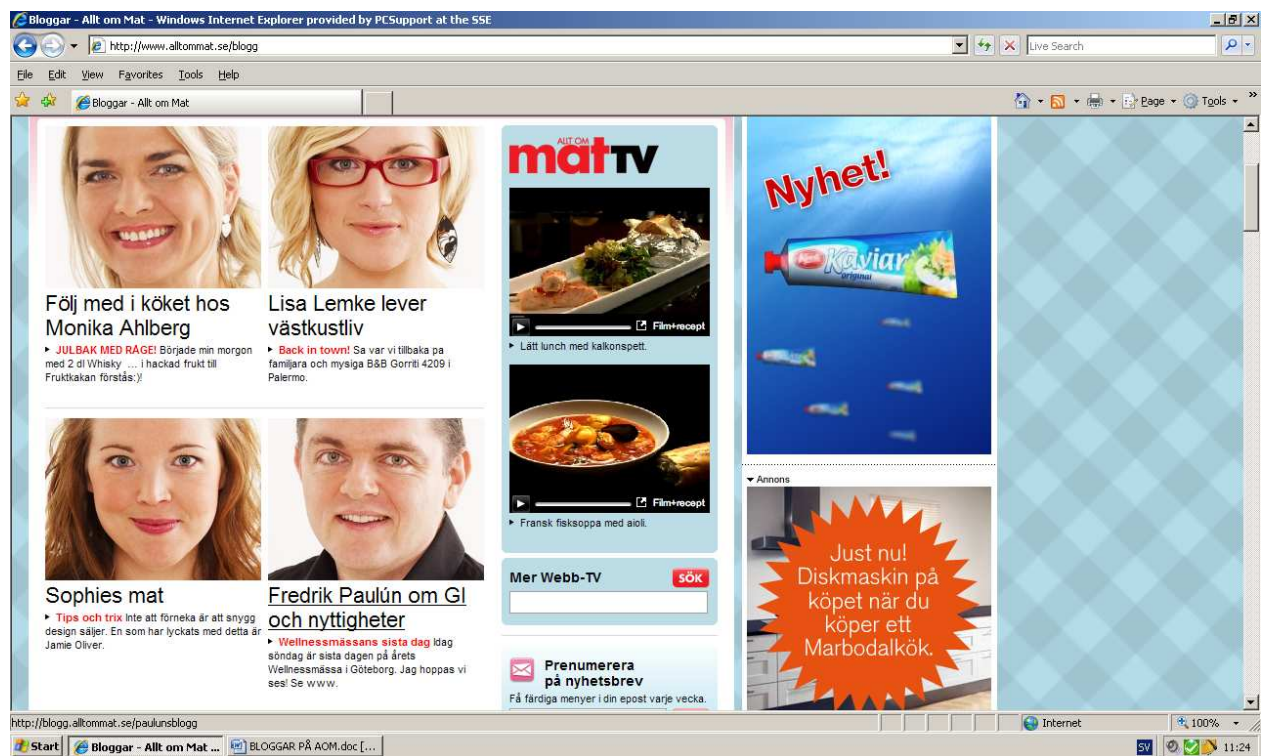
Figur 5: "Inspiration", "Hälsa" och "Bakning" under "Mat och inspiration"



Figur 5, *Inspiration*. 2009-03-05, <http://www.alltommat.se/matinspiration/inspiration>.

Under "**Inspiration**" hittar man nästan uteslutande recept. Dessa är av alla typer; huvudrätter, plockmat, och tårter med mera. Gemensamt för dessa – och för alla recept som finns på sajten – är att de testlagats av en kock innan de publiceras. Detta är något som företaget trycker hårt på. Sedan finns avdelningen "**Hälsa**" som består av en blandning av olika recept och artiklar kring diet. Fokus ligger på att laga smal mat och att gå ner i vikt. En annan flik är "**Bakning**". Bakning erbjuder en blandning av recept på efterrätter, matbröd, pizzor och bullar. Här finns inga artiklar.

Figur 6: Bloggar



Figur 6. *Bloggar*. 2009-03-05. <http://www.alltommat.se/blogg>

Alltommat.se har bland annat följande bloggar. Beskrivningen av bloggarna är hämtad direkt från hemsidan (2009-03-05), men har skrivits om något för att underlätta läsningen.

Spannet som bloggarna täcker är brett. Här finns en vinblogg, en kock som bloggar, en hälsoblogg med flera:

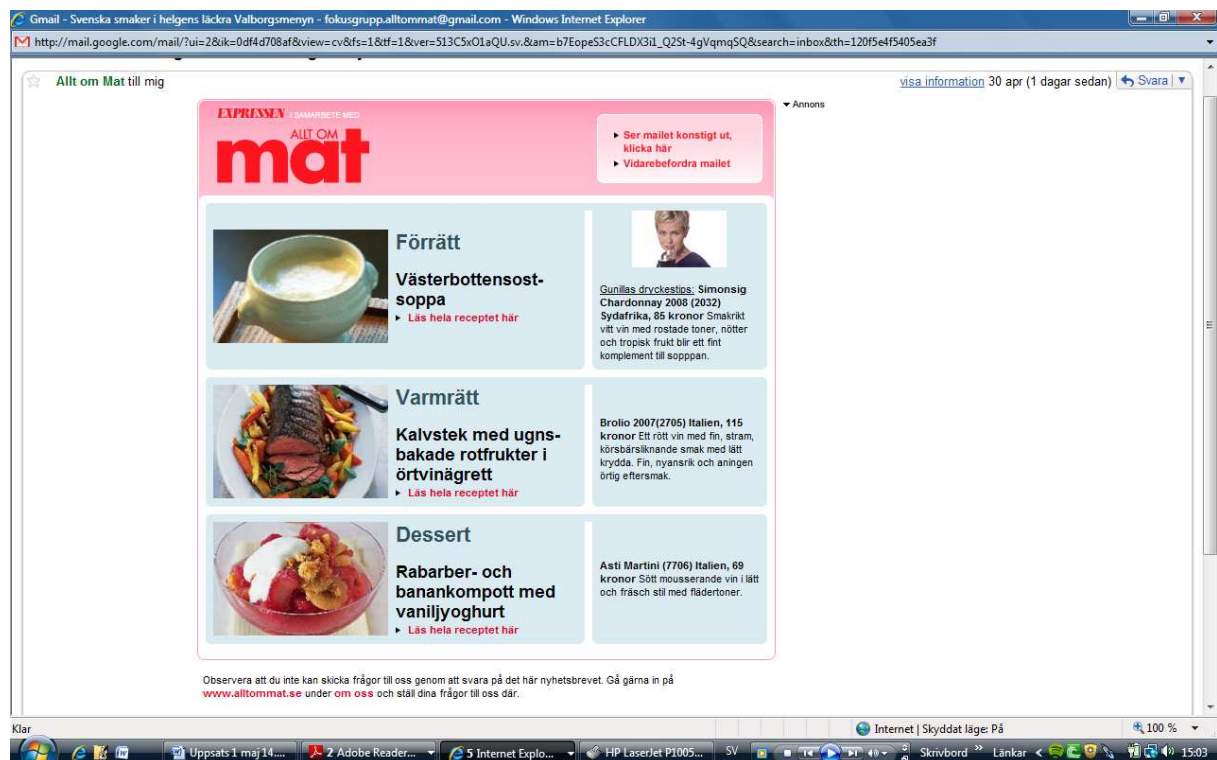
1. **Monika Ahlbergs mat: I huvudet på, och i köket hos, Monika Ahlberg.**
"Hon är kock och författare till flera kokböcker, bland annat Rosendals trädgårdscafé, som när den kom lade grunden för en ny generation kokböcker. Monika syns också en hel del i tv-rutan i det egna programmet Monikas mat i TV4"
2. **Lyxlagat, Fredrik Zäll.** "Fokus ligger på långsam & rofylld matlagning för kockens nöje. Tips om drycker & musik är för kockens njutning under tiden som maten lagas. Livskvalitet!"
3. **Sophies mat**, Sophie Berlin. Sophie Berlin jobbar som kock, skribent och stylist på Allt om Mat. "Här på bloggen kommer jag att skriva om mat... såklart! Goda drycker, fina saker och självklart också om vad som händer på Allt om Mat-redaktionen."
4. **Kockbloggen med Jonas Dahlbom.** "Jonas Dahlbom är kock och driver restaurangen "Dahlbom på Torget" i Åre."

5. **Lisa lever kustliv** , Lisa Lemke. "Storstadsbo i exil [...] som slagit sig ner i rofyllda västkustidyllen Falkenberg. Lämnade därmed delikatessbutiker och saluhallen i stan för knotiga fruktträd, lokalproducerat och närhet till vilt och vatten."
6. **Paulúns blogg om GI, träning och sunda vanor**, Fredrik Paulún. Paulún är näringsfysiolog gi-expert och har arbetat med kost och hälsa sedan slutet av 1980-talet. Han utvecklar också en omfattande serie livsmedel som säljs under hans egna varumärke.
7. **Katrin Albom** är chefredaktör för tidningen Allt om Mat och skriver en personlig blogg.

Vinblogg, kopplad till systersajten vinvin. Vinvin är en systersajt till Alltommat.se som också har Susanne B. Olsson som chefredaktör. Där arbetar även Joel Linderöth. Liksom Alltommat.se är den ett samarbete med Expressen. Tanken är att vinvin.se ska vara en användargenerad sajt men i dagsläget krävs fortfarande redaktionellt material. En av huvudfunktionerna på webbplatsen är att man samlar viner i sin digitala "vinkällare". Tidningen Allt om Mats ving

8. upp bidrar med en databas av betygsatta viner, men användarna kan även själva sätta betyg på olika viner.

Figur 7: Nyhetsbrevet



Figur 7, Nyhetsbrevet. 2009-05-06.

Ett nyhetsbrev skickas ut två gånger i veckan till dem som anmält sig som prenumeranter av nyhetsbrevet. Brevet består av recept till en trerätters meny. Därifrån kan man klicka sig vidare till alltommat.se.