

Handelshögskolan i Stockholm

Institutionen för Marknadsföring och Strategi

Examensuppsats HT 2009, 10 poäng

Slaget om kärleken

En fallstudie om den svenska marknaden för nätdejting, dess nuvarande tillstånd och framtida utmaningar

Abstract:

Internet dating is a relatively new phenomenon that, in using the opportunities of the internet, has taken traditional dating to a new level. The business idea is simple as such. The company provides its customers with a platform that enables interaction, leaving the value creation to the customers. A qualitative study is conducted investigating and mapping the Swedish market for Internet dating. It is researched what the characteristics of the companies are, what the Internet dating businesses in Sweden offer, what the prevailing market conditions are, and lastly what challenges lie ahead for the industry and how they can be solved. The findings show, firstly that the Swedish market consists of a significant amount of actors of which five are the most influential, secondly that the companies despite having such diversified backgrounds only marginally differ in the offerings to the customers as well as in their business models. Thirdly, the industry is characterized by fierce competition amongst the actors and existing market conditions are hostile. In order for the companies to survive it is suggested that they will have to diversify their offerings or their business models. It is further proposed that the companies must redefine the business environment and develop better relationships with their loyal customers. Based on our findings, it is concluded that consolidation shake-out is inevitable.

Key words: Internet dating, Competition, Business Models, Strategy

Författare:

Helena Hammar 19463

Anna Westling 19680

Opponent

Eleonora Gounaropoulos Undin 20093

Handledare:

Per Andersson

Examinator:

Anna Nyberg

Framläggning:

17.12.2009, **Sal:** C606, **Tid:** 15:15-17.00

Vi vill ge följande personer lite extra kärlek:

Tack till vår handledare Per Andersson och till alla ni särskilt utvalda som läst och kommenterat uppsatsen. Ett speciellt stort tack till Filippa för alla dina relevanta kommentarer. Till alla nätdejtingföretag som ställt upp trots sin knappa tid, tack! Johan Siwers, du har för alltid en särskild plats i våra hjärtan.

Men framförallt vill vi tacka alla våra fantastiska vänner som vi åsidosatt under tiden vi skrivit vår uppsats. Kärlek!

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemområde	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Tidigare forskning och förväntat forskningsbidrag.....	8
1.6 Uppsatsens disposition.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Val av ämne	9
2.2 Undersökningsmetod.....	9
2.3 Val av ansats	9
2.4 Val av disposition	10
2.5 Förarbete.....	10
2.6 Insamling av empirisk data	10
2.7 Studiens tillförlitlighet.....	11
2.8 Källkritik & Självkritik	12
3. Marknadsöversikt	14
3.1 Kartläggning av marknaden.....	14
3.2 Företagsbakgrund.....	14
3.2.1 E-kontakt	15
3.2.2 Match.....	16
3.2.3 Meetic	16
3.2.4 Mötesplatsen	17
3.2.5 Spraydate.....	18
3.3 Summerande kommentarer F1.....	18
4. Teoretiskt ramverk för F2, F3 och F4.....	20
4.1 Inledning.....	20
4.2 Teori om affärsmodeller.....	20
4.2.1 En affärsmodells funktion	20
4.3 Teori för att analysera ett företags konkurrenssituation	21
4.4 Hur teknologins och marknadens mognad avgör marknadsföringsstrategierna	23
4.5 Teori om marknadsstrategier.....	24
5. Empiriskt avsnitt för F2, F3, F4.....	26
5.1 E-kontakt	26
5.2 Match.....	27

5.3 Meetic	28
5.4 Mötesplatsen	29
5.5 Spraydate.....	29
5.6 Summerande kommentarer	30
6. Analys av F2, F3, F4.....	32
6.1 Disposition av analys	32
6.2 Analys av F2.....	32
6.2.1 E-kontakt	32
6.2.2. Match.....	33
6.2.3 Meetic	34
6.2.4 Mötesplatsen	34
6.2.5 Spraydate.....	35
6.2.6 Aggregerad analys av F2.....	36
6.3 Summerande kommentarer av analys F2	38
6.4 Analys av F3	39
6.5 Summerande kommentarer av F3	43
6.6 Analys av F4:	44
6.7 Summerande kommentarer F4.....	45
7. Diskussion och Reflektioner	47
7.1 Två återstående aktörer	47
7.2 Hur kan de kvarvarande företagen påverka sitt öde?	47
7.2.1 Differentiering	47
7.2.2 Lojala kunder.....	48
7.2.3 Medlemsalternativ	49
7.2.4 Omvärldsdefinition.....	49
7.3 Reflektioner kring studiens generaliserbarhet.....	49
7.4 Självkritik	50
7.5 Framtida forskningsområden	51
8. Referenser.....	52
Appendix A.....	55
Appendix B.....	56
Appendix C.....	57

1 Inledning

I detta avsnitt börjar vi med att gå igenom bakgrunden till ämnet för vår uppsats. Sedan presenteras vårt syfte, våra undersökningsfrågor samt tidigare forskning och förväntat kunskapsbidrag. Vidare så formulerar vi våra avgränsningar för att läsaren ska få en bättre förståelse för vad som komma skall. Avslutningsvis presenteras en uppsatsdisposition.

1.1 Bakgrund

Behovet av att hitta en passande partner har funnits lika länge som livet självt. År 1727 kände sig Helen Morrison från Manchester ensam och satte in den första kontaktannonsen i den lokala dagstidningen i vilken hon sökte efter en man. Hon fick omedelbar respons, men kanske inte den hon hoppats på. Stadens borgmästare skickade henne nämligen till ett psykhem i en månad. (Trivia-library.com, 2009) Även om Helen inte lyckades hitta sin drömpartner så kan hon åtminstone glädja sig åt att hon var en pionjär och långt före sin tid. Kontaktannonsen blev senare ett vanligt inslag i dagstidningar och öppnade upp ännu en kanal för människor att mötas.

I dagens samhälle är tid som bekant en av våra mest knappa resurser. Med uppkomsten av internet har nya möjligheter öppnats för människor att interagera, söka information och ta del av hela världens erbjudanden. De två nämnda fenomenen, annonsering efter en partner och framfarten av internet, har på grund av den tidsbrist som råder i dagens samhälle framgångsrikt kunnat kombineras och teknologin har öppnat för fler möjligheter för ensamma hjärtan att hitta rätt. Den traditionella kontaktannonsen har genom internet tagits till nästa nivå. Så kallad internetdejting, hädanefter nätdejting, är ett relativt nytt fenomen på den svenska marknaden och började runt år 2000. Då fenomenet är så pass nytt finns ännu inte någon vedertagen definition för nätdejting, men på Wikipedia går att läsa att nätdejting är att: ”med hjälp av en internetjänst söka efter en partner för ett tillfälligt eller långvarigt förhållande” (Wikipedia.se, 2008)¹. Tjänsten består som oftast i att ett företag erbjuder en plattform för kommunikation, som användaren på olika sätt får betala för att använda. Det är dock problematiskt att skapa en tydlig bild av den svenska marknaden för nätdejting. Inom loppet av bara några år så har marknaden förändrats drastiskt, många nya aktörer har dykt upp, gamla har försvunnit, konkurrensen har hårdnat och framtiden är oviss. Det är med bakgrund i denna oklarhet och osäkerhet som vår uppsats nu tar avstamp.

1.2 Problemonråde

Vi har sett att fenomenet nätdejting har ökat de senaste åren. Det som tidigare ansågs vara suspekt och reserverat främst för folk med ett begränsat socialt umgänge, har nu kommit att bli accepterat i allt större utsträckning. Efter enklare research bland bekanta, sökningar på företagens sajter och genom att titta i aktuell media kan vi se att det

¹ Wikipedia kan anses vara av mindre tillförlitlig karaktär, men väljs ändå vid detta tillfälle då andra definitioner saknas.

spridit sig till alla samhällsklasser och åldrar. Enligt analysföretaget Jupiter Research (2007) var den europeiska marknaden för nätdejting uppskattad till ett svindlande värde av €228 miljoner år 2006. I Europa finns två till tre starka nätdejtingaktörer i varje land, där de två största europeiska marknaderna är Storbritannien och Tyskland. År 2009 spår Jupiter Research att den europeiska marknaden för nätdejting kommer vara värd €352 miljoner och den amerikanska €482 miljoner. Den svenska marknaden för nätdejting får anses unik jämfört med resten av Europa då den består av ett större antal stora aktörer som delar på den. År 2006 omsatte marknaden i Sverige uppskattningsvis 300 MSEK (e-24.se, 2008) och Sverige befinner sig högt i ranking med avseende på antalet individer som nätdejar. En möjlig förklaring till detta är att Sverige har flest singelhushåll i Europa där närmare 50 procent av de svenska hushållen består av en singel (SCB.se, 2008). Av alla dessa singelhushåll så har hälften, det vill säga runt en miljon, provat att dejta på internet (Siwers, 2009). När det gäller tillväxten av betalande medlemmar har den svenska marknaden varit snabbast i världen. Trenden visar att medlemmarna ställer högre krav på sina nätdejtingtjänster och därmed ökar även betalningsviljan (Forrester Research, 2007). Detta tyder på att nätdejting är en intressant affär, särskilt då vi i Sverige har en hög e-handels och betalningsacceptans (Siwers, 2009). Den för oss överraskande höga omsättningen på en relativt ny marknad i kombination med den unika svenska marknaden och de unika förutsättningarna, gör att området känns särskilt relevant att studera.

Då Sverige befolkningsmässigt är ett så pass litet land kan det dock ifrågasättas om marknaden kommer räcka till för alla aktörer. Dessutom tycks de största företagen på marknaden vid en första anblick ha samma målgrupp, liknande affärsmodeller och samma typer av tjänster. Vi ställer oss därför frågan om så är fallet och huruvida företagen på lång sikt kommer kunna fortsätta agera i samma form som i nuläget. Vidare är det av största intresse att analysera denna framgångssaga eftersom dejting på internet har gått från att vara en sista utväg till att vara en väg för människor från alla samhällsklasser att mötas.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är *att undersöka den svenska marknaden för nätdejting, företagens erbjudanden och vilken framtid de går till mötes*. Detta görs genom en studie av de främst verksamma aktörerna. För att konkretisera syftet formulerar vi fyra frågeställningar.

I den första delen avser vi att kartlägga marknaden för nätdejting i Sverige. Eftersom det hittills inte gjorts någon sådan kartläggning är detta särskilt relevant att utföra. Mot bakgrund av vår avgränsning, se stycke 1.4, görs därefter en djupgående beskrivning av de dominerande företagen och deras historik. Förutom att ge läsaren en grundläggande förståelse för företagen på marknaden är syftet med denna del att tillhandahålla en bakgrund för den fortsatta uppsatsen. Detta leder oss till vår första frågeställning:

F1: Hur ser marknaden för nätdejting och dess dominerande aktörer ut i Sverige?

För att besvara vår andra frågeställning vänder vi fokus mot företagens affärsidéer. Med hjälp av teorier på området redogör vi för företagens erbjudanden och ämnar skapa förståelse för hur företagens affärsmodeller är uppbyggda. Dessa två variabler, företagens erbjudande samt affärsmodeller, är kritiska för företagens förmåga att verka på en marknad och kunna konkurrera med andra aktörer. Vår andra frågeställning lyder:

F2: Hur ser de studerade företagens erbjudanden och affärsmodeller ut?

För att komplettera helhetsbilden av marknaden vill vi med vår tredje frågeställning gå vidare och undersöka vilka faktorer och hot från omvärlden som ligger bakom hur konkurrenssituationen för marknaden ser ut idag. Detta gör vi utifrån en teoretisk nutidsanalys med målsättningen att kunna etablera vilken typ av marknad företagen befinner sig på. Den tredje frågeställningen blir då:

F3: Hur ser den rådande konkurrenssituationen ut i Sverige och vilken typ av marknad befinner företagen sig på?

För att besvara vår fjärde och sista frågeställning vill vi, med utgångspunkt i hur marknaden ser ut idag, visa på vilka möjliga strategier som finns, samt ta fram riktlinjer för hur företagen kan agera framöver. Den sista frågeställningen lyder:

F4: Hur kan de olika aktörerna på marknaden, utifrån den rådande konkurrenssituationen och den typ av marknad de befinner sig på, agera i framtiden?

1.4 Avgränsningar

En marknad består av köpare och säljare och just vår valda marknad består av flera både stora och små aktörer. Mer specifikt finner vi de stora aktörerna E-kontakt, Match, Meetic, Mötesplatsen och Spaydate, men även några små och nischade aktörer som Happy Pancake, Beautiful People, Qruiser, EliteDaters och 7e-himlen. För att avgränsa studien och göra materialet mer hanterbart har vi antagit aktörsperspektivet och således bortsett ifrån konsumentperspektivet, dvs. köparna. I vår empiriska studie har vi haft som kriterium att de medverkande företagen ska vara verksamma i Sverige, ett svenskt ursprung var inte nödvändigt, men det var dock en svensk filial eller sajt. Dessutom var ett av kriterierna att de valda företagen skulle vara så pass stora att deras agerande påverkar resterande företag på marknaden. Vi har även valt bort så kallade Homo-, B-i och Transsexuella nätdejtingaktörer såsom Qruiser. Happy Pancake, Beautiful People och 7e-himlen är små företag som inte kan anses ha någon påverkan på den resterande marknaden, medan Qruiser har en tydlig nisch mot personer med sexuell preferens som avviker från heteronormen. Efter att ha utgått från ovanstående kriterier så återstod fem aktörer. Dessa är E-kontakt.se (E-kontakt), Match.com (Match), Meetic.se (Meetic), Mötesplatsen.se (Mötesplatsen) och Spraydate.se (Spraydate).

1.5 Tidigare forskning och förväntat forskningsbidrag

Det finns ett antal studier och utvecklade teorier som behandlar internet som såväl fenomen som kommunikationsmedel samt nya sorters e-tjänster. Oss veterligen finns dock inga tidigare studier som undersöker fenomenet nätdejting utifrån ett aktörsperspektiv. Vår tro är således att denna studie allmänt kan bidra till en bättre förståelse för marknaden för nätdejting och även dess framtid. Fenomenet som sådant har väckt vårt intresse då det fått sådan stor genomslagskraft i Sverige. Vi tror att uppsatsens resultat kan ge flera praktiska bidrag. Dels för företagen som redan tillhandahåller denna typ av tjänster då vi kommer erbjuda dem konkreta förslag på förbättringsmöjligheter av deras affärsmodeller dels för nya aktörer som funderar på att gå in på marknaden.

1.6 Uppsatsens disposition

I uppsatsens första kapitel presenterar vi en *inledning* till vårt ämne, en beskrivning av syftet och våra frågeställningar samt avgränsningar för studien. I kapitel två redogör vi för den *metod* vi använt oss av i studien och motiverar även våra val av ansats och disposition samt kritiserar våra källor. Vidare struktureras uppsatsen så att vi i kapitel tre gör en *marknadsöversikt* genom en djupgående företagsbakgrund där vår första undersökningsfråga besvaras. I kapitel fyra presenterar vi vårt *teoretiska ramverk* för frågeställning två, tre och fyra. Vidare, i kapitel fem följer ett *empiriskt avsnitt* för F2, F3 och F4. I kapitel sex analyseras frågeställning två, tre och fyra och avslutningsvis i kapitel sju följer en *diskussion*. I det avslutande kapitlet summerar vi våra resultat samt diskuterar de möjliga lösningar som finns för marknaden och ger förslag till framtida forskningsområden.

2. Metod

I detta avsnitt beskriver och motiverar vi den metod som använts i studien, studiens tillförlitlighet diskuteras och avsnittet avslutas med källkritik.

2.1 Val av ämne

Vårt val att titta på just nätdejting var inte helt självklart från början. Som nämnts tidigare så har vi uppmärksammat en uppåtgående trend för nätdejting bland vänner och bekanta, samt flera rapporter däribland Forrester Research som kommit fram till att svenskar tror mest i världen på nätdejting (Forrester, 2007). Det här gjorde oss nyfikna på den framtida utvecklingen av traditionellt dejtande. Då fenomenet är relativt nytt och tidigare forskning på området väldigt knapphändig ansåg vi det vara ett relevant område för oss marknadsförare att fördjupa oss i. Då det gått så fort framåt för marknaden kändes det naturligt att titta på hur marknaden ser ut idag, men då förändringar är högst sannolika, även på var marknaden är på väg. Efter att ha överlagt med vår handledare kom vi fram till att väsentliga bidrag på området var möjliga.

2.2 Undersökningsmetod

Då vår uppsats syftar till att undersöka ett aktuellt fenomen har fallstudie valts som ansats. Fallstudier lämpar sig särskilt väl för undersökningar av nutida skeenden i de fall där det inte går att manipulera relevanta variabler (Merriam, S.B., 1994). Fallstudier definieras vidare som en sådan metod som kan utnyttjas för att systematiskt studera en företeelse (Ibid.). Mer specifikt har vi valt en kvalitativ undersökningsmetod för uppsatsen. Vi valde just den metoden för att specifikt besvara syftet med uppsatsen. Denscombe (2003) menar att just en kvalitativ studie passar bra för beskrivning, där forskningen kännetecknas av fokuseringen på ord snarare än siffror. Vidare så menar Holme och Solvang (1997) att en kvalitativ studie går in mer på djupet än på bredden. Det vill säga den kvalitativa metoden kännetecknas av att den inte efterfrågar så många aktörer för att ge ett helhetsintryck av situationen utan att en eller några få miljöer studeras ingående, där strävan är att beskriva fenomenet istället för att generalisera det (Ibid.), vilket är vår avsikt med uppsatsen. För att få en djupare förståelse för hur aktörerna agerar har vi valt att genomföra intervjuer, se vidare i avsnitt 2.6.

2.3 Val av ansats

Empiri som samlas in genom en kvalitativ undersökning är en tolkning av verkligheten. De två vanligaste strategierna för att ta sig an verkligheten är genom en deduktiv eller induktiv ansats. Dessa skiljer sig främst åt genom undersökarens öppenhet för ny information. (Jacobsen, 2002) Vi använder oss av en blandning av dessa två ansatser, en så kallad abduktiv ansats. Den kan enklast förklaras som en slags kombination av deduktion och induktion då den utgår från empiri som den induktiva ansatsen, men avvisar ändå inte teoretiska föreställningar och ligger på så vis nära den deduktiva ansatsen. En abduktiv ansats anses lämplig då utgångspunkten är en kombination av empirisk data och teori, vilket det är i vårt fall. Dock är en påtalad risk med en kvalitativ abduktiv

ansats att studien kan behöva justeras och skrivas om i den teoretiska referensramen. Även intervjuer kan behöva göras om för att passa den nya teoretiska referensramen (Alvesson och Sköldberg, 1994). Vi fann inte att den teoretiska referensramen behövdes göras om även om vissa kompletterande intervjuer fick göras för att passa de nya förutsättningarna.

2.4 Val av disposition

Vi har medvetet valt att inleda uppsatsen med en grundlig bakgrundsbeskrivning av de valda studieobjekten. Där har vi i möjligast mån försökt att få ut samma typ av information från samtliga företag. Vi tror att ett företags historik kan sätta sin prägel på hur ett företag senare kommer drivas och utformas och vill därför ge läsaren ordentligt med information. Denna bakgrundsbeskrivning ämnar svara på vår första frågeställning, således består den första delen endast av empiri. För att besvara fråga två, tre och fyra följer vi den standardiserade strukturen med teori, empiri och analys. Vi är medvetna om att dispositionen skiljer sig från den standardiserade strukturen för en magisteruppsats. Vi anser ändå att bakgrundsbeskrivningen är av så pass stor vikt för uppsatsen att denna metod är bättre lämpad för att läsaren ska kunna följa resonemangen.

2.5 Förarbete

Efter att vi bestämt oss för ämnet nätdejting försökte vi reda ut vad som redan fanns skrivet på området. Då vi under våra studier på Handelshögskolan i Stockholm inte tidigare kommit i kontakt med teorier om fenomenet och på inrådan av vår handledare gjorde vi således en förstudie. Till en början granskade vi de svenska nätdejtingsajter vi kunde hitta genom att söka på internet och även annan allmän information om företagen, genom aktuell dagspress. Vi fann ganska snabbt att fenomenet nätdejting har uppmärksammats i media. Åtskilliga artiklar har skrivits i såväl affärspress som kvällstidningar, men såvitt vi vet har ingen behandlat aktörsperspektivet med ett teoretiskt akademiskt angreppssätt.

Med bakgrund av detta formulerade vi ett antal frågeställningar som vi ämnar besvara under resans gång. Som en del av vår förstudie genomfördes tolv kortare intervjuer med personer som nätdejtat aktivt. Syftet med intervjuerna var att få en bättre förståelse för vilka funktioner och egenskaper som värdesätts vid nätdejting och även för att få reda på vilka sajter som användarna använder sig av. Då nätdejting är en tjänst av så pass privat natur bad intervjuobjekten om att få vara anonyma, vilket vi accepterade då det inte inverkar på uppsatsens kvalitet. Då vi inte själva har erfarenhet från just nätdejting var informationen vi fick genom intervjuerna väldigt användbar, dels i beslutet av vår avgränsning men samtidigt i analysen av företagens erbjudanden. Se appendix A för frågorna.

2.6 Insamling av empirisk data

Primärdata kan samlas in genom intervjuer, undersökningar, experiment och observationer (Ghauri et al., 2005). Vår källa till primärdata består av intervjuer med nyckelpersoner för var och ett av de studerade företagen samt med en

på området insatt journalist. Vi har under uppsatsskrivandet även haft e-postkontakt med dessa nyckelpersoner för att få kompletterande frågor besvarade. Det följer naturligt av att vi valt en abduktiv ansats, där förutsättningar förändras och kompletterande intervjuer kan vara nödvändiga. Studiens *sekundärdata* består av de studerade företagens årsredovisningar, aktuella pressreleaser och artiklar i dagspress. Vi har också inhämtat data från företagens egna hemsidor, dels den kommersiella sidan och dels deras affärshemsida, s.k. corporate website, som vänder sig till andra aktörer i näringslivet, om sådan varit tillgänglig. En del av den för vår studie nödvändiga informationen fanns tillgänglig i skriftlig form, därför är den empiriska datan till viss del insamlad från skriftliga källor och bekräftade av våra intervjuobjekt. Då företagen vi studerat är verksamma endast genom internet, är det kutym att hålla kommunikation digitalt. Vi genomförde intervjuerna individuellt och ett format med öppna svarsalternativ användes för att undvika att styra intervjuobjekten i linje med en strukturerad intervjuteknik. (Saunders et al, 2003) Under de personliga intervjuerna tog vi anteckningar varefter materialet sammanställdes och skickades tillbaka till intervjuobjektet för godkännande. För frågorna se Appendix B.

Följande personer intervjuades:

- Journalist, *David Hässler*, Realtid.se (2008-11-07)
- Pressansvarig, *Jenny Ohlin*, E-kontakt (2008-12-25) (2008-12-06)
- Marknads & Affärsutvecklingschef, *Ulf Magnusson*, Spraydate (2008-12-08)
- VD, *Mikael Josander*, Mötesplatsen (2008-12-11)
- VD, *Johan Sivers*, Match (2009-12-01)
- International Director, *Silvie Fleury*, Meetic (2008-12-11)

Urvalet av intervjuobjekten gjordes med hänsyn till att vi ville komma så nära den strategiska kärnan som möjligt. Då avsikten med uppsatsen dels är att få en förståelse för företagens affärsmodeller och strategier var målsättningen att intervjua åtminstone en betydelsefull person i ledarposition på varje företag.

2.7 Studiens tillförlitlighet

Vid bedömning av en studies tillförlitlighet används ofta de två centrala begreppen *reliabilitet* och *validitet*. Reliabilitet avser mätmetodens förmåga att stå emot påverkan av olika tillfälligheter under intervjutillfället. En hög reliabilitet innebär således att en mätning skulle ge samma resultat om den utfördes på nytt (Söderlund, 2005). Genom att använda en standardiserad mätprocess och tydliga frågor så ökar möjligheten att uppnå en acceptabel reliabilitet. Vi har därför ställt samma frågor till samtliga intervjuobjekt och dessutom låtit dessa godkänna det sammanställda materialet av våra tolkningar. I en kvalitativ studie är det dock resultatens meningsfullhet och konsekvens som indikerar graden av reliabilitet, snarare än om det är möjligt att exakt upprepa studien (Merriam, S.B., 1994). Vi

anser att vår studie visar tecken på god reliabilitet då vi använt oss dels av information från nätdejtingföretagens hemsidor och kontakter på respektive företag, men även från oberoende källor såsom test-sajter, artiklar och journalister.

Det finns två delar av begreppet validitet, dels en extern och dels en intern. Den första mäter studiens trovärdighet, det vill säga hur väl resultatet överensstämmer med verkligheten (Bryman, A. & Bell, E, 2005). Eftersom den interna validiteten påverkats av författarnas egna bedömningar har vi låtit intervjuobjekten ta del av det sammanställda intervjumaterialet. Detta för att i möjligaste mån undvika missförstånd och feltolkningar. Den interna validiteten bedöms därför vara hög. Extern validitet däremot anger graden av generaliserbarhet av studiens resultat utöver den specifika undersökningskontexten (Bryman, A. & Bell, E, 2005). Det är således ovanligt att uppnå extern validitet i fallstudier vilka dock sällan strävar efter generaliserbarhet utan efter att utreda ett specifikt fenomen (Merriam, S.B., 1994). Även denna studie ämnar uppnå detta syfte och den externa validiteten blir därmed relativt låg.

2.8 Källkritik & Självkritik

De skriftliga källor vi främst använt oss av är företagens egna hemsidor, årsredovisningar och artiklar skrivna i dagspress. Företagens egenkonstruerade information får antas till viss mån vara färgad av hur företagen vill att externa aktörer ska uppfatta företaget. Något som stödjer detta antagande är det stora antalet pressreleaser företagen hänvisat oss till. Dessa har främst varit av sådan karaktär att företagen framstår i god dager snarare än att bidra till en heltäckande återspeglings. Information som funnits i årsredovisningar kan dock tänkas ha en mer neutral karaktär än deras hemsidor. I ett försök att undvika en alltför snedvriden information har vi tagit del av material från många och varierade källor, för att försöka återge en så objektiv bild som möjligt. I de fall skriftlig fakta varit otydlig eller ofullständig har vi sökt få svar på detta genom våra personliga intervjuer.

Majoriteten av vår empiri kommer ifrån personliga intervjuer. Syftet med intervjuerna har varit att få en djupare förståelse för hur dessa företag fungerar, men vi är samtidigt medvetna om att varje intervjuobjekt talar utifrån sina egna intressen och förutsättningar. I flera fall har information som varit kritisk för uppsatsen inte gått att få tag på. Förklaringarna till detta är främst två. Dels så verkar företagen helt på internet och den mesta av kommunikationen med företagets anställda sker genom att man får fylla i vad ärendet gäller i ett standardformulär på nätet. För att få en så nyanserad bild som möjligt hade det varit bra om intervjuer med flera insatta personer på var och ett av företagen genomförts. Den andra förklaringen ligger i att företagen just nu är uppvaktade från flera håll. Som ett av våra intervjuobjekt så talande sade "är de överhopade med journalister som hör av sig och vill ta del av framgångssagan" (Josander, 2008). Dessutom har en viss del av informationen varit konfidentiell och inget som företagen varit villiga att låta presenteras i en magisteruppsats. Något som dock uppväger våra få intervjuobjekt är deras bakgrund. Vi har fått kontakt med personer med betydelsefulla roller, med ansvar för och stark koppling till företagets strategiska kärna.

Vår uppsats har som slutgiltigt mål att presentera strategier för företagen inför framtiden. För att uppnå detta mål har vi varit tvungna att, i en stegvisa analys, komma fram till hur marknaden ser ut idag. Detta har gjort att delar av analysen fått en mer deskriptiv karaktär än önskvärt och det har varit svårt att i vissa fall undgå att lägga in empiri i analysen.

3. Marknadsöversikt

I följande avsnitt kommer först en översiktlig kartläggning av marknaden att göras. Sedan flyttas fokus till en grundlig beskrivning av de valda företagen med syftet att besvara den första undersökningsfrågan: Hur ser marknaden för nätdejting och dess dominerande aktörer ut i Sverige?

3.1 Kartläggning av marknaden

Fenomenet nätdejting började med att några entusiaster startade en flirtsajt under 1990-talet. Idag har nätdejting vuxit till en enorm industri, både internationellt och i Sverige. I USA fick nätdejtingsajterna år 2004 in mest pengar av alla betaltjänster och nätdejting är numera en miljardmarknad (IDG.se, 2004). Idag finns väldigt många olika dejtingsajter på internet. De flesta riktar sig till heterosexuella, några av dem är gratis och andra kostar pengar. Tydligt är att nätdejting blir mer accepterat och att fler och fler vågar sig på att prova. I Sverige består marknaden av ett antal stora aktörer såsom E-kontakt, Mötesplatsen, Match, Meetic och Spraydate. Marknaden består även av ett antal mindre och nischade aktörer, däribland Happy Pancake², Beautifulpeople³, Qruiser⁴, EliteDaters⁵ och 7ehimlen⁶. Det är omöjligt att ange exakt hur många verksamma aktörer det finns i Sverige, då det inte finns några sammanställda branschstandarder (Josander, 2008). Generellt kan sajterna delas upp i två kategorier, så kallade *matchmaking-tjänster* och *community-tjänster* (IDG.se, 2004). Matchmaking-tjänster har fokus på själva sökfunktionerna för att underlätta för konsumenterna att hitta en potentiell partner. Community-tjänsterna har istället fokus på själva umgänget där målet lika gärna kan vara att träffa vänner som att träffa en partner. (Magnusson, 2008) Facebook är ett exempel på detta. I community-tjänsterna är inte matchning det viktiga utan själva plattformen där folk kan träffas och umgås som på en traditionell marknadsplats. Som vi nämnt tidigare har vi valt de fem, enligt våra avgränsningar, största företagen på marknaden, E-kontakt, Match, Meetic, Mötesplatsen och Spraydate. Vi bedömer att dessa fem företag tillsammans är så pass dominerande att de hädanefter refereras till som just marknaden.

3.2 Företagsbakgrund

För att kunna göra de fem företagen jämförbara har vi valt att fokusera företagshistoriken kring ett antal huvudsakliga områden. Målet är att ge en så heltäckande bild av företagen som är möjligt. Mer specifikt har vi valt att återberätta hur och när företagen grundades, vad bakgrunden till att företagen startade var och vilka nyckelpersoner som har varit med och byggt upp företagen. Vi tittare även närmare på hur den nuvarande

² www.happypancake.com, (2009-01-20)

³ www.beautifulpeople.se, (2009-01-20)

⁴ www.qruiser.com (2009-01-21)

⁵ se.elitedaters.com (2009-01-20)

⁶ www.7ehimlen.com (2009-01-21)

ägarstrukturen ser ut i företagen. Empiri för samtliga fem företag har genomgående inhämtats från flera olika källor, vilka vi valt att ange i början av respektive beskrivning.

3.2.1 E-kontakt

I det här avsnittet har vi använt oss av E-kontakts hemsida, Årsredovisningen för Intodate International AB (2007), samt intervjuer med Jenny Ohlin, pressansvarig på E-kontakt.

Nätdejtingsajten E-kontakt ägs av det svenska företaget Intodate International AB som består till 15 procent av Björn Ingbrandt, 15 procent av Matts Aldén och 70 procent av företaget Twinstone AB (Intodate International, 2007). E-kontakt startade i Sverige år 2005 och har sitt ursprung i en verksamhet som på konsultbasis utvecklade och sålde programvaror och applikationer för internetrelaterade tjänster. Programvaran som ligger till grund för sajten är en av E-kontakt egenutvecklad applikation. Ägarna till E-kontakt hade redan tidigare kunskap från tjänstesektorn på internet då de startade bolaget, dessutom var de pålästa innan de gav sig in på marknaden och genomförde även grundliga marknadsundersökningar. Redan från starten utarbetade företagsledningen genomtänkta och långsiktiga strategier, däribland strategier för press- och mediehantering, en krishanteringsplan och strategier för uppbyggnaden av varumärket. De var medvetna om att många ansåg att de var på väg att ge sig in på en redan mättad marknad och ansåg det därför vara nödvändigt med dessa strategier. År 2007 lanserades E-kontakt i Danmark och blev på kort tid Danmarks snabbast växande nätdejtingsajt (Ohlin, 2008). Samma år lanserades E-kontakt i Norge och under 2009 planerar koncernen att även bli verksam i Finland (Ibid.). De lokala kontoren bemannas alltid lokalt då en av huvudingredienserna i E-kontakts grundkoncept är att alltid erbjuda medlemmarna en hög servicenivå. Därför anses det vara särskilt viktigt att verksamheten i respektive land entusiasmeras av kvalificerade medarbetare som behärskar det lokala språket och kulturen och som även har kunskap om den aktuella marknaden. Bolaget lägger även stort fokus på utvecklingsarbete av själva programvaran samt den tekniska plattform, som ligger till grund för E-kontakt. De som jobbar på företaget har en gedigen bakgrund inom internetbranschen och har erfarenhet av systemutveckling och webbdesign. I dagsläget är företaget verksamt i Norrköping där 28 anställda jobbar utav de totalt 34 anställda i hela koncernen (Ohlin, 2008).

E-kontakts affärsidé är att erbjuda en seriös och fungerande nätdejtingsajt för främst singlar på internet (e-kontakt.se, 2008). Det finns ingen tydligt uttalad målgrupp utan företaget syftar till att ”hålla en nivå som tilltalar de flesta”. De har vidare satt upp som mål att de ska vara den största nätdejtingsajten på den svenska marknaden. Gällande säkerheten så granskas alla medlemsprofiler manuellt och kontinuerligt, dessutom finns en supportfunktion dit medlemmar kan vända sig vid eventuella frågor och funderingar (Ohlin, 2008). Under 2007 uppgick omsättningen till ca 28 MSEK på den svenska marknaden, en ökning med 180 procent sedan 2006 enligt företaget självt (Ibid.).

3.2.2 Match

Informationen till denna del om Match är inhämtad från företagets egen hemsida, företagets årsredovisning och en intervju med den svenske VD:n Johan Sivers och hemsidan Onlinedatingmagazine.

Match.com startades redan 1994 i USA av Gary Kremen och Peng T. Ong och är den absolut första nätdejtingsajten på den globala marknaden. Verksamheten startade som ett så kallat konceptbevis, proof of concept, för företaget Electric Classifieds med syftet att tillhandahålla reklamsystem för tidningar. Redan från början var det tänkt att systemet skulle innehålla en prenumerationsmodell, en av de första i sitt slag, som idag blivit en vanlig tjänst för liknande företag. Fran Maier anställdes 1994 för att leda företaget och hon satsade på att göra Match.com användarvänligt och tillgängligt främst för kvinnor. Den uttalade strategin var att om kvinnorna fanns där så skulle männen så småningom komma efter (www. sfgate.com, 2008).

"Our goal is to give you the opportunity to simply take control of your love life instead of waiting for the love of your life to show up in an elevator or that your brother's best friends cousin will know someone who would suit you."

Match.com lanserades steg för steg i USA mellan åren 1994 och 1996 och har idag vuxit till att ha medlemmar i 240 länder och en hemsida på 18 språk . År 1998 köptes företaget av Cendant och ett år senare av InterActiveCorp (IAC) som står kvar som ägare idag (Onlinedatingmagazine.com, 2008). Redan under år 2005 hade Match.com över 15 miljoner medlemmar globalt, idag ligger den siffran cirka fem miljoner högre. Den svenska nätdejtingsajten Match kom i november 2002 och fick fem år senare i juni 2007 titeln Sveriges största internetsajt av ComScore (match.com, 2008). I Sverige användes köp- och säljsajten Blocket, med sina många prylar i olika kategorier där användaren själv kan fylla i sina sökkriterier, som förebild. Företaget satsar mycket på säkerhet och det är därför obligatoriskt att uppge personuppgifter vid medlemskap, vilket leder till att antalet problem blir få (Sivers, 2009). Den svenska filialen får riktlinjer från huvudkontoret gällande layout av hemsidan och arbetsmetoder, men om företaget presterar bra lokalt får de anställda mandat att själva styra över utformningen (Sivers, 2009). På företaget arbetar totalt 22 personer, varav 15 personer helt eller delvis arbetar med kundservice. Omsättningen år 2008 låg på €200 miljoner och marknadsvärdet på €400 miljoner för det internationella företaget (Ibid). Uppgifter gällande den svenska filialen har företaget valt att inte delge oss.

3.2.3 Meetic

Informationen till det här avsnittet kommer ifrån företagets corporate website, tidningsartikeln der Spiegel samt en intervju via e-mail med Sylvie Fleury, International Director Meetic.

Meetic är ett franskt företag med sitt företagssäte i Boulogne-Billancourt. Företaget grundades 2001 av Marc Simoncini som startade upp bolaget efter att ha sålt internetportalen iFrance till Vivendi Media Group för \$200 miljoner USD. Simoncini hade därför redan vanan inne att driva tjänsteföretag på internet. Efter knappa fyra år hade Meetic skapat sig ett starkt varumärke som står för användarvänlighet, kvalitet och säkerhet. I dagsläget har Meetic så många som över 22,5 miljoner registrerade profiler globalt och företaget är noterat på den franska PAR

börsen (meetit-corp.com, 2008). Meetit VD Simoncini meddelar i en tidningsintervju att han förvånas över Meetits snabba tillväxt. "Det här är inte alls vad jag räknat med, jag trodde sajten skulle stanna i Frankrike och att jag skulle jobba en till två dagar i veckan med den" (Spiegel.de, 2007).

Meetit är den europeiska ledaren gällande nätdejting och sidan marknadsför företaget som en plats där singlar från olika länder kan mötas. Meetit var tidigare en europeisk nätdejtingsajt, men har nu blivit ett världsomspännande nätverk genom uppköp och översättningar av sidan (meetit-corp.com, 2008). Uppköp är också en del av företagets expansionsstrategi under vilken de köper upp utländska nätdejtingsajter men sen låter de uppköpta företagens varumärken vara kvar. Analytiker hävdar att det är just Meetits aggressiva uppköpsstrategi som har fått konkurrenterna att hamna efter. I dagsläget erbjuder Meetit sina tjänster i 14 europeiska länder, tre andra geografiska regioner och på tolv olika språk. Omsättningen för Meetit globalt 2007 var €113,8 miljoner (Meetit-corp.com, 2008) medan den svenska omsättningen inte har gått att få uppgifter om då detta enligt Fleury (2008) inte kommuniceras per land.

3.2.4 Mötesplatsen

Informationen till det här avsnittet kommer ifrån, företagets årsredovisning 2007, affärsdatabasen Affärsdata samt en intervju med VD Mikael Josander.

Mötesplatsen började år 2001 genom att entreprenören Börje Börjesson i Varberg funderade på hur annonser i tidningar kunde utvecklas. Hans ursprungliga idé var att koppla samman människor med gemensamma intressen och få dessa att träffas och göra saker tillsammans. Det gick inte riktigt som han tänkt sig och med utvecklingen av internet i åtanke förflyttade han sitt koncept ut på nätet. Sajten döptes till "Sällskapa Mera" och det var en community med fokus på aktiviteter och tanken med detta var att grundarna såg ett behov på marknaden för denna lite bredare tjänst. Denna bredd finns fortfarande kvar, men sajten har blivit snävare och mer inriktad på dejting då det blivit tydligt att folk är beredda att betala för dejting, men inte för sociala nätverk (Josander, 2008). År 2005 lämnade Börje Börjesson bolaget och Mötesplatsen drivs idag av Mötesplatsen i Norden AB. Mötesplatsen har idag uppskattningsvis 140 000 aktiva medlemmar i Sverige och Norge där företaget är verksamt (Ibid.). Nätdejtingsajten ingår i Schibstedkoncernen och mer specifikt så ägs Mötesplatsen i Norden AB till 40 procent av Finn.no AS och resterande del till 30 procent vardera av VG Multimedia AS och Aftonbladet Tillväxtmedier AB (Årsredovisning 2007). I dagsläget har företaget 18 personer anställda, varav tio jobbar med den svenska sajten. På Mötesplatsen finns all teknik och support internt. Säkerheten är väldigt viktig för Mötesplatsen och medlemmarna har tillgång till en kundsupport som är öppen varje dag dit de kan vända sig för frågor eller kommentarer. Supporten bemannas ständigt och alla bilder och profiler granskas manuellt innan något får läggas upp (Ibid.). Omsättningen för den nordiska verksamheten uppgick år 2007 till 36.957 MSEK. (Affärsdata, 2008-11-09)

3.2.5 Spraydate

Informationen till det här avsnittet kommer ifrån företagets hemsida, pressreleaser, tidningsartiklar samt en intervju med Marknads- och Affärsutvecklingschef Ulf Magnusson.

Spray grundades och utvecklades mellan åren 1995 och 1998 som ett internetkonsultföretag med namnet Spray Interactive Media Agency. (Newsdesk.se, 2008) Syftet var att ta tillvara på den framväxande interaktiva medieindustrins möjligheter där all teknik alltid har producerats inom företaget. Under samma år byggdes verksamheten ut i flera länder och en fusion med det svenska Tetre och det Amerikanska Razorfish genomfördes. Parallellt med denna verksamhet byggde Spray upp en egen interaktiv medieverksamhet innehållande webbtidningar, en sökmotor och en e-posttjänst. År 1999 blev konsumentverksamheten i Spray en egen portal för alla medieprodukter som ägdes av Spray Ventures och konsultverksamheten togs i sin helhet över av Razorfish. Under år 1999 så expanderade företaget till flera europeiska länder och Investor gick in som minoritetsägare. Efter inspiration från andra marknader såg Spray ett tydligt behov för förmedling av kontakter och under samma år lanserades då bland annat tjänsten Spraydate.

År 2001 nådde Spray i Sverige närmare 44 procent av de svenska internetanvändarna och beräknades därmed vara den fjärde största sajten (Newsdesk.se, 2006). En omorganisation med satsningar på de mest populära delarna av portalen och nedläggning av de minst besökta avdelningarna genomfördes och samtidigt startade Spray upp flera nya tjänster. Sprays portal, www.spray.se, utsågs samtidigt till "Årets mest kreativa medium" av tidningen Dagens Media (ibid.). Att träffas och umgås stod i fokus för Sprays nya position som lanserades i juni 2003 och den nya målgruppen var människor i åldrarna 25 till 44år.

Under 2006 lämnade Sprays VD Danny Aerts bolaget efter sju år och posten togs över av Daniel Dersén. Under samma år slog nätdejtingtjänsten alla rekord med över 700 000 unika besökare under en månad (Newsdesk.se, 2006) och portalen firade tio år med att byta utseende och med att säljas till Aller förlag för 150 Mkr (Ibid.). I dagsläget ägs företaget till hälften av Eniro och till hälften av Aller Förlag. Bolaget är ett kommanditbolag och därför har det inte gått att få tillgång till aktuella uppgifter om Spraydates lönsamhet och omsättning och även Ulf Magnusson (2008) är väldigt förtegen om detta. Eftersom Spray erbjuder fyra olika produkter där Spraydate är en av dem, så arbetar de anställda med samtliga områden. Uppskattningsvis sex till sju personer arbetar med Spraydate varav en person på heltid (Magnusson, 2008).

3.3 Summerande kommentarer F1

Företagen på den svenska marknaden för nätdejting kan karaktäriseras av ett antal faktorer. För det första är företagen relativt unga, där den äldsta aktören är Spraydate som startades redan 1995 och den yngsta är E-kontakt som startades tio år senare. Gemensamt för samtliga företag är deras höga omsättning. De är inte personalintensiva med mellan sex och 30 anställda, något som kan betraktas som typiskt för företag verksamma på internet. Vidare så använder sig företagen främst av digital kommunikation med omvärlden och annan

företagskontakt än e-mailadresser visas inte på hemsidorna. Samtliga har supportcentra på nätet, men de flesta har även kompletterat med personlig kundservice. Det är viktigt att få kunden att känna förtroende för sajten och företaget bakom. Detta då det är en väldigt personlig tjänst där medlemmarna ska lämna ut personlig information och även bilder för allmän beskådning. Medlemmarna måste kunna känna sig trygga med att tekniken och funktionerna fungerar samt att det finns hjälp att tillgå om problem skulle uppstå. Företagen utan ett internationellt huvudkontor har alla utvecklat den tekniska plattformen internt, medan Match och Meetic har en mer global plattform, men som anpassats lokalt för den svenska marknaden. Majoriteten av de granskade företagen har under årens lopp köpts upp och drivs i dagsläget av större koncerner.

4. Teoretiskt ramverk för F2, F3 och F4

Detta avsnitt innehåller beskrivningar av fyra relevanta teorier som ligger till grund för analysen av F2, F3, F4

4.1 Inledning

Då vår andra fråga behandlar företagens affärsmodeller i termer av deras erbjudanden börjar vi med att presentera en teori om affärsmodeller. Konventionella sätt att bedriva affärsverksamhet kan antas ha förändrats i och med expansionen av internet och med det även gett upphov till nya sätt att göra affärer. Det finns många olika författare som skrivit om just konceptet affärsmodeller men Chesbrough och Rosenbloom (2002) gör oss uppmärksamma på att det inte finns så mycket skrivet om just affärsmodeller inom e-handel i akademisk litteratur. Efter att ha diskuterat med vår handledare valde vi därför att använda oss av deras teori då den har just denna ansats och redogör för konceptet på ett enkelt sätt. Teorin bryter ner affärsmodellen i sex beståndsdelar och ger oss möjligheten att ingående analysera samtliga företag.

4.2 Teori om affärsmodeller

Begreppet affärsmodell är brett där en entydig definition saknas. Chesbrough och Rosenbloom (2002) använder sig av en definition som lyder:

”En affärsmodell är en beskrivning av hur ett företag ämnar skapa värde på marknaden. Den inkluderar en unik kombination av de produkter, tjänster och distribution som företaget utför. Den inkluderar även den underliggande organiseringen av människor och den operationella infrastrukturen som tillämpas för att uppnå arbetet” (Chesbrough och Rosenbloom, 2002).

Författarna erbjuder också en annan, mer koncis, definition av begreppet affärsmodell som avser främst internetföretag och lyder ”Hur företaget ämnar göra vinst på internet på lång sikt” (Chesbrough och Rosenbloom, 2002). I dess mest elementära form så är affärsmodellen den metod som används för att göra affärer och på så sätt upprätthåller verksamheten. Affärsmodellen förtydligar hur företaget tjänar pengar genom att specificera var de befinner sig i värdekedjan och berör själva essensen av hur företaget får betalt och genererar intäkter. Chesbrough och Rosenblom (2002) skriver vidare att ”det inneboende värdet av en teknologi förblir latent tills dess att det kommersialiseras på något sätt och graden av värde som realiserats är beroende av sättet på vilket teknologin kommersialiseras”. En framgångsrik affärsmodell bidrar alltså till att mer av det underliggande värdet av en teknologi frigörs. Vidare så kan strategi ses som ett medvetet sätt för företag att anpassa sig till en marknads möjligheter och hot (www.quickmba.com, 2008).

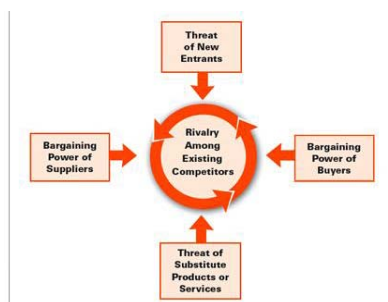
4.2.1 En affärsmodells funktion

Chesbrough och Rosenbloom (2002) menar att en affärsmodells funktion först är att precisera företagets **värdeproposition**, det vill säga det värde som företaget skapar för användaren genom teknologin. Processen med

att formulera en affärsmodell påbörjas således med att en värdeproposition artikuleras för den underliggande affärsidén. I nästa steg identifieras ett **marknadssegment**, det vill säga en avgränsning görs av de konsumenter för vilka tekniken är användbar och som värdepropositionen vänder sig till. Vidare definieras **värdekedjans struktur** internt för att skapa och distribuera erbjudandet inom företaget. En konsument kan värdesätta en teknologi baserat på dess förmåga att reducera kostnaden för att få lösningen på ett befintligt problem eller till exempel genom dess förmåga att skapa nya möjligheter och lösningar. I en affärsmodell ingår även en beskrivning eller identifiering av företagets position i **värdenätverket** som består av alla de aktörer som tillsammans realiserar värdet av en innovation genom affärsmodellen. Vidare skriver författarna, så ingår det att uppskatta företagets **kostnadsstruktur** och **vinstpotential**. Den sista av affärsmodellens funktioner att formulera en **konkurrensstrategi**.

4.3 Teori för att analysera ett företags konkurrenssituation

För att vidare kunna analysera framtiden för marknaden anser vi att det är nödvändigt att utföra en nutidsanalys. För att kunna veta vart ett företag *vill* komma, var ett företag *kan* komma, *hur* ett företag kommer dit och hur ett företag ska formulera en effektiv strategi för att kunna växa och överleva i framtiden är det nödvändigt att göra en omvärldsanalys och kontrollera hur detta påverkar den specifika marknaden. Det finns flera olika verktyg att använda sig av för att göra detta som till exempel en SWOT-analys (quickmba.com, 2009) där företagets omvärld och inre delar kartläggs eller en så kallad PEST-analys, där den externa miljön analyseras (ibid). Då intresset snarare ligger på att göra en ingående omvärldsanalys på marknadsnivå bestämde vi oss dock för Porters (1979) teori om de fem marknadskrafterna. Detta är en välkänd och väletablerad teori som ger en bra grund för att bygga den kommande analysen. Porters modell utgår ifrån att det finns fem marknadskrafter som tillsammans är avgörande för hur attraktiv en marknad är att verka på, se figur 4A. Dessa fem är **kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka**, **hot från potentiella nya aktörer**, **substituerbara tjänster** och **konkurrens mellan befintliga aktörer**. Ju högre tryck som kommer från omvärlden, desto högre konkurrens är det på marknaden där ett högt sammantaget tryck från de fem krafterna minskar lönsamheten. Det är således den kollektiva styrkan av de fem krafterna som avgör den ultimata vinstpotentialen på en marknad. Själva kärnan i att formulera en strategi är just att hantera och bemöta konkurrens, men det är lätt att konkurrensen definieras eller ses alltför snävt eller pessimistiskt. Graden av hot från nya aktörer som träder in på marknaden beror på existerande inträdesbarriärer och reaktionen som de nya aktörerna kan vänta sig från de befintliga aktörerna på marknaden.



Figur 4A: Porters teori om de fem marknadskrafterna (Porter, 1979)

Leverantörer kan utöva sin *förhandlingsstyrka* på aktörerna på en marknad genom att höja priser eller reducera kvaliteten på varor och tjänster. Riktigt mäktiga leverantörer kan därför krama ur lönsamheten på en marknad, då aktörerna inte kan bygga in de ökade kostnaderna i sina egna priser. En leverantörsgrupp är mäktig och inflytelserik om marknaden domineras av ett fåtal företag, som i ett monopol eller oligopol, har högre koncentration än marknaden företagen säljer till, om produkten eller tjänsten är unik eller differentierad, eller om det finns höga inbyggda kostnader för att byta leverantör, s.k. switching costs. Å andra sidan är en köpgrupp mäktig om den är koncentrerad, köper stora volymer eller om produkterna är icke-differentierade och av mindre vikt för köparna.

Allvaret i *hotet från nya potentiella aktörer* beror av styrkan i följande sex inträdesbarriärer och den reaktion nykomlingen kan förvänta sig från befintliga aktörer.

- **Skalfördelar** – Dessa ekonomier hindrar inträde genom att de tvingar en nykomling att antingen komma in storskaligt eller acceptera en kostnadsnackdel.
- **Produktdifferentiering** – Märkesidentifiering skapar en barriär genom att det tvingar nykomlingen att investera kraftigt för att lyckas vinna kundlojalitet.
- **Kapitalbehov** – Behovet att avsätta stora finansiella resurser för att kunna konkurrera skapar en inträdesbarriär. Särskilt om kapital krävs för utgifter som inte kan återfås, såsom t.ex. forskning och utveckling.
- **Kostnadsnackdelar** oberoende av nykomlingens storlek – befintliga företag kan ha kostnadsfördelar som inte potentiella rivaler har tillgång till oberoende av dess storlek.
- **Tillgång till distributionskanaler** – nykomlingar måste säkra tillgång till distribution av produkter och tjänster.
- **Statliga regleringar** – regeringen kan begränsa eller hindra inträde till vissa marknader genom licenser och begränsad tillgång.

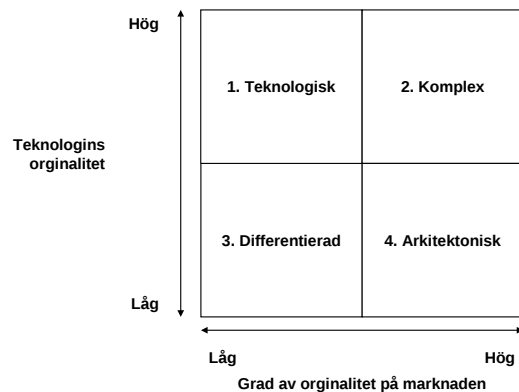
Sammantaget, om inträdesbarriärerna är höga och en nykomling kan förvänta sig ett skarpt motstånd från starka konkurrenter, kommer nykomlingen inte kunna utgöra ett seriöst hot. Genom att införa ett pristak för vad företagen kan ta ut, kan *substituerande produkter* eller tjänster begränsa potentialen på en marknad. Om de inte kan uppgradera kvaliteten på produkten eller tjänsten de erbjuder eller differentiera på något sätt, genom t.ex. marknadsföring kommer omsättningen bli lidande.

Konkurrens mellan befintliga aktörer handlar om att aktörerna försöker förbättra sin position genom att konkurrera med pris, introducera nya produkter och satsa stort på reklam. Intensiv konkurrens kännetecknas av att konkurrenterna antingen är många eller att de har ungefär lika stor makt och är ungefär lika stora. Tillväxten inte är så hög, vilket leder till en kamp om marknadsandelarna och aktörer som satsar på expansion. Produkten eller tjänsten saknar differentiering eller omställningskostnader, s.k. switching costs som hindrar konsumenterna från att byta till

konkurrentens produkt eller företagen från att locka över konkurrenternas kunder. De fasta kostnaderna är också höga eller så är produkten förgänglig vilket leder till en frestelse för att sänka priserna. Kapaciteten ökar ofta stegvis vilket leder till perioder av överkapacitet och sänkningar av priserna. Utträdesbarriärerna är höga på grund av specifika tillgångar eller ledningens lojalitet till produkten gör att företagen fortsätter att konkurrera även om de har låg eller till och med negativ avkastning på investeringar.

4.4 Hur teknologins och marknadens mognad avgör marknadsföringsstrategierna

Eftersom Porter (1979) endast ger en ögonblicksbild av situationen kompletteras hans teori med ytterligare en teori för att kunna utveckla en strategi för våra företag. För att se vidare in på valet av utvecklings- och kommersialiseringstekniker för marknaden för nätdejting har hjälp tagits av Tidds et al. (2005) matris för marknadsprocesser. Modellen utgår ifrån att en teknologisk- och en marknadens mognad bestämmer vilka tekniker som är användbara för ett företags strategi. Förutom syftet att komplettera bilden vi får av Porters analys utav hur marknaden ser ut idag, används Tidds et al. (2005) teori även för att analysera den granskade marknadens utveckling. Detta är intressant för att se om marknaden lyckats följa med i utvecklingen av marknaden och även för att få en bild av vilka strategier de bör använda sig av idag. Genom att sammankoppla Porter (1979) med Tidd et al (2005) ämnar vi fastställa vilken typ av marknad de undersökta företagen befinner sig på. Därefter kommer vi, med hjälp av ytterligare teorier som presenteras i avsnitt 4.5, utröna vilka strategier som bäst lämpar sig för marknaden.



Figur 4B: Tidds et al. (2005) Matris för marknadsprocesser

I fält ett, *teknologisk marknad*, handlar det om att nya teknologier som tillfredsställer kundens kända behov utvecklas. I det här fallet är huvudfrågan att identifiera existerande applikationer där teknologin har en kostnads- eller prestationsfördel. Om innovationen befinner sig i den teknologiska rutan är det viktigt att identifiera varför en kund söker efter ett alternativ till den redan existerande lösningen. Det kan bero på kostnader, hur företaget presterar, en högre pålitlighet eller vad som är på modet.

→ Teknologiska produkter och tjänster konkurrerar på basis av prestation, snarare än med pris eller kvalitet.

I fält två, det *komplexa fältet*, är både teknologin och marknaden ny och de utvecklas därför tillsammans över tiden. I det här fallet finns ingen tydligt definierad användning för den nya teknologin, men över tid så arbetar utvecklarna tillsammans med de ledande användarna för att skapa nya applikationer. Köpprocessen för komplexa produkter är sannolikt lång då det är svårt att förutspå risken med produkten eller tjänsten. Detta förutsätter starka länkar mellan kunderna och de som utvecklar.

→Komplexa produkter utvecklas tillsammans med marknaden över tid och har en lång köpprocess.

I fält tre, *differentierad marknad*, är både teknologin och marknaden mogen och de flesta innovationerna består av förbättrad användning av befintlig teknologi för att möta ett känt konsumentbehov. Differentiering kan definieras i termer av hur företag skiljer sig från varandra inom ett bestämt produktsegment. I de fall där ett företag kan nå en kombination av hög differentiering samt en högre uppfattad relativ kvalitet så är avkastning på investering, s.k. ROI, normalt sett dubbelt så hög som för icke-differentierade produkter.

→Företagens erbjudanden skiljer sig åt genom paketering, prissättning och s.k. eftertjänster som support och garantier, snarare än genom produktens eller tjänstens faktiska utformning.

I fält fyra, *arkitektonisk marknad*, används existerande teknologi som används på nya marknader för att skapa nya produkter, tjänster eller applikationer. Marknadsandelar är nära besläktat med lönsamhet, därför är målet att segmentera en marknad i tillräckligt stora och isolerade segment som kan domineras och försvaras. Detta tillåter att produkten och kanalerna anpassas till en specifik kundgrupp. Marknadssegmentering handlar om processen att identifiera kundgrupper med liknande köpbeteende så att de kan behandlas på liknande sätt.

→Konkurrens baseras på att betjäna specifika segment på marknaden och genom att ha nära kundrelationer. Innovationer uppstår ofta i samarbete med potentiella användare.

4.5 Teori om marknadsstrategier

Då målet till syvende och sist är att komma fram till hur företagen på marknaden kan agera från och med nu och framåt så används Aaker (2007) som presenterar en teori som talar om hur företag bör agera beroende av vilken typ av marknad de befinner sig på. Då Aakers teorier är uppbyggda efter typ av marknad ansåg vi dem ge oss en öppenhet för olika sorters resultat att analysera. Då Aaker presenterar råd vid olika specifika marknadssituationer kan hans teorier ge gott stöd för de råd vi ämnar ge till företagen.

De typer av marknader som Aaker presenterar är växande marknader, avtagande marknader och fientliga marknader. Enligt Aaker skiljer sig behoven och strategierna åt beroende på hur marknaden ser ut. På en växande marknad som går stadigt uppåt är det relativt lätt att själv växa och få sig en större bit av kakan, då kakan ju i sig blir allt större. Den mest självklara vägen att gå för ett företag i tillväxtfasen är att ytterligare öka sin marknadsandel.

Detta kan ske genom att öka användandet av produkten, genom produktutveckling, genom att söka nya segment för produkten, genom att hitta nya användningsområden och genom att expandera geografiskt.

En avtagande marknad är en marknad där efterfrågan på en produkt eller tjänst avtar. Det finns flera möjliga förklaringar till att en marknads tillväxt avtar däribland förändrade behov hos konsumenter, externa faktorer såsom konkurrens och statligt inflytande.

Avtagande marknader kan skapa fientliga marknader som kännetecknas av låga marginaler, hög konkurrens och en ledning i turbulens. Fientliga marknader kan dock även uppstå i industrier med hög tillväxt om det finns överkapacitet på grund av för många konkurrenter. Det kan därför på längre sikt vara värt att föregå konkurrenter eller att bygga barriärer som avskräcker konkurrenter från att dras till marknaden. Fientliga marknader går oftast igenom sex faser, dessa är:

- **Pressade marginaler** – företaget använder sig av underprissättning (*predatory pricing*) för att sno åt sig marknadsandelar. Som ett resultat så försöker företagen skapa och hitta skyddade nischer.
- **Andelsskiftet** - marknadsandelarna skiftar mellan företagen.
- **Produktutvidgning** - konkurrenter tävlar om marknadsandelar genom att de försöker skapa ytterligare värde genom produktutvidgning.
- **Kostnadsreduktioner** - ett tryck att behålla sina marginaler kan leda till reduktioner av kostnader som inte bör reduceras.
- **Konsolidering och utgallring** – konsolidering som ett medel att minska fasta kostnader.
- **Räddning** - företagen kan undkomma den fientliga marknaden, en möjlig väg till detta är konsolidering, en annan är om efterfrågan växer så mycket att detta suger upp överkapaciteten.

5. Empiriskt avsnitt för F2, F3, F4

I denna del presenteras insamlad empiri rörande företagens tjänster och affärsmodeller.

Vi inleder empirin med att redogöra för hur var och ett av de fem företagen genererar intäkter. Mer specifikt bryter vi ned företagens tjänster och tittar på vad exakt som erbjuds till kund och till vilket pris. I de fall företagen får intäkter från annat än enbart genom försäljning av tjänsten, redogör vi även för det. Vi går även till grunden med vilka kostnader företagen har och presenterar dessa för att få en heltäckande bild av företagens ekonomiska situation.

Utifrån vår förstudie, se Appendix A, framgick det tydligt att ett antal egenskaper och funktioner var särskilt viktiga vid tecknandet av ett medlemskap. Vi bad även våra testpersoner att rangordna dessa funktioner i fallande relevans. För att kunna jämföra företagen och dess erbjudanden har vi dock valt att utgå ifrån samtliga funktioner som testpersonerna gjort oss uppmärksamma på. Det var framförallt sju funktioner som framkom som viktiga för många av testpersonerna för att de skulle kunna tänka sig att teckna en prenumeration. Dessa är möjligheten att:

- skicka och ta emot **meddelanden**
- kommunicera i realtid via **chat** med andra medlemmar
- koppla upp en **webcam** så man kan se den man talar med
- **blockera** andra medlemmar, det är en säkerhetsfunktion där medlemmar kan förhindra vissa medlemmar från att ta kontakt.
- diskutera olika ämnen med flera personer i öppna **forum**
- **matchas** ihop med andra medlemmar med önskvärda profiler
- söka bland ett högt **antal medlemmar**.

Sökning, Meddelande, Blockering och Matchning var de fyra funktioner som samtliga av de tolv tillfrågade ansåg vara direkt avgörande för huruvida de kunde tänka sig att prenumerera. För att få en överblick över våra resultat sammanställer vi avslutningsvis en tabell, figur 5A, som tydliggör vilket företag som erbjuder vilken typ av funktioner och även en andra tabell, figur 5B, för företagens priser för att teckna prenumerationer. Då vi inte har uppgifter för samtliga företag gällande tremånaders prenumeration har vi valt att exkludera detta från tabellen.

5.1 E-kontakt

På E-kontakt är prenumerationer, det vill säga att kunderna betalar för sitt medlemskap, företagets huvudsakliga intäktskälla och de har nästintill inga annonsintäkter i dagsläget (Ohlin, 2008). Kunderna erbjuds två olika typer av medlemskap. Det är dels ett gratis medlemskap vid registrering på sajten och dels ett betalmedlemskap. Genom gratismedlemskapet erhålles ett antal enklare funktioner, däribland möjligheten att skapa sin egen profil med tillhörande fotoalbum. Medlemmarna kan kostnadsfritt söka bland sajtens alla registrerade profiler och kan både

skicka och ta emot så kallade flörtar⁷ från andra medlemmar (Ibid.). Företaget anordnar dessutom ett antal tävlingar där samliga registrerade medlemmar får delta oavsett om de är prenumeranter eller ej (E-kontakt, 2008).

De kunder som däremot är intresserade av att ta personlig kontakt med andra profiler kan teckna ett abonnemang eller prenumeration hos företaget och kunden väljer själv teckningstid. Prismodellen för E-kontakt ser ut så att en månad kostar 249 SEK, tre månader kostar 477kr, sex månader kostar 699 SEK och tolv månader kostar 995 SEK (e-kontakt.se, 2008). Förutom ovanstående funktioner erbjuder E-kontakt även tilläggstjänsten ”övertäckningen” som tillåter betalande medlemmar att skicka presenter till andra medlemmar på sajten. Presenterna beställs genom E-kontakt som hanterar både fakturering och överlämning och är alltifrån klassisk choklad till handblåsta kristallglas (www.dategate.se, 2008). Företagets främsta kostnadsposter är marknadsföring samt personalkostnader (Ohlin, 2008).



Bild 5A: E-kontakts hemsida

5.2 Match

Match får sina intäkter enbart genom prenumerationer som medlemmarna tecknar och har således inga annonsintäkter. Kunderna erbjuds två typer av medlemskap, det är dels ett gratismedlemskap och ett medlemskap där kunden betalar för ytterligare funktioner (Siwers, 2009). Vid gratismedlemskap får kunden skapa en egen profil med information om sig själv som andra kan ta del av samt lägga till ett eget fotoalbum. Medlemmen kan även söka bland sajtens alla registrerade profiler men kan inte ta kontakt om de skulle hitta någon som verkar intressant (Ibid.). De kunder som är intresserade av att ta personlig kontakt med andra profiler måste teckna ett abonnemang hos företaget. Kunden kan välja själv hur lång tid man vill teckna sig för och en månad kostar då 249 SEK och sex månader 899 SEK (match.com, 2008) .

⁷ En flört innebär att mottagaren får information om att en profil är intresserad av denne.

Match erbjuder även tilläggstjänsten *Personlighetstest* som är utvecklat tillsammans med forskaren Dr. Helen Fisher. Tanken med testet är att få fram vilken personlighet den aktuella medlemmen har och därmed vem han eller hon passar bäst ihop med. Match anordnar dessutom ett antal tävlingar där alla typer av medlemmar får delta (match.com, 2008). Företagets största kostnadsposter är marknadsföring och personal (Siwers, 2009).



Bild 5B: Match hemsida

5.3 Meetic

Meetics främsta intäktskälla är prenumerationer på sajten och har inga annonsintäkter. Även på Meetic erbjuds två typer av medlemskap. Alla som är över 18 år kan registrera sig kostnadsfritt, men det går även att teckna en prenumeration som ger ett så kallat fullt medlemskap. Vid gratismedlemskap har medlemmen möjlighet att skapa sin egen profil, lägga till ett fotoalbum och söka bland sajtens alla profiler (Fleury, 2008). Gratismedlemmen kan också ta emot meddelanden från sajtens medlemmar, men kan varken skicka egna meddelanden eller besvara meddelanden utan att först teckna en prenumeration. Kunden väljer då själv hur lång tid man vill teckna sig för. Prismodellen ser ut så att en månad kostar 279 SEK och sex månader kostar 834 SEK. Meetic erbjuder betalande medlemmar att skicka personliga meddelanden i form av tilläggstjänsten *Virtuella kysar*, ett slags elektroniskt vykort innehållande en avbildad kyss, till andra medlemmar på sajten. (Meetic, 2008) Meetics största kostnader står marknadsföring och personal för (Fleury, 2008).



Bild 5C: Meetics hemsida

5.4 Mötesplatsen

Mötesplatsens främsta intäktskälla är prenumerationsavgifter från medlemmarna, då inga annonser finns på sajten för närvarande. På Mötesplatsen består medlemskapet av två delar, ett gratismedlemskap och ett så kallat VIP medlemskap (Josander, 2008). Vid gratismedlemskap kan medlemmen skapa sin egen personliga profil med tillhörande fotoalbum. De kan söka bland sajtens alla registrerade profiler och får deltaga i de av företaget anordnade tävlingar (Mötesplatsen, 2008). Gratismedlemskapet tillåter även att de kan ta emot meddelanden från sajtens medlemmar (Josander, 2008). Mötesplatsen erbjuder också tilläggstjänsten *Blogg* där samtliga medlemmar ges möjlighet att föra en dagbok på sin personliga profilsida (Mötesplatsen, 2008). Att ta personlig kontakt med intressanta profiler på sajten är reserverat för VIP-medlemmarna som tecknat ett abonnemang på sajten. Kunden kan välja själv hur lång tid man vill teckna sig för och en månad kostar då 199 SEK, tre månader kostar 447 SEK och sex månader kostar 714 SEK (Mötesplatsen, 2008). Oavsett medlemskap, gratis eller betalande måste medlemmen vara minst 18 år. Josander (2008) nämner att de flesta på sajten är över 25år.

Förutom investeringar i egen utveckling lägger företaget ner stora resurser på att marknadsföra sajten och varumärket genom tv-reklam, tryckt reklam och andra internetsajter. Även om de huvudsakliga marknadsföringskanalerna är genom Schibstedgruppens interna nätverk är varumärkesprofilering en dyr investering. Näst efter marknadsföringskostnader, som är företagets största kostnadspost, kommer personalkostnader (Ibid.).



Bild 5D: Mötesplatsens hemsida

5.5 Spraydate

Spraydate är till största del finansierat genom reklamintäkter, men har även en del av intäkterna från prenumerationer. Företaget har möjligheten att erbjuda sina annonsörer en målgruppsstyrd reklam (Magnusson, 2008) i och med att medlemmarna på sajten anger personlig information vid registrering på sajten, som sedan kan användas av Spraydate för att rikta annonsörernas budskap till rätt målgrupp.

För Spraydate består medlemskapet av två delar, ett gratismedlemskap och ett s.k. *Deluxe medlemskap*. De flesta standardfunktionerna ingår i ett gratismedlemskap (Ibid.). Vid gratismedlemskap kan medlemmen skapa en egen profil med tillhörande fotoalbum. Förutom att de får tillgång till alla sajts profiler, kan medlemmarna delta i tävlingar och evenemang utanför sajts som företaget anordnar. Vidare så ingår möjligheten att chatta samt att skicka och ta emot meddelanden från sajts alla medlemmar (Ibid.).

De kunder som är intresserade av att ta del av tilläggstjänster såsom att se vilka som varit inne på kundens profil, skapa en mer personlig sida kan teckna ett abonnemang hos företaget. Kunden väljer teckningstid själv och en månad kostar 50 SEK, tre månader kostar 129 SEK och 6 månader kostar 229 SEK. Spraydate erbjuder också tilläggstjänsten *Banner* där medlemmen ges möjlighet att göra reklam för sig själv genom att skapa en personlig reklam-banner⁸ (Spraydate, 2008). För att få registrera sig som medlem på Spraydate måste man vara 18 år och den huvudsakliga målgruppen är personer i åldrarna 21- 45 år. Magnusson (2008) berättar dock att den äldsta registrerade medlemmen är en herre i 80års åldern. Spraydate har en person som jobbar heltid med sajten och har således inte höga personalkostnader. (Ibid.).



Bild 5E: Spraydates hemsida

5.6 Summerande kommentarer

För att få en överblick över vilket företag som erbjuder vad, har vi sammanställt en tabell utifrån de funktioner och egenskaper som de intervjuade personerna i förstudien angav. Vi ser då att funktionerna **Sökning**, **Skicka meddelanden** och **Blockering** erbjuds av samtliga företag. Dock är det bara Spraydate som erbjuder sina gratismedlemmar att skicka meddelanden, det är annars reserverat för betalande medlemmar. Funktionen **Matchning** ansågs även vara en viktig funktion, men detta saknar både E-kontakt och Spraydate.

⁸ En banner här är en virtuell reklambanderoll som är vanligt förekommande på internetsajter

	Sökning	Meddelande	Chat	Webcam	Blockering	Forum	Matchning
E-kontakt	•	•			•		
Match	•	•			•		•
Meetic	•	•	•	•	•		•
Mötesplatsen	•	•	•	•	•	•	•
Spraydate	•	•	•		•		

Figur 5A: Sammanfattande jämförelse av tjänster tillgängliga på sajterna

Om vi vänder fokus med hur företagen har valt att prissätta medlemskap ser vi att fyra av de fem valda företagen har likvärdiga priser, medan Spraydate skiljer sig åt markant. I samtliga fall lönar det sig för medlemmar att teckna sig för längre prenumerationer, eftersom rabatt då erbjuds.

	1 månad (SEK)	6 månader (SEK)
E-kontakt	249	699
Match	249	899
Meetic	279	834
Mötesplatsen	199	714
Spraydate	50	229

Figur 5B: Sammanfattande jämförelse av priser för prenumerationer avseende en och sex månader

6. Analys av F2, F3, F4

I denna del kommer vi analysera resultaten utifrån valda teorier.

6.1 Disposition av analys

Som nämnts tidigare skiljer sig den svenska marknaden åt från den europeiska, genom att den präglas av ett större antal jämnstora aktörer, istället för ett fåtal som i resten av Europa. Målet med vår uppsats är att kunna ge råd gällande affärsutveckling för företagen på marknaden. För att möjliggöra detta söker vi få ett helhetsperspektiv som utgår ifrån företagens erbjudanden och affärsmodeller. Efter att ha studerat företagens kärna ser gör vi i nästa steg en analys av hur de, med bakgrund i deras affärsmodeller och erbjudanden, konkurrerar med varandra, men även vilken roll omgivningen spelar. Först när omgivningen är analyserad vet vilken marknad företagen befinner på och väl där kan vi nå vårt mål och presentera lösningar för hur företagen kan hantera framtiden.

Vi inleder således vår analys med att besvara vår andra frågeställning, F2: Hur ser de studerade företagens erbjudanden och affärsmodeller ut? För att kunna gå in på djupet har vi valt att analysera företagen var för sig utifrån Chesbroughs och Rosenblooms (2002) teori om affärsmodeller. Därefter lägger vi samman resultaten för samtliga delkomponenter i teorin för att förstå hur den generella affärsmodellen för marknaden ser ut. Vi går sedan vidare med analysen och besvarar den tredje frågeställningen F3: Hur ser den rådande konkurrenssituationen ut i Sverige och vilken typ av marknad befinner företagen sig på? Vi använder dels Porters teori om konkurrens (1979) och dels Tidd et al (2005) för att ge en så heltäckande bild av konkurrenssituationen som möjligt. Slutligen besvarar vi vår fjärde och sista frågeställning utifrån Aakers (2003) teori om marknader, F4: Hur kan de olika aktörerna på marknaden, utifrån den rådande konkurrenssituationen och den typ av marknad de befinner sig på, agera i framtiden?

6.2 Analys av F2

6.2.1 E-kontakt

Gällande *marknadssegmentering* så har E-kontakt medvetet valt att inte segmentera marknaden eftersom mångfald bland medlemmarna eftersträvas av företaget. E-kontakt ser det som en fördel att medlemmen själv kan specificera sina sökkriterier och de låter därför kunderna segmentera åt sig själva efter behov förutsatt att de över 18 år. Företaget har ingen formulerad *värdeproposition*, med däremot har de värderingar och en företagskultur som präglar sättet de arbetar och driver företaget på. E-kontakt utvecklar sin teknik internt och de styr därför helt själva över företagets produkt, innehåll och design. I *värdekedjans struktur* saknas således externa leverantörer att ta hänsyn till och E-kontakt styr även helt över distributionen. Kompetensen finns internt hos grundarna genom deras bakgrund som programmerare. Företaget sköter sin service lokalt och de har ett supportcenter tillgängligt för medlemmarna.

I och med att företaget självt skapar allt värde från ax till limpa är *värdekedjans struktur* komprimerad. Generellt kan det sägas att *vinstpotentialen* är direkt beroende av hur mycket trafik som kan genereras till företags sajt. Så i detta fall styrs vinsten av antalet betalande medlemmar. E-kontakt tjänar pengar enbart genom prenumerationer och har inga externa annonser på sajten som genererar ytterligare intäkter. Då E-kontakt inte har något kapitalstarkt ägandeföretag bakom sig så har de begränsade resurser för marknadsföring, vilket vidare får anses påverka vinstpotentialen negativt. Då de främsta *kostnaderna* inom företaget är personalkostnader och marknadsföring samt att tekniken produceras internt så finns inga externa kostnader för detta.

Ett *värdenätverk* i dess vanligaste definition går ut på att ett företag tillsammans med andra aktörer såsom leverantörer och kunder samverkar för att skapa ett värde. E-kontakt skapar värde tillsammans med sina kunder genom att de tillhandahåller plattformen som tillåter kunderna att skapa värde för sig själva och andra medlemmar på sajten. E-kontakts ägare Intodate International samt de aktörer företaget använder sig av för annonsering kan inte betraktas som del i det faktiska värdenätverket utan ingår snarare enbart i E-kontakts företagsnätverk. Då E-kontakt producerar all teknik internt så har de möjlighet att påverka helt hur tjänsten ska se ut samtidigt som det inte heller finns några mellanhänder. När kunden besöker sajten så besöker de producenten av tjänsten direkt. Detta ger E-kontakt en fördelaktig position i värdenätverket eftersom de inte är beroende av andra för sin leverans av tjänsten. Som en del i *konkurrensstrategin* fokuserar E-kontakt på en hög servicenivå för medlemmarna. Detta uppnås genom att enbart ha anställda med en hög kompetens inom teknik- och internetverksamhet, men även med en lokalkännedom som ger en högre förståelse för vad medlemmarna kan tänkas vilja ha och prioriterar.

6.2.2. Match

Match har valt att inte *segmentera* marknaden eftersom en större sökbas ger fördelar för sajtens medlemmar. Match har ingen uttalad *värdeproposition* då företaget är så pass influerat av det utländska moderföretaget som inte tillhandahållit någon sådan. *Värdekedjan* i Match ser ut så att tekniken som används på sajten produceras centralt för Matchkoncernen och den svenska sajten har möjlighet att applicera den i stort sett rakt av. Den tekniska produktionen sker således inte på plats. Vad gäller själva verksamheten så får Match riktlinjer från centralt håll, men produkten anpassas därefter till den lokala svenska marknaden. Match får också riktlinjer från ovan vad gäller marknadsföring, annonsering och prissättning, men har därefter möjlighet att välja det som passar den svenska marknaden. Vad gäller service så sköter Match sin support lokalt från Sverige men även när det gäller mindre saker som uppgraderingar och förbättringar så finns centrala riktlinjer. Match värdekedja inkluderar således leverantörer av produkt och teknik medan de själva står för distributionen av produkten. Match tjänar pengar enbart genom prenumerationer och de får inga intäkter från annonser, så *vinstpotentialen* är beroende av antalet prenumererande medlemmar. Den största *kostnaden* inom företaget är marknadsföringskostnader och Match använder sig av en aggressiv marknadsföring såväl i TV, radio, tidningar som i digitala medier. Match har större möjlighet att göra detta då företaget har en internationell, central ägare som kan bistå med monetära resurser. Eftersom företaget styrs från utlandet är det svenska företaget beroende av externa aktörer för det värde som förmedlas till kunderna. I Match värdenätverk ingår därför förutom företaget självt och medlemmarna även teknikproducenterna Match

International, som tillsammans skapar värdet. I Match företagsnätverk ingår förutom ovan aktörer även ägarna IAC och de aktörer hos vilka företaget annonserar. Match i Sverige är beroende av sina teknikleveranser för deras utformning av sajten och dess funktioner. Match i Sverige blir delvis en mellanhand mellan Match International och konsumenterna och har därför inte någon framstående ställning i värdenätverket.

Match *konkurrensstrategi* går ut på att vara största nätdejtingaktören på marknaden. Match har en global närvaro och kan utnyttja skalfördelar med ett redan etablerat varumärke och dess värden står för. Genom aggressiv marknadsföring och hög synlighet eftersträvas utslagning av mindre aktörer på marknaden samt att vara högst upp i konsumenternas medvetande s.k. top-of-mind.

6.2.3 Meetic

Meetic är en stor internationell sajt vilket företaget vill utnyttja och således vill det, med hjälp av sin uppbackning från internationellt håll, bli störst på den svenska marknaden. Ingen *segmentering* sker utan Meetic strävar efter att ha så många medlemmar som möjligt och låta medlemmarna själva sköta *segmenteringen*. Företaget har ingen formulerad *värdeproposition*. Eftersom större delen av sajten produceras centralt så blir rollen för Meetic i Sverige ofta endast att följa det som redan bestämts från centralt håll. Meetic har därför mindre möjlighet att själv göra någon utformning av sajten förutom att då anpassa sajtens innehåll till den lokala marknaden. Meetics *värdestruktur* präglas därför av leverantörer som tillhandahåller teknik, medan de själva står för distributionen av värdet gentemot kund.

Medarbetarna tar emot tekniken utifrån, gör enklare lokala anpassningar och distribuerar det sedan genom sin sajt. Meetic får sina intäkter från betalande medlemmar genom prenumerationer och de får inga intäkter från annonser, därav så är *vinstpotentialen* beroende av antalet prenumererande medlemmar. Den största *kostnaden* inom företaget står marknadsföring för. Meetic använder sig av flera marknadsföringskanaler såsom TV, radio, tidningar och i digitala medier. Meetics internationella profil har legat till grund för deras *konkurrensstrategi* som främst går ut på att sammankoppla individer från olika länder och närvaron på flera marknader ger dem en särställning på den europeiska marknaden. Meetics målsättningen är att bli störst på marknaden för nätdejting och således högst upp i medvetandet hos konsumenterna.

Även Meetic styrs från utlandet och ingår tillsammans med konsumenterna och Meetic International i värdenätverket. Meetic och teknikproducenterna tillhandahåller plattformen som medlemmarna använder för att skapa värde för sig själva och andra. Då Meetic är börsnoterat ingår ett stort antal ägare i deras företagsnätverk, men även alla de aktörer hos vilka Meetic annonserar ingår. Meetic i Sverige är delvis beroende av Meetic International för sina teknikleveranser och deras utformning av sajten och dess funktioner. Meetic i Sverige blir en mellanhand har därför inte någon framstående ställning i värdenätverket.

6.2.4 Mötesplatsen

Mötesplatsen har inte *segmenterat marknaden* utan de strävar efter att fånga så många betalande medlemmar som möjligt till sajten. Det anses vara mer fördelaktigt både för företaget och för medlemmarna att själva kunna

selektera ur en så stor sökbank som möjligt. Mötesplatsen har ingen uttalad *värdeproposition* men de har en företagskultur som beskrivs som hemtrevlig och engagerad något de försöker förmedla till sina kunder genom sajten. Mötesplatsen ägs av Schibstedkoncernen, men snarare än att ge tydliga regler för utformning om hur sajten ska skötas så bistår de Mötesplatsen med monetär uppackning samtidigt som de ges stor frihet och möjlighet att utveckla sajten i den riktning de önskar. Gällande *värdekedjans struktur* så har de inga leverantörer, de producerar tekniken internt och de distribuerar även värdet själva. Mötesplatsen får sina intäkter från prenumeranter och storleken på *vinsten* är beroende av antalet betalande medlemmar. Marknadsföring är den största *utgiftsposten* då de annonserar både i tv, på andra internetsajter och i tryckpress. I Mötesplatsens *värdenätverk* ingår företaget självt och deras medlemmar som tillsammans står för värdeskapandet. Företagsnätverket består av deras ägare Schibstedkoncernen med alla deras interna kontakter, aktörer genom vilka de marknadsför sig. I och med att Mötesplatsen ingår i en större mediekoncern får de tillgång till ett stort redan etablerat nätverk. Mötesplatsen är närmast kunden och har inga mellanhänder, de har därför en framstående position i värdenätverket. För Mötesplatsen är säkerhet och professionalism det viktigaste i deras *konkurrensstrategi*. De vill förmedla seriositet och trygghet för medlemmarna i deras sökande efter den rätta. Företagets bakgrund som Sällskapsplattform har lagt grunden till strategin och har lockat ett äldre klientel. Även om företaget vill attrahera så många som möjligt har man anpassat sig efter medlemmarna och försökt hålla sajten användarvänlig för att bättre passa en något äldre publik.

6.2.5 Spraydate

Genom deras primära fokus på att erbjuda gratis nätdejting så satsar Spraydate på att vara tillgängliga för alla med tillgång till internet. Då det inte kostar något att använda de vanligaste tjänsterna på sajten, inklusive att ta kontakt med andra medlemmar attraherar Spraydate en något yngre målgrupp. Detta är dock ingen uttalad *marknadssegmentering* från företagets sida, som strävar efter att nå en så stor kundbas som möjligt. De har inte formulerat någon värdeproposition som ligger till grund för hur företaget ska verka. Den enda personen som arbetar med Spraydate arbetade tidigare med Sprays portal och då de delar samma kontor överförs värden från portalen till nätdejtingdelen. *Värdekedjans struktur* ser ut så att Spraydate producerar tekniken internt och har draghjälp från Sprayportalen där liknande teknik redan används. De har således inga externa leverantörer utanför Spraygruppen. Gällande personal så har de som tidigare nämnts endast en person som arbetar enbart med sajten.

Spraydates intäkter kommer till störst del från betalande annonsörer på sajten. För att kunna attrahera annonsörer är det viktigt att kunna visa på ett stort antal medlemmar som kan ta del av annonsen. Det blir därför viktigt att få så många människor som möjlighet att registrera sig. Intäkter från prenumerationer får en närmast perifer roll i förhållande till annonsintäkter. *Vinstpotentialen* i Spraydates fall är därför beroende av dels antalet annonsörer de lyckas knyta till sig och dels antalet medlemmar som blir prenumeranter. Gällande Spraydates *kostnadsstruktur* så finns inga höga personalkostnader då endast en person arbetar med Spraydate. Annonsering sker endast via andra sajter inga stora kostnader för att driva plattformen finns. Detta sammantaget ger en platt kostnadsstruktur. I

Spraydates *värdenätverk* ingår företaget självt och deras medlemmar, samt Sprayportalen som tillsammans med Spraydate utvecklat tekniken. I Spraydates företagsnätverk ingår ägarna Aller Förlag och Eniro, annonsörer på sajten samt de aktörer hos vilka Spraydate annonserar och slutkonsumenten. Spraydate producerar all teknik inom Sprayportalen och således finns möjligheten att helt påverka tjänstens utseendesamtidigt som samma teknik som redan utvecklats för andra delar av portalen kan användas. Det finns inga mellanhänder mellan företaget och kunden och när kunden besöker sajten så besöker de producenten av tjänsten direkt. Detta ger Spraydate en fördelaktig position i värdenätverket eftersom de inte är beroende av andra för sin leverans av tjänsten. Spraydate var först på den svenska marknaden med att erbjuda nätdejting. Som en del i deras *konkurrensstrategi* ligger det att de var just först på marknaden och genom åren lyckats knyta flest antal medlemmar till sajten, vilket anses attraktivt. Ytterligare en del i konkurrensstrategin är att de primära funktionerna är kostnadsfria, något som lockar den stora massan.

6.2.6 Aggregerad analys av F2

Då vi ser många likheter mellan de analyserade företagen i termer av deras affärsmodeller och erbjudanden anser vi att en jämförelse mellan de är av intresse för att senare kunna besvara vår tredje frågeställning. Vi presenterar nu våra aggregerade resultat och diskuterar dessa.

Vi fann att inget av de studerade företagen har formulerat en *värdeproposition*. I linje med Chesbrough och Rosenblooms (2002) teori bör en värdeproposition formuleras från början för att konkretisera syftet med företags existens. Vi tror att det blir svårt att formulera effektiva strategier samt att få med hela organisationen då man inte har en uttalad värdegrund att utgå ifrån. Värdepropositionen är inte bara viktig som ledstjärna utan fungerar även i förlängningen som legitimitetsskapande för kunder och personal samtidigt som den indikerar att företaget har en bild av vilka de är, vad de står för och vad de vill med bolaget.

Alla fem företagen har medvetet valt att inte *segmentera marknaden* då ju fler medlemmar, desto bättre är parollen. En stor sökbank anses tillföra mervärde, trots att för många träffar kan vara frustrerande. Det ligger i medlemmarnas intresse att kunna specificera sin sökning, så de får exakt det de söker efter, och vad konsumenten är ute efter vet ingen bättre än denne själv. En stor kundbas med många möjligheter till eget urval är därför eftersträvänsvärt. Alla fem sajterna har således gått in så brett som möjligt och har som mål att plocka åt sig så många medlemmar som möjligt. Den enda uttalade begränsningen mot att bli medlem sker i och med att medlemmar på samtliga nätdejtingsajter måste vara myndiga. Företagens medlemmar skiljer sig dock något åt i ålder, inte medvetet genom att företagen själva riktat marknadsföring mot en speciell målgrupp utan att företagens historia följer med och präglar deras kundbas. Mer specifikt så har Spraydate en något lägre medlemsålder än de övriga företagen, eftersom det från början varit en kommunikationsportal men även är en gratissajt, öppen för alla, oavsett plånbok. Mötesplatsen har å andra sidan en något högre medlemsålder vilket kan antas härstamma från Mötesplatsens historia som renodlad sällskapssajt. Ett alternativ till denna icke-segmenteringsstrategi vore för företagen att nischas sig så att endast ett visst segment attraheras till sajten. Samtliga företag avfärdade dock detta med främsta

motiveringen att den svenska marknaden är för liten och att urvalet för den enskilda medlemmen då skulle bli för smalt. Dessutom ligger det i tjänstens natur att kunden själv kan segmentera utifrån sina specifika önskemål genom avancerade sökmeter och det finns ingen anledning för företagen att göra valet. Om vi sneglar mot de nischade sajter som finns i dagsläget kan vi se att deras genomslagskraft varit långt ifrån lika stor som för de generella sajterna.

E-kontakt, Mötesplatsen och Spraydate använder sig av samma *struktur på värdekedjan* medan Match och Meetic skiljer sig något åt på grund av inflytande från sin utländska ägare främst genom centralt producerad teknik. Mer specifikt har Match och Meetic inkommande leveranser av tekniken medan E-kontakt, Mötesplatsen och Spraydate inte har det. Inget av företagen har någon utgående logistik då detta inte ligger i tjänstens natur. Vad gäller företagets verksamheter så får Match och Meetic riktlinjer från företagets huvudkontor, men sätter sin lokala prägel på produkten och anpassar även denna lokalt. Detsamma gäller för personal, infrastruktur och teknologiutveckling. De övriga tre styr helt själva över hur produktens och företagets utveckling och innehåll. Vad gäller marknadsföring och försäljning så gäller precis samma uppdelning som ovan; Match och Meetic får centrala riktlinjer gällande marknadsföringen, kanalvalet, annonseringen, och prissättningen medan övriga fattar besluten lokalt. Vad gäller service så sköter samtliga företag sin support internt från Sverige medan ovanstående uppdelning mellan de svenska och utländska företagen gäller för uppgraderingar och förbättringar.

E-kontakt, Match, Meetic och Mötesplatsen genererar intäkter enbart genom prenumerationer. Ytterligare *vinstpotential* kan uppnås genom att ha annonser på sajten. Spraydate är ensamma om att utnyttja annonser för att generera intäkter. Annonser på sajten kombineras med ett medlemskap där de flesta funktioner är kostnadsfria, inklusive möjligheten att ta kontakt med andra medlemmar. Spraydates incitament för att öka sitt medlemsantal blir således att annonsintäkterna då blir större eftersom ett högt besöksantal på sajten drar till sig annonsörer. Alla fem företagen erbjuder både ett gratis medlemskap och ett betalmedlemskap. Detta kan jämföras med en vanlig butik där kunderna har möjlighet att kostnadsfritt gå in och titta sig omkring, men om de bestämmer sig för att de gillar vad de ser så måste de betala för det. På detta sätt når nätdejtingföretagen fler potentiella kunder och den relativt starka barriären att köpa grisen i säcken behöver aldrig överkommas.

Förklaringen till att de övriga fyra inte har några annonsintäkter från är att kunderna betalat för tjänsten och då anses köpt sig fria från reklam. Gemensamt för hela marknaden är att fler medlemmar till sajten inte ökar kostnaderna och heller inte bördan för företaget. Att öka antalet medlemmar är således den enda, men samtidigt väldigt lukrativa vägen till högre vinst. Gällande *kostnadsstrukturen* så utvecklar E-kontakt, Mötesplatsen och Spraydate all sin teknik internt och har således inga signifikanta kostnader till externa leverantörer men däremot kostnader för att hålla den tekniska plattformen uppdaterad. Match och Meetic tar inte dessa kostnader inom bolagen eftersom tekniken produceras centralt. De primära kostnadsposterna för samtliga företag är marknadsföring och personalkostnader, därefter följer kostnader för det tekniska underhållet och uppdateringen av

sajten (Josander, 2008). Som följer av ovan har alltså E-kontakt, Match, Meetic och Mötesplatsen en nästintill identisk kostnadsstruktur och vinstpotential medan Spraydate skiljer ut sig.

I *värdenätverken* så finns det en del skillnader, men även många likheter. Inkommande leveranser av teknik är en sådan skillnad där vi dels har de företag som producerar all teknik internt, E-kontakt, Mötesplatsen och Spraydate och dels de som får tekniken centralt Match och Meetic. De som får tekniken utifrån får ytterligare aktörer i värdenätverket att ta hänsyn till. En annan skillnad mellan företagen består i ägandet. Mötesplatsen till exempel har en mediekoncern i ryggen som breddar dess värdenätverk med redan befintliga kontakter som kan användas för att bland annat marknadsföra. Angående likheter gäller det att samtliga saknar andra aktörer emellan företagen och slutkunden. Kunden går direkt in på företagets sajter och kan därifrån direkt använda tjänsten. Alla företagen annonserar och dessa olika marknadsföringskanaler ingår också i företagets värdenätverk. Vi bedömer att Mötesplatsen har den bästa positionen i värdenätverket med sin närhet till kund, sin egna teknik och kombination med det redan etablerade nätverket. I kontrast till detta har Match och Meetic minst inflytande i sina respektive värdenätverk.

I och med att nätdejting är en tjänst på nätet med minimala inträdesbarriärer för användaren så kan företagen inte konkurrera med faktorn plats, vilket i sin tur gör att imitation av tjänsten är oundvikligt. Ser konkurrenterna en ny funktion som verkar bra och attraktiv kommer samma funktion snart sprida sig till samtliga aktörer. En möjlig *konkurrensstrategi* för företagen med prenumerationer som huvudsaklig intäktskälla vore att konkurrera med priset. Genom granskningen av prissättningen för dessa företag ser vi att priserna har harmoniserats på marknaden och blivit stabila, då företagen är medvetna om att ingen kommer följa efter vid prisökningar medan alla aktörer kommer att följa efter vid prissänkningar. Detta leder således till att det enda sättet för företagen att differentiera sig är genom sitt varumärke. Därför kan vi se att företagen försökt att skilja sig åt genom att aggressivt marknadsföra olika attribut trots att företagen i princip erbjuder samma tjänst och samma attribut. Av samma anledning marknadsför sig företagen just nu så mycket som möjligt och de företag som inte har så goda ekonomiska förutsättningar för att kunna göra detta ligger pyrt till. Spraydate avviker från ovan resonemang då priset är deras enda konkurrensfördel, då de har inga eller väldigt låga avgifter. För översikt se tabell i appendix C.

6.3 Summerande kommentarer av analys F2

Den tydligaste slutsatsen vi kan dra av ovan analys, där vi gått på djupet med respektive företags erbjudanden och affärsmodeller, är att företagen är lika. Deras erbjudanden skiljer sig marginellt åt, men även intäkter och kostnadsstruktur är likvärdiga. Vi har därför kunnat dra slutsatser för marknaden som helhet och om de villkor som föreligger internt. Spraydate avviker dock avsevärt gällande sin prissättning och vi avser därmed att exkludera företaget från den gemensamma prissättningsanalysen. De övriga företagen anser att då Spraydate har en annan intäktsmodell och ligger närmare en community än en renodlad nätdejtingsajt är priserna inte jämförbara. För att kunna utröna utvecklingen av marknaden och för varje företag specifikt måste externa förutsättningar och omgivning inkluderas och analyseras, vilket vi gör i nästa avsnitt.

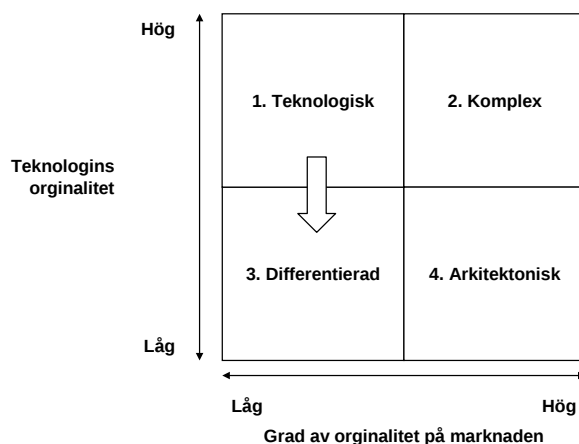
6.4 Analys av F3

Med Porter (1979) och Tidd et al (2005) som ansats vill vi komma fram till hur dagens situation för marknaden ser ut och därefter kunna dra slutsatser om vilken typ av marknad de befinner sig på.

När de första nätdejtingföretagen startade, befann de sig i det teknologiska fältet i Tidds et al matris (2005), där marknaden redan fanns men där en ny teknologi blivit tillgänglig. Med tiden så utvecklades denna teknologi och de nya kunderna började komma från att aktörerna försökte bli ännu bredare och nå nya kundgrupper (Magnusson, 2008). Idag har marknaden mognat och teknologin finslipats och marknaden har således förflyttat sig till fält tre, *differentiering*, i figuren. Det faktum att marknaden under kort tid genomgått förflyttningar i Tidds et al (2005) matris och således genomgått stora förändringar ställer höga krav på företagen.



Figur 6A: Porters teori om de fem marknadskrafterna
(Porter, 1979)



Figur 6B: Matris för marknadsprocesser,
(Tidd et al, 2005)

Det uppskattas att det finns ungefär 1,5 miljoner singlar i Sverige varav flera hundratusen individer är aktiva nätdejtare (Sivers, 2009). Som vi såg i föregående analysavsnitt så är företagens vinstpotential beroende av hur många kunder företagen lyckas knyta till sig genom prenumerationer. Men alla kunder är enskilda individer som i sig inte har någon förhandlingsstyrka att tala om och det bedöms inte som troligt att de kommer gå samman och organisera sig för att kunna påverka nätdejtingföretagen tillsammans. I enlighet med Porters teori (1979) bedömer vi därför *kundernas förhandlingsstyrka* som grupp som låg, se tabell 6A. Viktigt att poängtera dock är att eftersom företagens erbjudanden i dagsläget inte skiljer sig markant åt från varandra och då tjänsten finns på internet där det inte finns någon platsbegränsning så blir omställningskostnaderna, s.k. switching costs, för kunderna i stort sett obefintliga. Det i sin tur leder till att kunderna, utan att de behöver förhandla, får ett starkt inflytande på företagen som är särskilt måna om att behålla sina befintliga kunder och att erbjuda en attraktiv tjänst för att attrahera nya kunder. De befintliga kunderna kräver i dagsläget också mer uppmärksamhet än tidigare då de blivit mycket mer kunniga och krävande (Ohlin, 2009) och det räcker alltså inte längre att, som tidigare, bara häva in nya medlemmar

för att sedan lämna dem åt sitt öde på sajten. Som tidigare sagts så är graden av differentiering så låg mellan företagen att kunderna, om detta gjordes, bara skulle byta leverantör av tjänsten.

De företag som tillverkar all teknik lokalt har inte några leverantörer att ta hänsyn till, *leverantörernas förhandlingsstyrka* bedöms därför vara låg. Match och Meetic däremot har inte lika mycket att säga till om eftersom deras teknik produceras centralt för hela koncernen. Företagen måste därför ta hänsyn till teknikleverantörerna även om de i vissa fall har mandat att påverka tekniken. Leverantörernas förhandlingsstyrka bedöms även i detta fall vara låg men är ändå högre än för E-kontakt, Mötesplatsen och Spraydate. Sammantaget så är det just i denna punkt svårt att uttala sig för hela marknaden som helhet då leverantörernas förhandlingsstyrka delas upp i två läger mellan de företag som producerar tekniken internt och de som har mindre möjlighet att göra detta.

Gällande *skalfördelar* för de företag som redan finns på marknaden så har de befintliga företagen under de dryga tio åren hunnit växa sig stora och skaffa sig en stor medlemsbas. Detta leder till att kostnader för teknikutveckling och marknadsföring kan slås ut på ett stort antal betalande medlemmar. Match och Meetic kan här anses ha ännu större skalfördelar än de övriga då dessa kostnader även kan slås ut över ett stort antal länder. De eventuella nya aktörer som vill ta sig in på marknaden måste således komma in i väldigt stor skala för att ha en chans att uppnå samma resultat eller så måste de acceptera en kostnadsnackdel. Högsta prioritet för företagen har tidigare kunnat vara, då företagen fortfarande skiljde sig åt gällande prestation, att satsa på att nå nya medlemmar till sin unika sajt. I dagsläget, känner de flesta svenskar till att nätdejting finns, hur de får tag på tjänsten och har dessutom någon gång har provat (Josander, 2008). Dessutom har differentieringen på marknaden försvunnit så sökandet efter nya segment är inte längre lika fruktsamt, men trots detta ägnar sig företagen fortfarande åt detta sökande (Magnusson, 2008). Detta tyder på att de företag som redan befinner sig på marknaden redan sugit upp många av de potentiella medlemmarna och att det således skulle bli svårt för en nykomling att bygga upp en acceptabel kundbas.

Det föreligger låga inträdesbarriärer när det gäller att starta en nätdejtingsida, då tekniken i sig inte är särskilt avancerad. Det är heller inte svårt att imitera redan etablerade aktörer då en nykomling bara behöver teckna ett medlemskap på någon av de befintliga sajterna för att se vilka funktioner som inkluderats. Sannolikheten är dock liten att en person som söker efter ett nätdejtingföretag, eller frågar någon om råd, blir rekommenderad något annat företag än de redan väletablerade. Företagen har satsat stora resurser på marknadsföring och även om de befintliga företagen är så lika att det är svårt för konsumenterna att skilja dem åt, så finns företagen ändå i konsumenternas medvetande. Dessutom är det lätt att nykomlingar förenklar processen genom att bortse från behovet av säkerhetsrutiner och en stor kundtjänst, vilket drar ner sajts kvaliteten (Siwers, 2009). När vi i vår förstudie bad våra intervjuobjekt att skriva ned namnet på fem nätdejtingföretag så fanns i samtliga tolv fall minst fyra av de företag som vi studerar, med. En nykomling skulle således behöva investera kraftigt i deras varumärke för att ha möjligheten att nå ut till potentiella kunder. Just eftersom de existerande företagen är så väldigt lika kommer det krävas en hög grad av differentiering för nykomlingar för att ha en chans att sticka ut och etablera sig framgångsrikt. Med andra ord så är det enkelt att starta en liten nätdejtingsajt, men väldigt svårt att växa sig stor.

Detta sammantaget indikerar att *produktdifferentiering* gällande rena produktattribut är låg medan själva varumärket och image är en hög inträdesbarriär.

Gällande *kapitalbehov* så gäller parollen att syns du inte så finns du inte och vinnaren tar allt (Siwers, 2009). För att lyckas på marknaden måste du således investera väldigt mycket i marknadsföring och behovet av kapital blir således stort, vilket är en hög barriär för potentiella nykomlingar. Befintliga företag på marknaden har vissa fördelar då de redan har etablerade relationer med t.ex. press, något som kan ge kostnadsfördelar som nykomlingar inte kan ta del av. Personalen på företagen, speciellt de i ledande positioner, har under tiden etablerat kontakter med inflytelserika individer på andra företag och har således skapat sig tillgång till information och till viktiga kontaktnät som nya företag skulle ha svårt att etablera. Vi anser därför att potentiella nya företag på marknaden skulle ha betydande *kostnadsnackdelar* gentemot redan befintliga aktörer. Nykomlingar kommer dessutom ha en ännu större kostnadsnackdel gentemot de företag som har kapitalstarka ägare.

Vem som helst kan i princip starta en hemsida på nätet, det som är avgörande för hur pass stor spridning av sajten företagen får dock beror på hur många medlemmar de lyckas attrahera samt behålla. Befintliga aktörer har en stor fördel då deras *distributionskanaler* redan är etablerade och beprövade. Särskilt stort övertag får de företag med starka ägare i ryggen, till exempel Mötesplatsen som ägs av Schibsted som har en naturlig självklar distributionskanal i koncernens egna medier, däribland Aftonbladet. Det är svårt för en ny aktör att slå sig in på marknaden och genast få synlighet på de mest vanliga och populära sökmotorerna och internetsidorna. Detta skapar därför naturligt en hög inträdesbarriär för nykomlingar.

Det finns i dagsläget inga *statliga regleringar* på marknaden som skulle kunna påverka inträdet av nya aktörer på marknaden. Till exempel så krävs inga licenser för att starta upp ett nätdejtingföretag och inga tillstånd, denna inträdesbarriär är således obefintlig.

Det finns många potentiella *substituerbara tjänster* till nätdejting. Mellan de olika företagen på marknaden är substituerbarheten mycket hög på grund att marknaden är så pass likformad. Tittar man utanför den aktuella marknaden så vimlar det av alternativa sätt att träffa en partner såsom traditionella kontaktannonser i media, dansställen, krogen och sociala nätverk för att nämna några. Det är inte en enkel situation för ett nätdejtingföretag att ställas mot en utekväll på stan, men antalet medlemmar på sajterna och spridningen mellan åldrar och samhällsklasser vittnar om att ett medlemskap på en nätdejtingsajt blir ett viktigt komplement till andra sociala aktiviteter. Tillgängligheten och enkelheten att använda en nätdejtingsajt gör att andra sociala aktiviteter ofta används i kombination med, och inte nödvändigtvis som ett substitut till, att dejta på nätet. Kanske tar du till och med din nya nät dejt till krogen och slår alltså två flugor i en smäll. Vad vi således anser vara det mest närliggande substitutet till nätdejtingsajterna är de sociala träffpunkterna, communities, på nätet som till exempel Facebook eller LinkedIn. Dessa medium är kostnadsfria och har således en väldigt stor sökbank och medlemmarna har även där möjlighet till att specificera sin sökning efter likasinnade individer. Dock syftar nätdejting till att koppla ihop

individer utan tidigare koppling till varandra, medan de sociala träffpunkterna kopplar ihop individer som redan har en koppling till varandra. Det har visat sig att kunder är villiga att betala för det första, men inte för det senare (Josander, 2008) vilket tyder på att nätdejtingsajter trots allt erbjuder ett mervärde som inte finns i sociala communities. Vi drar därför slutsatsen att dessa tjänster inte är substituerbara. Det finns alltså i princip inga direkta substitut till nätdejting, dock är substituerbarheten mellan företagen väldigt hög vilket vi kommer gå djupare in på nedan.

Inträdesbarriär	Styrka
Kundernas förhandlingsstyrka	Låg
Leverantörernas förhandlingsstyrka	Tudelad
Skalfördelar	Hög
Produktdifferentiering	Tudelad
Kapitalbehov	Hög
Kostnadsnackdel	Hög
Regleringar	Låg

Tabell 6A: Inträdesbarriärer för marknaden sammanfattat

Marknaden för nätdejting präglas av en mycket hård konkurrens mellan aktörerna på marknaden, samtidigt som höga barriärer hindrar nya aktörer från att ta sig in. En förklaring till detta är att konkurrenterna på marknaden inte skiljer sig markant åt gällande storlek mätt i antalet medlemmar och har ungefär lika stort inflytande på den svenska marknaden. Ytterligare en förklaring är att företagens erbjudanden inte skiljer sig åt varken till innehåll eller till pris. Gemensamt för samtliga aktörer är att de satsar stort på expansion genom aggressiv marknadsföring (Magnusson, 2008; Ohlin, 2009; Siwers, 2009). Genom att företagen satsar så mycket på att synas i radio, tv, tidningar och på internet påminns konsumenterna ständigt om företagens närvaro men då företagens erbjudanden inte är differentierade gentemot varandra så blir omställningskostnaderna låga, vilket ytterligare bidrar till en hård konkurrens om prenumeranterna.

Vi anser därför att företagen bör tänka om gällande deras profilering. Från att ha konkurrerat om den faktiska tjänsten som lett till likriktning på marknaden borde de istället börja fokusera på mindre kringtjänster där företagen fortfarande kan skilja sig något åt. Detta är förenbart med Tidss et al (2005) teori om att företag i differentieringsfältet konkurrerar med paketering, prissättning och så kallade eftertjänster som support och garantier snarare än med den produkt de erbjuder. I dagsläget är detta tyvärr som sagt inte särskilt utbrett utan de konkurrerar snarare med sin marknadsföring i vilken de trycker på olika funktioner och värden som egentligen alla företagen erbjuder. Ett exempel på detta är att alla företagen har en säker sajt, men det har blivit e-kontakts slagord i deras marknadsföring. Detta innebär att det egentligen inte finns några signifikanta skillnader i den relativa kvaliteten mellan företagen och enligt Tidd et al (2005) karaktäriseras sådana marknader generellt av låg lönsamhet.

Detta kommer av att marginalerna på marknaden är låga och att företagen hela tiden måste kämpa hårt för att hålla sig ovanför vattenytan. Det har i de flesta fall inte varit möjligt att få se siffror angående detta, men samtliga intervjuobjekt bekräftar trots allt indirekt detta genom att säga att situationen just nu är ansträngd samt att det inte finns så mycket resurser att spela med. Då en hög relativ kvalitet kan associeras med höga vinstmarginaler så kan även vinstmarginalerna antas vara låga på marknaden för nätdejting.

Det är svårt att ofta tvingas ändra sin syn på omvärlden, marknaden och på sina egna strategier och det kan tänkas att det inte alltid är högsta prioritet i en miljö där konkurrensen är så hård att fokus måste ligga på att överleva dagen, månaden och året. Istället för att börja om från början och titta på sina möjligheter utifrån dagens situation försöker företagen hålla sig kvar och i ren desperation försöker de nu att knyta upp kunder för längre perioder. Detta genom att erbjuda uppemot så mycket som 53 procent rabatt vid tecknande av sexmånadersprenumerationer⁹, med resultatet att företagen i slutändan inte tjänar särskilt mycket pengar så sina trogna kunder. Det finns dock ingenting som hindrar konsumenterna ifrån att enkelt byta leverantör av tjänsten och de kan utan problem vara medlemmar på flera sajter samtidigt vilket gör att svårigheten för företagen att låsa in kunderna är hög.

Vi har tidigare skrivit om att det är unikt för den svenska marknaden för nätdejting att det finns så pass många starka aktörer som det gör, trots att marknaden för länge sedan ansågs mättad, eller som Josander (2008) uttryckte sig; "Nya aktörer lockas till den mättade marknaden i tron om att stora vinster kan göras". Detta tyder på att det finns *exit barriers* på marknaden. Då vi talat med representanter för företagen talar de alla om hur mycket de tror på och brinner för det egna företaget. Många av dem har också jobbat på företagen från ett tidigt skede, eller har en god kontakt med företagets grundare vilket kan antas leda till en känsla av att ha ett krav på att företaget ska leva vidare, för sin egen skull eller som en skyldighet till ägaren. Även hos de utländska företagen märkte vi av denna känsla för företaget, trots att representanterna för dessa företag inte har någon kontroll över vad det internationella huvudkontoret väljer att göra. Vi tror således att en del av förklaringen till att konkurrensen blivit så hög på marknaden ligger i att vissa av företagen håller sig kvar, trots att lönsamheten är låg, på grund av den starka tron på företaget.

6.5 Summerande kommentarer av F3

Av analysen ovan drar vi slutsatsen att den rådande konkurrenssituationen i Sverige präglas av ett lågt hot från omvärlden men ett extremt högt hot från aktörer på marknaden. Samtidigt så har marknaden förflyttats till att befinna sig i den differentierade rutan i Tidss et al (2005) matris med det enda problemet att företagen ännu inte kommit tillräckligt långt med differentieringen av kringtjänster såsom paketering, prissättning och så kallade eftertjänster

⁹ E-kontakt en månad 249kr, sex månader 699kr

som support och garantier. De står nu således med odifferentierade produkter, låga marginaler och hög konkurrens vilket får som konsekvens att företagens ledningar tår inför stora utmaningar.

6.6 Analys av F4:

Vi har i tidigare analys kunnat urskilja att det som vid första anblick såg ut att vara en starkt uppåtgående marknad istället stött på patroll på grund av att marknaden mognat och mättats. Enligt Aaker är en nedåtgående marknad en marknad där efterfrågan på en produkt eller tjänst avtar vilket kan ses här då det numera inte alls är lika lätt att finna nya kunder och segment. Vidare talar Aaker om möjliga förklaringar till att marknaden tillväxt avtar. Förändrade behov och preferenser hos konsumenterna är en anledning, i detta fall har konsumenterna blivit kunnigare och börjat ställa högre krav (Ohlin, 2008). Externa faktorer såsom konkurrens är en annan; i detta fall kan vi se att det är många som försöker få sin del av kakan och således alltså att konkurrensen hårdnat betydligt.

Om marknaden präglas av **hög konkurrens** eller överkapacitet på grund av för många konkurrenter, **låga marginaler** och en **ledning i turbulens**, så kan en **fientlig marknad** skapas ur den avtagande marknaden. Av just den hårda konkurrensen på marknaden, överkapaciteten, de låga marginalerna och de pressade företagen konkluderar vi att aktörerna befinner sig på en fientlig marknad. Aaker (2007) presenterar vidare i sin teori vilka faser en sådan marknad väntas gå igenom och vi kommer nu gå igenom dessa för att utröna vilka av dessa faser som marknaden redan befunnit sig i och därefter vad som troligen väntar. Faserna infaller inte nödvändigtvis i ordning med de flesta inträffar:

Fas ett, **pressade marginaler**, innebär att företagen använder sig av underprissättning för att slå ut sina konkurrenter. Vi har ännu inte kunnat se att priserna för företagen minskat på marknaden, det vi dock sett är att priserna har harmoniserats och skiljer sig endast marginellt åt. Detta är ett vanligt inslag på en fientlig marknad, där priserna på en sådan marknad ofta förlorar sitt värde som konkurrensmedel. Vi bedömer det högst troligt att något av företagen i desperation kommer sänka sina priser alternativt försöka skapa ett mervärde i form av nya funktioner som kunden är villig att betala för. Vi ser således ett problem för marknaden som helhet då både att sänka priser och att utveckla ett sådant mervärde är kortsiktiga lösningar. Om ett företag sänker priserna är det troligt att de andra följer efter och om ett företag väljer att skapa en ny funktion finns det inga begränsningar för de andra företagen att utveckla en liknande funktion. Josander från Mötesplatsen(2009) stödjer detta då han menar att det rent tekniskt inte är särskilt komplicerat att imitera andra företags tjänster.

Fas två, **andelsskiften**, innebär att marknadsandelarna skiftar mellan aktörerna på marknaden. Alla företag mäter antalet medlemmar på olika sätt. Några räknar totala antalet registrerade medlemmar, andra enbart betalande medlemmar medan vissa bara räknar antalet medlemmar som varit aktiva det senaste året. Det finns heller ingen statistik som anger hur många medlemmar som prenumererar på de olika företagens tjänster samtidigt, vilket gör en uppskattning av marknadsuppdelningen besvärlig. I och med att företagen är ungefär lika stora och deras intäkter är direkt beroende av antalet medlemmar så behöver det inte ske så stora förändringar gällande medlemsantalen för

att skiftningar i marknadsandelarna ska ske. Då företagens sajter är så lika i kombination med att omställningskostnaderna är låga, är det inte självklart att medlemmarna blir lojala till enbart ett företag utan snarare att de är medlemmar på ett par sajter samtidigt (Sivers, 2009). Vi utgår därför ifrån att förflyttningar av medlemmar mellan företagen sker. Vi drar av ovan resonemang slutsatsen att andelsskiften har förekommit och fortfarande förekommer.

Fas tre, **produktutvidgning**, innebär att konkurrenterna tävlar om marknadsandelar genom att de försöker skapa ytterligare värde genom produktutvidgning. Detta har ännu inte skett, men vi är av den åsikten att detta är en förutsättning för framtida överlevnad att vända blicken åt det hållet. Företagen bör således profilera sig och satsa på att hitta unika tilläggstjänster.

Fas fyra, **kostnadsreduktioner**, innebär att företagen i ett försök att behålla sina marginaler måste reducera kostnader som inte bör reduceras. Spraydate har redan skurit ned på personalen vilket naturligtvis innebär att de inte kan satsa lika mycket på företaget. Som det ser ut i dagsläget så försöker företagen hålla nere sina kostnader men de marknadsför sig fortfarande väldigt aggressivt och det finns inget som tyder på att företagen börjat skära ned på just detta. Det är ödesdigert om företagen inte längre har råd att marknadsföra sig då detta i dagsläget är enda sättet att nå ut till kunderna. Vi tror att detta kommer vara bland det sista företagen skär ned på då det är så pass väsentligt för den direkta överlevnaden.

Fas fem, **konsolidering och utgallring**, innebär att företag går ihop med andra företag på marknaden för att kunna minska sina fasta kostnader. Detta har ännu inte skett på marknaden, men då vi ser att företagen är så lika och att vissa av dem har liknande företagskultur tror vi att detta är en intressant väg för företagen att överväga. Dessutom kan vi tänka oss att den pågående finanskrisen kan tänkas påskynda detta förlopp. Vi tror också att vi kommer se en utgallring av företag då det inte finns plats för alla på marknaden så vi tror att minst ett företag sannolikt kommer få lägga ned sin verksamhet inom kort.

Fas sex, **räddning**, innebär att företagen räddas från den fientliga marknaden (Aaker, 2007). En möjlig väg till räddning är genom konsolidering medan en annan är om efterfrågan växer så mycket att det suger upp överkapaciteten. Som konkluderats tidigare är det inte troligt att efterfrågan på nätdejting kommer öka drastiskt då marknaden är så pass begränsad samtidigt som fenomenet redan är så pass välkänt.

6.7 Summerande kommentarer F4

Marknaden har redan gått igenom några av teorins faser för en fientlig marknad. Det föreligger pressade marginaler, andelsskiften och kostnadsreduktioner i form av personalnedskärningar har gjorts. Företagen kommer att utföra ytterligare kostnadsreduktioner, men vi anser inte att det kommer vara tillräckligt på lång sikt.

Nästa fas som vi bedömer kommer inträffa inom en snar framtid är utgallring och konsolidering. I uppsatsens sista avsnitt, Diskussion och Reflektioner, redogörs för vilka företag som räddas från den fientliga marknaden och förslag på vad de överlevande företagen ska fokusera på i framtiden presenteras.

7. Diskussion och Reflektioner

I det här avsnittet kommer resultaten ovan att diskuteras. De företag som kommer utgöra marknaden identifieras och även vad dessa ska fokusera på framöver. Baserat på våra resultat reflekterar vi kring möjliga likheter med andra branscher. Slutligen, dryftas kritik mot studien, samt förslag för framtida forskning presenteras.

7.1 Två återstående aktörer

De fem studerade företagen är lika varandra gällande erbjudanden och affärsmodeller, där Match och Meetic är ännu mer lika. Vi bedömer den svenska marknaden för nätdejting som för liten för två dessa två jämnstora aktörer och förutspår att en av de internationella aktörerna tvingas dra sig ur. Då utgifterna gällande marknadsföring är både nödvändiga och stora anser vi det osannolikt att samtliga av de resterande företagen kommer kunna hantera det. Vi tror att Mötesplatsen som erbjuder alla viktiga funktioner och med Schibsteds omfattande medienätverk i ryggen har en fördelaktig position på marknaden. Däremot tror vi att E-kontakt kommer att ha svårt att klara av de höga kostnaderna utan varken finansiell uppbackning eller ett lika utbrett kontaktnät. E-kontakt har dock en stor medlemsbas och vi tror således att både Mötesplatsen och E-kontakt skulle vinna på att konsolideras. Vi har tidigare nämnt individernas motvilja att betala för en community och Josander från Mötesplatsen (2008) menar att de som betalar för nätdejting är seriösare. Spraydates låga pris signalerar dels mindre seriösa medlemmar och gör dels att det betraktas mer som en community. Det gör att vi tror att Spraydate kommer att tvingas gå ifrån sin satsning på dejting. Sammantaget är vår uppfattning att den svenska marknaden för nätdejting i framtiden kommer bestå av enbart E-kontakt/Mötesplatsen samt en av de två internationella aktörerna.

7.2 Hur kan de kvarvarande företagen påverka sitt öde?

Vi tror att de kvarvarande företagen måste inleda ett förändringsarbete för att vara konkurrenskraftiga även i framtiden. Vi kommer nu att diskutera de åtgärder vi anser vara nödvändiga för företagen för att kunna ta kontroll över den rådande situationen.

7.2.1 Differentiering

Företagen är alldeles för lika varandra i dagsläget och för att en tjänst ska bli framgångsrik måste den erbjuda någon form av mervärde för konsumenten, alternativt erbjuda högre andel nytta till ett lägre pris (Kasper et al 2006). För att företaget således ska kunna överleva på lång sikt är det en förutsättning att de söker differentiera sig från varandra. Vi har redan avfärdat alternativet att nischas sajterna då detta skulle ge medlemmarna en för liten sökbas. Det återstår då två sätt på vilka företagen kan differentiera sig, antingen genom deras **erbjudanden** eller genom deras **affärsmodeller**. Gällande erbjudanden så är det enda gångbara sättet för företagen att särskilja sig från varandra genom mjuka värden som är svårare att imitera. Ett exempel är att ha personlig kundservice som medlemmarna kan ringa då det uppstår frågor eller problem. Ett annat sätt är att erbjuda personligt anpassade aktiviteter som sker utanför internet. Siwers från Match (2009) säger att "Vår ultimata succé är när vi går i konkurs,

då det inte längre finns något omättat behov av kärlek, även om jag som affärsman aldrig skulle säga så om jag trodde det var möjligt”. Vi tror också att det ständigt kommer finnas singlar i samhället, men tror samtidigt att företagen skulle öka sina intäkter genom att frångå dagens ”in på sajten-betala-gå ur sajten”-strategi. Vissa av dessa aktiviteter kan även utformas så att de är lockande för medlemmarna även efter det att de har träffat en partner. På så vis kan företagen skapa en mer familjär känsla som inte kan skapas över internet och samtidigt undviker företagen att förlora prenumeranter så snart de träffat någon och inte längre är singlar. Dessa aktiviteter bör marknadsföras som något utöver det vanliga och bör vara reserverade för medlemmar enbart. Om företagen gör denna differentiering kan de bättre skilja sig åt gällande sin marknadsföring och tvingas inte till att spendera stora summor på reklam när endast namnet skiljer det ena företaget från det andra.

Det andra sättet att differentiera sig på, genom affärsmodeller, är också viktigt att ta i beaktande. Ett första steg för företagen kan vara att se över kostnadsstrukturen. Det kan finnas andra sätt att marknadsföra sajten på till en betydligt lägre kostnad än för radio och TV. Det är möjligt att företagen skulle tjäna på att lämna traditionella marknadsföringskanaler och satsa mer på PR och relationsmarknadsföring. Det är större sannolikhet att någon väljer att teckna medlemskap om denna blivit rekommenderad sajten av en redan befintlig medlem än om samma person ser en reklamspot på TV. I dagsläget tjänar företagen pengar främst genom prenumerationsintäkter och företagen bör undersöka alternativa intäktskällor. Till exempel så kan de ta betalt för de aktiviteter som anordnas utanför sajten som singelträffar eller möjligheten att köpa och skicka presenter till andra medlemmar. Företagen utnyttjar, som vi såg i analysen av värdenätverket, inte heller möjligheterna med att ha en stort, välfungerande nätverk i särskilt hög grad. Det finns flera sätt på vilka företagen skulle kunna samarbeta för att tillsammans komma fram till en, för alla parter, framgångsrik lösning. Till exempel skulle de kunna samarbeta med en dansskola där medlemmarna erbjuds att anmäla sig till en danskurs endast för singlar.

7.2.2 Lojala kunder

Nästa punkt företagen bör fokusera på för att överleva på den fientliga marknaden är att identifiera och särskilja de lojala kunderna. Det är fortfarande viktigt för företagen att försöka attrahera nya medlemmar, men då detta blir svårare och svårare så är det kritiskt för företagen att tydligt avgränsa mellan gratismedlemmar och betalande medlemmar. De lojala kunderna, prenumeranterna, förtjänar särskild uppmärksamhet. Personliga utskick, presenter och rabatter hos andra företag är bara några sätt att visa uppskattning. Till exempel så kan företagen kontakta andra företag av kompletterande produkter och tjänster och mot viss exponering i form av samarbete få rabatter för sina betalande medlemmar. Blommor, choklad och bra priser på större kaffekedjor är några exempel på lämpliga samarbetspartners. Ett sätt att ytterligare uppmärksamma och använda de lojala kunderna är i nyrekrytering av nya medlemmar. Medlemmarna kan uppmuntras till att rekommendera vänner och bekanta i deras privata nätverk att teckna medlemskap på sajten genom presenter eller aktiviteter.

7.2.3 Medlemsalternativ

Ett sätt för företagen att undvika att exkludera vissa grupper är att erbjuda ett bredare spektra av prisnivåer annat än bara gratis och betalmedlemskap. Antalet potentiella kunder i Sverige är begränsat eftersom Sverige är ett litet land, vilket i kombination med att kunder är olika priskänsliga leder oss till slutsatsen att flera olika prisnivåer bör införas för att företagen ska kunna absorbera så många kunder som möjligt. Till exempel kan man ha ett brons, silver, och guldmedlemskap, där det är tydligt vad som erbjuds på varje nivå. Som Ohlin (2008) påpekade så är dagens kund betydligt mer kunnig än tidigare och ställer därför högre krav på kvalitet. Som ett resultat av detta bör därför företagen vara mer flexibla i sina erbjudanden till kund. Kunder efterfrågar skräddarsydda lösningar och ett sätt att erbjuda detta är att ha ett standardpaket med ett visst antal funktioner och sen tillvalsmöjligheter till en extra kostnad som kunden själv kan välja. Lyxvarianten kan till exempel gå så långt att den har en person som sköter urvalet av partner åt kunden, som en relationsmäklare.

7.2.4 Omvärldsdefinition

Den sociala kontexten och förutsättningar förändras kontinuerligt så det är därför riskabelt att inte omvärdera och omformulera vad det är de erbjuder kunden för värde. Det är lätt hänt att företag som glömmer bort att omvärdera de förutsättningar som de tar för givna gällande till exempel marknaden, produkterna och kunderna, stöter på problem. Detta då företagen väljer att grunda sina beslut på dessa förutsättningar som kan ha förändras med tiden och blivit inaktuella. Eftersom marknaden för nätdejting genomgår så stora förändringar och företagen brottas andra problem så tror vi att företagen försatt sig i just denna situation. Vi förespråkar således att företagen bör undersöka huruvida deras grundläggande förutsättningar fortfarande är aktuella och om detta inte är fallet, ompröva dem. Chesbrough och Rosenbloom (2002) rekommenderar att företag från början ska formulera värdepropositioner, vilket inga av våra studerade företag gjort. Av ovan resonemang följer dock att det inte är försent för att skapa sådana nu, vilket vi rekommenderar företagen att göra.

Det är inte sagt att ovanstående tips är en säker väg till framgång, men vi är övertygade om att det skulle förändra förutsättningarna för de företag som vågar försöka och leda dem in på rätt väg.

7.3 Reflektioner kring studiens generaliserbarhet

Vi är av den åsikten att resultaten som framkommit i studien även kan vara tillämpbara för andra internetbaserade marknader där det förekommer hög konkurrens samt liknande erbjudanden och affärsmodeller. Exempel på marknader där liknande förhållanden föreligger är nätbaserade musikhandlare såsom Cdon och Ginza med flera, boklädor som Adlibris och Bokus med flera, men även företag som säljer kläder och kosmetik enbart via nätet. Produkterna som säljs inom de olika marknaderna är desamma och priserna skiljer sig bara marginellt åt. Deras webbsidor är också väldigt lika varandra vilket gör det svårt för kunderna att se någon skillnad på företagen vilket försvårar lojalitetsskapande, precis som i nätdejtingbranschen. Vi anser det därför troligt att även dessa företag brottas med liknande problem som

nätdejtingaktörerna, med sjunkande marginaler och fientliga marknadsförhållanden. Att differentiera företagens erbjudande och affärsmodeller, ge lojala kunder särskild uppmärksamhet, ha olika prisnivåer och se över sin definition av omvärlden är strategier som även dessa företag kan ha nytta av att tillämpa.

I vissa fall har företagen på de liknande marknaderna kommit längre än nätdejtingföretagen och vi tror därför även att våra studerade företag i dessa fall kan lära av dem. På den nätbaserade bokmarknaden kan till exempel en köpande kund se vilka produkter andra kunder av samma bok också köpt. Kundernas köpvanor och preferenser registreras således för att fungera som råd för andra kunder. I nätdejtingbranschen skulle detta kunna tillämpas så att en medlem som klickar på en intressant profil samtidigt får tips om andra profiler varpå sökningen underlättas.

Sammanfattningsvis kan studiens resultat appliceras på andra nätbaserade branscher, men nätdejtingbranschen har även att vinna på att snegla på andra nätbranscher som i vissa avseenden är mer utvecklade.

7.4 Självkritik

- När vi började skriva uppsatsen insåg vi inte hur otroligt uppvaktade och pressade företagen och dess nyckelpositioner var. Det har varit extremt svårt att motivera nyckelpersoner på företagen att ta sig tid till att träffa oss studenter. Det hade varit önskvärt att få fler intervjuer för en ännu mer nyanserad bild av marknaden. Med tanke på svårighetensgraden av att överhuvudtaget få något annat än datagenererade standardsvar, är vi tacksamma för de personliga intervjuer vi trots allt fått.
- Vår tro när vi startade uppsatsprocessen var att marknaden var starkt på frammarsch med ökande vinster, men i själva verket fann vi hårt pressade företag. Det ledde till att vi under resans gång fick skifta fokus vilket kan ha påverkat uppsatsens kvalitet. Vår förhoppning är ändå att frågeställningarna, med svar, inte har tagit skada.
- Under uppsatsens gång blev det tydligt för oss att Spraydate erbjuder en annan typ av tjänst än de övriga och att de övriga inte ser Spraydate som en direkt konkurrent. Det är därför tvetydigt om Spraydate bidrar till en bredare förståelse för marknaden eller om företaget snarare förvrider resultaten.
- Vi började skriva uppsatsen hösten 2008 och under våren 2009 började vi båda att arbeta. Empiri och analys grundar sig således på intervjuer och datainsamling som gjordes över ett år tidigare än uppsatsen lämnades in. Detta har såklart påverkat aktualiteten av resultaten då mycket troligtvis har hänt på marknaden det senaste året.

7.5 Framtida forskningsområden

I vår uppsats har vi tittat på den svenska marknaden och har konstaterat att den är unik med många jämnstora aktörer. Ett framtida forskningsområde skulle därför vara att göra en jämförelse mellan olika geografiska marknader för att se vad de svenska företagen kan dra för lärdomar och hur de kan utveckla sina affärsmodeller.

Vidare har vi antagit ett aktörsperspektiv och med detta gjort är det lockande att vända blicken mot den andra sidan. Genom att använda teorier från närliggande discipliner såsom psykologi och sociologi skulle det vara intressant att se hur konsumenterna ser på fenomenet nätdejting. Det är även intressant att se hur konsumenterna resonerar i val av nätdejtingsida. I vår förstudie kunde vi urskilja vissa tendenser, men inom detta finns det mycket kvar att utforska och slutsatserna skulle vara till stor hjälp för företagen på marknaden. Det vore också intressant att utforska hur konsumenterna väljer att utforma sina personliga profiler och således det egna varumärket på communities och nätdejtingsajter. Vad är det som är viktigt och vilka egenskaper väljer konsumenten att framhäva och varför? Slutligen, trots att vi konstaterat att lojalitet inte är ett så vanligt inslag på denna marknad, tror vi ändå att det finns lojala eller hyperlojala individer. Det är värdefullt för företagen att studera dessa kunder för att hitta en framgångsformel för sina respektive företag.

8. Referenser

Intervjuer

Fleury, Silvie. International Director Meetic, 2008-12-11

Josander, Mikael. VD Mötesplatsen AB, 2008-12-11

Magnusson, Ulf. Marknads & Affärsutvecklingschef Spraydate, 2008-12-08

Ohlin, Jenny. Pressansvarig E-kontakt, 2008-12

Siwers, Johan. VD Match, 2009-12-01

Litteratur och Artiklar

Aaker, David A., & McLoughlin, Damien, 2007, *Strategic Market Management*, England, John Wiley & Sons, LTD.

Alvesson, M, Sköldberg, K, 1994, *Tolkning och Reflektion*, Studentlitteratur AB

Bryman, A. & Bell, E., 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Malmö, Liber AB

Chesbrough, Henry & Rosenbloom, Richard, S., (2002), *The Role of the Business Model in capturing Value from Innovation*, Harvard Business School, Case No. #01-002

Denscombe, M, 2003, *The Good Research Guide*, Philadelphia, Open University Press

E-kontakt: Årsredovisning, Intodate International AB, 2007,

E-kontakt: Bokslutssammanfattning, Intodate International AB, Affärsdata, (2008-11-10)

Ghauri P, Gronhaug K., 2005, *Research Methods in Business Studies*, Prentice Hall

Holme I.M, Solvang B.K, 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.

Jacobsen D.I, 2002, *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur.

Kasper, Helsdingen, Gabbott, (2006) *Service Marketing Management*, 2nd edition, pp.325-327

Merriam S.B, 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

Mötesplatsen: Årsredovisning, Mötesplatsen i Norden AB, 2007

Mötesplatsen i Norden AB, Affärsdata, Bokslutssammanfattning, 2008-11-09

Porter, M, 1979, *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, March/April

Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A (2003), *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Harlow

Söderlund, Magnus, 2005, *Mätningar och Mått i marknadsundersökarens värld*, Malmö, Liber AB

Tidd, J, Bessant, J, Pavitt, K, 2005, *Managing Innovation*, England, John Wiley & Sons, LTD.

Internetbaserade källor

Företagens hemsidor

www.e-kontakt.se

www.match.com

www.motesplatsen.se

www.spraydate.se

Övriga internetbaserade källor

Beautiful People

www.beautifulpeople.se (2009-01-20)

Dategate

http://www.dategate.se/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=87 (2008-11-21)

Der Spiegel,

<http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,509988,00.html> (2008-10-16)

E-24s hemsida

http://www.e24.se/branscher/ittelekom/artikel_29177.e24 (2008-12-17)

Elite daters

<http://se.elitedaters.com> (2009-01-20)

Forrester Research

http://www.forrester.com/rb/Research/online_dating_2007/q/id/52912/t/2 (2008-10-15)

Happy Pancake

<http://www.happypancake.com> (2009-01-20)

Intodate International AB

<http://www.allabolag.se/5566084371> (2008-10-13)

Jupiter Research

<http://www.jupiterresearch.com> (2008-12-10)

Meetic Corporative site

<http://www.meetic-corp.com> (2008-12-01)

Meetic Corporative site

http://www.meetic-corp.com/uk/download/FinalisationDD_VFveng.pdf (2008-12-01)

Newsdesk

<http://www.newsdesk.se/pressroom/spray/pressrelease/view/107961> (2008-10-03)

Online-dating-reviews

<http://www.online-dating-reviews.co.uk/meetic.htm> (2008-10-04)

Online dating sites

<http://www.lovesites.com/meetic>, (2008-11-07)

Online personal watch,

http://onlinepersonalswatch.typepad.com/news/2007/06/thomas_enraghtm.html (2008-11-15)

Quickmba

<http://www.quickmba.com> (2008-10-04)

Sfgate

<http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/1998/02/12/BU57PER.DTL&hw=Business+Week+Online&sn=204&sc=271>
(2008-10-15)

Statistiska centralbyrån:

http://w36.scb.se/templates/tableOrChart_163554.asp (2008-12-04)

Trivia-library

<http://www.trivia-library.com/b/history-of-sex-and-sexuality-from-1727-to-1770.htm> (2008-10-02)

Wikipedia, sökord nätdejting

<http://www.wikipedia.se> (2008-10-02)

QX Qruiser

<http://www.qruiser.com> (2009-01-21)

7e himlen

<http://www.7ehimlen.com> (2009-01-21)

Appendix A

Inför vår förstudie där vi kontaktade ett antal personer som nätdejar fick följande frågor besvaras. Totalt tillfrågades tolv personer, varav fem var killar och sju tjejer mellan 23 och 40år.

1. Är du eller har du varit aktiv på någon nätdejtingsajt?
2. När började du nätdejta?
3. Vilka sajter använder du dig av?
4. Vilka sajter prenumererar du på i dagsläget?
5. Vilka sajter har du prenumererat på?
5. Kan du nämna ett antal funktioner som du tycker ska finnas på en nätdejtingsajt?
6. Vad är det viktigaste med en nätdejtingsajt? (säkerhet, antal medlemmar, snygg layout, många funktioner, pris)
7. Nämn de fem nätdejtingföretag du först kommer att tänka på.
8. Är du man/kvinna?
9. Hur gammal är du?

Appendix B

Nedan följer de frågeformulär som skickades ut till intervjuobjekten (E-kontakt, Match, Meetic Mötesplatsen, Spraydate). En tid innan de personliga intervjuerna ägde rum fick personerna ta del av frågorna, som sedan fick vara vårt intervjuunderlag.

FRÅGOR:

Kan du berätta om hur företaget startades?

Kan du berätta om hur ert företag drivs?

Vem startade företaget?

Varför startade man företaget? Såg man t.ex. ett behov på marknaden?

Är grundarna fortfarande aktiva?

Hur ser ni på marknaden för nätdejting?

Hur ser ni på framtiden för nätdejting?

Hur många jobbar med sajten?

Hur går det för er? Är ni lönsamma? Vad omsätter ni? Vinst?

Frågor om strategi:

Vilka ser ni som era främsta konkurrenter?

Jämfört med andra nätdejtingföretag, vad ser ni är er största styrka? (konkurrensfördelar)

Är annonsintäkter den huvudsakliga intäktskällan?

Vad är det som driver er (bli störst på marknaden t.ex.)?

Hur ser ni på er affärsmodell?

Vem levererar er teknik?

Vad ser ni som er största styrka?

Vilka målsättningar har ni för framtiden?

Vilka ser ni som era främsta konkurrenter?

Ser ni att medlemmar kan bli avskräckta av att ni har så många medlemmar?

Är det ett problem med att folk är oseriösa på sajten?

Vad har ni för säkerhetsrutiner?

Appendix C

	E-kontakt	Match	Meetic	Mötesplatsen	Spraydate
Identifierat marknadssegment	alla singlar med tillgång till internet	alla singlar med tillgång till internet	alla singlar med tillgång till internet	alla singlar med tillgång till internet	alla singlar med tillgång till internet
Värdeproposition	ingen formulerad	ingen formulerad	ingen formulerad	ingen formulerad	ingen formulerad
Värdekedjans struktur	inga leverantörer, egen produktion och distribution.	leverantörer av teknik, egen distribution	leverantörer av teknik, egen distribution	inga leverantörer, egen produktion och distribution.	inga leverantörer, egen produktion och distribution.
Vinstpotential	medlemsantal avgör vinstpotential	medlemsantal avgör vinstpotential	medlemsantal avgör vinstpotential	medlemsantal avgör vinstpotential	annonsintäkter och medlemsantal avgör vinstpotential
Kostnadsstruktur	höga kostnader för marknadsföring och personal.	höga kostnader för marknadsföring och personal. Kostnader för teknik.	höga kostnader för marknadsföring och personal. Kostnader för teknik.	höga kostnader för marknadsföring och personal.	kostnader för marknadsföring och personal.
Värdenätverket	medlemmar och företaget självt i värdenätverk, företaget nära slutkund	medlemmar, företaget självt och teknikproducenter i värdenätverk. företaget agerar mellanhand	medlemmar, företaget självt och teknikproducenter i värdenätverk. företaget agerar mellanhand	medlemmar och företaget självt i värdenätverk, företaget nära slutkund	medlemmar och företaget självt i värdenätverk, företaget nära slutkund
Konkurrensstrategi	erbjuda marknadens högsta servicenivå	vara störst på marknaden.	erbjuda dejting över nationella gränser.	erbjuda den bästa sajten för de seriösa singlarna.	först på marknaden, låga priser.