

---

**METRO OCH OMVÄRLDENS  
INVERKAN PÅ DESS  
MARKNADSPRESTATION**

---

Kandidatuppsats i Industriell och finansiell ekonomi  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Höstterminen 2012

Handledare: Anders Axvärn

Författare:

Karl Hemvik

Jonas Pettersson

FödelseårtaI:

871220-4851

890104-4852

**Bakgrund och problem:** Med ett nytt revolutionerande koncept har Metro International A.S expanderat kraftigt på marknader över hela världen. Trots ett högt läsarantal har man haft svårigheter att nå önskad lönsamhet. Sett till hur Metro presterar på olika marknader varierar lönsamheten mycket. Detta väcker intresse kring varför den stora variationen i lönsamhet har uppstått och vilka omvärldsfaktorer som påverkar Metros prestation.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka, identifiera och förklara vilka omvärldsfaktorer som påverkar Metro. Genom uppsatsen skall ökad förståelse skapas för hur dessa faktorer påverkar Metros lönsamhet.

**Metod:** Uppsatsen har en deduktiv ansats där existerande omvärldsanalysmodeller används och bryts ned för att kategorisera och skapa ökad förståelse för vilka omvärldsfaktorer som påverkar Metros prestation. För att uppnå syftet med vår forskning används kvalitativa intervjuer med 5 respondenter med expertis om Metro och mediabranschen. Vidare analyseras detta med utgångspunkt i teorier och tidigare studier kring ämnet för att kunna identifiera omvärldsfaktorerna och dess vikt.

**Slutsats:** Våra slutsatser visar att de faktorer som påverkar Metros prestation i störst utsträckning är Ekonomiska faktorer som konjunktursvängningar. Konjunkturen påverkar direkt annonsörernas vilja att annonsera. Då annonsintäkter är Metros enda inkomst är konjunkturen en stort påverkande faktor på metros prestation. Konkurrensbetingade faktorer som att vara först på marknaden är också av mycket stor vikt. En högre konkurrensintensitet skapar svårigheter då samtliga aktörer slåss om samma publik och annonsörer.

# Innehåll

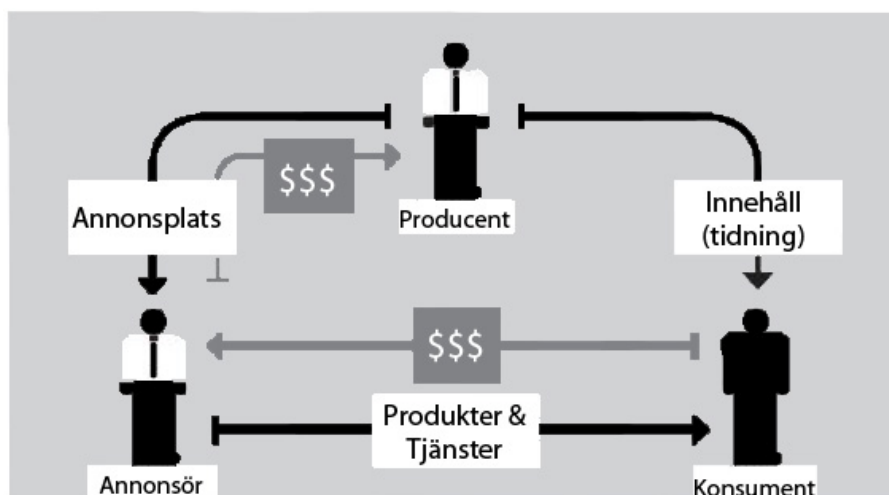
<b>1</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>1</b>
1.1	Inledning . . . . .	1
1.2	Problemdiskussion . . . . .	3
1.3	Syfte . . . . .	5
1.4	Avgränsningar . . . . .	5
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>6</b>
2.1	Undersökningens ansats . . . . .	6
2.2	Val av metod . . . . .	7
2.3	Analysmodell . . . . .	8
2.4	Primär- och sekundärdata . . . . .	10
2.5	Kravprofil för intervjurespondenter . . . . .	11
<b>3</b>	<b>Teori</b>	<b>12</b>
3.1	Modeller för omvärldsanalys . . . . .	12
3.2	Porters five forces & PEST-analys . . . . .	12
3.3	Konkurrens . . . . .	13
3.3.1	Nyetablering . . . . .	13
3.3.2	Extern förhandlingsmakt . . . . .	13
3.3.3	Existerande konkurrenter . . . . .	14
3.3.4	Substitutprodukter . . . . .	14
3.3.5	Upplagespiraler . . . . .	14
3.3.6	Marknadens mättnad . . . . .	15
3.4	Politiska och legala faktorer . . . . .	15
3.5	Ekonomiska faktorer . . . . .	15
3.6	Sociokulturella faktorer . . . . .	16

3.7	Teknologiska faktorer . . . . .	16
<b>4</b>	<b>Empiri</b>	<b>17</b>
4.1	Intervjurespondenter . . . . .	17
4.2	Personintervju med Ingela Wadbring . . . . .	18
4.3	Personintervju Jonas Ohlsson . . . . .	19
4.4	Personintervju med Lennart Weibull . . . . .	20
4.5	Telefonintervju med Magnus Kepinski . . . . .	21
4.6	Telefonintervju med Stefan Melesko . . . . .	23
<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>24</b>
5.1	Marknadskonkurrensens faktorer . . . . .	24
5.2	Politiska och legala faktorer . . . . .	25
5.3	Ekonomiska faktorer . . . . .	26
5.4	Sociokulturella faktorer . . . . .	27
5.5	Teknologiska faktorer . . . . .	28
5.6	Sammanställning av analys . . . . .	29
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>32</b>
6.1	Uppsatsens giltighet . . . . .	34
6.2	Förslag till vidare forskning . . . . .	35
<b>7</b>	<b>Litteraturförteckning</b>	<b>36</b>

# 1 Bakgrund

## 1.1 Inledning

Affärsplanen var enkel och självklar, att skapa en lättåtkomlig och informativ tidning, rikta och distribuera till kollektivtrafikanter i Stockholms tunnelbanesystem och finansiera enbart genom annonsintäkter. Modellen skiljde sig avsevärt från de övriga stora aktörerna på den svenska dagstidningsmarknaden där tidningen betalades genom prenumerationer eller lösnummerköp i butik, ett klassiskt byte mellan köpare och säljare. Den nya modellen var ett exempel på en s.k ”three-party market” som visas i figuren nedan.



Figur 1: *Three party market*. Bilden visar hur en tredje part (annonsören) betalar för att delta i en marknad och skapar ett gratisutbyte mellan de två övriga. Producenten tillhandahåller i detta fall en tidning till konsumenten som skapar betalningsvilja för de produkter som annonseras i tidningen. Källa: Andersson, 2009

Detta var alltså planen som tre entreprenörer presenterade för Jan Stenbeck. Metro skulle inte sälja en tidning till läsare utan snarare sälja läsare till annonsörer. Metro lockade en ny, ung läsarmarknad som inte läste någon annan tidning regelbundet. Man hämtade själv sitt exemplar i de utplacerade tidningsställena i tunnelbanan och läsningen var en naturlig aktivitet ombord - och i väntan på tågen. Under denna period minskade köpen av två eller fler olika dagstidningar av samma konsument men till följd av Metros existens som gratis på marknaden blev dubbelläsningstrenden<sup>1</sup> den motsatta (Wadbring, 2003).

<sup>1</sup>Med dubbelläsning menas att läsare inte endast läser en tidning, utan två eller fler (Wadbring, 2003)

Metros gratiskoncept kopierades runtom i världen. Sex år efter lanseringen fanns 82 titlar i 29 olika länder. Denna explosionsartade utveckling hindrade dock inte Metro från att nå ut på strategiskt viktiga marknader internationellt. Idag ges Metro ut i Europa, Asien, Nord- och Sydamerika och läses dagligen av 17.6 miljoner människor världen över. Den dagliga upplagan finns i 55 versioner och ges ut i 19 länder. Bolaget ägs sedan mars 2012 till 95% av Investment Kinnevik AB som redan innan det omfattande aktie-uppköpet var ägare till majoriteten av Metro International S.A (Metro Årsrapport, 2011).

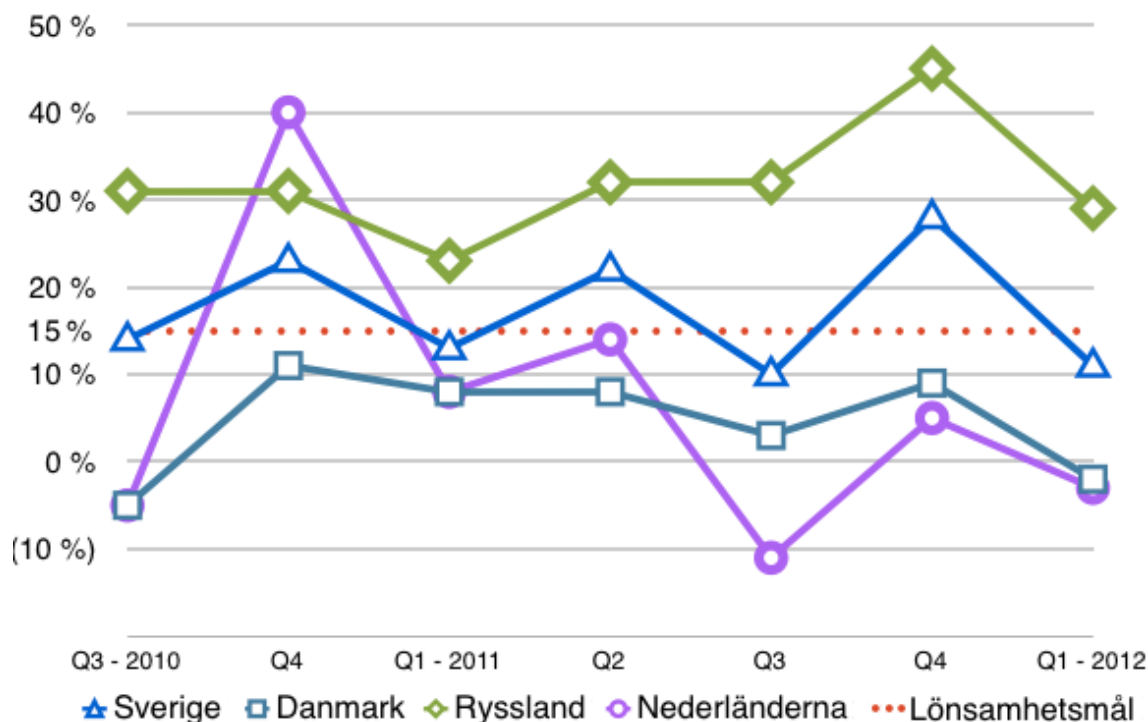
På marknaden för gratistidningar i Sverige är Metro i dagsläget den enda stora aktören. Den svenska marknaden har dock sett annorlunda ut. Under 2002 grundades gratistidningen City och mellan 2006-2008 fick Metro dessutom konkurrens av gratistidningen Punkt SE, de två utmanarna lyckades aldrig befästa en stark nationell position på marknaden. City finns kvar i Skåne medan Punkt SE lade ner verksamheten 2008.

Metro har på kort tid expanderat sin verksamhet från Sverige ut på internationella marknader och i termer av läsarantal och cirkulation är tidningen onekligen en framgångssaga, på många marknader har Metro sin givna roll som kollektivtrafikanternas tidning. I telefonkontakt med Metros marknadsdirektör förklarades att Metro till och med lägger ned verksamheten i områden där man inte är minst marknads tvåa i termer av läsarantal. De finansiella resultaten ger emellertid en mörkare bild av företaget och branschen för gratistidningar som helhet.

## 1.2 Problemdiskussion

Metro har förvisso klarat sig betydligt bättre än de flesta konkurrenterna inom branschen. Första året efter företagets start redovisades stor vinst, men framgången blev kortvarig. De kommande 10 åren präglades av negativa resultat. Det var först 2006 tidningen åter presterade bra och Metro International visade tecken på lönsamhet genom ett positivt nettoresultat (Bakker, 2008).

Albarran Chan-Olmsted (1998) definierar marknadsprestation i de fem kategorierna anställningsgrad, effektivitet, utveckling, tillväxt och lönsamhet. Lönsamhet representerar i uppsatsen ett mått på Metros prestation. I denna uppsats definieras en bra prestation efter hur Metro har uppnått sina lönsamhetsmål. Ett sådant upprättades hösten 2010, rörelsemarginalen<sup>2</sup> skulle ligga över 15 procent (Metro Årsrapport, 2010). Målet uppnåddes både 2010 och 2011 men som figuren nedan visar förekommer anmärkningsvärda variationer mellan ett par europeiska länder där Metro är aktiva.



Figur 2: *Variation i prestation.* Egen grafisk bearbetning av Metros rörelsemarginaler i länderna Sverige, Danmark, Ryssland och Nederländerna över tidsperioden kvartal 3, 2010- kvartal 1, 2012. Den röda linjen anger lönsamhetsmålet om en rörelsemarginal på 15 procent. Källa: Metro International

<sup>2</sup>Rörelsemarginal är ett mått av ett företags lönsamhet, beräknat som rörelseresultat (EBIT) dividerat med nettoinkomsten(försäljning). Rörelsemarginalens värde är en hjälp för att tolka hur ett företag presterar från år till år.

I tidigare forskning som undersöker faktorer som styr tidningars prestation finns Becker (1978) som undersöker en mängd variabler och dess korrelation till tidningars prestation. I rapporten benämns prestation som "press performance" och utgörs av en numerisk graderingsskala insamlad från respondenter. Rapporten visar främst starka samband mellan interna organisationsfaktorer och "press performance". Vidare visar Becker att de mest lönsamma tidningarna sällan är de mest kvalitetsrika men att lönsamhet inte är en passande måttstock för "press performance". Artikelns relevans med tanke på ålder bör man ha i omtanke, utbredningen av gratistidningar kom först i samband med Metros födelse 1995.

Bakker (2002, 2008) har skrivit ett flertal artiklar om Metro och fenomenet gratistidningar. I sin artikel från 2002 (resp. 2008) undersöktes om gratistidningar skulle överleva på tidningsmarknaden som förankrad produkt snarare än den nyhet fenomenet fått representera sedan uppstarten. Det deklarerades då att gratistidningen var här för att stanna. Artikeln hade strategier, affärsmodeller och läsarmarknad som utgångspunkt - de finansiella aspekterna berördes inte i någon större utsträckning. I sin artikel från 2008 visades en annan bild där var fjärde gratistidning fått lägga ned samt att 70 procent av de verksamma visade negativa resultat. Att en mättnadspunkt på marknaderna uppnåtts föreslogs som tänkbar anledning men undersöktes inte djupare.

I takt med att fler aktörer på marknaden som fått lönsamhetsproblem tvingats lämna marknaden har tvivlare och skeptiker till konceptet trätt fram. Metro har under senare år delvis motbevisat denna marknadstrend. Vidare varierar Metros lönsamhet stort från marknad till marknad. Detta väcker då frågan varför dessa stora lönsamhetsskillnader existerar och vilka yttre faktorer påverkar denna varierande lönsamhet på de olika marknaderna. Med sin status som ett marknadsrevolutionerande företag är Metro väl omskrivet. Få studier rörande just omvärldsfaktorerers inverkan på prestation har dock identifierats. Den här uppsatsen avser att förklara vilka omvärldsfaktorer som inverkar på hur gratistidningar presterar. Mer specifikt riktar sig vårt problem mot vilka faktorer som spelar en betydande roll för gratistidningen Metros prestation i Sverige och övriga Europa och varför denna skiljer sig på olika marknader.



Området är intressant att undersöka eftersom varierande prestationer marknader emellan tyder på att det existerar olika förhållanden på marknaderna. Vikten av att identifiera omvärldsfaktorer är stor för att få reda på vad som påverkar företaget positivt och negativt. Då dessa faktorer identifieras kan sedan Metros strategier anpassas efter faktorerna och därmed minimera risken att redovisa negativa resultat. Det vanligaste sättet att undersöka omvärldsfaktorer är genom att göra en omvärldsanalys för att på så sätt identifiera vilka faktorer som är avgörande för prestationen.

Utifrån ovanstående problemdiskussion ställs följande frågor:

1. Vilka omvärldsfaktorer har störst påverkan på Metros prestation?
2. Vilka omvärldsfaktorer orsakar att prestation skiftar i mellan länderna?
3. Vilka omvärldsfaktorer kommer ha störst betydelse för Metros framtid?

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka, identifiera och förklara vilka omvärldsfaktorer som påverkar Metro. Genom uppsatsen skall ökad förståelse skapas för hur dessa faktorer påverkar Metros lönsamhet.

### **1.4 Avgränsningar**

Metro är mycket restriktiva i sin särredovisning för olika länders prestation. Av de få återkommande länderna med redovisade resultat i företagets kvartalsrapporter är majoriteten europeiska. Under urvalet av intervjurespondenter framkom dessutom att det fanns en bredare kunskap om den europeiska medievärlden än den utomeuropeiska Rapporten begränsas därför till att fokusera och uttala sig om Metro främst i Sverige och andra europeiska länder.

## 2 Metod

### 2.1 Undersökningens ansats

Vid behandling av teori och empiri nämner Patel & Davidson (2011) tre vanliga ansatser; Induktiv, deduktiv och abduktiv ansats. Den induktiva ansatsen beskrivs ofta som ”upptäckstens väg”. I denna ansats studeras ett fenomen utan förankring i en existerande teori. Först efter att den empiriska datan är insamlad formuleras en teori kring fenomenet. Att arbeta på ett deduktivt sätt innebär att det finns existerande teori eller teorier som anses viktiga, vilka används som utgångspunkt och undersöks, verifieras eller avfärdas. Man utgår alltså från en generell uppfattning för att senare övergå till något specifikt. Den tredje ansatsen är den abduktiva, vilken ses som en kombination av den induktiva och deduktiva ansatsen. Likt den induktiva ansatsen utgår man från empiriska data men man bortkastar dock inte teoretiska föreställningar vilket gör den abduktiva ansatsen mer lik den deduktiva. Samtidigt skiljer sig den abduktiva metoden från den deduktiva på så vis att den syftar till att öka förståelsen kring ett fenomen eller ett ämne. Fördelen med ett deduktivt angreppssätt är att redan existerande teorier och modeller är användbara för att analysera och öka förståelsen kring problemområdet (Alvesson, Sköldberg, 2008).

Uppsatsen syftar till att öka förståelsen kring vilka omvärldsfaktorer som är avgörande för Metros prestation och ett deduktivt angreppssätt har ansetts vara det optimala för att svara på frågeställningen. Detta då ett flertal modeller och teorier kan användas för att analysera, tolka och kategorisera insamlad primärdata.

## 2.2 Val av metod

För att kunna genomföra uppsatsen och uppfylla syftet finns ett behov av att använda passande metoder. Eriksson (2001) nämner två olika metodinriktningar, den kvalitativa metoden och den kvantitativa metoden. Dessa metoder kan antingen kombineras eller användas separat.

Då syftet med vår undersökning är att ge ökad förståelse kring omvärldsfaktorer och dess påverkan används i detta fall den kvalitativa metoden bäst. Vid en kvantitativ metod skulle en regressionsanalys kunna ge förklaringsvärde för omvärldsfaktorer av betydelse för Metros prestation. Tillräcklig mängd kvantifierbar data har dock inte varit möjlig att anskaffa inom den utsatta tidsramen. Istället har experter inom området konsulterats och en kvalitativ intervjumetod använts. Holme (1991) nämner att kvalitativa undersökningar är lämpliga för att skapa djupare förståelse och att dessa med fördel används vid osäkerhet kring vilken information som är av störst intresse.

Den teoriram som används i uppsatsen är framtagen genom en litteraturstudie av existerande modeller för omvärldsanalys, tidigare forskning inom problemområdet men även de teorier som diskuterats av intervjurespondenterna. Delar av tidigare studier och teorier förkastas medan andra kategoriserats samman beroende på dess relevans för problemområdet. Även de omvärldsfaktorer som intervjuerna inte kunnat ge en tillräckligt tydlig uppfattning om för att kunna bedömas förkastas.

För att besvara frågeställningen har primärt den svenska marknaden för gratistidningar studerats. Även exempel från europeiska Metroländer som Danmark, Ryssland och Frankrike tas upp för att kunna undersöka om faktorerna är av skiftande betydelse marknaderna emellan. Marknaderna som valts är av intresse för studien då de visat stora skillnader i lönsamhet trots att Metro lanserat tidningen med liknande koncept på samtliga marknader. Fler marknader skulle onekligen kunna studeras för ökad reliabilitet i slutsatsen. Samtidigt var begränsningen nödvändig av hänsyn till den utsatta tidsramen.

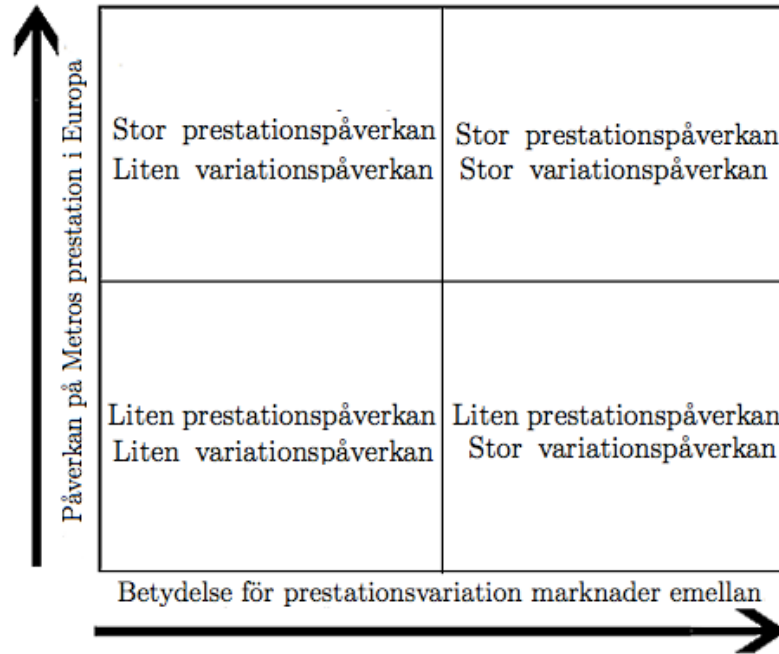
## 2.3 Analysmodell

När primärdatan från intervjuerna anskaffats och analyserats tillsammans med teori användes nedanstående matris (figur 3) för att skapa ett tydligt strukturerat svar på frågeställning 1 & 2. Matrisens svaghet ligger i att faktorgruppernas placering i blir något subjektiva utan den numeriska gradingsskala som kunnat användas vid en kvantitativ metod.

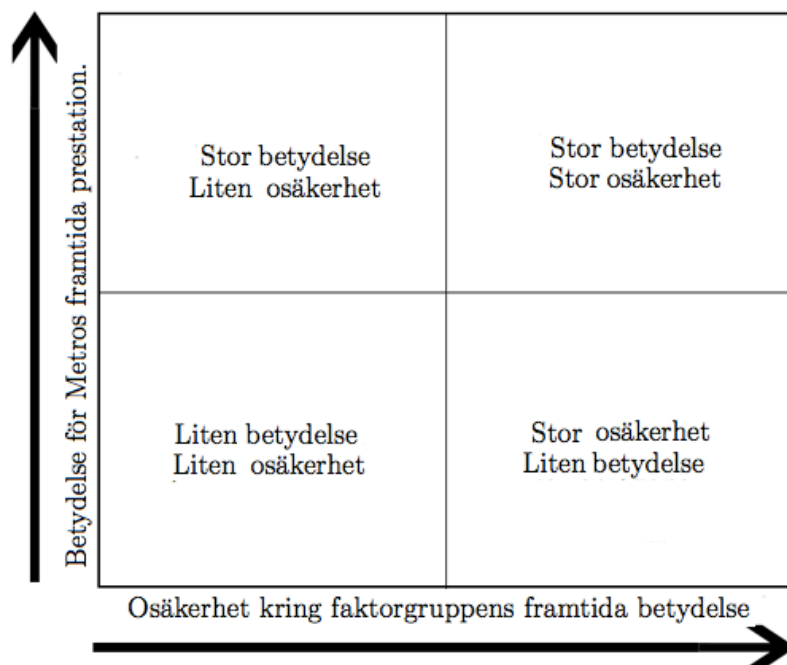
En liknande matris (figur 4) kommer även att användas för att svara på den tredje frågeställningen, vilken kommer att besvaras i en matris separat från den ovan nämnda. Då tillräcklig information för att förstå hur omvärldsfaktorerna kommer att variera mellan marknader inte erhållits kommer matrisen visa hur faktorerna tros påverka Metros prestation i framtiden samt hur stor osäkerheten är kring faktorgruppens påverkan.

Var en faktorgrupp placeras in i matrisen beror på hur denna faktor anses påverka metro enligt intervjurespondenterna. Hur mycket respondenten anser att en faktor påverkar metro kombinerat med hur överrens respondenterna är om detta utgör underlag för faktorgruppens placering i matrisen.

Matrisen är skapad för att visa hur mycket en omvärldsfaktor påverkar Metros prestation samt hur mycket dessa faktorer påverkan på prestationen varierar mellan marknaderna. Vidare kan benämningen på måtten prestation och variation diskuteras. Med måttet prestation menas lönsamhet då detta är måttet som används för att mäta Metros prestation i uppsatsen. Lönsamheten kan även liknas med räntabiliteten, alltså hur mycket en faktor påverkar Metros räntabilitet. Desto högre en faktorgrupp anses påverka prestationen desto större påverkan har faktorn på Metros lönsamhet och räntabilitet. Angående variationen kan denna benämning liknas med den risk som Metro utsätts för. Desto större variation en omvärldsfaktor har desto större är risken att denna faktor kommer att påverka Metro på olika sätt, och därmed uppstår en risk för Metro.



Figur 3: *Matris för strukturering av omvärldsfaktorer*. Placeringen på X-axeln anger den betydelse faktorgruppen anses ha på variationen i prestation marknader emellan. Placeringen på Y-axeln anger den betydelse faktorgruppen anses ha på Metros prestation generellt.



Figur 4: *Matris för strukturering av omvärldsfaktorers påverkan i framtiden*. Placeringen på X-axeln anger den grad av osäkerhet faktorgruppens framtida betydelse anses ha. Placeringen på Y-axeln anger den betydelse faktorgruppen anses ha på Metros prestation i framtiden.

## 2.4 Primär- och sekundärdata

Primärdata är de uppgifter och ämnesinformation som samlas in specifikt för rapportens ändamål. Primärdatan gör att de slutsatser som dras kan bli exklusiva och inte en redogörelse av tidigare studier. Eftersom denna typ av data inte existerar på förhand är den sällan lättillgänglig, andra problem kan vara att datan blir kostsam, svårtolkad och tidskrävande. Beroende på vilken typ av information man vill åt och hur man bäst tror sig närma kärnan av denna information är det viktigt att avgöra hur primärdatan skall samlas in. Vanliga metoder är undersökningar, observationer och grupp- eller personintervjuer (Lundahl & Skärvad, 2002).

Primärdata har anskaffats genom personliga intervjuer som genomförts med fem individer. Dessa är utvalda för att kunna uttala sig med expertis inom det valda forskningsområdet. Vi har medvetet valt att ha en stark blandning av respondenter med hopp om att kunna skapa en nyanserad bild som grund för analysen.

För god validitet undersöktes ämnet först noggrant för att skapa en djupare förståelse och en bra grund att bygga intervjuerna på. Intervjufrågorna skickades till respondenterna i förväg för att de skulle ha god tid på sig att förbereda sig inför intervjun. Då respondenterna studerar frågorna innan intervjun ökar chansen för att möjliga fel hittas och då kan åtgärdas innan intervjuerna genomförs (Bryman, 2011).

Ramverket för intervjufrågorna har utformats med existerande omvärldsmodeller i beaktande för att skapa en förståelse för forskningsämnet utan att begränsa intervjurespondenternas svar, något som lätt kan ske om en modell följs alltför strikt.

För att intervjuerna skall ge en tydlig bild, utan att hamna för långt från kärnan har en semi-strukturerad intervjumodell med öppna svarsalternativ valts. Denna ger respondenterna möjligheten att uttrycka sina åsikter i samma frågor samtidigt som det blir möjligt för intervjuaren att ställa följdfrågor kring intressanta svar. Metoden kan skapa interaktion med intervjupersonerna och bygga upp ett resonemang vilket möjliggör en ökad förståelse och tydlig helhetsbild kring de faktorer som påverkar Metros prestation. Med intervjuerna kan essenser, mönster och gemensamma uppfattningar ge underlag för analys.

Sekundärdata är den information som redan finns tillgänglig i form av t.ex. böcker, webbsidor, avhandlingar eller tidigare rapporter. Denna är lättillgänglig och mycket omfattande men svarar inte på det specifika problem en unik rapport avser undersöka. Vid insamling av sekundärdata är källkritik och noga utvärderad trovärdighet av stor vikt eftersom data kan vara föråldrad och därmed direkt felaktigt när den appliceras i ett nytt sammanhang (Lundahl & Skärvad, 2002).

Eftersom rapporten fokuserar på ett specifikt företag finns ett stort värde i att granska de årsrapporter som publicerats de senaste åren. Dessa tillhandahåller information om företagets prestation, lönsamhetsmål osv. Material i artiklar, avhandlingar och böcker har hittats via sökningar i Ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg samt via databasen GUNDA Göteborgs universitet tillhandahåller. Nyckelord i informationssökningen har varit: Metro, omvärldsfaktorer, omvärldsanalys, gratistidningsmarknaden, lönsamhet, marknadsprestation, annonsmarknad samt prestation.

## 2.5 Kravprofil för intervjurespondenter

Kravprofilen för passande intervjuobjekt bestod i att intervjurespondenterna skulle kunna uttala sig med erfarenhet och expertis om marknaden för gratistidningar i Sverige och övriga Europa för en rik och täckande empiri. Med grund i teorin gjordes antagandet att ekonomi skulle bli en viktig beståndsdel, därför ville vi även att responderna skulle ha god kunskap inom ekonomi. För att försäkra oss om att kraven uppfylldes bestämdes att respondenterna skulle ha en befattning och bakgrund inom media, kommunikation, ekonomi och/eller med spetskunskap om Metro eller marknaden för gratistidningar.

Ett antagande var att det skulle bli svårt att finna intervjuobjekt med fullvärdig kunskapsbas på varje delområde. Därför utfördes urvalet delvis på ett sådant sätt att respondenternas expertområden kompletterade varandra för att uppfylla kravprofilen.

## 3 Teori

### 3.1 Modeller för omvärldsanalys

De omvärldsanalysmodeller som i uppsatsen använts för att analysera Metros omvärld är Porters five forces modell, PEST-analysmodellen, samt ett fåtal teorier kring tidning och gratistidningsmarknaden. Dessa modeller och teorier är de som anses mest passande för att möjliggöra att frågeställningarna besvaras och därmed att uppsatsens syfte uppnås. Det finns andra omvärldsmodeller för analys av företag som övervägts under arbetsprocessen. SWOT-analysen är en av de vanligaste modellerna, vilken identifierar ett företags styrkor, svagheter, möjligheter samt hot. Då denna modell är mer inriktad för att skapa konkurrenskraftiga strategier snarare än att analysera omvärldsfaktorer anser författarna att användning av SWOT analys inte kommer att bidra till att uppnå uppsatsens syfte. Denna modell kommer därför inte att användas i undersökningen. Stakeholder theory är en annan vanlig modell vid analys av företag. Denna modell behandlar både interna och externa intressenter och hur dessa påverkar ett företag. Eftersom uppsatsen riktar sig enbart mot det externa valdes denna teori bort. Den skulle kräva annorlunda information, och även ge studien en annan karaktär och frågeställning.

### 3.2 Porters five forces & PEST-analys

Det ursprungliga användningsområdet för Michael Porters femkraftsmodell är strategiutformning, men är enligt Porter lika användbar för identifiering av omvärldsfaktorer som påverkar företaget och dess lönsamhet. Modellen är inriktad mot konkurrenssituationen på den aktuella marknaden och den innehåller fem drivkrafter som påverkar den aktuella branschen, samt hur drivkrafterna påverkar lönsamheten för det aktuella företaget. De faktorer som starkast påverkar företaget är också de som har störst påverkan på företagets lönsamhet. De fem drivkrafter som ingår i Porters modell är; hot från nyetablering, hot från substitut, existerande konkurrenter, köparens förhandlingskraft och leverantörers förhandlingskraft, där den centrala och viktigaste kraften är den existerande konkurrensen (Porter, 2008). Med tanke på omgivningens omfattning anser Porter att fokus endast bör ligga på den bransch företaget agerar på eftersom branschstrukturen till stor del påverkar hur konkurren-



sen på marknaden ser ut. Krafterna påverkar alla företag i branschen även om det kan skilja sig åt mellan enskilda företag beroende på hur förutsättningarna och dess föränderlighet hanteras.

PEST-analys, även kallad STEP-analys är ett vanligt förekommande verktyg för omvärldsanalys. Baines (2011) diskuterar modellens fyra delar; Politik, ekonomi, sociokultur och teknologi som alla påverkar företags prestation och menar att det är dessa som är viktigast när ett företags omvärld analyseras. Faktorerna påverkar företag olika mycket beroende på bransch och vilken marknadsposition företaget har.

Komponenterna i dessa ovan diskuterade modeller bryts ned och sammanställs. Nedan redovisas och utvecklas de faktorer och drivkrafter som ansetts relevanta för vårt forskningsområde. I analysen knyts de mer betydande av dessa an till Metros prestation.

### **3.3 Konkurrens**

#### **3.3.1 Nyetablering**

Porter (2008) nämner tre faktorer som är avgörande för etableringsgraden. Dessa är stordriftsfördelar, tidpunkt för etablering och legala hinder. Gällande tidpunkt för etablering kan det vara en stor fördel att etablera tidigt på marknaden för att vara konkurrenskraftig inom branschen. De möjliga legala hindren för etablering kan vara juridiska hinder som patent och licensiering.

#### **3.3.2 Extern förhandlingsmakt**

Leverantörer kan gynna sin egen situation genom att sätta press på företaget, hota om högre priser eller sänka kvalitén på sina produkter. Graden av makt en leverantör har gentemot ett företag kan variera med produktens betydelse för företaget eller antalet företag som konkurrerar på marknaden. Företagets kunder har också stark och betydelsefull roll inom en bransch, något som också påverkar lönsamheten. Kunden kan genom sin köpkraft påverka företag att pressa sina priser och därmed minska dess lönsamhet. Kunderna kan även driva upp företagets kostnader genom krav på högre kvalitet. (Porter, 2008).

### 3.3.3 Existerande konkurrenter

Antalet aktörer på marknaden kan vara direkt avgörande för företagets prestation. Vid högre intensitet av aktörer blir det svårare för företag att överleva på marknaden, då samtliga aktörer konkurrerar om samma kunder och leverantörer. Tillväxttakten på marknaden är en stor faktor som påverkar konkurrensen. Vid en hög tillväxt är det inte nödvändigt för de existerande företagen att konkurrera om ökad marknadsandel. Detta behovet ökar dock när tillväxten är låg, då det endast är möjligt att växa genom att ta marknadsandelar från sina konkurrenter. Övriga faktorer som påverkar konkurrensintensiteten är marknadsstorleken samt huruvida företaget lyckas differentiera sina produkter jämfört med sina konkurrenter. Då två företag inte lyckats differentiera sina produkter kommer det endast vara priset på respektive produkt som avgör vilken produkt som konsumeras (Porter, 2008)

### 3.3.4 Substitutprodukter

Substitut kan ses som liknande produkter som tillfredsställer samma behov som den ursprungliga produkten. Förekommer konkurrerande substitutprodukter kommer lönsamheten för branschen att minska. Det är av stor vikt att kartlägga substitut när man etablerar sig på en ny marknad samt att veta vilka substitut som finns på de nuvarande marknaderna företaget agerar på. Detta är viktigt för att inte sätta ett produktpris som överstiger priset på ersättningsprodukten. Görs detta kommer kunder att välja ersättningsprodukten istället för ursprungsprodukten (Porter, 2008).

### 3.3.5 Upplagespiraler

I Sverige har diskussion inom tidningsbranschens konkurrens varit starkt influerad av "upplagespiralen", ett begrepp myntat av Furhoff (1967) som menade att den större av två konkurrerande tidningar kommer locka fler annonsörer, kunna öka upplagan ytterligare medan det motsatta gäller för den svagare konkurrenten. På sikt kommer marknaden gå mot lokalt monopol. Teorin har senare kritiserats för att vara alltför mekanisk. Gustafsson (1978) har i en reviderad version argumenterat för att tidningen med högst lokal hushållstäckning, inte enbart störst upplaga generellt, är den som kommer dominera på lång sikt. Studier kring ämnet har visat att då en tidning har över 50 procent läsartäckning av marknaden är det nästan omöjligt att

frånta den ledande tidningens marknadsposition och att marknaden då går mot ett naturligt monopol.

### 3.3.6 Marknadens mättnad

Bakker (2008) menar att marknaden för gratistidningar har nått en mättnadspunkt. Antalet utgivna tidningar har nått sitt maximum och marknaden inte längre är under tillväxt. Detta kommer att påverka branschen då det inte längre finns nya läsare att tillgå, utan tidningarnas enda sätt att öka läsarantalet är att "stjäla" läsare från sina konkurrenter. Läget på annonsmarknaden påverkas då i samma utsträckning. Det finns inga nya annonsörer att tillgå, enda sättet att öka annonsintäkterna är genom att öka läsarantalet.

## 3.4 Politiska och legala faktorer

Regeringens politik kan skapas för att organisera, forma eller kontrollera marknader. Effekten av politiken kan både avsiktligt eller oavsiktligt påverka marknaderna (Picard, 1994). Förhållanden kan skifta i från land till land och det är därför viktigt att undersöka om det politiska klimatet passar den verksamhet ett företag vill bedriva (Ward, 2012). De politiska faktorerna kan vara problematiska för företag eftersom förändringarna kan bli omfattande och plötsliga. Även om undantag finns är de också i många fall svåra för företaget att påverka. Det politiska och legala är alltså en viktig omvärldsfaktor eftersom företag måste förhålla sig till de rådande regleringarna som existerar inom branschen (Baines, 2011).

## 3.5 Ekonomiska faktorer

De ekonomiska faktorerna i omvärlden har en direkt och ofta avgörande påverkan på ett företags prestation. Vid en rådande högkonjunktur ökar köpkraften och därmed ökar även företagets potential att växa och nå önskad lönsamhet. Vid undersökningar av omvärldsfaktorer är det viktigt att inte bara beakta nuvarande ekonomiska förhållanden. Även lång- och kortsiktiga förhållanden bör analyseras. Vanliga faktorer av stor vikt är inflation, räntenivåer och BNP-tillväxt (Nilsson, 2002).

### 3.6 Sociokulturella faktorer

Vid studerande av sociokulturella faktorer ser man mer till människors beteendemönster, livsstilar och värderingar som existerar på den lokala marknaden. Det ligger i ett företags intresse att anpassa sig efter dessa i utformandet av sin produkt eller tjänst för att nå framgång. De sociokulturella skillnaderna mellan olika geografiska områden gör att väl presterande företag sällan kan ha en helt standardiserad produkt. Exempel på faktorer som påverkar företaget är trender, demografiska förändringar och utbildningsnivå. Traditioner och dess variation mellan marknader är av betydelse för företagets prestation. (Baines, 2011),

### 3.7 Teknologiska faktorer

Teknologinivå, teknisk utbildning och automation varierar från marknad till marknad. Dessa faktorer påverkar företaget när de producerar eller säljer varor på den aktuella marknaden. Existerar en hög teknologisk nivå krävs mindre investeringar i teknologi och därmed hålls kostnader låga vilket har en positiv inverkan på företagets lönsamhet. (Nilsson, 2002).

## 4 Empiri

### 4.1 Intervjurespondenter

**Ingela Wadbring** är professor i medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning mot medieutveckling vid Sundsvalls universitet. Ingela har skrivit avhandlingen *En tidning i tiden? Metro och den svenska dagstidningsmarknaden* samt en rad artiklar om marknaden för gratistidningar.

**Jonas Ohlsson** är filosofie doktor inom journalistik samt medier och kommunikation vid Göteborgs universitet, författare till avhandlingen *The Practice of Newspaper Ownership* och forskare inom medieekonomi på dagstidningsmarknaden.

**Lennart Weibull**, Professor emeritus och forskare inom massmedia vid Göteborgs universitet. I en lång rad av skrivna böcker finns bl.a. *Tidningsläsningen i tiden* och läroboken *Massmedier*.

**Magnus Kepinski**, försäljningsdirektör på Metros huvudkontor i Stockholm.

**Stefan Melsesko** är docent i medieekonomi vid Internationella handelshögskolan i Jönköping. Har haft befattningar som försäljningsdirektör, annonsdirektör och divisionschef för Dagens Nyheter.

Samtliga respondenter valdes innan intervjuerna påbörjades förutom Stefan Melesko som rekommenderades under intervjun med Ingela Wadbring och kom med genom ett s.k snöbollsurval (Svenning, 2003).

Respondenterna har i viss mån valts på grund av sin tillgänglighet, något som kan äventyra att urvalet inte blir representativt nog (Hartman, 1998). Samtidigt har det under arbetsprocessen, i takt med en ökad kunskap om marknaden för gratistidningar och angränsande mediabranscher, klargjorts att några av Sveriges mest erkänt kunniga individer inom problemområdet återfinns i urvalet.

## 4.2 Personintervju med Ingela Wadbring

Ingela anser att Metro är väldigt känsligt för förändringar i konjunkturen. En starkare ekonomi ger starkare annonsörer (annonsmarknaden följer konjunkturen väldigt strikt) och därmed ökar annonsintäkterna. Samtidigt kan Metro klara sig bättre än många av sina konkurrenter under en lågkonjunktur eftersom tidningen är ett lågprisprojekt som har lägre priser för sina annonsörer.

Teknologin har enligt Ingela spelat viss roll för lönsamheten. Den teknologiska utvecklingsnivån när Metro startades 1995 har legat som en grund och varit en förutsättning för att Metros koncept skall fungera. Den nya dator- och trycktekniken fanns redan och Metro etablerade sig vid rätt tidpunkt. Angående att annonsmarknaden rör sig mot internetbaserade tidningar, anser Ingela att detta inte påverkar Metros prestation i större utsträckning. Detta beror på att internetbaserade versioner av tidningar i dagsläget inte är tillnärmelsevis lika lönsamma som tryckta tidningar. Ingela anser att tekniken har varit en förutsättning för att Metro överhuvudtaget har kunna verka i branschen snarare än en drivkraft för lönsamhet.

Finns det en långtgående kulturell tradition av tidningsläsning på marknaden ökar chansen att lyckas öka läsarantalet, något som korrelerar starkt med lönsamheten. Problem i att öka sitt läsarantal uppstår enligt Ingela då läsarna på marknaden inte har en vana av att läsa tidningar. En hög tidningscirkulation<sup>3</sup> med rätt publik kommer alltid generera höga annonsintäkter.

På ämnet politiska och legala faktorer anser Ingela att dessa faktorer kan påverka prestationen, dock är det väldigt olika från marknad till marknad. Exempel på detta är Tyskland, Frankrike och Ryssland. I Tyskland går tidningsägarna samman och skapar kartellliknande unioner för att förhindra nyetablering, något som föranlett att Metro undviker marknaden. I Frankrike hade Metro stora problem att nå sina lönsamhetsmål, delvis beroende på det stora motstånd Metro mötte från Franska fackföreningar. På den ryska marknaden fanns för många år sedan mycket politiska restriktioner och marknaden var hårt statligt styrd. När dessa restriktioner sedan slopades fanns plötsligt möjligheter att etablera sig på marknaden för gratistidningar.

---

<sup>3</sup>Med cirkulation avses antalet kopior sålda, för gratistidningar som Metro är cirkulationsantalet antalet tidningar *distribuerade* detsamma.

Konkurrenssituationen på respektive marknad påverkar prestationen. Ingela menar att detta är den troliga orsaken till Metros dåliga lönsamhetsresultat på den danska marknaden. När Metro slog sig in på den danska marknaden fanns det 11 gratis-tidningar som konkurrerade om samma läsare. I dagsläget finns endast 4 stycken, vilket visar på hård konkurrens.

### 4.3 Personintervju Jonas Ohlsson

Marknaden för gratistidningar är extremt känslig för svängningar i konjunkturen då deras enda inkomstkälla är annonsering säger Jonas Ohlsson. En ökning i BNP leder till att annonsörernas vilja att marknadsföra ökar och därmed spenderas mer på annonsering. Gratistidningar är känsligare för konjunkturen än betaltidningar. Betaltidningar är inte endast beroende av intäkter från annonsering då de även har inkomster från bl.a prenumerationer.

De politiska förutsättningarna på en marknad har en indirekt påverkan på gratistidningars prestation, dessa kan skilja sig åt i olika länder. I Sverige har exempelvis beslutet att tillåta kommersiell radio påverkat annonskonkurrensen. Andra politiska beslut kan vara angående barriärer för att kunna lämna en marknad.

Vidare nämner Jonas marknadens dynamik och hur den påverkar Metros prestation. Marknadens dynamik styr lokala marknader mot naturliga monopol. Detta sker då det företaget som är störst på marknaden kommer att locka fler annonsörer än sina konkurrenter. Detta fenomen fortsätter att ske och skapar positiva "spiraler" för de dominanta företagen på marknaden. Det omvända sker för de mindre aktörerna. Då en mindre aktör utger sin tidning till ett mindre läsarantal kommer de locka färre annonsörer. När intäkterna från annonsörerna minskar skapas negativa "spiraler" och de mindre aktörerna kommer att få det svårt att överleva på marknaden.

Viktigt för Metros prestation är hur marknaden såg ut när den antrades. Jonas anser att det är en stor fördel att vara först på marknaden. Detta ger gratistidningen en möjlighet att ohindrat ge ut tidningen till läsare och skapa en lönsamhetsbas.

Annonsörernas makt på marknaden varierar med tiden. Det är antalet medier som avgör vilken förhandlingskraft annonsörerna har. Ju fler medier det finns för annonsörerna desto större blir deras förhandlingskraft. Med tiden och den teknologiska

utvecklingen har antalet medier ökat. Detta har i sin tur gjort valmöjligheterna för annonsörerna större och därmed ökar dess förhandlingsmakt gentemot Metro.

Konkurrensen på marknaden påverkar direkt gratistidningars lönsamhet. Ju högre koncentration av konkurrens, desto svårare är det att nå ut till önskat antal läsare och därmed svårare att nå önskade annonsintäkter.

#### 4.4 Personintervju med Lennart Weibull

Angående hur konjunkturella förändringar påverkar Metro anser även Lennart att Metro är extremt känsliga. Metros lönsamhet är starkt kopplad till konjunkturen då annonsörernas vilja att annonsera ökar med en högre konjunktur respektive minskar vid en lägre konjunktur.

Den demografiska fördelningen på marknaden är en viktig faktor då detta påverkar vilken läsvana läsare på marknaden har. I Norden är fördelningen av tidningsläsare nästan helt jämn mellan män och kvinnor. Lennart tar upp den spanska och italienska marknaden där nästan 90 procent av läsarna är män. Detta är något som resulterar i lägre inkomster från annonsering eftersom annonsörerna når ut till en mindre publik och deras betalningsvilja därmed minskar.

Traditionen av att läsa tidningar skiljer sig åt på olika marknader och påverkar då också hur stor publik Metro kan nå ut till. På många av de marknader där Metro har haft svårigheter med att nå önskad lönsamhet har det funnits en avsaknad av tradition att läsa tidningar. Även existensen av ett utbrett kollektivtrafiksystem är en grundläggande faktor för att Metro skall kunna nå ett högt läsarantal. Normen av vad en annons skall kosta skiljer sig åt i olika länder. Detta är en förklaring till varför Metro uppnår hög lönsamhet i Ryssland. De ryska annonsörerna har få normer kring vad en annons i Metro kostar och betalar då ibland överpris för sina annonser.

En fri marknad som saknar etableringshinder, barriärer och negativa legala faktorer är viktigt för Metro. Lennart påpekar att ju mindre makt fackföreningar har och ju mindre motstånd från konkurrerande gratistidningsägare, desto större är möjligheten för en bra prestation. De nordiska marknaderna är väldigt fria vilket förenklar Metros chanser att uppnå lönsamhet. Konkurrensen som finns på en marknad som Metro lanserar sin tidning på är en betydande faktor. Är man först på marknaden har



man större tillgång till annonsörer och en större publik. När antalet aktörer ökar konkurrerar man om samma publik och annonsörer, vilket försvårar möjligheten att nå den önskade lönsamheten. Anledningen till varför Metro har lönsamhetsproblem i Danmark tror Lennart är på grund av den tuffa konkurrensen. Alla konkurrerar om samma publik och samma annonsörer.

En hög cirkulationsgrad av tidningar är direkt kopplad till Metros lönsamhet. Ökad cirkulation ökar annonsintäkterna. Lennart jämför marknaden för gratistidningar med marknaden för betaltidningar och menar att cirkulationen är viktigare för Metro än vad den är för Göteborgsposten. Detta för att GP inte bara är beroende av annonsintäkter utan kan täcka delar av sina kostnader per tidning med prenumerationssintäkter.

#### 4.5 Telefonintervju med Magnus Kepinski

Magnus Kepinski anser att gratistidningar är känsliga för konjunkturen men inte i större utsträckning än för prenumerations- och betaltidningar. Både annonseringsviljan och viljan att köpa en tidning minskar vid en recession. Tidningsmarknaden går dessutom mot en förändring, mängden printad media minskar och benägenheten att köpa en tidning minskar. Eftersom Metro är en gratistidning så kommer de inte påverkas i samma utsträckning som prenumerations- och betaltidningarna när marknaden förändras.

Även konkurrensen och konkurrensens intensitet varierar från marknad till marknad. På den Svenska marknaden har utmanare som City och Punkt SE utmanat Metro och begränsat möjligheten för Metros möjlighet att ge ut fler upplagor. När konkurrensen ökade på svenska marknaden blev det svårare att få samma annonsintäkter per tryckt upplaga och det uppstod svårigheter att nå samma lönsamhet som varit möjlig vid lägre konkurrens. Magnus anser att Metros svårigheter att nå lönsamhetsmålet om en rörelsemarginal på 15 procent på den danska marknaden främst beror på den tuffa konkurrenssituationen för gratistidningar. Dessutom gick man in på marknaden i ett skede då annonsörerna redan nyttjade etablerade konkurrenters tidningar.

Att det finns ett passande populationssegment är enligt Magnus en viktig faktor. I

norden finns det en långtgående tradition av tidningsläsande vilket gör det lättare att nå ut till en bredare publik. En marknad där det finns ett bra populationssegment i rätt ålder är viktigt för att kunna prestera bra på marknaden. Magnus förklarar att den lyckade lanseringen i Ryssland delvis beror på att den Ryska marknaden har ”rätt” och många läsare, samt en utbredd kollektivtrafik vilket ökar läsarantalet.

Magnus menar att annonsörernas förhandlingskraft gentemot Metro inte har förändrats med åren. Priset för annonser sätts beroende på antalet läsare och Magnus menar att detta inte är förhandlingsbart. I takt med att Metro får fler läsare kommer annonspriserna liksom intäkterna att stiga.

Ett stort orosmoln för lönsamheten är den teknologiska utvecklingen. Framför allt telefonerna stjälar potentiell ”Metrotid” och läsningen kan gå mer mot internetbaserade gratistidningar. Detta leder i sin tur till att annonsörerna flyttar mer och mer till dessa tidningar. Två av Metros egna undersökningar har emellertid visat att just nyhetsläsningen i mobiltelefon tar upp väldigt lite tid, men den kan säkerligen öka i framtiden vilket Metro ser som ett stort framtida hot mot lönsamheten.

Magnus tror att Metro som koncept kommer att leva vidare. Skiftet från tryckta tidningar till internetbaserade kommer att fortsätta och där har Metro möjlighet att utvecklas. En förutsättning för detta är dock att dubbelläsningen av tidningar kommer att fortsätta.

#### 4.6 Telefonintervju med Stefan Melesko

Stefan Melesko anser att teknikutvecklingens påverkan på gratistidningars prestation är mycket begränsad i dagsläget. Däremot kan den med stor sannolikhet bli ett problem för Metro i framtiden, mediekonsumtionen flyttas från tryckta tidningar till läsning i mobiltelefoner, ipads och datorer. Detta skifte är både ett hot och en möjlighet beroende på hur Metro väljer att tackla problemet.

Gällande ekonomiska faktor menar Stefan att det är annonsörerna som påverkar Metros lönsamhet vid konjunkturssvängningar. Vid en högkonjunktur ökar annonsörernas inkomster och därmed ökar deras vilja att annonsera.

Vidare anser Stefan Mognadsgraden<sup>4</sup> och benägenheten av att använda tidningar som kommunikationsmedel skiljer sig åt beroende vilket land vi befinner oss i. På den Franska marknaden fanns inte denna mognad vilket Stefan tror är en av faktorerna varför Metros prestation inte nådde de uppsatta målen. Vilken mediekanal som är den vanligaste för annonsörer varierar kraftigt från marknad till marknad. Är annonseringen i tidningar låg på en marknad minskar möjligheten för gratistidningar att nå önskad lönsamhet.

På marknaden för gratistidningar kan det politiska klimatet påverka prestationen. Lokala politiska beslut angående exempelvis distribution kan påverka kostnader och möjligheten att nå ut till önskat läsarantal. Starkt fackligt motstånd var ett stort problem på den franska marknaden. På den svenska tidningsmarknaden har det inte funnits några starka politiska motstånd. Tvärtom har staten istället valt att främja konkurrensen genom att ge presstöd till de mindre marknadsaktörerna.

En existerande tradition av gratistidningar är av stor vikt. På den danska marknaden är traditionen stor och det fanns för 10 år sedan 11 aktörer på den danska marknaden för gratistidningar. Stor konkurrens gör det svårare att lyckas på marknaden vilket märks på Metros prestation i Danmark. Annonsörernas förhandlingsmakt är stor eftersom annonsörers valmöjlighet ökar med större konkurrens. Denna ökade mängd mediealternativ minskar gratistidningarnas makt samtidigt som annonsörernas makt över tidningarna ökar.

---

<sup>4</sup>Med mognadsgrad menas att marknaderna har ett brett utbud av alternativa kommunikationskanaler att välja mellan, ju fler kanaler desto mognare.

## 5 Analys

### 5.1 Marknadskonkurrensens faktorer

Konkurrensen och dess intensitet är av stor betydelse för hur gratistidningar presterar eftersom man slåss om samma målgrupp, samma läsare och därmed samma annonsörer. Som tidigare nämnts är antalet läsare direkt kopplat till andel annonsintäkter. När Metro slog sig in på den danska marknaden existerade redan tio konkurrenter på marknaden. Då dessa slogs om samma annonsörer uppstod svårigheter med annonsintäkter och därmed uppstår svårigheter för företagen att täcka sina fasta kostnader. Bevis på detta är att det i dagsläget endast finns fyra tidningar kvar på den danska marknaden. Lennart Weibull beskriver även vikten av att vara först på marknaden. När man är först med lanseringen av sin tidning har man ”fri tillgång” till marknads annonsörer och läsare. När antalet aktörer på marknaden för gratistidningar sedan ökar är det lättare att behålla sina läsare och annonsörer då en lojalitet till tidningen skapats. Är man först på marknaden är alltså konkurrensen inte lika betydande för prestationen som för de som försöker etablera sig senare.

På en marknad med hög tillväxttakt är konkurrensen inte en lika avgörande faktor för att nå framgång. Med ett stadigt ökande antal tidningsläsare eller en växande målgrupp ökar även annonsintäkterna, då de är direkt korrelerade med läsarantalet. Bakker (2008) nämner att tidningsmarknaden i västvärlden har nått en mättnadspunkt där antalet läsare och annonsörer inte längre ökar, alltså att tillväxttakten har stagnerat. Detta betyder att i framtiden kommer konkurrensen påverka Metros prestation i större utsträckning än vad den har gjort då marknaden befann sig i tillväxtstadiet.

Marknadens dynamik styr ofta marknader mot lokala monopol. Då det på marknaden finns en ensam aktör som dominerar är det lättare för denna tidning att locka annonsörer. Enligt Gustafsson (1978) skapas det positiva och negativa cirkulationspiraler på tidningsmarknaden, vilka skapar naturliga monopol. Jonas Ohlsson anser att detta fenomen även gäller för aktörer på marknaden för gratistidningar. Positiva spiraler skapas för att annonsörer söker sig till den tidning med störst läsartäckning på marknaden. Detta gör att de mindre aktörerna lockar mindre annonsintäkter. Effekten detta har på Metro beror på vilken marknadsposition tidningen har i re-

spektive land. På den svenska marknaden har Metro som genom att vara först på marknaden lyckats locka mycket annonsörer, en effekt som kan ha förstärkts av den positiva spiralen. I Danmark kan den motsatta förklaringen tillämpas på de sämre resultaten. Metro har hamnat i negativa spiraler vilket försvårar en bra prestation. Trovärdigheten för detta fenomenets påverkan stärks av gratistidningarnas City och Punkt SEs stora problem att kunna etablera sig på den Svenska marknaden där Metros som enda aktör kopplat ett stark grepp om marknaden.

Mediernas mognadsgrad skiljer sig åt från land till land. Då mognadsgraden är hög använder sig annonsörer av fler olika mediealternativ. I väl utvecklade länder är oftast mognadsgraden hög vilket ökar möjligheten att locka annonsörer. På marknader med en låg mognadsgrad används i huvudsak radio och television som annonskanaler vilket minskar annonsintäkter för gratistidningar.

## 5.2 Politiska och legala faktorer

Precis som nämns av Ward (2012) varierar förhållandena hos ländernas gratismarknader när det gäller politiska och legala faktorer. Den ryska marknaden var nästan helt stängd för nyetableringar under den hårda kommunistiska styrningen. När tidningsmarknaden sedan öppnades och barriärer slopades förändrades klimatet på marknaden markant. Det fanns nu en marknad att fylla och Metro var snabba att etablera sig. Utan dessa förändringar hade möjligheten för Metro att existera i Ryssland inte funnits vilket påvisar politiska och legala faktorerers inverkan för prestationen.

Jonas Ohlsson påpekar att bestämmelser kring substitut för annonsörer har en viss påverkan. Då konkurrensen om annonsörer sträcker sig över samtliga mediemarknader påverkar även televisionen och radions möjligheter att sända reklam. Bestämmelser om en minskning av reklamtid i radio har en positiv effekt för Metro då annonsörer måste söka sig från radio till andra medier vilket kan generera en ökning av annonsering i tidningsbranschen. Detta faktum bevisar det Baines (2011) tar upp angående hur politiska beslut kan vara omfattande och ha stor påverkan på företag.

Fackföreningars motstånd mot nyetableringar kan skapa omfattande problem. I Frankrike var motståndet mot Metro stort vilket skapade svårigheter att nå ut till läsare genom att distributionen hindrades genom sabotage. Även Metros kontor i Paris ockuperades vid ett flertal tillfällen. Då förhandlingarna mellan Metro och de franska fackförbunden inte gick som planerat blev konsekvenserna en faktor som försvårade distributionen och därmed försvårade möjligheten att nå ut till läsare och annonsörer. Ju mindre politiska och legala bestämmelser desto lättare är det att prestera bra för Metro och öppna marknader är därför att föredra. Den nordiska marknaden är enligt Stefan Melesko ovanligt öppen vilken är en faktor som spelar roll för Metros möjliga framgång i Norden.

### 5.3 Ekonomiska faktorer

När negativa resultat redovisas i Metros årsredovisningar används "a bad local economy" oftast som förklaringsmodell. Då annonsmarknaden följer konjunkturen strikt samtidigt som intäkter från annonsering är gratistidningarnas enda avgörande inkomstkälla är den ekonomiska konjunkturen den mest betydelsefulla omvärldsfaktorn för Metros prestation. En positiv svängning på marknaden leder till att annonsörernas vilja att marknadsföra ökar och därmed spenderas mer på annonsering. Detta är något som samtliga respondenter är överens om. Samtidigt går det att finna delade åsikter kring vilken "skada" Metro tar vid en lågkonjunktur i relation till andra tryckta medier. De flesta respondenter uttrycker att gratistidningar är mer känsliga i och med sitt starka annonsberoende medan Ingela Wadbring menar att just Metro som lågprisprojekt klarar sig bättre än de flesta konkurrenter.

Nederländerna kan statuera ett exempel på ekonomins överlägsna påverkan. Under 2012 lämnade De Geers, en stor konkurrent till Metro, marknaden för gratistidningar. (Kvartalsrapport, Q1, 2012) något som kunde varit direkt avgörande för Metro prestation. Ändå påvisades en nedgång på elva procentenheter till följd av den svaga ekonomin. Antagandet om en stark konjunktürkänslighet stärks av att ländernas svängningar i EBIT-margin följer samma trend.

## 5.4 Sociokulturella faktorer

Marknadsdemografin påverkar direkt antalet läsare Metro som når ut till. Ingela Wadbring betonar vikten av en jämn läsarfördelning mellan män och kvinnor då det är möjligt att dela ut Metro till ett större antal läsare. På en marknad där det är ett kön som dominerar tidningsläsandet minskar tidningens möjlighet till ett högre läsarantal. När läsarunderlaget är mindre påverkar det annonsintäkterna negativt. Detta eftersom priset på annonser sätts beroende på antalet läsare annonserna når ut till. Andra faktorer som nämns av Baines (2011) är utbildningsnivån och inkomstfördelningen. En avsaknad av läskunnighet hos Metros målgrupp skulle direkt påverka läsarantalet och då även Metros prestation. Däremot är inkomstfördelningen hos läsare inte relevant för tidningen då den är gratis. Samtliga respondenter nämner vikten av att det finns traditioner och vanor av att läsa tidningar. Då traditionen finns skapas en grundläggande faktor för att kunna nå ett högt läsarantal. Som bevis på vikten av denna faktor har den svenska marknaden och Metros målgrupp en långtgående tradition av tidningsläsande vilket har möjliggjort det höga läsarantalet i Sverige.

Normer och standarder kring vad annonser kostar för annonsörer kan påverka prestationen. Lennart Weibull menar att det i Ryssland finns det en avsaknad av normer kring annonskostnader hos annonsörer och överpris betalas ofta. Detta faktum ses som en av förklaringarna till Metros goda prestation på den ryska marknaden.

## 5.5 Teknologiska faktorer

Ingela Wadbring anser att den teknologiska utvecklingen en förutsättning för Metros existens. Utan den höga teknologiska utvecklingen inom tryckbranschen vilket skapade möjligheten att ha tryck och redaktion på olika platser hade en globalt koncept och en utbredd distribution inte varit möjlig. Samtidigt är teknologin i dagsläget inte direkt avgörande för prestation.

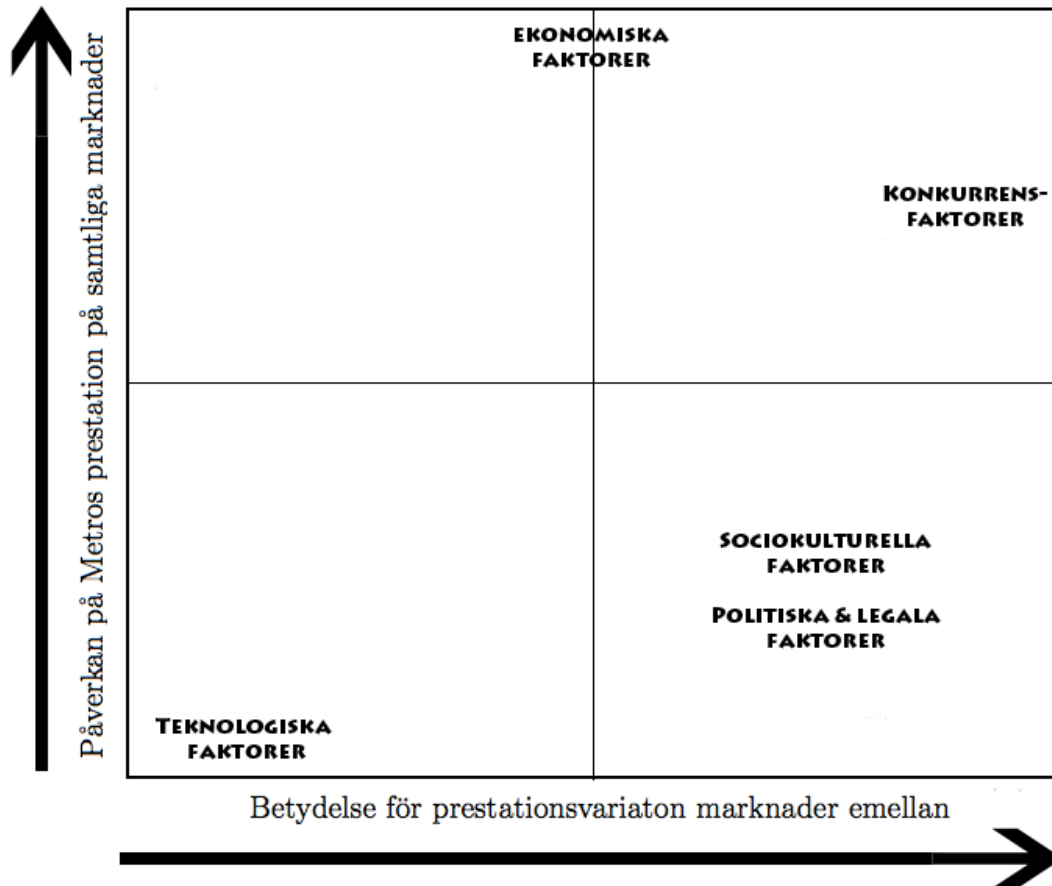
Respondenterna är inte eniga i hur den framtida teknologiska utvecklingen kommer att påverka Metro. Stefan Melesko menar att den teknologiska utvecklingen kan vara en möjlighet likaväl som ett hot. Om Metro lyckas utveckla sin internetbaserade version av tidningen och även locka sina annonsörer dit, finns alla möjligheter för att Metro kommer fortsätta vara en stor aktör på marknaden för gratistidningar. De övriga intervjurespondenterna tror att tryckta gratistidningar som koncept kommer att överleva om man kan anpassa bra och fungerande format efter den teknologiska utvecklingen. Annonsintäkter rör sig sakta från tryckta tidningar mot de internetbaserade. Detta är något som kan komma att skapa problem för Metro. Är Metro inte tillräckligt snabba med transformationen av tidningen relativt till dess konkurrenter kommer annonsintäkterna minska och därmed lönsamheten.

Majoriteten av respondenterna tror att nyhetsläsning i mobiltelefoner och datorer kommer att öka. I vilken takt ökningen kommer att ske är svårt att säga. Magnus Kepinski på Metro nämner att enligt Metros undersökningar ökar den mobila läsningen väldigt långsamt, men att en snabbare ökning är att vänta sig. Magnus nämner vidare att hur stor påverkan denna förändring i mediekonsumtion kommer att ha på Metros lönsamhet även beror på om dubbelläsningen kommer att fortsätta. Så länge läsningen under spenderad tid i kollektivtrafik inte byts ut mot läsning i mobiltelefoner kommer Metro att överleva.



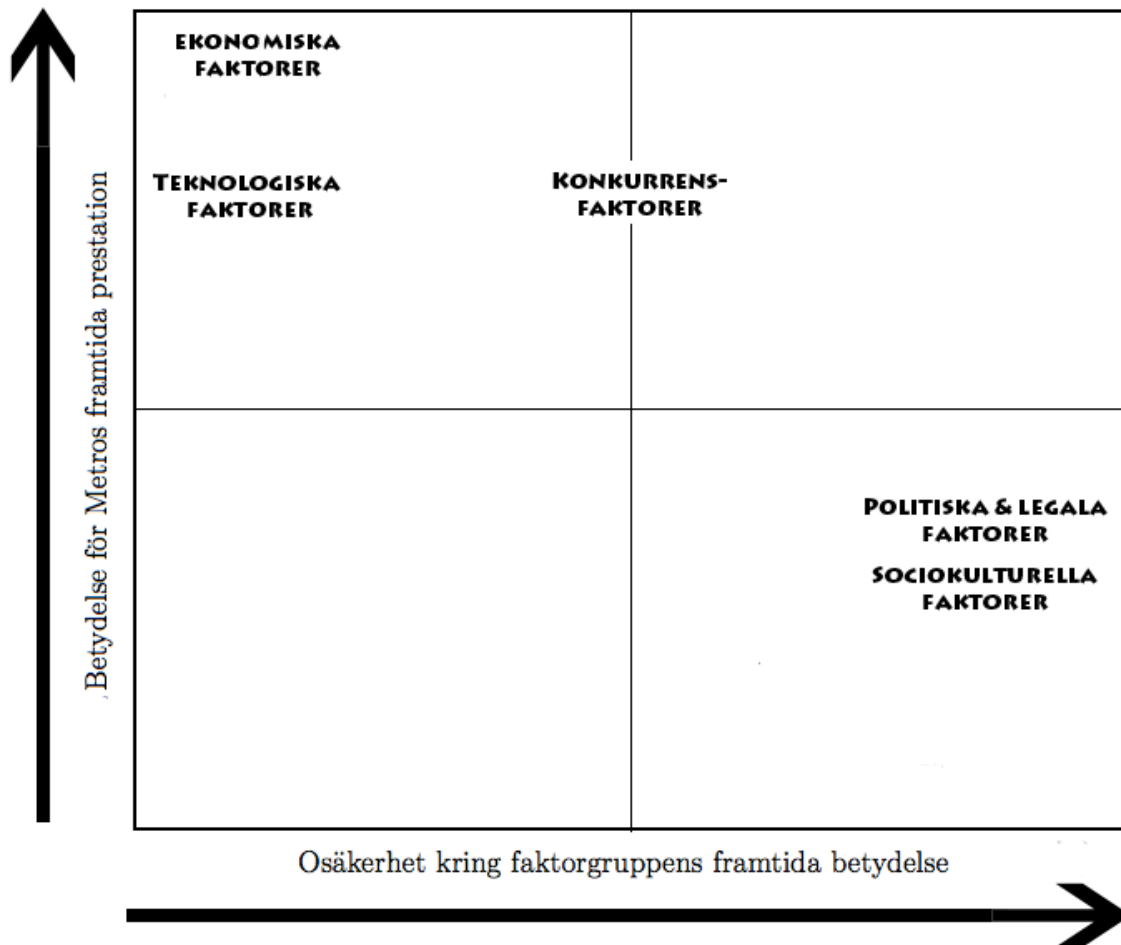
## 5.6 Sammanställning av analys

Med analysen som bakgrund sammanställs i matrisen nedan ett svar på på frågeställning 1 & 2.



Figur 5: Omvärldsfaktors inverkan på Metros prestation och hur dessa påverkar variation i prestation marknader emellan,

Följande matris ger svar på frågeställning 3.



Figur 6: Omvärldsfaktorerers framtida inverkan på Metros prestation och graden av osäkerhet kring dessa.

Som figurerna ovan visar har det med analysen som bakgrund förtydligats att den faktor som påverkar Metros prestation i störst uträkning är den ekonomiska konjunkturen då Metros prestation följer konjunkturen och dess svängningar. Vidare anser samtliga respondenter att konjunkturen har stundtals varierande påverkan på olika marknader. Det framkommer även tydligt av respondenterna att den makroekonomiska situationen kommer ha stor betydelse för Metros prestation i framtiden.

Konkurrensen anses ha en stor påverkan på prestationen samtidigt som konkurrensituationen ser väldigt olika ut på marknaderna. Det är dock inte säkert hur stor påverkan konkurrensen kommer att ha i framtiden men av respondenternas svar framgår att konkurrensen kommer att fortsätta påverka Metros prestation.

Påverkan från politiska, legala och sociokulturella faktorer varierar stort från marknad till marknad samtidigt som dessa faktorer har en viss påverkan på prestationen. Det framgår dock av empiriska data att denna påverkan är av liten grad jämfört med ekonomiska faktorer och konkurrenssituationen.

Den faktorgrupp som har en nästintill obefintlig påverkan på Metro i dagsläget är de teknologiska. Det framgår dock tydligt av respondenterna att den teknologiska utvecklingen kommer att ha stor påverkan på prestationen i framtiden, då annonsmarknaden sannolikt kommer röra sig mot internetbaserade tidningar.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att undersöka, identifiera och förklara vilka omvärldsfaktorer som påverkar Metro och dess lönsamhet. Vår uppfattning att syftet har uppfyllts väl men att alternativa metoder kunnat ge mer intressanta svar och att uppsatsens giltighet går att ifrågasätta.

Med analysen som bakgrund konstaterar vi att de ekonomiska faktorerna är de som har störst påverkan på Metros prestation. Prestationen är starkt beroende av konjunkturen och dess svängningar. En högkonjunktur ökar annonsörernas annonseringskraft. Då annonsering är Metros enda avgörande inkomst är alltså konjunkturen direkt kopplad till Metros prestation. Utifrån analysen dras även slutsatsen att konkurrenssituationen har mycket stor betydelse för prestationen och allra störst för variation i prestation marknader emellan. Marknadskonkurrensen påverkar Metros läsarantal och fler läsare bidrar till högre annonseringsvilja. När det på marknaden existerar ett flertal aktörer blir det betydligt svårare för Metro att nå ett högt läsarantal vilket i sin tur påverkar prestationen.

Marknadens mognad, mättnad och cirkulationsspiraler kan påverka prestationen i stor grad. Med en hög mognadsgrad på marknaden används många kommunikationsmedel av annonsörer. Då tidningar är en av dessa möjliggörs högre annonsintäkter vilket skapar högre lönsamhet. Är marknaden för gratistidningar mättad försvåras möjligheten till en bra prestation. Cirkulationsspiralerna som styr mot lokala monopol tros påverka Metro direkt även om tillräckliga belägg och djupare analys saknas. Marknadsdirektörens uttalande om att lämna marknader som marknadstrea eller sämre tyder på en ogynnsam situation som icke-marknadsledande, hamnar Metro i en positiv spiral kommer prestationen att förbättras medan det motsatta inträffar vid negativ spiral.

Sociokulturella faktorer som traditioner och normer har stort förklaringsvärde på varför framgången historiskt set skiljt sig mellan länderna. Avsaknaden av en tidningsläsarkultur på marknaden har historiskt försvårat och ibland omöjliggjort en önskad lönsamhet i södra Europa, dagsläget är dock svårtolkat mycket på grund av den begränsade resultatinformation som insamlats från Metros olika länder.

Faktorer av mindre inverkan på Metro och dess prestation men som anses kunna förklara prestationsvariation mellan marknader är politiska och legala samt sociokulturella. Bestämmelser kring hur öppen eller stängd marknaden för gratistidningar är påverkar Metros expansionsmöjligheter och indirekt prestationen eftersom antalet existerande konkurrenter avgörs av inträdes- och exitbarriärer. Även bestämmelser kring andra mediers möjlighet att sända reklam och annonsera kan ha en indirekt påverkan på Metros prestation. Fackföreningar och dess motstånd har tidigare påverkat Metro på vissa marknader, dock inte under en längre tid och inte under större omfattning. Teknologiska faktorer har varit mer av en föresättning för att metro som koncept skall fungera.

Teknologi är också av mycket begränsad inverkan. Dock fanns en tydlig konsensus bland samtliga intervjupersoner om att internet-läsningen på nya plattformar kan bli mycket, om inte helt avgörande för Metros framtid. I dagsläget ger de online-baserade segmenten av tidningarna inte någon betydande inkomst, samtidigt söker annonsörer sig alltmer till internet-baserade tidningar för att hitta nya plattformar att annonsera på, ett stort hot mot Metro. För Metros fortsatta existens kan därför krävas omfattande framtida satsning på onlinetidningen. Konkurrensen har tätat alltmer fram till att mättnadspunkter uppnåtts på flera marknader och det finns inga indikatorer på att konkurrensens betydelse kommer minska i framtiden. Då Metros prestation är starkt korrelerat till den rådande konjunkturen kommer även ekonomiska faktorer att ha en lika stor påverkan på Metro i framtiden som de har i dagsläget. De sociokulturella och politiska faktorerna är svåra att förutse hur dessa kommer påverka i framtiden. Politiska och legala samt sociokulturella faktorer är mycket osäkra, riskladdade och svårast att spekulera den framtida betydelsen av.

Vår bedömning är att frågeställning 1, "vilka omvärldsfaktorer har störst påverkan på Metros prestation?", besvarats väl i uppsatsen. Detsamma gäller frågeställning 2, "vilka omvärldsfaktorer orsakar att prestation skiftar i mellan länderna?". Förutom i analysdiskussionen behandlas frågeställningarna i en väl förklarande och lättbegriplig bild i analysmodellen. Den tredje frågeställningen, "Vilka omvärldsfaktorer kommer ha störst betydelse för Metros framtid?", som är av mer spekulativ art har inte fått samma utrymme i rapporten. Även om ett par slutsatser dras anses denna inte lika väl besvarad som frågeställning 1 & 2.

Diskuterbart är även huruvida dessa teorier skulle kunna användas utan modifiering för att analysera Metro. Uppsatsens resultat visar på att nästan samtliga faktorer framtagna i det teoretiska kapitlet har en påverkan i större eller mindre utsträckning. Detta är något som visar på modellernas relevans och dess möjlighet att användas för omvärldsanalys. Dock har teori kring förhandlingsmakt förkastats då dess relevans är väldigt liten eller icke existerande. Även faktorer kring gratistidningsmarknaden har framkommit som relevanta under processen vilket visar på vikten av att anpassa modellerna till det problemområde som undersöks. Används endast existerande modeller finns en stor risk att påverkande faktorer missas, vilket skulle ge uppsatsen lägre validitet.

## 6.1 Uppsatsens giltighet

Kritik riktad mot den kvalitativa metoden är att det är svårt att generalisera resultaten om endast ett fåtal individer deltar i studien (Lundahl Skärvad, 2002). Då urvalet endast innefattar fem respondenter skulle uppsatsens empiri kunna stärkas av ytterligare intervjuunderlag, vilket skulle kunna ge mer tyngd och bredd för argumentationen. Vi anser dock att vårt urval av respondenter är tillräckligt då deras intervjusvar i stor utsträckning liknat varandra. Ur kritisk synpunkt ifrågasätter vi ifall intervjudiskussionerna och analysen varit tillräckligt vinklade mot marknaden för gratistidningar och diskuterat skillnader till andra tidningsmarknader. Det är inte osannolikt att liknande rapport med inriktning på marknaden för betaltidningar skulle ge liknande resultat. Marknaderna har givetvis många likheter men just därför kunde än mer fokus legat på gratistidningsmarknadens unika attribut.

För att skapa ett starkare förklaringsvärde kring hur faktorerna påverkar metro skulle en regressionsanalys vara ett bra alternativ. En djupare och mer ingående litteraturstudie skulle kunna ge en bättre grundläggande bild kring problemområdet och på så sätt kunnat generera en annorlunda intervjumall. En annorlunda intervjumall skulle kunna möjliggöra bättre interaktion med respondenterna och därmed optimera intervjuerna. Studiens giltighet skulle kunna ökas vid en längre tidsram, då fler marknader hade kunnat undersökas noggrannare.

Valet av respondenter som innehåller både anställda inom Metro och områdesexperter gjordes med avsikten att få nyanserade svar. Önskvärt hade varit ytterligare Metroanställda utöver försäljningsdirektör Magnus Kepinski som nu ensam representerar Metros syn på forskningsområdet. Samtidigt hade ett val av respondenter enbart med befattningar inom Metro inneburit en klart onyanserad bild. Det empiriska materialet hade då lätt kunnat spegla en bild företaget Metro vill förmedla till sin omvärld snarare än den verklighetsbild uppsatsen avser visa.

## 6.2 Förslag till vidare forskning

Då vår forskning är av den kvalitativa metoden skulle en liknande undersökning av kvantitativ art vara av intresse att göra. Detta för att undersöka om slutsatsen gjord i denna uppsats är valid. Förslag på metoder att göra detta är genom regressionsanalys och korrelationsanalys. Att forska på ett större urval av marknader och gå in djupare på dessa marknader med samma frågeställning som använts i denna uppsats skulle vara intressant.

## 7 Litteraturförteckning

- Albarran, A. Chan-Olmsted, S. *Global media economics: Commercialization, concentration and integration of world media markets*, Ames, Iowa state university press, 1998.
- Alvesson, M. Skoldberg, K. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur, 2008.
- Andersson, C. *Free: The future of a radical price*. London, Random House Business, 2009.
- Baines, P. C, Fill. K, Page *Marketing*, Oxford, Oxford university press, 2011.
- Bakker, P. Free Daily Newspapers: Business Models and Strategies, *Journal of Media Management*, 4, 2002.
- Bakker, P. Viability of the free newspaper business model, *InCirculation*, July/August, 2008
- Becker, L. Beam, R. Russial, J. Correlates of daily newspaper performance in New England, *Journalism Quarterly*, 55, 1978.
- Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber, 2011
- Furhoff, L. *Upplagespiralen*, Uppsala, Svenska bokförlaget, 1967
- Gustafsson, K-E. The circulation spiral and the principle of household coverage, *The Scandinavian economic history review*, 26, 1978
- Hartman, J. *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*, Lund, Studentlitteratur, 1998
- Holme, I. *Forskningsmetodik: Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*, Lund, Studentlitteratur, 1991.
- Jacobsen, D-I. *Vad, Hur och Varför?*, Lund, Studentlitteratur, 2002.
- Lundahl, U. Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Lund, Studentlitteratur, 2002.
- Nilsson, H. Isaksson, A. Martikainen, T. *Företagsvärdering med fundamental analys*, Lund, Studentlitteratur, 2002.
- Patel, R. Davidson, B. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund, Studentlitteratur, 2011
- Picard, G. *Media economics: concepts and issues*, Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1989.



Porter, M. The five competitive forces that shape strategy, *Harvard business review*, January, 2008.

Svenning, C. *Metodboken*, Eslöv, Lorentz, 2003

Wadbring, I. *En tidning i tiden?: Metro och den svenska dagtidningsmarknaden*, Göteborg, Institutionen för journalistik och masskommunikation, 2003.

Ward, J. *Benefits Management: How to increase the Business Value of your it-projects*, New York, John Wiley Sons, 2012.

### **Årsredovisningar**

Metro International: 2010, 2011

### **Kvartalsrapporter**

Metro International: Q3, 2010 -Q1, 2012

**Bilaga:** Intervjufrågor

1. Hur och i vilken utsträckning anser du att ekonomin omvärlden påverkar Metro/gratistidningarnas prestation?
2. Hur och i vilken utsträckning anser du att politiska och legala faktorer i på de olika marknaderna påverkar Metro/gratistidningarnas prestation?
3. Hur och i vilken utsträckning anser du att marknadskonkurrensen påverkar Metro/gratistidningarnas prestation?
4. Vilka aktörer i omgivningen har förhandlingsmakt gentemot Metro/gratistidningar på de olika marknaderna? Har dessa en avgörande roll för hur Metro/gratistidningar presterar?
5. Hur och i vilken utsträckning anser du att den teknologiska utvecklingen påverkar Metro/gratistidningarnas prestation?
6. Hur och i vilken utsträckning anser du att sociokulturella företeelser i på de olika marknaderna påverkar Metro/gratistidningarnas prestation?

Exempel på återkommande följdfrågor:

1. Finns det tydliga skillnader marknader emellan? Ser det likadant ut överallt?
2. Vad har föranlett utvecklingen?